



**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”**

**FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS CAMPUS DE MARÍLIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

Everaldo Henrique dos Santos Barbosa

**GESTÃO E USO DAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO MUDIÁTICA NO
ÂMBITO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL**

**Marília – SP – Brasil
2025**



**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”**

**FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS CAMPUS DE MARÍLIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

Everaldo Henrique dos Santos Barbosa

**GESTÃO E USO DAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO MIDIÁTICA NO
ÂMBITO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor.

Área de concentração: Informação, Tecnologia e Conhecimento

Linha de pesquisa: Gestão, Mediação e Uso da Informação.

Orientação: Professora Dra. Cássia Regina Bassan de Moraes.

**Marília – SP – Brasil
2025**

B238g Barbosa, Everaldo Henrique dos Santos
Gestão e uso das tecnologias da informação e comunicação
midiática no âmbito da gestão do conhecimento organizacional
/ Everaldo Henrique dos Santos Barbosa. -- Marília, 2025
272 p. : il., fotos

Tese (doutorado) - Universidade Estadual Paulista (UNESP),
Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília
Orientadora: Cássia Regina Bassan de Moraes

1. Gestão do conhecimento. 2. Tecnologia midiática. 3.
Tecnologia da informação e comunicação. I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Dados fornecidos
pelo autor(a).

Impacto Potencial desta Pesquisa

A base existencial da pesquisa traz fundamentos práticos no intuito de fortalecer as ideias dos autores da área da Ciência da Informação e da Administração que estão correlacionados ao tema proposto. Este trabalho se enquadra na Agenda 2030 do Desenvolvimento Sustentável (OSD), considerando a ODS – Educação de qualidade, já que fomenta práticas organizacionais que valorizam a informação e o aprendizado como estratégias para o desenvolvimento humano e institucional. ODS – Crescimento econômico, uma vez que este trabalho apoia o crescimento econômico e sustentável por meio da melhoria da eficiência organizacional. ODS 9 – Indústria, inovação e infraestrutura, por estimular o uso estratégico de tecnologias digitais e da informação para a modernização de processos e fortalecimento institucional. Os resultados da pesquisa apresentam como é realizado o processo de captação, seleção e uso das informações, além de promover a construção de conhecimento das equipes por meio do uso de tecnologias midiáticas.

Potential Impact of this Research

The existential basis of the research provides practical foundations to strengthen the ideas of authors in the fields of Information Science and Management related to the proposed theme. This work fits within the 2030 Agenda for Sustainable Development (OSD), considering SDG – Quality Education, as it fosters organizational practices that value information and learning as strategies for human and institutional development. SDG – Economic Growth, as this work supports economic and sustainable growth by improving organizational efficiency. SDG 9 – Industry, Innovation, and Infrastructure, by encouraging the strategic use of digital and information technologies to modernize processes and strengthen institutions. The research results demonstrate how the process of capturing, selecting, and using information is carried out, in addition to promoting the development of knowledge among teams using media technologies.

**GESTÃO E USO DAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO MIDIÁTICA NO
ÂMBITO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL**

Everaldo Henrique dos Santos Barbosa

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, campus Marília, como um dos requisitos para obter o título de Doutor em Ciência da Informação.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Cássia Regina Bassan de Moraes

Universidade Estadual Paulista (UNESP) – Câmpus Marília, São Paulo
Orientadora

Prof. Dra. Natália Marinho do Nascimento

Universidade Estadual Paulista (UNESP) – Câmpus Marília, São Paulo
Membra Examinadora – Interna

Prof. Dra. Tamara de Souza Brandão Guaraldo

Universidade Estadual Paulista (UNESP) – Câmpus Marília, São Paulo
Membra Examinadora – Interna

Prof. Dra. Daiane Marcela Piccolo

Faculdade de Tecnologia (FATEC) – Câmpus Adamantina, São Paulo
Membra Examinadora - Externa

Profa. Dra. Larissa Pavarini da Luz

Faculdade de Tecnologia (FATEC) – Câmpus Garça, São Paulo
Membra Examinadora - Externa

Marília, 25 de junho de 2025.

DEDICATÓRIA

Dedico esta Tese de Doutorado ao meu sobrinho estudioso, sorridente, forte e consagrado, filho de minha irmã Tânia Cristina Barbosa Cazonato. Nosso Amabilíssimo Rafael Henrique Barbosa Cazonato, que, aos 15 anos de idade, em 2023, foi morar ao lado do Nosso Pai, Nosso Deus do Universo e permanecerá em nossas memórias na vida eterna. O tio te ama e sabe que você está muito feliz em receber esta dedicatória.

AGRADECIMENTOS

Os agradecimentos são essenciais quando a gente consegue concluir um objetivo de vida. Nesse momento, eu agradeço muito a Deus, meu Anjo da Guarda, o Divino Espírito Santo, José Pai de Cristo, Maria Virgem Santa, Jesus e todos os mentores visíveis e invisíveis que me acompanham. A capacitação, saúde e proteção são advindas dessa magnitude e exponho meus profundos agradecimentos, também, ao Universo pelo qual pertenço. Todo conhecimento que possuo e ofereço é pela honra e glória dos Senhores.

Nessa trajetória, pessoas essenciais fizeram parte desse processo de contínua aprendizagem. Não consegui chegar aqui sozinho, portanto, meus profundos e especiais agradecimentos direciono à minha valiosíssima mãe, Thereza dos Santos; e meu estimado pai, Jair Barbosa.

E estendo os agradecimentos aos excelentíssimos profissionais que ajudaram, apoiaram e acreditaram em minha competência: Em especial, à orientadora Professora Dra. Cássia Regina Bassan de Moraes.

Professora Dra. Natália Marinho do Nascimento; Professora Dra. Daiane Marcela Piccollo; Professora Dra. Tamara de Souza Brandão Guaraldo; Professor Dr. Edberto Ferneda; Professora Dra. Cristiana Aparecida Portero Yafushi; Professora Dra. Larissa Pavarini da Luz e a Professora Dra. Luana Maia Woida pela relevante contribuição na qualificação.

Por conseguinte, agradeço às amigas e colega de trabalho: Luci Mieko Hirota e Maria Alda Barbosa Cabreira, pessoas especiais e cheias de luz.

Ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, UNESP, Marília, ao qual pude aprender para ensinar. Ao Grupo de Pesquisa 'Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional' – GICIO, UNESP, Marília. Este grupo me faz crescer e aprendo muito para ensinar, afinal, ensinar me faz bem.

À União - República Federativa do Brasil e ao Governo do Estado de São Paulo à contribuição desse feito.

À empresa pesquisada que confiou e concedeu espaço para a concretização da minha tese do Doutorado.

Ao estimado 'Doutor Thiago Pereira Goulart' ao importante incentivo e apoio direcionado a mim, desde o início do curso de doutorado no ano 2021.

"O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001"

"This work was carried out with the support of the Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel - Brazil (CAPES) - Financing Code 001"

“Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina”

Cora Coralina

BARBOSA, E. H. S. **Gestão e uso das tecnologias da informação e comunicação midiática no âmbito da gestão do conhecimento organizacional**. 2025. 272p. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – Faculdade de Filosofia e Ciências – Universidade Estadual Paulista (UNESP), Marília, 2025.

RESUMO

As tecnologias da informação e comunicação midiática são ferramentas que propiciam o armazenamento, acesso, uso e compartilhamento de dados e informação nos mais diversos formatos e contextos organizacionais. Portanto, o problema de pesquisa está vinculado às seguintes questões: Como as tecnologias da informação e comunicação midiática contribuem no processo de construção de conhecimento? A definição de aspectos relevantes de gestão e uso de tecnologias informacionais são relevantes para o desenvolvimento organizacional? O objetivo desta tese de doutorado é analisar e propor um conjunto de aspectos relevantes de gestão e uso das tecnologias da informação e comunicação midiática no processo de gestão do conhecimento organizacional. De tal modo, as organizações poderão fazer bom e devido uso dessas ferramentas informacionais, agregando vantagens competitivas e que contribuirão com o desenvolvimento das organizações. Para tanto, na metodologia de análise e construção de representações conceituais, utilizou-se o método Estudo de Caso de Yin (2010). Trata-se de uma pesquisa descritiva, de caráter exploratório e natureza quali quantitativa. Frente os resultados, desenvolveu-se na seção 8 os aspectos relevantes de gestão e uso de tecnologias da informação e comunicação midiática no processo de gestão do conhecimento, a qual contempla, contextos organizacionais, culturais, comportamentais e conceitos de tecnologias midiáticas e gestão do conhecimento para o contexto organizacional. Ainda, os resultados mostraram que a empresa privada pesquisada utiliza as tecnologias da informação e comunicação midiática com o propósito de facilitar na organização de informações, comunicações entre os colaboradores, ações cotidianas e, também, no armazenamento de informação para posteriores tomadas de decisão relacionadas ao microambiente e macroambiente. Portanto, o Estudo de Caso foi essencial na obtenção de informações estratégicas para a construção dos resultados. Nesse viés, buscou-se evidenciar nesta pesquisa maior clareza dos processos de gerenciamento de tecnologias no ambiente empresarial, expondo maneiras eficazes de melhor aproveitamento do uso das tecnologias midiáticas, ainda, no processo de gestão do conhecimento. Assim, as tecnologias da informação e comunicação midiática apresentam-se mais do que ferramentas do cotidiano, são tecnologias propiciadoras de conhecimentos, os quais podem ser transformados em vantagens competitivas e de utilização relevante para as organizações.

Palavras-Chave: Comunicação de midiática; Desenvolvimento organizacional; Gestão do conhecimento; Tecnologia da informação e comunicação; Tecnologia midiática.

BARBOSA, E. H. S. **Gestão e uso das tecnologias da informação e comunicação midiática no âmbito da gestão do conhecimento organizacional**. 2025. 272p. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – Faculdade de Filosofia e Ciências – Universidade Estadual Paulista (UNESP), Marília, 2025.

ABSTRACT

Information and media communication technologies are tools that enable the storage, access, use, and sharing of data and information in a wide variety of formats and organizational contexts. Therefore, the research problem is linked to the following questions: How do information and media communication technologies contribute to the knowledge construction process? Is the definition of relevant aspects of information technology management and use relevant to organizational development? The objective of this doctoral thesis is to analyze and propose a set of relevant aspects of information and media communication technology management and use in the organizational knowledge management process. This way, organizations can make effective and appropriate use of these information tools, gain competitive advantages and contribute to organizational development. To this end, Yin's (2010) case study method was used in the methodology for analysis and construction of conceptual representations. This is a descriptive, exploratory, and qualitative-quantitative study. Based on the results, Section 8 developed relevant aspects of the management and use of information and media communication technologies in the knowledge management process, which encompasses organizational, cultural, and behavioral contexts, as well as concepts of media technologies and knowledge management within the organizational context. Furthermore, the results showed that the private company studied uses information and media communication technologies to facilitate information organization, communication among employees, daily activities, and information storage for later decision-making related to the micro- and macro-environment. Therefore, the Case Study was essential in obtaining strategic information for the construction of the results. In this context, this research sought to provide greater clarity on technology management processes in the business environment, exposing effective ways to better utilize media technologies in the knowledge management process. Thus, information and media communication technologies are more than just everyday tools; they are knowledge-enabling technologies that can be transformed into competitive advantages and relevant uses for organizations.

Keywords: Organizational development; Knowledge management; Information and communication technology; Media communication; Media technology.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Gestão da Informação.....	35
Figura 2 - Composição Sistêmica da Gestão do Conhecimento.....	39
Figura 3 - Processo de Gestão do Conhecimento.....	45
Figura 4 - Processo de comunicação – Ato comunicativo.....	83
Figura 5 - Horizontes de Inovação.....	105
Figura 6 - Modelo de Gestão da Inovação.....	108
Figura 7 - Funil da Inovação – Pimenta (2022)	110
Figura 8 - Evolução da tecnologia da informação e comunicação nas organizações.....	126
Figura 9 – Estrutura da Triangulação.....	212
Figura 10 – Dimensões da Estrutura da Triangulação.....	213
Figura 11 – Esboço da Estrutura da Triangulação.....	214
Figura 12 – Relação de ferramentas de TIC associados ao ciclo da Gestão do conhecimento.....	236

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Nível de formação.....	155
Gráfico 2 – Satisfação do Valor e importância da Informação.....	158
Gráfico 3 – Satisfação do treinamento quanto ao uso das tecnologias da informação e comunicação midiática.....	161
Gráfico 4 – Finalidade quanto ao uso das tecnologias midiáticas.....	163
Gráfico 5 – Importância de diretrizes ou modelos de gestão para os resultados.....	164
Gráfico 6 – Importância de diretrizes ou modelos de gestão para os resultados.....	166
Gráfico 7 – Informações e assuntos relevantes para compor diretrizes quanto ao uso de tecnologias midiáticas no ambiente de trabalho.....	168
Gráfico 8 – Vantagens quanto ao uso das tecnologias da informação e comunicação midiática no contexto organizacional.....	171
Gráfico 9 – Importância quanto a existência de normas internas no compartilhamento de informação e conhecimento entre os colaboradores.....	175
Gráfico 10 – Importância da alfabetização midiática.....	177
Gráfico 11 – Percepção quanto a contribuição das tecnologias da informação e comunicação midiática nas tomadas de decisão.....	179
Gráfico 12 - Percepção quanto a contribuição das tecnologias midiáticas nos processos de inovação.....	181
Gráfico 13 – Importância das tecnologias midiáticas para “adquirir conhecimento” e “gestão do conhecimento” no ambiente de trabalho.....	183

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelos de gestão do conhecimento.....	45
Quadro 2 – Pontos críticos da comunicação midiática (Digital) no eixo social.....	73
Quadro 3 – Três efeitos das TICs.....	77
Quadro 4 – Conceito de Internet, Intranet e Extranet.....	79
Quadro 5 – Os elementos básicos da comunicação organizacional.....	83
Quadro 6 – Tipologia dos canais de comunicação.....	85
Quadro 7 – Cinco leis de alfabetização midiática e informacional.....	89
Quadro 8 – Fatores críticos de sucesso para a gestão do conhecimento.....	96
Quadro 9 – Inovação aberta versus Inovação fechada.....	112
Quadro 10 – Alguns Conceitos Contemporâneos sobre Inovação Gerencial.....	117
Quadro 11 – Tipos de Inovação Empresarial.....	119
Quadro 12 – Área de atuação da Inovação Gerencial.....	120
Quadro 13 – Ferramentas tecnológicas de informação e comunicação que subsidiam a gestão da informação e do conhecimento nas organizações.....	124
Quadro 14 – Protocolo de pesquisa.....	133
Quadro 15 – Estruturação das perguntas do questionário conforme autores.....	139
Quadro 16 – Vantagens e limitações da entrevista.....	146
Quadro 17 – Articulação entre o conceito de Gestão do conhecimento e diferentes abordagens conceituais de tecnologia da informação e comunicação midiática.....	186
Quadro 18 – Análise dos dados da entrevista.....	187
Quadro 19 – Estrutura tecnológica e informacional da empresa.....	211
Quadro 20 – Desvantagens das tecnologias midiáticas apresentadas pelos participantes.....	221
Quadro 21 – Vantagens das tecnologias midiáticas apresentadas pelos participantes.....	222
Quadro 22 – Contradições encontradas na pesquisa.....	227
Quadro 23 – Aspectos relevantes de gestão e uso de tecnologias da informação e comunicação midiática no processo de gestão do conhecimento.....	239

LISTA DE SIGLAS

AM – Alfabetização Midiática

AMI – Alfabetização Midiática e Informacional

CI – Ciência da Informação

CO – Comportamento Organizacional

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

GC – Gestão do Conhecimento

GI – Gestão da Informação

OECD - Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento

ONU - Organização das Nações Unidas

TI – Tecnologia da Informação

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

TM – Tecnologia Midiática

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	19
2 INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES	24
2.1 Fatores conceituais da informação e do conhecimento nas organizações	25
2.2 Aspectos relacionados à gestão da informação no contexto organizacional	29
2.3 Princípios e práticas da gestão do conhecimento nas organizações	36
2.4 Conceito de modelo teórico e modelo conceitual	41
2.4.1 Modelos conceituais e teóricos de gestão do conhecimento aplicados no âmbito organizacional	41
2.4.2 Análise dos modelos de gestão do conhecimento	47
3 CULTURA INFORMACIONAL E CULTURA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	50
3.1 Cultura: conceitos e expressões	55
3.2 Cultura informacional	56
3.3 Cultura da gestão do conhecimento	61
4 FUNDAMENTOS DA TECNOLOGIA MIDIÁTICA NAS ORGANIZAÇÕES	67
4.1 Princípios e tendências da comunicação midiática	68
4.2 O cenário da tecnologia da informação e comunicação midiática: conceitos e panoramas ...	73
4.3 Tipos de tecnologia da informação e comunicação midiática	77
4.4 Comunicação midiática e suas relações nas organizações	81
4.5 As cinco leis para a alfabetização midiática e informacional – UNESCO	85
4.6 Fatores críticos de sucesso das cinco leis da alfabetização midiática e informacional no contexto da gestão do conhecimento	91
5 GESTÃO E INOVAÇÃO NO SÉCULO XXI	97
5.1 Princípios da inovação nos processos de gerenciamento organizacional	98
5.1.1 Processo em inovação: conceito	101
5.2 Horizontes da Inovação	104
5.3 Modelo teórico de gestão da inovação – Pimenta (2022)	107
5.3.1 O funil da inovação	109
5.3.2 Inovação aberta x inovação fechada	111
5.3.3 Panoramas da implantação da Inovação nas organizações	112

5.4 O papel da liderança no contexto das tecnologias da informação e comunicação midiática para a inovação das organizações.....	113
5.4.1 Tipos de Inovação tecnológica aplicáveis nas organizações	117
5.4.2 Área de atuação da Inovação nas organizações.....	119
5.5 Organizações inovadoras e suas relações com as tecnologias da informação e comunicação midiática no processo de gestão do conhecimento	121
6 METODOLOGIA	130
6.1 Revisão Bibliográfica	131
6.2 Método Estudo de Caso	133
6.2.1 Definição do universo da pesquisa	134
6.2.2 Caracterização do universo da pesquisa.....	135
6.2.3 População alvo/sujeitos da pesquisa	135
6.3 Procedimentos das técnicas de coleta de dados.....	136
6.3.1 Questionário	137
6.3.2 Entrevista	140
6.3.3 Pesquisa documental	142
6.4 Procedimentos de análise dos dados: Triangulação dos dados.....	143
7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	144
7.1 Dados da Pesquisa bibliográfica	144
7.2 Análise de dados do questionário.....	152
7.3 Análise de dados da entrevista	185
7.4 Análise documental	209
7.5 Triangulação dos dados.....	211
8 ASPECTOS RELEVANTES DE GESTÃO E USO DE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO MÍDIÁTICAS NO ÂMBITO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	236
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	245
9.1 Contribuições acadêmicas da pesquisa	248
9.2 Contribuições acadêmicas futuras	248

REFERÊNCIAS	249
ANEXO A - ENTREVISTA	264
ANEXO B - QUESTIONÁRIO.....	266
ANEXO C – TERMO I.....	269
ANEXO D – TERMO II	271

INTRODUÇÃO

A maioria da sociedade organizacional, sob diferentes portes e seguimentos, adere cada dia mais ao uso das tecnologias da informação e comunicação midiática. Com isso, é imprescindível investigar esse cenário e evidenciar os fatores importantes dessa realidade para o desenvolvimento da sociedade empresarial. Ademais, identifica as necessidades emergentes para o campo profissional, proporcionando condições inovadoras aos processos que criam, produzem e entregam produtos e serviços.

É importante mencionar que o ambiente externo é de grande valia para o melhoramento do âmbito interno profissional, por se tratar de atividades corporativas que se desenvolvem em prol de uma acirrada competitividade. Assim, a informação pode ser considerada como uma imponente base para um efetivo construto de conhecimento e gestão do conhecimento, os quais podem provir de uma eficiente gestão da informação derivadas de ferramentas informacionais (Pereira, 2018).

Os tipos de tecnologias da informação e comunicação midiáticas tornaram-se nos últimos anos muito mais inovadores do que no final do século XX. Após 24 anos de pulverização das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) no mundo, as organizações se apresentam em um novo patamar tecnológico de inovação, pelo qual as organizações buscam, incessantemente, se transformar para oferecer transformação à vida das pessoas comuns ao redor do mundo (Fulgencio, 2023).

O conceito de internet, intranet e extranet diferem e tornam-se relevantes aos gerentes e operacionais de organizações diversas. A segurança da informação deve sempre ser levada em consideração, pois dados e informações importantes e privativas às organizações podem ser expostas de maneira indevida, se não organizada de maneira segura pelos seus programadores e usuários (Controlenet, 2024).

As tecnologias da informação e comunicação midiática são ferramentas que podem precisar ou não estarem conectadas em redes de internet. Desta maneira, a tecnologia midiática, de modo geral, são ferramentas computacionais diversas que podem apoiar os processos de desenvolvimento de uma organização, de acordo com as necessidades de cada grupo ou equipe no ambiente interno da corporação (Controlenet, 2024).

As tecnologias da informação e comunicação midiática configuram-se como ferramentas que auxiliam nos processos de gestão organizacional e social. As ferramentas da

informação vem sendo desenvolvidas e vem apresentando um crescimento rápido, tanto no número de opções quanto nos escopos de inovações processuais de produtos e serviços oferecidos.

No viés da inovação, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD), a partir dos conceitos explicitados no Manual de OSLO (1997), propõe aos princípios de inovação um regimento processual para manuseio e aplicabilidade em ambientes organizacionais. O conhecimento e a habilidade dos profissionais que atuam nas organizações devem sempre ser condizentes com as necessidades de gestão, pois os resultados tornam-se mais produtivos e satisfatórios.

Por conseguinte, enfatiza-se que a categorização dos processos de inovação é um fator basilar e que fortalece os vínculos processuais, no quesito de aplicabilidade e conhecimento holístico das ações a qual se aplica (OSLO, 1997).

De acordo com o Manual de OSLO (1997), há diferentes categorias de inovação desenvolvidas pela OECD, a fim de fomentar e qualificar a implementação de um processo de gestão da inovação nos ambientes organizacionais, sendo orientados a padronização explicitada aos produtos ou Serviços; Processos; Eixo Organizacional; e Marketing. O uso e desenvolvimento de tecnologias informacionais favorecem tais processos e proporcionam resultados eficazes (Pimenta, 2022).

Ainda, é de extrema relevância entender as categorias de inovação para melhor gerenciamento de projetos que visem à inovação. Desta maneira, os gestores e seus colaboradores detêm de melhor aporte nas tomadas de decisão, como melhor aumento dos níveis de acertos nos resultados (PIMENTA, 2022).

Por conseguinte, enfatiza-se que considerar as tecnologias da informação e comunicação midiática, a exemplo o Google Meet, WhatsApp, Zammad, Discord, Softwares diversos de armazenamento e comunicação, entre outros, impulsionam e incentivam mudanças inovadoras na sociedade e nas estruturas organizacionais. Dessa maneira, os reflexos estão muito além de apenas interação social, mas sim uma relação construtiva para os gestores que as utilizam de maneira estratégica e inteligente para promover a construção do conhecimento e gestão do conhecimento por meio de tecnologias informacionais no âmbito profissional.

A evolução das tecnologias da informação e comunicação midiática possuem uma gama de ferramentas para o fomento organizacional, contribuindo ao desenvolvimento de

conhecimento coletivo, o qual precisa de gerenciamento para melhor evolução e modernização empresarial (Pinto; Molina; Paletta, 2022).

O conhecimento é um bem intangível que a organização possui, entretanto, o papel dos colaboradores torna-se essencial para a geração de resultados satisfatórios. Assim sendo, a evolução das tecnologias informacionais revolucionou os processos de gestão nos mais variados seguimentos (Kiklhorn et al., 2020).

Em contribuição, a maioria das organizações que busca melhor desempenho, no desenvolvimento de produtos e serviços, utiliza ferramentas para a gestão do conhecimento e gestão da informação, por se referir a condições essenciais para o crescimento do capital intelectual e profissional da corporação (Enakrire; Ochola, 2017).

Para tanto, no que condiz ao desenvolvimento da pesquisa, investigou-se as maneiras como as tecnologias da informação e comunicação midiática são utilizadas pela empresa estudada e, a partir desse ponto, definir as características base para a construção dos resultados desta pesquisa.

Portanto, o problema de pesquisa está vinculado às seguintes questões:

- Como as tecnologias da informação e comunicação midiática contribuem no processo de construção de conhecimento?
- A definição de aspectos relevantes de gestão e uso de tecnologias informacionais são relevantes para o desenvolvimento organizacional?

A investigação dessas respostas pode proporcionar resultados eficazes quanto a gestão do conhecimento e desenvolvimento organizacional.

Portanto, o objetivo geral dessa pesquisa é identificar, analisar e propor um conjunto de aspectos relevantes de gestão e uso das tecnologias da informação e comunicação midiática no processo de gestão do conhecimento organizacional.

Para tanto, os objetivos específicos foram:

- Mapear a literatura sobre as tecnologias da informação e comunicação midiática e gestão do conhecimento, auxiliando no entendimento da teoria em relação às práticas a serem aplicadas;
- Identificar os tipos de tecnologias midiáticas aplicáveis no ambiente organizacional;
- Evidenciar as necessidades informacionais de profissionais que atuam diante às tecnologias midiáticas.

Na metodologia de análise e construção de representações conceituais, utilizou-se o método Estudo de Caso de Yin (2010). Trata-se de uma pesquisa descritiva, de caráter exploratório e natureza qualitativa.

Esta pesquisa tem como intuito apresentar contribuições para uma utilização mais adequada das tecnologias informacionais, visando propor melhoria contínua do processo de construção de conhecimento e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais. Por conseguinte, é importante destacar, no âmbito das organizações, a importância do uso das tecnologias no processo de gestão do conhecimento. Além disso, entende-se que foi necessário explorar os conceitos pertinentes ao assunto para melhor aprofundamento e desenvolvimento profissional nas organizações.

De maneira geral, o propósito desta pesquisa apresenta uma composição dos aspectos relevantes de gestão e uso de tecnologias informacionais, além de contribuir com a gestão do conhecimento, fomentando melhor aproveitamento dos recursos presentes no ambiente profissional. Sendo assim, esta pesquisa se justifica pelo fato de:

- Contribuir para com organizações inseridas no meio tecnológico ou não, por promover evidências e características da alfabetização midiática no desenvolvimento organizacional;
- Explicitar a importância da tecnologia informacional, considerando as pessoas como fator determinante nos processos de construção de conhecimento e de tomadas de decisão;
- Dispor de informações de apoio nas tarefas e processos organizacionais quanto a gestão e uso das tecnologias da informação e comunicação midiática.
- Propor os principais aspectos de gestão e uso de tecnologias da informação e comunicação midiática para melhor construção de conhecimento, desempenho profissional, tomadas de decisão e resultados satisfatórios no contexto da gestão do conhecimento.

Por conseguinte, apresentam-se a seguir as 8 seções que constituem a tese, baseadas em seções que abordam o referencial teórico, metodologia, estrutura dos dados, resultados e considerações finais.

Na primeira seção – Introdução – é apresentado o tema de pesquisa, problemas, objetivos e justificativa e a contextualização que contempla o tema central da pesquisa..

Na seção 02 – Informação e Gestão do conhecimento – Contempla o referencial teórico.

Na seção 03 – Cultura Informacional e Cultura da Gestão do Conhecimento.

Na seção 04 – Fundamentos da tecnologia midiática nas organizações. Abordam-se os principais conceitos distribuídos e direcionados ao tema da pesquisa.

Na seção 05 – Gestão e inovação no século XXI. Um panorama das tendências atuais.

Na seção 06 – Metodologia – são apresentados os procedimentos metodológicos, natureza da pesquisa, caracterização do universo e procedimentos de coleta de dados de maneira mais específica e conceituada, conforme estudo aplicado em uma empresa privada.

Na seção 07 – Análise e apresentação dos resultados, uma descrição dos resultados da aplicabilidade das técnicas utilizadas para a coleta dos dados.

Na seção 08 – Aspectos relevantes de gestão e uso das tecnologias da informação e comunicação midiática no âmbito da gestão do conhecimento organizacional.

E, por último, a seção 9 que consiste nas considerações finais sobre os resultados da pesquisa para o contexto organizacional.

Portanto, esta tese de doutorado galga em atender o objetivo inicial, no que condiz em propor subsídios informacionais, por meio de um conjunto de informações que visam apoiar os gestores, colaboradores e profissionais da informação na gestão e uso das tecnologias da informação e comunicação midiáticas, conforme a Seção 8 desta pesquisa.

2 INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

A priori, a informação é tida como essencial para que o indivíduo possa adquirir conhecimento (Borko, 1968).

O profissional que lida com informação deve deter de informações precisas e importantes para compor o ambiente informacional e proporcionar resultados significativos no desenvolvimento organizacional. O uso apropriado da informação propicia melhor desenvoltura e rendimento nas tarefas do cotidiano, além disso, contribui ao desenvolvimento de novas ideias. Diante disso, acompanhar as inovações fortalece os aspectos sociais da organização, o “inovar é buscar por algo novo e a informação é subsídio para se obter isso, porquanto é notória sua importância para a atividade inovadora” (Santos; Valentim, 2015, p.4).

Com o grande volume de informação que as organizações produzem, há necessidade dos gestores e dos seus respectivos colaboradores se adequarem as mudanças e desenvolverem competências específicas para determinado objetivo.

É notório que a informação oferece um subsídio amplo aos profissionais da informação (Silva; Gomes, 2015). A partir dos princípios da Ciência da Informação (CI), o aspecto semântico da informação reflete os contextos históricos da informação e sua representatividade na vida do homem e seu pensamento. Dessa maneira, compreender a profundidade os aspectos informacionais para determinado tema fortalecem a construção de ideias do pensador e, com isso, o adquirir conhecimento torna-se mais evidente na vida do indivíduo.

O processo de construção de conhecimento exige compreender a informação e, com isso, o indivíduo que buscar adquirir conhecimento precisa de informações específicas e condizentes com suas necessidades. Diante disso, no contexto organizacional, o profissional que lida com informação e conhecimento necessita de um processo contínuo de aperfeiçoamento, ainda mais quando a tomada de decisão é o que pode definir os resultados esperados. Portanto, uma maneira de fomentar a construção de conhecimento entre profissionais do mesmo ambiente é o compartilhamento informacional (Valentim, 2008).

Nesse panorama, é importante mencionar que o conhecimento:

é tido como uma substância, ele pode ser acumulado, guardado, constituindo um acervo público ou privado; pode escalonar as pessoas, valorizando-as de acordo com o grau de conhecimentos que possuírem; pode

converter-se em mercadoria, ser vendido, ser transmitido (Maraschin; Axt, 1998, p. 133).

Diante à explanação de Maraschin e Axt (1998), compreende-se que o conhecimento é fatídico, ou seja, uma realidade percebida ou construída por um ser humano. Portanto, a racionalidade é um fator pertencente a essa realidade, a qual é composta de informação e conhecimento adquiridos para alguma finalidade.

Em contribuição, Valentim (2008) contextualiza a gestão do conhecimento (GC) como essencial para o ambiente organizacional, no sentido de favorecer no desenvolvimento dos fluxos informacionais que a organização constitui. Ademais, a gestão do conhecimento sempre visa atingir objetivos previamente estabelecidos.

A gestão do conhecimento consiste em compreender o ambiente organizacional e a maneira como ocorre o gerenciamento e uso das informações, inclusive envolve a gestão do próprio conhecimento (individual e coletivo), que viabilizam os procedimentos estratégicos (Hoffman, 2009).

No que tange a conversão do conhecimento é um processo tanto técnico quanto social, o conhecimento se movimenta de acordo com a cultura da organização, ou seja, do conhecimento cultural que compartilha informações (Choo, 2003). Essa competência visa oferecer informações de qualidade, para que atendam as expectativas dos interceptores, usuários e profissionais.

No contexto da GC, é imprescindível que as organizações promovam ações que incentivem o compartilhamento de informação, conhecimento e experiências entre os indivíduos, assim, alimentando o processo de construção de conhecimento (Choo, 2003).

Assim, nesta seção, divide-se em seções, os seguintes assuntos: Fatores conceituais da informação e do conhecimento nas organizações; Aspectos relacionados à gestão da informação no contexto organizacional; Princípios e práticas da gestão do conhecimento nas organizações, conforme a seguir.

2.1 Fatores conceituais da informação e do conhecimento nas organizações

A informação e suas tecnologias propiciam melhor desenvolvimento às organizações (Laudon; Laudon, 2007). Diante disso, o âmbito organizacional pode ser subsidiado por

tecnologias que contribuem ao processo de construção de conhecimento, portanto, seu uso deve ser estratégico e voltado ao desenvolvimento da organização.

Na concepção de Hoffman (2009), a informação pode ser acessada e interpretada por diversos meios e ferramentas, assim, a tecnologia é uma maneira evolutiva que proporciona o acesso e processo informacional. Além disso, tais tecnologias informacionais são passíveis de serem exploradas nas mais diversas áreas e competências. Portanto, os profissionais da informação possuem grande aporte para o desenvolvimento do conhecimento.

Portanto, a ciência da informação (CI), em sua essencialidade, possui características próprias que propiciam uma gama de funcionalidades e aplicabilidades por profissionais que atuam diante de informações processadas (Tarapanoff, 2006). Assim, o processo de construção de conhecimento torna-se mais preciso e fluente.

Diante às explanações de Tarapanoff (2006) é possível compreender que a informação e suas tecnologias possibilitam aos indivíduos melhores condições de criação de ideias, acesso informacional, utilização e compartilhamento de informação e conhecimento, ou seja, uma gama de possibilidades no processamento de dados e informações para a construção de conhecimentos estratégicos e específicos para o contexto organizacional.

Todavia, atuar com informação é algo intangível, depende das habilidades presentes em cada indivíduo atuante. Nesse sentido, o desafio de lidar com a informação exige tino perspicaz e competência adquirida (Silva; Gomes, 2015).

A partir das concepções de Silva e Gomes (2015), considera-se que atualmente, os desafios estão cada vez mais presentes quanto ao uso de tecnologias informacionais. Os profissionais precisam ter conhecimento, inclusive sobre as próprias ferramentas de trabalho. Quando isso não ocorre, o fluxo de trabalho torna-se ocioso ou disfuncional e demanda mais tempo de adaptação e execução das tarefas cotidianas. Portanto, a competência do indivíduo é um requisito para melhor desempenho laboral, ou seja, a busca pelo conhecimento e assertividade nas funções do profissional.

A informação na contemporaneidade tem conquistado efetivos espaços entre indivíduos, grupos sociais, empresas e sociedade de forma mais ampla, sendo inegável sua relevância. Porém, a complexidade, variedade de conceitos e ocorrências da informação no contexto cotidiano e técnico-científico têm promovido uma diversidade de significados que dificultam a construção de sentidos mais consistentes. Isso implica na afirmação da importância de se conceber estudos sobre a informação em seu contexto social e epistemológico, visando à ampliação da discussão e compreensão acerca de alguns dos seus significados (Silva; Gomes, 2015, p. 145).

A expressão de Silva e Gomes (2015) traz consigo o notório papel da ciência da informação na sustentação de uma sociedade com mais conhecimento e habilidade nos certames que envolvem a compreensão da informação e sua importância nas mais diversas áreas do conhecimento. A hiperinformação não significa uma sociedade mais informada, por se tratar de condições vulgarizadas da informação compartilhada de maneira errônea. Nesse sentido, o excesso de informação não representa apenas o excesso, mas também quão carente e de veracidade na maioria das vezes. O uso das tecnologias digitais e a popularização da mídia, contribui para essa realidade. Portanto, o valor da informação está no construir conhecimento de maneira sólida, sustentada pela veracidade, competência, valores tangíveis e intangíveis, o qual determina uma construção de conhecimento de maior significância para os indivíduos emissores e receptores da informação (Silva; Gomes, 2015).

Uma organização pode deter de informação e conhecimento por meio de práticas exercidas em seu ambiente. A essência que detém a informação em sua originalidade proporciona valor ao conhecimento adquirido e construído em uma organização (Borko, 1968).

Por conseguinte, corroborando ao tema aqui discutido e abordado, pode-se dizer que a afirmação de Valentim (2008), expõe o conceito de conhecimento como um fator imprescindível ao desenvolvimento de uma organização. O conhecimento favorece os afazeres organizacionais e contribui com o crescimento da organização, o fato de compartilhar conhecimento e experiências faz com que o corpo profissional seja mais consistente e eficaz.

Nesse panorama, Valentim (2008) define conhecimento com a seguinte explanação:

O conhecimento é produto de um sujeito cognitivo que a partir da internalização de diferentes informações e percepções elabora ou reelabora o seu “novo” conhecimento. Acredito que o conhecimento construído por um indivíduo alimenta a construção do conhecimento coletivo e, por outro lado, o conhecimento coletivo alimenta a construção do conhecimento individual em ambientes organizacionais. (Valentim, 2008, p. 19).

Valentim (2008) apresenta que o conhecimento pode ser adquirido por meio de compartilhamento de informações e conhecimentos coletivos fortalecendo o conhecimento pessoal, como também por meio de experiências e situações vividas a partir de práticas realizadas pelo próprio indivíduo.

Ainda, Valentim (2008) ressalta que a informação presente nos indivíduos, dentro de uma organização, pode ser representada pelo compartilhamento que pode ser convertido no sucesso da organização, devido ao compartilhamento de informação e conhecimento entre

os profissionais. Tais conhecimentos podem ser aplicados estrategicamente para atingir um fim ou objetivo específico.

Para Davenport e Prusak (1998, p. 6), o conhecimento “é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações” e nos ambientes organizacionais, o conhecimento “costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais” (Davenport; Prusak, 1998, p. 6).

Moraes (2010, p. 47), explana que o conhecimento pode ser repousado em ambientes fora do ser humano, por meio “de forma registrada (documentos ou repositórios) ou não registrada (rotinas, processos, práticas e normas organizacionais)”.

A Moraes (2010), ainda define o conhecimento registrado em suas diferentes formas como informação, por tratar-se de algo tangível, podendo evidenciar lado a lado o tangível e o intangível.

Nesse prisma, o conhecimento como intangível abre questões relativas, considerando o significado de uma informação registrada como um complemento ao conhecimento existente de um determinado indivíduo ou como algo novo a ser dissolvido e interpretado. O conhecimento tangível pode ser definido como o conhecimento adquirido por meio de experiências e situações vividas, conhecidas e praticadas. Já o conhecimento intangível é baseado em experiências, teorias e compartilhamentos de informação e conhecimento mútuo não vivenciado e experimentado (Valentim, 2008).

Na concepção de Nonaka e Takeuchi (1997) há dois tipos de conhecimento: o explícito, e o tácito.

O conhecimento explícito pode ser definido na seguinte conformidade:

[...] Conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. O conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente (Nonaka; Takeuchi, 1997, p. 19).

Já o conhecimento tácito é definido na seguinte conformidade:

[...] conhecimento tácito, por outro lado, não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. As intuições e os palpites subjetivos estão sob a rubrica do conhecimento tácito. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora (Nonaka; Takeuchi, 1997, p. 19).

Em síntese, Nonaka e Takeuchi (1997) estabelecem as definições quanto à conceituação e os fundamentos do conhecimento. Dessa maneira, é importante ressaltar que o conhecimento é uma capacidade do ser humano, em especial, que se fundamenta em diferentes formas, em que a valorização do compartilhamento de conhecimento é uma tarefa que exige do indivíduo a capacidade de gerar novas formas de se fazer e praticar um ato, podendo ser de caráter pessoal ou profissional.

Assim sendo, as organizações estabelecem e praticam os aspectos relevantes do compartilhamento de conhecimento ao fomentar o desenvolvimento de novas visões, buscas, estratégias e resultados favoráveis para todo o conjunto empresarial, organizacional ou institucional.

2.2 Aspectos relacionados à gestão da informação no contexto organizacional

As organizações detêm grande quantidade de informação, promovendo fluxos informacionais que necessitam ser gerenciados (Araújo, 2010).

Para Araújo (2010) as organizações que não promovem o gerenciamento da informação em seus ambientes estão colocando em risco os resultados. A informação pode ser utilizada nas tarefas do cotidiano e em futuras tomadas de decisão. Para tanto, torna-se essencial a promoção de ações que propiciem o uso correto da informação, como também, armazenamento seguro (Araújo, 2010). A partir desse contexto a CI oferece um aporte quanto às propriedades do armazenamento seguro da informação, por meio da Gestão da Informação (GI).

Para Araújo (2010), ao buscar reduzir o excesso de informação a organização customiza o tempo e o espaço de armazenamento, ainda, facilitando no acesso da informação. Assim sendo, torna-se viável melhor aperfeiçoamento das tomadas de decisão pela acessibilidade informacional presente nos ambientes laborais, quanto as necessidades de utilização da informação para fins específicos.

Santos (2009) explana a necessidade de estudos para melhoramentos no manuseio da informação, a fim de fundamentar critérios de utilização da informação a partir de objetivos claros e evidentes. Nesse sentido, é importante enfatizar que cada organização possui uma realidade diferente da outra e que a informação pode ser vista e aplicada de maneira diferente, entretanto, os princípios da GI envolvem ações que propiciam melhor gestão,

registro, uso e aplicação da informação, com o intuito de assegurar um ambiente informacional seguro e confiável para melhor produtividade individual ou em grupo.

Ao longo dos anos, o entendimento sobre o significado de se estar numa sociedade “pós-industrial” (ou “sociedade da informação” ou ainda “sociedade do conhecimento”) foi se ampliando, de tal forma que foi sendo percebido que a informação que constitui um recurso importante para as organizações não é aquela que existe materialmente, mas aquela que ainda não existe como entidade física, que está na mente das pessoas que pertencem à organização (Araújo, 2010, p. 99).

A informação presente em uma organização pode estar armazenada ou não, ou seja, implicitamente ou explicitamente, abarcando os indivíduos como detentores de informação e que ao compartilhar/armazenar torna-se parte do todo de uma organização. Diante dessas perspectivas, o compartilhamento da informação é um fator determinante nas tomadas de decisão e, conseqüentemente, aumenta o nível de qualidade dos resultados gerados pela decisão tomada em equipe ou grupo (Santos, 2009; Beuren, 2007).

Para Beuren (2007) a GI propicia um ambiente informacional mais palpável, pelo fato de os integrantes de um grupo ou equipe possuir acesso informacional com maior nível de rendimento, por contribuir na construção de conhecimento coletivo, agregando valor a organização em sua complexidade. Assim, compreende-se a GI como determinante aos ambientes organizacionais que utilizam a informação como matéria-prima nas tomadas de decisão. Portanto, os profissionais das mais diversas áreas do conhecimento podem obter melhor nível de rendimento ao tornar a informação explícita diante de outros indivíduos (Beuren, 2007).

A partir dos conceitos de Beuren (2010) é imprescindível buscar entendimento a respeito dos conceitos de conhecimento tácito e explícito, conforme apresentado no subitem 2.1 - Fatores conceituais da informação e do conhecimento nas organizações.

Beuren (2007) salienta o conhecimento como resultado de um conglomerado de informação, podendo ter sido constituído de maneira isolada ou coletiva. Assim sendo, o conhecimento tácito provém de uma interação ao acessar dados, informação e conhecimento de modo simultâneo, proporcionando uma mente perspicaz.

O que deve ser gerido já não é nem o acervo físico de recursos informacionais nem o conhecimento tácito presente na “mente” das pessoas que compõem a organização: é a própria “cultura organizacional”, o coletivo de interações, por meio do qual conhecimentos tácitos nascem, conhecimentos explícitos são avaliados, utilizados, descartados, complementados (Araújo, 2010, p. 100).

Diante da perspectiva de Valentim (2008), é possível compreender a GI como um impulsionador da apropriação e utilização da informação, por se tratar de um recurso informacional que contribui nas decisões de uma organização por seus indivíduos. Portanto, a GI propicia uma constante contribuição no desenvolvimento profissional e organizacional.

A gestão da informação pode ser entendida como um 'conjunto de ações que visa à identificação de necessidades, o mapeamento de fluxos formais (conhecimento explícito) de informações nos diferentes ambientes da organização, a coleta, análise, organização, armazenagem e disseminação, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão corporativa (Valentim, 2008, p. 187).

Ademais, Beuren (2007) expõe que para os profissionais se sobressaírem diante o mercado competitivo é necessário estar ciente de todas as informações provenientes da organização. Assim, fortalecendo o conhecimento por meio de informações precisas que corroboram nas tomadas de decisão. Para tanto, a GI proporciona melhor desempenho desses profissionais, devido a possibilidade de acesso estratégico da informação. Por outro lado, as informações armazenadas com o intuito de tomar decisões futuras devem ser de origem holística, ou seja, o profissional deve levar em consideração todas as origens informacionais e de todo o período de relação da informação e as tarefas cotidianas.

A busca informacional do ambiente externo profissional traz subsídios às tomadas de decisão e, conseqüentemente, propicia melhor gerenciamento da informação, ainda, de maneira estratégica diante às ameaças e oportunidades (Beuren, 2007; Almeida; Valentim; Contani, 2005).

A partir dos conceitos de Valentim (2008) a informação proporciona poder de ideias aos profissionais que atuam dentro de uma organização, assim, as ações estratégicas necessitam de base sólida informacional para a obtenção de resultados satisfatórios. Nesse sentido, o fluxo informacional é pertinente para fortalecer os princípios da empresa, no sentido de uso apropriado dos dados e informações e no armazenamento apropriado para melhor construção de conhecimento (Beuren, 2007).

Diante desse panorama, é imprescindível dizer que o papel das tecnologias de informação e comunicação se faz cada vez mais importante na sociedade, no que condiz à GI, ainda que, os recursos informacionais perfazem o que se pode chamar de qualidade da informação e do conhecimento construído no ambiente laboral (Santos, 2009).

Nesse sentido, “a informação deve ser trabalhada nessa ótica e ser construída e reconstruída a todo instante tendo como base o conhecimento técnico, científico, estratégico e organizacional” (Santos, 2009, p.23).

A gestão da informação, evidentemente, proporciona ao eixo organizacional maior nível de eficácia e competência. Assim, enfatiza-se que:

A GI eficiente deve estar apta a atender os diversos níveis hierárquicos organizacionais, ou seja, operacional, tático e estratégico contemplando diferentes níveis de acesso e se fundamentando na utilização de modelos, métodos e técnicas para desenvolver e processar informações que tenham relevância para a organização (Santos, 2009, p. 23-24).

Por conseguinte, Valentim (2004) salienta a GI como sendo uma composição estratégica desenvolvida para sanar necessidades informacionais e de uso, visando filtrar, analisar e utilizar informações de maneira a contribuir ao desenvolvimento organizacional.

Portanto, o principal objetivo da gestão da informação está em reunir ações que estabelecem ferramentas, tecnologias ou manuais de organização das informações, visando suprir as necessidades dos fluxos informacionais e a qualidade dos resultados. Diante disso, “o profissional deve se adaptar as mudanças necessárias no decorrer do processo de trabalho para tomadas de decisão” (Tarapanoff, 2001, p. 44). Assim sendo, o processo de adaptação torna-se imprescindível, diante às demandas informacionais que as organizações estabelecem.

O fluxo informacional nem sempre é percebido como relevante pelos profissionais que lidam com informação, situação que evidencia que seu valor passa despercebido. Com isso, o reconhecimento do valor da informação propicia melhor desenvolvimento de ações importantes para projetar um planejamento diante dos próprios objetivos da corporação (Santos, 2009).

Na concepção de Valentim (2008), organizações precisam identificar suas necessidades informacionais, traçando estratégias e planejamentos que consistam em utilizar a informação de maneira direcionada aos objetivos organizacionais, concomitantemente, desempenhando ações que deliberam vantagens competitivas como consequência positiva. A decisão do profissional é um fator que estabelece se a organização terá sucesso ou não.

Para Valentim (2008), a GI é uma chave valiosa para o sucesso de um determinado grupo ou equipe, ao estabelecer nas organizações condições de promover o entendimento do valor da informação na coletividade.

Um fator muito relevante para a GI é o uso de tecnologias da informação e comunicação (TIC), pois, são ferramentas e recursos que podem ser utilizados por pessoas do ambiente interno ou externo à organização. Entretanto, no que condiz a GI de uma organização o acesso informacional é interno. Para tanto, o público externo pode ter acesso, controlável pela organização, a informações pertinentes ao conjunto corporativo. Não obstante, o conhecimento em TIC é de extrema necessidade para o bom e devido uso da informação, a fim de estabelecer ações mais bem pontuadas e proveitosas (Beuren, 2007).

Diante do exposto, é imprescindível enfatizar que a organização pode aplicar dinâmicas culturais que evidenciem o apoio à capacitação dos profissionais, a fim de propor melhor desempenho do grupo ou equipe (Valentim, 2004).

Beuren (2007) contribui ao expor ações básicas do processo de gestão da informação. O processo consiste em:

[...] identificação de necessidades e requisitos de informações, coleta/entrada de informação, classificação e armazenamento da informação, tratamento e apresentação da informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação, análise e uso da informação (Beuren, 2007, p. 68).

Diante desse contexto, o valor da informação é o principal fator para que a execução no gerenciamento da informação faça sentido para a organização. O indivíduo que reconhece a informação como matéria-prima da construção do próprio conhecimento possui um potencial adicional no desenvolvimento de suas atividades. Além disso, ao expor tais princípios na coletividade, por desejo próprio ou incentivo, as vantagens tornam-se explícitas e todos podem se beneficiar dessa volatilidade (Beuren, 2007).

A GI não pode ser confundida como uma estratégia, mas como um processo estruturado que existe por um objetivo estabelecido para um determinado fim. Entretanto, a GI pode oferecer condições favoráveis e que proporcionam melhor desenvoltura nas tomadas de decisão de um ou mais indivíduos. A partir dessa concepção, é fato que o gerenciamento da informação proporciona um ambiente laboral mais harmonioso e favorável ao desenvolvimento efetivo daqueles que o relacionam (Almeida; Valentim; Contani, 2005).

As informações existentes e geradas nas organizações podem ser provenientes do poder de ideias interna ou externa à organização, sendo assim, o armazenamento informacional é um fator que possibilita melhor desempenho profissional e, conseqüentemente, necessita de gerenciamento. Diante disso, a GI não é apenas realizada com base em informações internas, mas sim de todo o contexto que envolve as ações

corporativas. Além disso, cabe ressaltar que o ambiente externo é de grande valia para o melhoramento do âmbito interno profissional, por se tratar de atividades corporativas que se desenvolvem em prol de uma acirrada competitividade. Assim, a informação pode ser considerada como uma imponente base para um efetivo construto de conhecimento, a qual pode provir de uma eficiente GI (Pereira, 2018).

O aperfeiçoamento dos processos informacionais de uma organização pode ser realizado a partir de ações que valorizem a informação como algo inerente aos efetivos resultados que se esperam (Davenport; Prusak, 1998). Nesse viés, salienta-se a GI como algo necessário em fluxo contínuo, não podendo ser tratada como algo efêmero, mas sim contínuo e permanente, de maneira a perpassar gerações.

Para Davenport e Prusak (1998), a GI pode ser compreendida como um conjunto variado de ações e atividades de determinado ambiente informacional, de maneira a selecionar e classificar a informação para que esteja bem estruturada e de fácil acesso.

O gerenciamento da informação só é eficiente na medida em que a informação é utilizada. Sendo assim, o uso é a etapa final da GI, contudo, destaca-se que a informação é cíclica e reutilizável e, por isso, o ambiente informacional é afetado constantemente (Davenport; Prusak, 1998, p. 181).

A Era da Informação revolucionou a sociedade nos mais variados aspectos de sua existência. As organizações públicas, privadas e a sociedade como um todo passaram a ter acesso as TICs de maneira mais frequente. Logo, no século XXI, as tecnologias informacionais propuseram um novo olhar aos ambientes informacionais e, assim, refletindo nas visões e ações inovadoras no contexto gerencial. Nesse sentido, novas ideias e processos de gestão passaram a ser implementadas (Davenport; Prusak, 1998).

Pereira (2018) explana que a informação é um impulsionador para se adquirir conhecimento, no entanto, desenvolver ideias e ações para melhor desenvolvimento da organização é um dever do profissional que lida com informação. A partir desse pressuposto, a revolução e o diferencial são percebidos nos resultados de curto, médio e longo prazo (Pereira, 2018).

Nesse viés, Santos (2009) salienta que o uso estratégico da informação, a partir da GI, se torna mais proveitoso por ter uma direta ligação com os objetivos, pois definir um ou mais objetivos, desde que interligados, aumentam as chances de sucesso nos resultados. De tal modo, o aperfeiçoamento dos processos prevalece diante de ações dos profissionais que atuam na organização (Pereira, 2018).

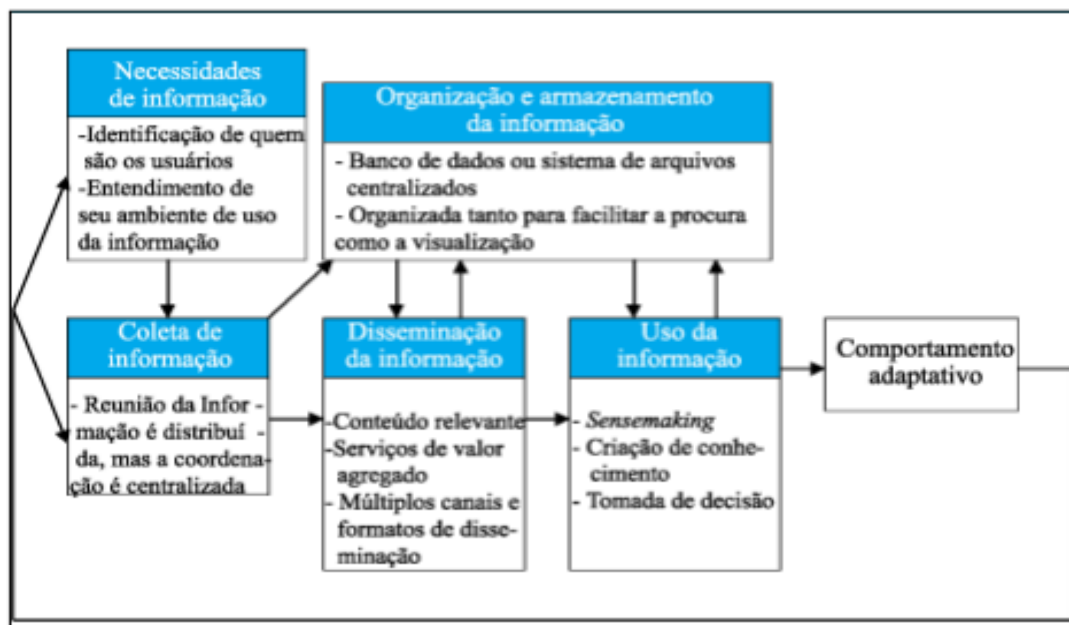
Na década de 80 nos Estados Unidos surge o conceito de gerenciamento de recursos informacionais (GRI). O GRI aparece em decorrência de uma maior conscientização da necessidade de melhor gerenciar as informações, aliada ao avanço das tecnologias de informação e comunicação e da necessidade de recursos humanos saberem atuar nesse novo contexto (Santos, 2009, p. 26).

Ademais, é importante mencionar a contribuição de Pereira (2018), uma vez que a GI é tida como um recurso informacional que faz parte dos processos de gestão e ter conhecimento holístico pode determinar o desenvolvimento do grupo de trabalho (Pereira, 2018; Santos, 2009).

O processo de GI exige implementação sistêmica, ou seja, é necessário realizar um levantamento de toda a dimensão que envolve planejamento, uso da informação, fluxos informacionais, armazenamento e o compartilhamento da informação. Levando em consideração a informação interna e externa da organização e todos os envolvidos e responsáveis pelos resultados organizacionais (Pereira, 2018).

Em contribuição à GI, Choo (2003) expõe os processos de GI, conforme modelo representado na Figura 1 a seguir:

Figura 1 - Modelo de Gestão da Informação



Fonte: Choo (2003)

De acordo com Choo (2003), o processo de GI inclui algumas dimensões importantes a serem levadas em consideração, a partir dos preceitos de levantamento de necessidades e

coleta informacionais, tomadas de decisão, armazenamento e disseminação da informação, além do uso da informacional e, por fim, comportamento adaptativo, referindo-se à retroalimentação de todo o processo.

Nesse viés, a gestão da informação faz parte da composição da estruturação que a organização possui, no intuito de proporcionar melhor desempenho das atividades laborais. Além disso, o valor da informação pode ser percebido na utilidade que ela possui para atingir metas e objetivos no cotidiano (Pereira, 2018).

Assim sendo, em suma, compreende-se que a GI demanda profissionais capacitados a compreenderem os movimentos e fluxos informacionais da organização. Dessa maneira, aplicando ações que sanem as necessidades organizacionais e da construção de conhecimento dos profissionais atuantes.

2.3 Princípios e práticas da gestão do conhecimento nas organizações

A gestão do conhecimento compreende o ambiente organizacional e a maneira como ocorre o gerenciamento e uso das informações, inclusive envolve a gestão do próprio conhecimento (individual e coletivo), que viabilizam os procedimentos estratégicos (Hoffman, 2009).

No que tange à conversão do conhecimento é um processo tanto técnico quanto social, o conhecimento se movimenta de acordo com a cultura da organização, ou seja, do conhecimento cultural que compartilha informações (Choo, 2003). Essa competência visa oferecer informações de qualidade, para que atendam as expectativas dos interceptores, usuários e profissionais.

Para Choo (2003) as organizações têm a possibilidade de construir capacidades, resultando em ações e processos inovadores, através de conhecimentos constituídos no ambiente organizacional pelos profissionais atuantes. Esses profissionais podem compartilhar informação e conhecimento entre si, realizar testes criativos e práticos, no intuito de propiciar novos produtos ou serviços.

Diante desse contexto, destaca-se a gestão do conhecimento como propiciadora de ações criativas e, conseqüentemente, enriquecimento do conhecimento dos indivíduos envolvidos nos processos de interação e obtenção de resultados organizacionais (Choo, 2003, Laudon; Laudon, 2007).

A concepção atual de administração e teoria organizacional destaca três arenas distintas onde a criação e os usos da informação desempenham um papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação da organização. Primeiro, a organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo. Precisa garantir um suprimento confiável de materiais, recursos e energia. As forças e a dinâmica moldam seu desempenho [...]. A dependência crítica entre uma organização e seu ambiente requer constante atenção às mudanças nos relacionamentos externos (Choo, 2003, p. 27-28).

Na concepção de Marchand, Kettinger e Rollins (2004), uma equipe de trabalho pode obter bom desempenho a partir de um estratégico direcionamento, norteado pelo gestor da organização, a partir de princípios que conduze a gestão da informação.

A GI e a GC estão interligadas e todo profissional que lida com informação deve estar atendo aos objetivos organizacionais e nas práticas que possam ser aplicadas pelos profissionais no ambiente de trabalho. Os desafios organizacionais são constantes e derivativos do ambiente externo, todavia, a ação dos profissionais pode ser decisiva (Hoffman, 2009).

O ambiente organizacional é espaço de aprendizagem e prática, portanto, todos os membros devem estar em sintonia para que os procedimentos segmentados e, ao mesmo estejam interligados em constância (Tomaél, 2008).

Nesse viés, enfatiza-se que a GC tem como origem um conjunto de ações estratégicas e comportamentais, logo, exige competência, inteligência e ações contínuas por parte dos colaboradores (Tomaél, 2008).

Em contribuição, Valentim (2008) aponta a Gestão do conhecimento da seguinte maneira:

um conjunto de atividades que visa trabalhar a cultura organizacional/informacional e a comunicação organizacional/informacional em ambientes organizacionais, no intuito de propiciar um ambiente positivo em relação à criação/geração, aquisição/apreensão, compartilhamento/socialização e uso/utilização de conhecimento, bem como mapear os fluxos informacionais (redes) existentes nesses espaços, com o objetivo de formalizá-los na medida do possível, a fim de transformar o conhecimento gerado pelos indivíduos (tácito) em informação (explícito), de modo a subsidiar a geração de ideias, a solução de problemas e o processo decisório em âmbito organizacional (Valentim, 2008, p. 47).

Portanto, a informação oferece forte impacto na transformação da organização, de maneira positivo e relevante para o crescimento da equipe de trabalho. Além disso, a informação traz consigo o poder de transformar o ambiente de trabalho em um espaço de conhecimento. Acompanhar as inovações fortalece os aspectos sociais, o “inovar é buscar por

algo novo e a informação é subsídio para se obter isso, porquanto é notória sua importância para a atividade inovadora” (Santos; Valentim, 2015, p. 4).

Com o grande volume de informação que as organizações produzem, há necessidade dos gestores e dos seus respectivos colaboradores se adequarem as mudanças e desenvolverem competências específicas para determinado objetivo (Belluzzo; Feres, 2013).

Neste viés, destaca-se a competência em informação uma qualidade inerente ao profissional tomador de decisão, o qual deve estar preparado a produzir significado aos dados e informação presentes na organização (Belluzzo; Feres, 2013). Ainda, enfatiza-se a GC como necessária para a condução de todos os fatores que envolvem o processo de acesso informacional, uso, apropriação e ressignificação da informação (Valentim, 2008).

Em contribuição, Yafushi (2015) explana a competência em informação como um saber (conhecimento) essencial para o manuseio adequado da informação . Esse manuseio está relacionado em como exatamente deve-se acessar, selecionar e utilizar a informação, além disso, interpretar e traçar ações estratégicas. A informação pode ser acessada por meio de base de dados, internet, documentos etc., de maneira a contribuir com o desenvolvimento organizacional.

Valentim (2008) qualifica que todo o conhecimento construído no ambiente organizacional deve ser estruturado e gerenciado, isto é, deve-se aplicar a GC para que isso ocorra. Nesse sentido, A GC se refere ao desenvolvimento de sistemas e processos que visam à busca e identificação da informação adequada, assim como a inserção dessas informações a fim de constituir conhecimentos no ambiente da empresa para melhor aplicabilidade estratégicas (Ré *et al.*, 2007).

Diante desse sistema de construção de conhecimento, é importante mencionar que a GC é:

Processo dinâmico e cíclico que envolve todos os processos da organização, procurando mapear os conhecimentos existentes, relacionando os processos essenciais e sua estratégia, com o objetivo de obter o melhor desempenho organizacional (Hoffman, 2009, p. 30).

A contribuição essencial que a Ciência da Informação bem como os seus autores proporcionam às organizações, sejam estas públicas ou privadas, no quesito de “compartilhamento de estudos e materiais divulgados pela área”, abrange a compreensão emergente dos assuntos complexos e indispensáveis a respeito da informação, da Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento (Buckland, 1991, p. 3).

A composição sistêmica da gestão do conhecimento estabelece algumas fases características para sua composição. O agrupamento de competências é a principal característica a ser considerada pelo gestor no momento de implantação do sistema. Em princípio, deve-se levar em consideração os elementos culturais de cada indivíduo e suas influências para o processo de desenvolvimento dos objetivos da organização. Para melhor entender, apresenta-se a seguir, a Figura 2 Composição sistêmica da Gestão do Conhecimento (Barbosa; Moraes, 2021).

Figura 2 – Composição Sistêmica da Gestão do Conhecimento



Fonte: Barbosa e Moraes (2021, p. 20).

Na Figura 2, denominada Composição Sistêmica da Gestão do Conhecimento, demonstra-se o desencadeamento que a cultura organizacional pode proporcionar à organização, em uma suposta hierarquia das dinâmicas e práticas organizacionais, trata-se de composições estruturais e políticas estabelecidas pela organização e que os profissionais irão, politicamente, aderir para que façam parte da organização. A cultura do indivíduo oferece um fator muito relevante para todos os processos gerenciais, desde os aspectos de relacionamento e desenvolvimento, até mesmo nos resultados informacionais gerados (Barbosa; Moraes, 2021, Moraes, 2010).

Em seguida, ainda na Figura 2, é possível entender que o comportamento organizacional recebe forte influência da cultura da organização. Cada ação ou conduta realizada e construída no ambiente profissional é derivada da cultura do ambiente. Portanto,

o comportamento dos profissionais que lidam com informação pode fortalecer as interações entre indivíduos e grupos, instigando cada vez maior vínculo, bem como todo o processo de desenvolvimento e aproveitamento das habilidades do grupo. A construção do conhecimento é uma competência que pode ser alavancada por meio do comportamento do próprio indivíduo e do grupo, e a conscientização da importância do conceito de compartilhamento de informação e conhecimento é uma atitude corporativa capaz de gerar resultados favoráveis, não apenas para a organização, mas sim para todo o conjunto ao qual o profissional integra (Barbosa; Moraes, 2021, Moraes, 2010).

A GC nada mais é do que administrar ou gerenciar todo o conhecimento existente em uma organização, no entanto, cada profissional deve cumprir com o seu papel social-cultural, corroborando as atividades laborais e, inclusive, com o futuro da organização. A GC só é possível de se fazer com a contribuição e colaboração de todos os envolvidos, desta maneira, a efetividade de se estabelecer e efetivar uma cultura consistente e valorosa depende de disseminar os preceitos e fundamentos da importância da participação de cada um e de sua posição no processo (Barbosa; Moraes, 2021, Moraes, 2010).

Assim, a prática bem-sucedida da GC está estritamente pautada em ações organizacionais e culturais por meio de um ciclo virtuoso (Barbosa; Moraes, 2021, Moraes, 2010). Dessa maneira, pode-se dizer que a GC é um círculo pelo fato de apresentar as seguintes características:

- a) Apresentam movimentos contínuos, intercâmbios e transformações de um tipo de conhecimento em outro (constantemente).
- b) Delibera os aspectos de aprendizagem do grupo.
- c) O comportamento dos profissionais influencia nas ações estratégicas da gestão do conhecimento.
- d) A organização promove a pulverização do conhecimento presente na organização.
- e) O comportamento organizacional estabelece e consolida as políticas corporativas.
- f) Possibilita o dinamismo de poder voltar e solucionar problemas em conjunto e tomadas de decisão coletiva por meio de competências e ideias individuais colaborativas (Barbosa; Moraes, 2021; Moraes, 2010).

Em síntese, a gestão do conhecimento, em especial, proporciona ações práticas para o desenvolvimento de competências organizacionais, que podem resultar em inovações e resultados significativos (Perez-Montoro Gutiérrez, 2008).

2.4 Conceito de modelo teórico e modelo conceitual

Segundo Macedo e Souza (2022), o conceito de modelo pode ser classificado em teórico ou conceitual.

“No processo de escrita de teses e dissertações, a distinção entre o que significa cada um deles ainda não é feita de forma adequada. Ainda existe muita confusão por parte dos pesquisadores para desenvolver seus trabalhos” (Macedo; Souza, 2022, p. 8). Assim, torna-se imprescindível expor as qualificações para melhor compreensão e entendimento do termo modelo.

O modelo teórico consiste em dados e informações derivativos de análises e investigações conclusivas, ou seja, interpretações práticas sobre determinado fenômeno o qual foi previamente estudado (Macedo; Souza, 2022).

O modelo conceitual consiste em uma compreensão e entendimento sobre determinado fenômeno. Em sua essência, modelos conceituais refletem a ideia e percepção de determinado investigador sobre uma teoria (Macedo; Souza, 2022).

“Um modelo conceitual explica amplamente o fenômeno de interesse, expressa suposições e reflete uma postura filosófica. Um modelo conceitual é uma imagem de um fenômeno” (Macedo; Souza, 2022, p. 9)¹.

Portanto, enfatiza-se que esta tese de doutorado elabora e propõe uma discussão conceitual, visando oferecer uma análise profunda sobre teorias, conceitos e práticas adotadas na área do objeto investigativo.

2.4.1 Modelos conceituais e teóricos de gestão do conhecimento aplicados no âmbito organizacional

A partir das explanações de Januzzi, Falsarella, Sugahara (2016), esta subseção traz um conglomerado de conceitos sobre Gestão do Conhecimento (GC), tendo como base os mais diversos autores que abordam o tema no âmbito organizacional.

¹ Em consonância com este argumento, ainda destacam que, nos casos em que o pesquisador tiver que sintetizar as visões existentes na literatura sobre uma determinada situação – tanto teórica quanto a partir de achados empíricos - essa síntese pode ser chamada de modelo[...], que representa essencialmente uma maneira integrada de olhar para o problema (Macedo; Souza, 2022, p. 9).

A GC consiste em um conglomerado de ações que incidem sobre os colaboradores, com relação aos recursos tecnológicos e ao ambiente organizacional, em que "as pessoas e a cultura do local de trabalho são os fatores de condução que, em última análise, determinam o sucesso ou o fracasso das iniciativas de gestão do conhecimento" (Rubenstein-Montano *et al.*, 2001, p. 5).

O desenvolvimento de práticas voltadas a GC deve levar em consideração as peculiaridades de cada indivíduo, pois o conhecimento está implicitamente na mente de cada um e o compartilhamento é um fator que agrega valor no contexto da GC. Dessa maneira, o conhecimento explícito e tácito, distintivamente, se relaciona e perfaz as habilidades do profissional no ambiente de trabalho (Nissen; Kamel; Sengupta, 2000).

De acordo com Januzzi, Falsarella e Sugahara (2016), o conhecimento explícito é de fácil absorção e compartilhamento, por se tratar de informação explicitada e que ao ser codificada pelo receptor a informação e outras experiências vivenciadas conglomeram o conhecimento, efetivamente. Por outro lado, o conhecimento tácito advém de experiências e vivências, em que a informação por si própria não consegue estabelecer o conhecimento ao receptor (Nissen; Kamel; Sengupta, 2000).

No âmbito organizacional, o conhecimento explícito e tácito é pertencente ao grupo corporativo, em que "a distinção entre esses dois tipos de conhecimento se dá pela forma como o conhecimento é representado. No entanto, não há como trabalhar em separado, pois, de alguma maneira, o conhecimento explícito sempre vem acompanhado do conhecimento tácito" (Januzzi, Falsarella, Sugahara, 2016, p. 109).

Portanto, é de extrema necessidade o estímulo ao compartilhamento de informação e conhecimento em ambientes que se praticam a GC como maneira de desenvolvimento organizacional (Nissen; Kamel; Sengupta, 2000).

Os diversos modelos de GC trazem consigo uma gama de conceitos e práticas que precisam ser seguidas para melhor desempenho de um ambiente corporativo. Para tanto, a acessibilidade informacional e as habilidades dos profissionais são de grande valia quando se trata de aplicar os princípios de GC (Januzzi, Falsarella, Sugahara, 2016).

[...] a gestão do conhecimento nas organizações ganha reforço com a constatação de ser a sociedade formada por organizações, de ser as organizações formadas por pessoas, de ser as pessoas as responsáveis pela geração de novos conhecimentos e essa construção depende da informação, cuja existência depende de seus elementos construtivos - intencionalidade, formato (informação como coisa), conteúdo

(informação como conhecimento, emissor e receptor unidos pelo campo de tensão (informação como processo) (Januzzi, Falsarella, Sugahara, 2016, p. 109).

A partir desse pressuposto, a base conceitual para a aplicabilidade da GC é uma proposição efetiva que estabelece uma diretiva aos atores que atuam nas organizações. Portanto, acessos aos modelos de GC são imprescindíveis, apresentando-os a seguir, conforme a construção do Quadro 1 - Modelos de gestão do conhecimento, a partir do construto apresentado por Januzzi, Falsarella, Sugahara (2016).

Quadro 1 – Modelos de gestão do conhecimento

Autor/Propositor	Descrição
The Delphi Group	Detalhes sobre a metodologia não foram liberados, mas os seguintes passos são abordados: (1) Principais conceitos e estruturas para a gestão do conhecimento, (2) Como usar a gestão do conhecimento como uma ferramenta competitiva, (3) Aspectos culturais e organizacionais da gestão do conhecimento, (4) Melhores práticas em gestão do conhecimento, (5) A tecnologia de gestão do conhecimento, (6) Análise de mercado, (7) Justificativa para a gestão do conhecimento e (8) Implementação da gestão do conhecimento
Demarest, M.	Construção, disseminação, assimilação e uso do conhecimento
Ernst & Young	(1) Geração do conhecimento, (2) Representação do conhecimento, (3) Codificação do conhecimento e (4) Aplicação do conhecimento
Fong, P.S.W.; Choi, S. K.Y.	Seis processos de GC: aquisição, criação, armazenamento, distribuição, utilização e manutenção
Holsapple and Joshi	(1) Influências administrativas (inclui a liderança, coordenação, controle e medição), (2) Influência dos recursos (inclui o humano, conhecimento, finanças e material), (3) Influência do ambiente (inclui costumes, mercados, concorrentes, tecnologia, tempo, clima), (4) Atividades (inclui aquisição, seleção, internalização, uso), (5) Aprendizagem e projeção de resultados
The Knowledge Research Institute	(1) Influência do conhecimento existente, (2) Criação de novos conhecimentos, (3) Captação e armazenagem do conhecimento, (4) Organização e transformação do conhecimento e (5) Implantação do conhecimento
Liebowitz and Beckman	(1) Identificar (determinar competências essenciais, recursos estratégicos e domínios do conhecimento), (2) Capturar (formalizar o conhecimento existente), (3) Selecionar (Avaliar relevância, valor e precisão do conhecimento e resolver conhecimentos conflitantes), (4) Armazenar (representa a memória corporativa em estoque de conhecimento), (5) Compartilhar (distribuir automaticamente o conhecimento para os usuários com base no interesse, no trabalho e na colaboração em trabalhos de conhecimento através de times virtuais, (6) Aplicar (recuperar e usar o conhecimento na tomada de decisões, na resolução de problemas, em trabalho de automatização ou de apoio, trabalhos auxiliares e treinamento), (7) Criar (descobrir novos conhecimentos através de pesquisa, experimentação e pensamento criativo) e (8) Vender (desenvolvimento e comercialização de novos produtos e serviços baseados em conhecimentos)
Monsanto Company	Não faz uso formal de metodologia de gestão do conhecimento: utiliza mapas de aprendizagem, mapas de valor, mapas de informação, mapas de conhecimento, medições e mapas de tecnologias de informações
Quintas, P.; Lefrere, P.; Jones, G.	Processo ou prática de criação, aquisição, captura, compartilhamento e uso do conhecimento
Ruggles	(1) Produção (inclui a criação, aquisição, sínteses, fusão, adaptação), (2) Codificação (inclui a captura e representação) e (3) Transferência
Skandia	Ênfase em Networking Universal do Capital Intelectual: (1) Networking e partilha de conhecimento, (2) Navegação do Conhecimento por equipes de projeto, (3) Caixa de ferramentas de desenvolvimento de capital intelectual
Van der Spek and Spijkervet	(1) Desenvolvimento de novos conhecimentos, (2) Proteção dos novos conhecimentos e dos já existentes, (3) Distribuição de Conhecimento e (4) Combinação do conhecimento disponível
Van Heijst <i>et al.</i> CIBIT, Netherlands	(1) Desenvolvimento (criação de novas ideias, analisando falhas e examinando experiências atuais), (2) Consolidação (armazenamento de conhecimento individual, avaliação e indexação), (3) Distribuição (informação aos usuários) e (4) Combinação (combinação de informações díspares e aumento do acesso para a distribuição dos dados)
Wiig	(1) Criação e Alimentação, (2) Compilação e Transformação, (3) Disseminação Aplicação e (4) Realização de Valor

Autor/Propositor	Descrição
Buckley and Carter Centre for International Business, University of Leeds	Abordagem de processo de negócio para a gestão do conhecimento (sem metodologia formal, mas os principais processos de conhecimento são identificados): (1) Características do conhecimento, (2) Valor agregado na combinação do conhecimento, (3) Participantes, (4) Métodos de transferência do conhecimento, (5) Governança e (6) Desempenho
De Jarnett, L.	Construção, assimilação, disseminação, uso, retenção e refinamento do conhecimento
The National Technical University of Athens, Greece	(1) Contexto (geração de conhecimento), (2) Objetivos da Gestão do Conhecimento (Organização do conhecimento), (3) Estratégia (desenvolvimento e distribuição de conhecimento) e (4) Cultura

Fonte: Januzzi, Falsarella, Sugahara (2016, p. 110).

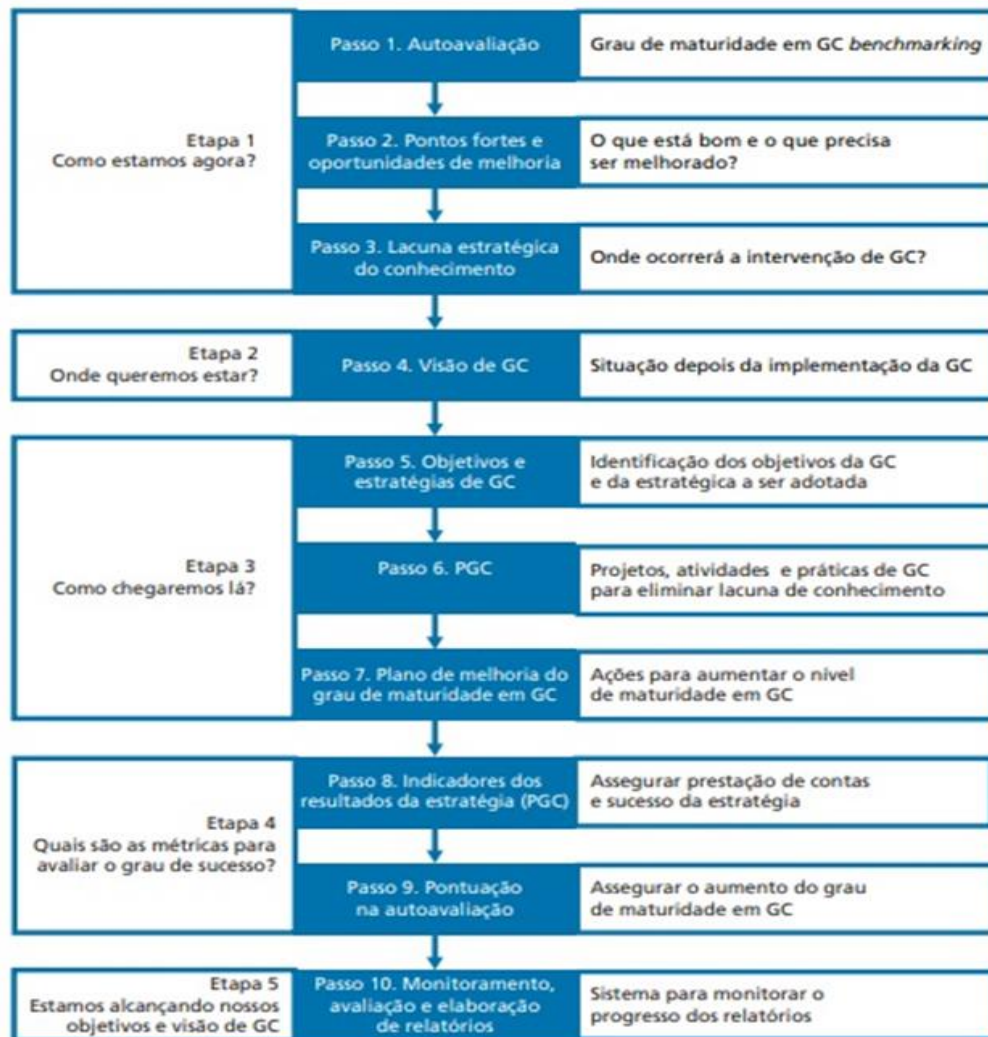
De acordo com o Quadro 1, Jannuzzi, Falsarella e Sugahara (2016) apresentam as principais explanações sobre os princípios e práticas da GC no âmbito organizacional, levando em consideração características que direcionam os profissionais que atuam com informação e conhecimento nas tomadas de decisão a promoverem melhor gestão da organização.

Por conseguinte, na contribuição de Batista *et al.* (2014), os autores apresentam o passo a passo para o desenvolvimento da GC nas organizações. O roteiro é sistêmico, ou seja, estruturado de acordo com as etapas subsequentes. A visão de Batista *et al.* (2014) retrata, em caráter de manual, a maneira correta e mais indicada para o desenvolvimento dos principais pontos da GC.

Nesse sentido, Batista *et al.* (2014) desenvolveram o processo de GC a fim de propor uma estruturação à organização que lida com informação e conhecimento. Ademais, é possível conduzir os processos respondendo a questões que norteiam o profissional gestor a melhor desenvolver suas atividades em grupo ou equipe.

Conforme a seguir, tais questões apresentadas pelos Autores (2014) são: Onde se está agora? Onde se quer estar? Como se chegará lá? Quais são as métricas ou os indicadores para avaliar o grau de sucesso? Está alcançando os objetivos e a visão de GC?

Figura 3 – Processo de Gestão do Conhecimento



Fonte: Batista *et al.* (2014, p. 15).

De acordo com a Figura 3, de Batista *et al.* (2014), é possível identificar um manual consistente e que direciona os profissionais a tomarem decisões corretas ou mais assertivas. A estruturação conduz o profissional em um direcionamento perspicaz e que delibera ações inteligentes de condução e gerenciamento de uma estrutura organizacional e, principalmente, do conhecimento pertencente do local o qual está inserido.

Em suma, a análise dos modelos de GC é um fator que pode oferecer apoio nas tomadas de decisão do profissional da informação e do conhecimento. Os autores citados no Quadro 1, apresentam a descrição de dimensões que perpassam o princípio de GC, por se tratar de ideias potencializadoras, contextos, práticas e ações que precisam ser desenvolvidas e agregadas no cotidiano da corporação, bem como deve-se levar em consideração todos os membros e atuantes internos da organização.

2.4.2 Análise dos modelos de gestão do conhecimento

A partir do construto referente aos modelos de gestão do conhecimento, Jannuzzi, Falsarella e Sugahara (2016) corroboram ao agruparem os principais autores que abordam a GC e todo o ímpeto que perfaz o conhecimento dentro de uma organização.

De acordo com os modelos de GC, os dados apresentados expõem características e peculiaridades conceituais ao fomento do desenvolvimento de conhecimento e manejo da gestão organizacional.

Na representação conceitual dos autores apresentados no Quadro 1 – modelos de gestão do conhecimento, observa-se que todo o processo de apropriação da informação, construção de conhecimento e uso da informação e do conhecimento é constituído por processos estruturados. De tal modo, o intuito percebido pelos autores é perpassar o ambiente interno da organização, de maneira a estimular o desenvolvimento do conhecimento tácito dos colaboradores, a fim de refletir suas habilidades nas tarefas do cotidiano.

Diante desse panorama, nota-se que para a execução dos princípios da GC é necessário perceber nos colaboradores suas habilidades e, com isso, promovê-las explicitamente, de acordo com os objetivos institucionais. Para tanto, percebe-se que os autores viabilizam ações que impulsionam a identificação de problemas, aquisição de talentos, identificação e seleção do conhecimento, compartilhamento de conhecimento, atribuição de tarefas, coleta e armazenamento de conhecimento, entre outros que são atribuídos ao planejamento organizacional.

A complexidade da informação perfaz todo o contexto apresentado no quadro conceitual da GC. Nesse sentido, é importante mencionar que a designação e estruturação, a partir de um planejamento, une os princípios da GC em sua efetividade. Inclusive, a informação como coisa, termo retratado na Ciência da informação, complementa os preceitos apresentados nas descrições, a respeito de informação, conhecimento e GC.

Em uma análise e avaliação mais sistêmica, nota-se que os autores não percebem ou evidenciam a informação como base da GC, persistindo uma percepção direcionada para o conhecimento em si, entretanto, a informação precisa ser observada como de extrema essencialidade para o desenvolvimento da GC. É como se deseja realizar a leitura de um texto sem mesmo entender a função ou significado das letras. E quando se aplica ou implementa

um modelo de gestão na organização, torna-se imprescindível adotar medidas para que todos os membros compreendam sua dinâmica de maneira holística.

Nesse viés, salienta-se a necessidade de evidenciar a informação como base, de maneira sistêmica e que perfaça o conhecimento, antes mesmo de se pensar em promover a gestão do conhecimento em um ambiente organizacional. Desta maneira, tornam-se mais efetivos e sustentáveis os princípios da GC em um ambiente de profissionais, os quais nem sempre percebem o real funcionamento e essencialidade de um plano de gestão provido de um gestor.

Por conseguinte, no que tange a uma visão analítica mais sistêmica, os modelos de GC apresentam uma presença técnica dos processos de implantação. A abordagem das descrições dos modelos expostos instiga os profissionais a atuarem, no entanto, existe a necessidade de explicitar em detalhes informações implícitas, que os colaboradores ou gestores precisam ter acesso para aplicar as ações de maneira mais específica.

Sob a ótica processual a GC apresentada pelos autores carece de especificações mais claras e objetivas, pois o profissional da informação que lida com pessoas do conhecimento nas organizações precisa de capacitação ímpar, quanto aos procedimentos que entrelaçam as ações do tomador de decisão.

É imprescindível enfatizar a relevância da existência dos modelos de GC, entretanto, a descrição e a clareza dos processos, em caráter holístico, capacitam o profissional a desempenhar suas funções de maneira mais eficaz.

A implantação da GC é essencial para organizações que lidam com o conhecimento, com isso, as corporações que aplicam modelos de gestão devem desempenhar em consonância à valorização da informação a priori. Sem um olhar sistêmico da informação, não é possível desempenhar as modalidades da GC com eficácia.

Ademais, no Quadro 1 é possível identificar um conglomerado de conceitos diversos e que os autores explicitam ideias e experiências que podem ser aplicadas nos mais variados tipos de organizações, como públicas ou privadas, por exemplo. Os modelos de GC apresentados são flexíveis e proporcionam aplicabilidade. Todavia, a cultura organizacional é um fator determinante, uma vez que a GC se refere a pessoas e seus referidos conhecimentos e ações dentro de contextos culturais.

A mensuração dos modelos de GC presentes no Quadro 1 expõe informações de extrema importância e que sucinta as ações do gestor. Ao saber que para aplicar a GC o

profissional gestor da organização deverá incitar a: transformar informação em conhecimento; usar o conhecimento, externalizar do conhecimento, identificar e determinar competências, criar e alimentar ideias, caracterizar e desenvolver processos. Tudo isso se torna um desafio à organização, que demanda tempo e custo financeiro. Portanto, o planejamento é uma ação que deve estar em pauta quando se pensa em aplicar a GC em um ambiente corporativo.

Ao partir do pressuposto do pensamento sistêmico, os membros organizacionais nem sempre estão ou são treinados para tal ação. Desta maneira, o treinamento e desenvolvimento de programas educativos perfaz as principais características e relevâncias que agregam o bom desenvolvimento organizacional. Ademais, a informação é a principal competência que o profissional deve ter, ou seja, valorizar a informação é o primeiro passo, como também, deter consciência da colaboração da equipe ou grupo como um todo.

O pensamento sistêmico consiste em propor ao colaborador desenvolver ideias a respeito de uma realidade, informação ou conhecimento proposto, podendo ser implícito ou explícito. Assim, os modelos de GC, em sua maioria, apresentam dimensões sistêmicas e que exigem desenvoltura de cada indivíduo para obter plena satisfação nos processos e na proporção dos resultados de maneira positiva.

Ademais, os processos de GC catalogados e documentados para futuro acesso pode proporcionar melhor rendimento dos recursos humanos que as organizações possuem, pois cada indivíduo dentro de uma corporação faz toda diferença no momento de tomar uma decisão, principalmente em organizações que lidam com conhecimento o tempo todo. De tal maneira, é possível compreender que os manuais, modelos de GC e direcionadores construídos e elaborados pelos mais renomados autores ao redor do mundo, propõem melhoramentos que refletem nos resultados de produtos e serviços oferecidos à sociedade.

Em suma, os modelos de GC explicitam informações específicas, genéricas e complexas que exigem dos profissionais profunda busca por entendimento. Portanto, a acessibilidade de não apenas um, mas vários modelos, como complementares, pode promover melhor desempenho da organização, de acordo com as demandas de cada grupo ou equipe profissional.

3 CULTURA INFORMACIONAL E CULTURA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

No contexto da cultura informacional, o indivíduo reflete no comportamento a maneira como lida com a informação (Chante, 2010). O acesso informacional propicia conhecimento e desenvolve competências no indivíduo, resultando em um bem que determina o que a organização pode obter. Ademais, a cultura da gestão do conhecimento é um fator que direciona os profissionais no processo de construção de conhecimento, de maneira que os profissionais que lidam com informação sigam continuamente este processo entre os membros da equipe de trabalho (Mendonça, 2022).

É imprescindível abordar a cultura organizacional (CO) para compreender a cultura informacional (Bastos, 2017). A CO se refere em como determinado sujeito age no ambiente laboral e os reflexos que isso pode proporcionar à organização. Logo, “uma vez que a cultura organizacional está relacionada ao comportamento do indivíduo na organização, a cultura informacional está relacionada a forma com que esse indivíduo usa e compartilha as informações [...]” (Woida *et al.* 2023, p. 11). Assim sendo, a cultura da gestão do conhecimento possui forte reflexo da cultura informacional que a empresa adota no seu desenvolvimento.

A “cultura da informação parece-nos estar mais ligada à noção de sociedade do conhecimento (conhecimento que utiliza competências cognitivas) do que à de sociedade da informação (que se refere mais à acessibilidade a um bem que procuramos para manter público)” Chante (2010, p. 8). Assim, a cultura informacional pode ser considerada como um capital intelectual que a organização pode desenvolver e preservar através do conhecimento dos indivíduos. Para que isso ocorra com maior nível de sucesso, a cultura da gestão do conhecimento precisa ser muito bem clara, expondo os princípios, ações e comportamento essenciais para manutenção do processo de gestão do conhecimento aos profissionais da informação (Mendonça, 2022).

Para Schein (2009) a cultura em uma organização depende de pessoas e seus comportamentos. As crenças que permeiam um ambiente são impostas pelas vivências entre indivíduos e com o passar do tempo torna-se algo tão concreto e certo para os sujeitos que acabam por refletir no que se pode chamar de cultura organizacional e, inclusive, cultura da gestão do conhecimento (Valentim, 2008).

Para Woida *et al.* (2023) o conceito de CO perfaz características elementares que condiz ao compartilhamento, ou seja, ideias, percepções, pensamentos e comportamentos. Esses elementos proporcionam fortalecimento com o passar do tempo, fazendo com que os sujeitos agregados passem a seguir tais comportamentos no ambiente profissional.

Essa força vem do senso de compartilhamento, da estabilidade estrutural dos seus pressupostos, garantindo uma integração que repercute na identidade da organização e nos que estão imersos naquela cultura; vem da profundidade com que seus pressupostos estão enraizados nos aspectos inconscientes das pessoas; vem da integração de todos os seus aspectos em um paradigma maior (Woida *et al.* (2023, p. 8).

Nesse prisma, é importante enfatizar que as forças de uma cultura dependem da maneira como ela é passada. O senso de compartilhamento de informação e de conhecimento é imprescindível para que a cultura seja plena no ambiente de trabalho. Além disso, a clareza informacional e a confiabilidade entre líderes e liderados é o que define o sucesso ou fracasso profissional.

A maneira como a organização impõe ou propõe a sua cultura irá influir fortemente nos processos de implantação e no sucesso dos resultados almejados. Portanto, “a cultura organizacional está relacionada a construção do conhecimento por meio das crenças, valores e pressupostos básicos da organização” (Woida *et al.* (2023, p. 8). A pluralidade que perfaz os conceitos de cultura traz consigo características que relacionam a subjetividade das organizações, como os estilos de liderança, os profissionais idealizadores do negócio, entre outros elementos que se configura cultura (Misailidis, 2023).

As culturas organizacionais são moldadas pela maneira de pensar dos gestores, pois esses conceitos são pulverizados nas tarefas cotidianas. A cultura reflete o que a organização defende, sendo representada pelos cargos de chefia, gerência e presidência da organização. Isso tudo acaba por infiltrar-se no comportamento de cada indivíduo que atua no ambiente (Misailidis, 2023). Como resultado, compreende-se que os profissionais que lidam com informação fortalecem suas crenças e ações, diante informações e conhecimento adquiridos e compartilhados entre si.

Ademais, a essência cultural de um ambiente laboral não deixa de ser definida por ações clássicas, como práticas, pensamentos, ideias e costumes compartilhados entre os indivíduos através da individualidade de cada membro (Barreto, 2013). O que se pode dizer é que cada pessoa possui um histórico-cultural e que, ao conviver em um ambiente moldado, há questões pessoais que podem se diferenciar daquilo que está sendo proposto pelo

ambiente de trabalho. Assim, fortalecer os aspectos culturais em uma organização torna-se um desafio para os gestores organizacionais, principalmente quando se trata de informação e conhecimento como essenciais para o desenvolvimento da organização.

Os desafios que uma organização pode enfrentar são diversos, pois, buscar entender a essência das ações dos humanos requerem, primeiramente, compreender as questões sociais que permeiam as emoções de cada indivíduo, ainda, perante uma realidade social. Assim, aplicar conceitos, ideias, pensamentos, regras e normas de um ambiente de trabalho pode levar um tempo considerável. O que a organização deseja para seu ambiente corporativo, de acordo com as estratégias e as necessidades de mudanças que a organização precisa para a própria sobrevivência no mercado, deve ser muito bem explicitado aos membros que fazem parte da equipe de trabalho. “Se a cultura está explícita e bem semeada, os profissionais têm sempre uma referência em relação à forma com que devem agir. [...] A cultura de uma empresa representa para as organizações o mesmo que o caráter representa para os indivíduos” (Bastos, 2017, p. 4). Nesse sentido, a cultura da gestão do conhecimento pode ser construída com o tempo e fortalecendo os princípios e necessidades informacionais que o ambiente de trabalho demanda.

No âmbito organizacional, a cultura pode ser compreendida como a essência do que a empresa realmente é, no que condiz aos pensamentos, percepções, sentimentos, entre outras características pessoais dos gestores e idealizados do negócio (Bastos, 2017). Comumente, isso reflete as representações conceituais e práticas de uma organização, refletindo nos resultados e nas satisfações ou insatisfações dos clientes e parceiros.

As estratégias organizacionais devem ser muito bem planejadas, considerando que as ações e os resultados irão refletir o que a organização tem enquanto conceito de gestão, levando em consideração a cultura informacional e a cultura da gestão do conhecimento em questão. Ainda, se necessário, promover mudanças pode ser o caminho do sucesso organizacional. Para tanto, “[...] a equipe de trabalho deve compartilhar da cultura da empresa para que esta, implante estratégias bem-sucedidas, as mudanças sobre os aspectos culturais de uma organização podem ser difíceis, mas normalmente é necessário” (Barreto *et al.*, 2013, p. 36).

Nesse panorama, “uma das maiores polêmicas em organizações envolve a possibilidade de mudar ou não a cultura, mas deixa claro que é necessário planejamento para este processo ocorrer” (Bastos, 2017), p. 4). Ademais, isso pode ocorrer com a mudança de

chefia ou, até mesmo, forma de ver o negócio diante uma determinada realidade imposta pela sociedade.

Ao considerar a importância de mudanças nas culturas organizacionais, é importante compreender os diferentes tipos de culturas e como manuseá-las, ou melhor dizendo, como lidar com situações diversas, a partir de situações específicas de cada organização. Assim, Barreto *et al.* (2013, p. 36-37, corroboram ao explicar quatro tipos de culturas presentes nas organizações:

- **Cultura clã** – enfatiza o desenvolvimento das pessoas e valoriza a participação nas tomadas de decisões. A autoridade flui muito bem quando emana de membros comprometidos com o sistema há muito tempo. Os líderes tendem a assumir uma postura participativa, oferecendo suporte e facilitando a interação, a confiança e a lealdade.
- **Cultura inovativa** – é permeada por pressupostos de mudança e flexibilidade. Os fatores de motivação incluem crescimento, estímulo, diversificação e criatividade na tarefa. Os líderes tendem a ser empreendedores e idealistas. Apreciam correr riscos, gostam de prever o futuro e também se preocupam em obter recursos, suporte e imagem externa. A ênfase está voltada para a aquisição de novos conhecimentos em produtos e/ou serviços.
- **Cultura de mercado** – tem como orientação tendências de mercado e bases seguras de clientes. Os fatores de motivação incluem competição e consecução de resultados preestabelecidos. Os líderes tendem a ser diretivos, realizadores, competidores, orientados para o objetivo e estão constantemente fornecendo recursos e encorajando a produtividade. São severos e exigentes. O elemento que fundamenta a organização é a ênfase no vencedor.
- **Cultura hierárquica** – esta cultura é permeada por pressupostos de estabilidade e reflete os valores e normas associados à burocracia. Os empregados aceitam bem a autoridade que emana de papéis formalmente estabelecidos, de regras e regulamentos impostos. Os fatores de motivação incluem segurança e ordem. Os líderes tendem a ser conservadores em relação aos problemas de natureza técnica.

Ao identificar os cenários culturais o gestor organizacional pode infundir ações de maneira mais segura e confiável. Uma organização deve ter como intuito compreender as nuances que envolvem as raízes culturais de uma empresa, levando em consideração as pessoas como principal fator que leva a organização ao sucesso (Barreto *et al.*, 2013).

Nesse sentido, é importante mencionar que “compreender o contexto da empresa é primordial para qualquer processo que envolve a cultura organizacional, bem como, o trabalho do líder influencia para atingir metas, objetivos e necessidades de mudança (Bastos, 2017, p. 5).

Na visão de Mendonça e Pinho (2024) o comportamento dos profissionais consiste em refletir os valores implícitos de um indivíduo, os quais determinam os resultados de uma organização ou grupo. O âmbito organizacional é composto por diversas culturas, como ações,

comportamentos, crenças, ideias, políticas internas e conceitos que representam à própria organização em seus contextos diversos (Chante, 2010).

A cultura de uma organização “é um dos bens mais valiosos de uma empresa. Quando fortalecida, ela serve como uma “cartilha” de orientação que expressa os valores, a missão e os objetivos da organização” (Bastos, 2017, p. 2). Diante disso, enfatiza-se que a construção da cultura é um fator relativo e peculiar, o qual depende dos princípios, ideias e objetivos que a organização idealiza, ainda, como sendo um fator de desenvolvimento informacional aos profissionais que lidam com informação. Portanto, ao considerar a gestão do conhecimento e a cultura da gestão do conhecimento os profissionais passam por um processo de adaptabilidade e aceitação das ações devidamente indicadas pela organização (Valentim, 2008).

A cultura informacional propicia melhor direcionamento aos colaboradores, fortalece as decisões e determina condições previamente estabelecidas, contribuindo aos resultados satisfatórios que a organização possa obter (Chante, 2010; Bastos, 2017).

Sob os contextos que envolvem a cultura informacional das organizações é importante enfatizar que [...] a cultura informacional assume um direcionamento que contempla tanto os elementos como os processos, as nuances e os propósitos voltados ao ciclo e comportamento informacional[...] (Woida; Valentim, 2006, p. 823). Portanto, os estudos voltados aos profissionais que lidam com informação e suas tecnologias são essenciais para melhor compressão e usabilidade dos recursos que a organização possui.

Nesse sentido, “para criar e manter uma cultura, suas percepções, normas e seus valores devem ser comunicados aos integrantes da organização de forma concreta” (Woida *et al.* 2023, p. 8-9). O processo de fortalecimento da cultura informacional é derivado de ações organizacionais e gerenciais, pelos quais devem ser expostos e infiltrados aos sujeitos, de maneira explícita, clara e objetiva (Chante. 2010).

A partir do fortalecimento da cultura informacional, os sujeitos passam a refletir seus comportamentos diante à realidade cultural da organização. Assim, Ribeiro (2022, p. 5) enfatiza que o comportamento dentro de uma organização é “um conjunto de práticas relacionadas a atitudes, valores e as formas que influenciam diretamente no desenvolvimento das organizações”. Logo, esses valores culturais podem ser refletidos de modo individual ou coletivo, perfazendo os contextos organizacionais e, mais importante, como cada indivíduo lida com as informações, ideias e conceitos incentivados e implantados pela organização.

Em suma, esta Seção traz uma reflexão sobre os principais fatores que contribuem ao melhor entendimento das nuances de uma organização que envolvem a cultura informacional para o contexto da cultura da gestão do conhecimento.

3.1 Cultura: conceitos e expressões

O conceito de cultura pode ser definido como ações, conceitos, costumes, práticas e vivências construídas no percurso de determinado período existencial (Chante, 2010; Rey, 1998; Dollot, 1974).

A cultura pode ser constituída da obtenção de conhecimentos, capacidades e habilidades observadas e agregadas na vida humana por meio de aspectos e comportamentos sociais, individualmente ou coletivamente (Dollot, 1974).

Para Chante (2010, p. 5) “cultura é, entre outras coisas, um tipo de vida marcado por um objeto, correspondente a uma época, ou a um lugar estruturante: falamos assim de cultura antiga ou moderna, de cultura rural ou urbana, de cultura (no sentido de civilização) de bronze ou ferro”. As culturas, em sua pluralidade, passam por mudanças e transformações, entretanto, suas raízes perfazem todos os aspectos vividos atualmente pela humanidade, seja em grupos, ambientes sociais, organizacionais, entre outros. (Schein, 2009).

Desde os primórdios da humanidade a cultura foi infundida entre a sociedade, perfazendo todos os aspectos que condizem as relações humanas e seus comportamentos. Diante à cultura antropológica que se encontra no mundo atual, os fatos e comportamentos culturais são percebidos sob diversos aspectos em suas especificidades, onde a religião, práticas, costumes, gostos, conceitos políticos, hábitos, gastronomia e crenças diversas perfazem o que se pode chamar de cultura mista (Chante, 2010; Rey, 1998).

Para Chante (2010, p. 5) “estamos então numa abordagem de antropologia cultural que dá uma interpretação aos factos culturais (objetos sagrados, costumes, práticas, produtos) definindo as características comuns da vida de grupo, uma abordagem que se estabeleceu no final do século XIX.”.

De acordo com a explanação de Rey (1998), o autor conceitua “Cultura” como algo que recebe então “sua definição etnológica e antropológica geral de formas adquiridas de comportamento nas sociedades humanas”. Ou seja, as relações humanas são grandes

responsáveis por influenciar comportamentos culturais na sociedade e que perfazem as transformações de geração em geração (Chante, 2010).

Chante (2010, p. 6) explica que “a cultura pode ser vista como o conjunto de conhecimentos ou competências que uma pessoa adquire, que lhe permite, como cultura partilhada, integrar-se na sociedade”. A cultura enobrece a existência humana e enriquece os aspectos pessoais, coletivamente ou individualmente. É importante enfatizar que a construção de conhecimentos por meio da absorção cultural fortalece os aspectos relevantes da vida em sociedade, ademais, como cultura cultivada para obter promoção social, ou ainda, como cultura individual (Dolot, 1974).

A cultura pode ser adquirida nos mais variados contextos, considerando as nuances do histórico-familiar, sociais, educacionais, laborais, organizacionais entre outros. Assim, na próxima subseção, enfatiza-se a Cultura Informacional para melhor compreensão e entendimento do tema abordado nesta Seção.

3.2 Cultura informacional

É imprescindível compreender os conceitos e princípios da cultura organizacional (CO) para expandir os conhecimentos sobre cultura informacional (Woida *et al.*, 2023).

A cultura informacional reflete as interações entre indivíduos, ainda, mediante informações organizacionais [...] à influência de diversos fatores, tais como, históricos, sociais e tecnológicos, sendo que os valores designados à informação e às atitudes em sua direção em ambientes empresariais são considerados indicadores de cultura Informacional” (Smith, 2013, p. 17)².

Para Woida *et al.* (2023, p. 12) cultura organizacional e informacional são reflexos dos resultados comportamentais dos indivíduos. “Assim como a cultura organizacional, a cultura informacional também possui seus valores, identificados por meio do comportamento dos indivíduos na utilização da informação, influenciando na gestão eficaz da informação na organização”. Portanto, compreende-se a relevância da implantação e consolidação dos princípios culturais da informação em uma organização do conhecimento (Woida *et al.* 2023).

² Ao trazer o conceito de cultura, para o contexto das organizações buscam-se subsídios para conhecer os pressupostos sobre as diversas naturezas intrínsecas ao ambiente organizacional e para traçar estudos de relacionamento e de práticas no âmbito das organizações.

A cultura informacional pressupõe as habilidades que determinado indivíduo possui sobre tomadas de decisão com base em informação. O ambiente organizacional possui fluxos informacionais contínuos e que são determinados de acordo com a cultura da organização, no que condiz na maneira como o profissional age diante de determinada informação. Nesse sentido, Woida *et al.* (2023) expõem que:

A cultura informacional pode ser identificada por meio do ambiente informacional da organização, na relação entre a cultura e a informação; os valores, as crenças, e a gestão da informação expressados pelos integrantes da organização, estando presente de forma explícita ou implícita, contribuindo para o desempenho organizacional (Woida *et al.* (2023, p. 11.

Diante da concepção de Woida *et al.* (2023) é válido expressar que as condições estabelecidas pelos gestores organizacionais é que irão definir o caminho cultural do ambiente profissional. Diante disso, a definição da cultura informacional irá depender dos princípios e valores que a organização tem como fator impulsionador.

Nesse viés, Chante (2010, p. 2) expõe que “a cultura da informação pode ser definida como o conhecimento dos próprios interesses e necessidades, e a capacidade de encontrar [...], organizar [...], comunicar” no ambiente de trabalho. Essas especificidades podem ser estabelecidas de acordo com as necessidades informacionais dos profissionais para o desenvolvimento eficaz do trabalho.

Os profissionais que lidam com informação refletem a cultura informação e, portanto, a organização tem como dever acompanhar em paralelo se os reflexos da cultura informacional estão sendo explicitados nas tarefas do cotidiano. Por outro lado, caso isso não ocorra, a organização pode obter impactos negativos nos resultados (Nobre; Woida; Borges, 2022)³.

Em contribuição, Ponjuán Dante (2007)⁴ explana a cultura informacional é definida a partir da cultura que a organização construiu e, portanto, pode ser constituída de aspectos estratégicos e que visem propiciar pontos favoráveis à organização.

O que melhor distingue as definições é a amplitude dos temas, ou seja, a cultura organizacional visa explanar questões maiores a nível organizacional enquanto a cultura informacional tem foco maior nas discussões que permeiam a informação, o conhecimento e as tecnologias de informação e comunicação (Nobre; Woida; Borges, 2022, p 8).

³ NOBRE, J. K. J.; WOIDA, L. M.; BORGES, E. V. L. Cultura informacional: aspectos relevantes no desenvolvimento da gestão escolar. Revista EDICIC, San José (Costa Rica), v.2, n.4, p.1-15, 2022. ISSN: 2236-5753. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/9655550.pdf>. Acesso em: 08 dez. 2024.

⁴ Ponjuán Dante, G. (2007). Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional. Gijón: Trea.

No âmbito organizacional, a cultura informacional deve ser estabelecida de acordo com os objetivos, tarefas, funções e necessidades, no intuito de dispor de melhores ações baseadas em ideias estratégicas. A cultura é estabelecida de acordo com os fluxos informacionais que a organização possui, respeitando os princípios de gestão da informação para obtenção de resultados almejados (Chante, 2010).

Woida e Valentim (2006, p. 40) descrevem a cultura informacional como “[...] um conjunto de pressupostos básicos composto por princípios, valores, crenças, ritos e comportamentos positivos em relação à construção, socialização, compartilhamento e uso de dados, informação e conhecimento no âmbito corporativo”.

Para Chapron e Chevillotte (2010), existem duas formas simétricas de considerar a cultura informacional. A primeira: compreende a cultura informacional como algo pertencente ao sujeito, como algo representativo das capacidades, desejos e interesses individuais. A segunda: compreende a cultura informacional como práticas racionais, do sistema cognitivo, ou seja, percepções de práticas necessários para o ambiente em que se vive ou convive.

Por conseguinte, compreende-se que a cultura informacional é algo complexo, sistemático e relativo, por se tratar de condições que determinado ambiente, em sua peculiaridade, exige (Chapron; Chevillotte, 2010).

Ademais, Chante (2010, p. 3) explana que a cultura da informação em um ambiente organizacional “estaria mais centrada na utilidade, na tecnologia permitindo que a natureza fosse dominada pelos objetos, e a cultura informacional no conhecimento permitindo que a natureza fosse dominada pelo pensamento, sendo a informação um objeto técnico-científico relativo à produção social”.

Todavia, vale ressaltar que a cultura informacional pode ser explorada sob diversos padrões, de acordo com o ambiente ou área, ou seja, sendo aplicável aos profissionais da educação, empresas e setores públicos ou privados (Chapron; Chevillotte, 2010; Chante, 2010).

Entretanto, torna-se imprescindível dizer que a cultura informacional é voltada às pessoas em si, compreendendo as percepções e comportamentos derivativos das ações de cada indivíduo. Diante dessa conceituação [...]

A cultura informacional tem como enfoque a relação entre os indivíduos e a informação em seus processos. Essa relação se estabelece na construção de

habilidades e atitudes que conduzem ao gerenciamento eficaz da informação. O valor e a utilidade da informação na obtenção de objetivos operacionais e estratégicos são reconhecidos, na medida em que a informação forma a base para a tomada de decisões pessoais, profissionais e organizacionais (Souza; Araujo, 2018, p. 1).

Por conseguinte, à explanação de Souza e Araujo (2018), a cultura informacional é, portanto, uma condição estabelecida a partir de ideias, princípios e objetivos organizacionais, os quais necessitam de compreensão e absorção para que tais conceitos e práticas sejam aceitas e adotadas pelos colaboradores de uma organização.

Nos contextos atuais, as organizações lidam com um volume considerável de informações, aderindo às tecnologias informacionais para melhor gestão e uso das informações. Diante disso, “as tecnologias de informação ganham centralidade e desempenham um papel significativo sendo facilmente reconhecidas como facilitadoras do processo de mediação das atividades intelectuais de produção e circulação de conteúdos nos mais diversos espaços” (Souza; Araujo, 2018, p. 1).

Nesse viés, a cultura da informação atrelada às tecnologias evidencia um desafio maior para os contextos organizacionais. A cultura da informação relacionada à tecnologia perfaz um sentido de exigência atual de aderência social às competências exigidas para tais práticas tecnológicas. Portanto, a cultura informacional pode obter transformações no decorrer dos processos de desenvolvimento corporativo (Souza; Araujo, 2018).

“A própria cultura da informação tem sido vista como a cultura na qual a transformação de recursos intelectuais é mantida ao lado da transformação de recursos materiais e o conhecimento é produzido com inteligência social, interação social e compreensão do trabalho informacional” (Souza; Araujo, 2018, p. 1).

Portanto, “a cultura informacional compreende conteúdos informacionais, tecnologias de informação e competências em coletar, produzir, transmitir e usar informações de forma eficaz em diferentes ambiências” (Souza; Araujo, 2018, p. 1) e, ainda, para diferentes contextos de profissionais que lidam com informação.

Diante disso, Smith (2013, p. 121) explana que “Muitas vezes essa ciranda insere incertezas a respeito dos valores e crenças, abalando a confiança tanto na liderança como no comprometimento das pessoas, situação que insere a necessidade de rever pressupostos, de enfatizar valores e reconstruir a dimensão simbólica nas organizações”.

A cultura informacional envolve artefatos comportamentais dos profissionais, de maneira visível ou audível, sobretudo, “conhecido como “clima” por retratar as percepções sinalizadas pelos seus membros” (Smith, 2013, p. 121). Isso pressupõe que a organização pode construir aspectos conceituais e fundamentais para direcionar a cultura da empresa.

Schein (2009) destaca que a cultura possui, em essência, pressupostos básicos e compartilhados entre indivíduos, todavia, definidos pela organização. “A cultura se manifestará ao nível dos artefatos observáveis e das crenças e valores justificados e compartilhados de fácil percepção’ Smith (2013, p. 120).

Ainda, pra Schein (2009), a cultura em uma organização possui três níveis, sendo Artefatos; Crenças e valores expostos; e Suposições básicas. Os artefatos são caracterizados por estruturas e processos organizacionais que são considerados difíceis de serem decifrados. Em segundo níveis, As Crenças e valores expostos são estratégias, metas filosofias expostas. Por último, Suposições básicas que consistem nas crenças, percepções, pensamentos, sentimentos e sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros. Diante disso, compreende-se que a cultura informacional possui forte influência da cultura que a organização constrói.

Para Nobre, Woida e Borges (2022)⁵, a cultura informacional tem como base humanos, informações e suas tecnologias, ainda, engloba aspectos que visam valorizar a informação de maneira geral. Por isso, torna-se imprescindível constituir uma cultura dentro da organização que direciona e lidera as equipes de profissionais.

Em congruência, “a cultura informacional atenta-se também em entender e discutir o papel do indivíduo como usuário da informação no que tange à necessidade, busca e uso da informação” (Nobre; Woida; Borges, 2022, p. 6). Diante disso, as organizações podem obter vantagens, devido a construção de conhecimento que o ambiente organizacional pode proporcionar aos indivíduos que lidam com informação.

Os estudos sobre cultura informacional abarcam temas sobre comportamento informacional do indivíduo e também influencia pesquisas sobre gestão do conhecimento e gestão da informação. Mas acima de tudo, observa e destaca a presença e papel dos indivíduos que mantêm uma intensa dinâmica de compartilhamentos culturais e de informação, o que se intensifica no contexto escolar cujas tecnologias possuem um papel determinante no processo de gestão e compartilhamento das informações (Nobre; Woida; Borges, 2022, p. 6).

⁵ A cultura de um modo geral é ampla e dentro desta amplitude abarca a cultura informacional (Nobre, Woida e Borges, 2022, p. 5).

É imprescindível compreender a cultura de uma organização como essencial para oferecer base informacional em um ambiente de trabalho, os profissionais precisam de uma base sólida e consistente, ou seja, confiável para que todos os indivíduos possam se assegurar do papel de cada um para que o desenvolvimento da organização seja mais fluente e determinante para suprir os objetivos organizacionais (Nobre; Woida; Borges, 2022).

Por conseguinte, as Autoras (2022) expõem que a cultura informacional pode advir do ambiente externo, diante disso, pressupõe-se que as mudanças advindas do macroambiente podem influenciar diretamente na maneira como os profissionais lidam com informação. A exemplo, pode-se dizer que as tecnologias informacionais influenciam a essas mudanças devido ao forte impacto sobre as tarefas do cotidiano.

A cultura informacional envolve o processo de conformidade e compartilhamento de valores, crenças, práticas de trabalho que direciona um grupo que trabalha com a informação, tanto na produção, busca registro, como no uso. Em suma, a avaliação e acompanhamento da cultura informacional é um fator que propicia melhor desempenho aos gestores, por proporcionar uma visão holística dos comportamentos organizacionais, ou seja, dos sujeitos; e resultados obtidos, podendo tomar decisões estratégicas diante situações reais do trabalho (Nobre; Woida; Borges, 2022, p. 8).

Na próxima subseção, enfatiza-se os conceitos relativos à cultura da gestão do conhecimento, assunto literário relevante para melhor compreender os cenários da cultura informacional nos contextos organizacionais.

3.3 Cultura da gestão do conhecimento

A cultura de uma organização e a gestão do conhecimento são condições imprescindíveis para o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento (GC) em um ambiente laboral (Cazane; Valentim, 2021, Januzzi; Falsarella; Sugahara, 2016).

Nesse viés, a cultura torna-se a base para a definição de ações voltadas às práticas da GC, com isso, a cultura informacional é um quesito na definição de processos de GI. A cultura da GC é necessária para a manutenção dos processos organizacionais, inclusive, das ações do cotidiano (Mendonça, 2022).

Em congruência, a gestão do conhecimento se concentra em aspectos voltados a criação e utilização de conhecimento, ainda, também, ao compartilhamento de dados e informação que foram acessados e transformados em conhecimento (Mendonça, 2022).

Ademais, a GC possui o papel de proporcionar o enlace de conhecimentos e necessidades informacionais entre indivíduos de um mesmo ambiente ou grupo de trabalho.

Ao trabalhar a cultura da gestão do conhecimento é essencial que a organização visualize os aspectos culturais e comportamentais dos sujeitos de maneira holística, visando aplicar os princípios que definem um ambiente de trabalho sólido e confiável (Januzzi; Falsarella; Sugahara, 2016).

Nesse sentido, Mendonça (2022) expõe que os princípios da gestão do conhecimento estão envoltos ao conhecimento, ou seja, às pessoas. Além disso, os processos que visam transformar dados e informação em conhecimento devem ser aplicados de maneira dinâmica.

Na concepção de Valentim (2008), a gestão do conhecimento envolve pessoas, processos e tecnologias. Diante disso, é importante levar em consideração as transformações tecnológicas e oferecer suporte aos colaboradores (profissionais) que lidam com informação. Visto que o processo de construção de conhecimento torna-se muito mais flexíveis e fluente.

Além disso, Januzzi, Falsarella e Sugahara (2016) enfatiza que o a GC possui um ciclo e para tal processo é necessário um olhar sob os aspectos da Construção do conhecimento, Armazenamento do conhecimento, Partilha de conhecimento, Aplicação do conhecimento, entre outros aspectos.

Por conseguinte, na concepção de Hoffman (2009), a Gestão do Conhecimento consiste em ter a capacidade de identificar conhecimentos na organização e mapeá-los, posteriormente, gerenciar e compartilhar tais conhecimento, de acordo com as necessidades organizacionais. Portanto, a GC é a criação e o registro do conhecimento pertencente à organização (Hoffman, 2009).

Para Cazane e Valentim (2021, p. 370), “As organizações contemporâneas necessitam gerenciar o conhecimento produzido em seu ambiente, de modo a criar diferenciais competitivos para o seu desenvolvimento e atuação no mercado internacionalizado”. Nesse sentido, a GC contribui no direcionamento do profissional na gestão que pode contribuir para valorizar e reter o capital intelectual gerado na organização.

O conhecimento deve ser visto pela organização como um valor a ser agregado estrategicamente, portanto, sendo capaz de permear os princípios do ambiente de trabalho. Para tanto, Choo (2003), contribui ao expor que a informação é um importante recurso inseparável de todas as atividades e processos organizacionais. Ademais, vale enfatizar que a

informação e conhecimento faz parte do capital da organização e os procedimentos de gerenciamento e manuseio faz parte dos princípios culturais e organizacionais.

“As organizações necessitam ser capazes de perceber a importância de suas fontes de informação e, para tanto, precisam usar de modo pleno as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) em seus processos organizacionais” (Cazane; Valentim, 2021, p. 372). Para tanto, torna-se necessário que a organização capacite e prepare os indivíduos para tal procedimento.

Assim sendo, Ponjuán Dante (2004) expõe que a organização pode adquirir informação e conhecimento por meio de dados, os quais podem se transformar em informação ao fazer sentido ao indivíduo. Assim sendo, propiciando agregação de valor ao quadro de conhecimento de determinado ambiente profissional.

Diante disso, a GI e a GC estão interligadas, portanto, o conhecimento explicitado e armazenado é cabível de ser gerenciado. A organização pode implementar ações de incentivo e aplicabilidade dos preceitos da GC, no intuito de fortalecer os aspectos relevantes da GC em sua efetiva implantação ou processo de desenvolvimento (Cazane; Valentim, 2021).

Valentim (2008) explica que a GC propõe vários aspectos que inter-relacionam os fluxos formais e informais, entretanto, o fluxo informal propicia a socialização do conhecimento entre indivíduos e, conseqüentemente, a construção de conhecimento. Para tanto, a cultura da organização deve ser direcionada a cumprir esses importantes aspectos.

As organizações podem ser consideradas como sociedades humanas, afinal, todas as organizações dependem de pessoas. Desse modo, abordar a cultura organizacional é abordar uma determinada sociedade sob um viés complexo, que apresenta inúmeros aspectos além daqueles que aparecem na estrutura formal das organizações (Cazane; Valentim, 2021, p. 381).

Em contribuição, Chiavenato (2010), expõe que a cultura de uma organização organizacional consiste em um conjunto de crenças, comportamentos e normas dos indivíduos diante à realidade da organização. Portanto, “Trata-se, portanto, de uma espécie de sistema compartilhado por todos, mas diferente em cada organização, de modo intuitivo e orgânico. Como essa cultura é peculiar a cada organização, é necessário compreendê-la e saber transitar por suas variações” (Mendonça, 2022, p. 19).

Em contribuição, como exemplos desse contexto, apresenta-se a seguir como a cultura de uma organização e a gestão do conhecimento se relacionam, conforme Mendonça (2022, p. 20).

Desafio: Imagine que a visão do órgão em que você trabalha, para os próximos cinco anos, é inovar em processos que agreguem valor direto à sociedade. Isso remete a objetivos em comum e construção coletiva.

Esforços necessários: Todos os esforços deverão estar focados em técnicas, processos, projetos e ações que beneficiem os cidadãos. Portanto, faz parte de um conglomerado de ações estratégicas que visam obter resultados de caráter comportamental e coletivo.

Possibilidades: Um bom exemplo é criar uma unidade móvel que atende comunidades indígenas na Amazônia.

Ações a serem tomadas: Analisar dados e informações para que esse resultado seja entregue.

Resultados: Na medida em que estiver pronto para ser testado, o modelo de trabalho agregará conhecimento, o qual será expandido e aperfeiçoado.

Portanto, a cultura e a GC estão entrelaçadas e pertencentes a um conjunto de ações e comportamentos que subsidiam a construção do conhecimento. É um processo contínuo e sistêmico, envolve as culturais dos indivíduos e seus pensamentos diante uma realidade organizacional (Mendonça, 2022).

Para melhor compreensão, aborda-se outro exemplo, que retrata a cultura da gestão do conhecimento. “Adotar reuniões de acompanhamento de estratégia nas quais a avaliação dos resultados dos indicadores e das metas do planejamento estratégico sejam realizadas de forma constante” Ainda, pode-se dizer as reuniões proporcionam “[...] compartilhar resultados obtidos e trocar experiências positivas e negativas” (Mendonça, 2022, p. 21).

Nesse viés, no que diz respeito aos colaboradores, sujeitos cruciais e elementares, é importante considerar que eles:

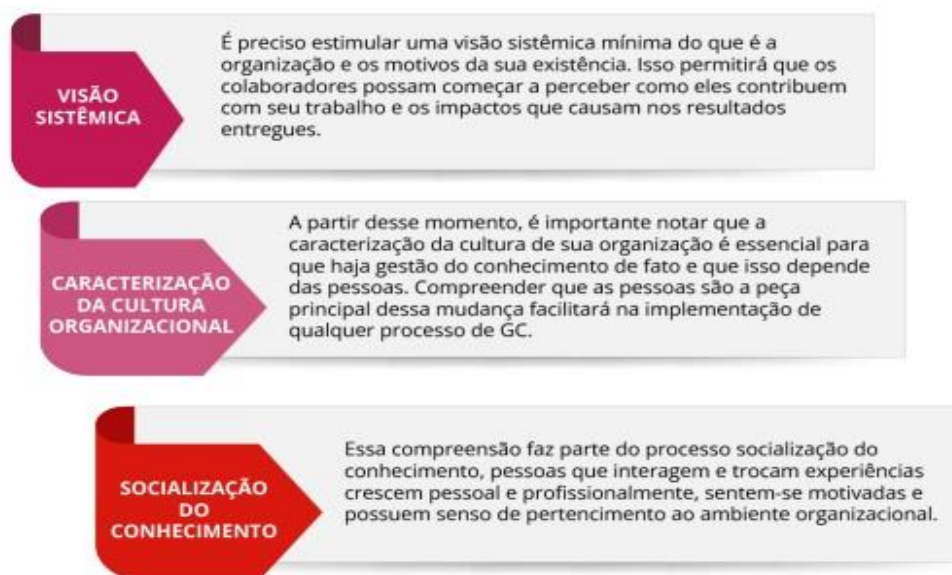
- Sintam-se à vontade para discutir abertamente questões e oferecer conselhos;
- Compartilhem conhecimentos e informações de maneira aberta e honesta, para aumentar a socialização e o fluxo de conhecimentos na organização;
- Sintam-se habilitadas a agir autonomamente quanto ao conhecimento;
- Demonstrem responsabilidade pelo próprio aprendizado e resultados
- Compartilhem seu conhecimento com outras pessoas em vez de mantê-lo somente para si;
- Valorizem a colaboração em vez da competição entre colegas;
- Protejam o conhecimento organizacional;
- Invistam tempo em refletir e aprender;
- Valorizem a aquisição de novos conhecimentos com base em suas próprias experiências (sucesso ou fracasso) (Mendonça, 2022, p. 21-22).

Para tanto, torna-se necessário a conscientização do papel de cada indivíduo para o desenvolvimento da organização. Isso pode ser possível a partir das próprias reuniões e capacitações que a organização pode oferecer. “Se a maioria dos colaboradores não sabe a missão, a visão, os valores e as metas do planejamento estratégico do órgão, ensinar os conceitos de GC de modo isolado não trará resultados” (Mendonça, 2022), p. 22).

O desenvolvimento da cultura da gestão do conhecimento deve ser percebido quando da necessidade de tomar decisões no ambiente de trabalho, desta maneira, todos os processos que demandam informação e conhecimento podem ser subsidiados pela gestão do conhecimento (Mendonça, 2022).

Na Imagem 1 a seguir, é possível visualizar informações e ações que são importantes para serem compartilhadas com os colaboradores, visando fortalecer o processo de cultura da gestão do conhecimento, levando em consideração a cultura da organização como um todo:

Imagem 1 - O compartilhamento como parte Cultura da organização



Fonte: Mendonça (2022, p. 22)

Diante ao exposto, compreende-se que o compartilhamento de informação, conhecimento e experiências entre os indivíduos é um desafio e que proporciona vantagens significativas à organização. Entretanto, tais princípios devem ser percebidos explicitamente pelos envolvidos.

Assim sendo, a cultura da gestão do conhecimento pode ser a chave para o crescimento e desenvolvimento da capacidade de tomada de decisão de uma empresa e, conseqüentemente, proporcionando vantagem competitiva.

Na próxima seção, apresentam-se os fundamentos da tecnologia midiática nas organizações.

4 FUNDAMENTOS DA TECNOLOGIA MIDIÁTICA NAS ORGANIZAÇÕES

A comunicação em massa se deu no início do século XXI, após o movimento de inserção de tecnologias informacionais ao redor do mundo. No Brasil, em especial, a tecnologia da informação se disseminou no início dos anos de 1990. Com isso, a sociedade passou a ter acesso a internet, computadores e aparelhos de comunicação direta, como os celulares, anteriormente, apenas eram acessíveis aos órgãos do governo, hospitais e organizações (Castells, 2007).

A partir dos anos de 1990 a tecnologia da informação e comunicação passou a fazer parte do dia a dia das pessoas na sociedade, o custo passou a ser acessível a maioria das pessoas e as ferramentas computacionais democratizaram a informação para uma parte do mundo. A acessibilidade da informação desencadeou um grande fluxo informacional, impulsionando o avanço da sociedade do conhecimento, das organizações e de estruturas corporativas nos mais variados seguimentos (Piaia *et al.*, 2024; Souza; Santos, 2018).

Os tipos de tecnologias midiáticas são diversos e podem estar presentes em empresas, organizações e instituições de pequeno, médio e grande porte. No que condiz a gestão da informação, armazenamento, apropriação, compartilhamento e comunicação de mensagens, a internet é essencial para o funcionamento eficaz dos tipos de tecnologias midiáticas, por meio de: computadores, smartphones, aplicativos e softwares do tipo: redes sociais digitais, e-mail, Teams, Instagram, Facebook, WhatsApp, Skype, Google Meet, sites institucionais, entre outros (Piaia, *et al.*, 2024; Régis; Campos, 2013; Bueno, 2013; Kaplan; Haenlein, 2010).

Assim sendo, o papel da tecnologia midiática nas organizações é defender a pluralidade de ferramentas que podem promover o desenvolvimento das organizações, considerando que a informação é essencial na construção de conhecimento e desenvolvimento pessoal e profissional (Laudon; Laudon, 2007).

Nesta seção, serão expostos os seguintes assuntos: Princípios e tendências da comunicação midiática; O cenário da tecnologia da informação e comunicação midiática: Conceitos e Panoramas; Tipos de tecnologias midiáticas; Comunicação midiática e suas relações nas organizações; As cinco leis para a alfabetização midiática e informacional – UNESCO; e Fatores críticos de sucesso das cinco leis da alfabetização midiática e informacional no contexto da gestão do conhecimento.

4.1 Princípios e tendências da comunicação midiática

Para Castells (2007), um dos pesquisadores pioneiros da informação e comunicação, explana que a informação é essencial para se promover a comunicação na sociedade. Assegurando que a comunicação provoca transformações sociais, de geração em geração, no mundo todo.

Nesse sentido, a comunicação proporciona à sociedade a difusão de pensamentos críticos e sistêmicos, ou seja, a expressão de ideias e conceitos sociais. Além disso, Castells (2007) enfatiza que as tendências de comunicação se tornam desfechadas, conforme novas maneiras de disseminação de informação vão se desenvolvendo na sociedade.

A priori, a comunicação é fomentada por pensamentos e argumentos de indivíduos, ou seja, da necessidade de se expressar, de captação de informação, formulação ou apropriação de informações dos mais diversos panoramas (Castells, 2007).

A evolução social se permite pela pulverização e consumo de informação, consequentemente, o que promove e intensifica o surgimento de novas culturas e potencializa a comunicação na sociedade. No que condiz à informação, “O consumo pode ser considerado um fenômeno simbólico, cultural e de socialização, que é reforçado pelos meios de comunicação” (Souza; Santos, 2018, p. 5).

Nesse viés, Castro (2009) corrobora ao explicar que após a inserção das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) na sociedade, as relações e a interação entre as pessoas se fortaleceram com o passar do tempo. De tal modo que, a cultura midiática se deu pela popularização das tecnologias que propuseram a comunicação por meio das mídias, ou seja, por meio da comunicação midiática (CM) (Souza; Santos, 2018).

Para Souza e Santos (2018) a comunicação no século XXI é o entrelace da cultura midiática e da cultura do consumo. A sociedade busca informação para a construção de conhecimento ou por mero intuito de se informar. Assim, a pulverização da informação, por meios tecnológicos, desencadeia um processo de evolução na comunicação e influência, inclusive, no desenvolvimento das organizações.

No contexto organizacional, a cultura midiática se destaca pela existência e participação das TIC na reorganização de modelos de negócios presentes nas organizações e, também, nas necessidades de informação, que quando se é aplicada e desenvolvida em um ambiente, se torna cultura digital (Souza; Santos, 2018).

A comunicação midiática tem a sua importância ao apresentar à sociedade informações sobre o Brasil e o mundo, e vem evoluindo com o tempo em uma série de plataformas, como os jornais, as revistas, a televisão, o rádio e a internet. E para pequenas e grandes empresas, não é diferente, facilitando na divulgação de seus produtos ou serviços, por meio da comunicação, representando uma nova linguagem, com a mídia escolhida (Souza; Santos, 2018, p. 6).

Para Souza e Santos (2018), a comunicação midiática pode ser aplicada e desenvolvida nas organizações a fim de promover melhor comunicação e compartilhamento informacional no ambiente corporativo.

Castilho e Martins (2005) consideram que

[...] as mídias cada vez mais especializadas em construir mundos perfeitos, possíveis, desejáveis, prováveis, que se espalham aos seus destinatários. Através de estratégias narrativas e discursivas que geram efeitos de sentido de construções de mundo, que determinado produto, publicado pelas mídias é necessário para seus possíveis consumidores (Castilho; Martins, 2005, apud Souza; Santos, 2018, p. 6).

A partir dessas estratégias narrativas e discursivas, que tem a função de difundir informação, é possível compreender a CM como um fator propulsor de compartilhamento de informação destinada a outrem por interesse comum. Portanto, torna-se viável a inserção em ambientes organizacionais para melhor distribuição e utilização da informação entre os membros internos à organização ou não, pois todos os envolvidos nos processos de desenvolvimento das corporações podem usufruir das facilidades e proporções que a CM pode oferecer aos profissionais (Castilho; Martins (2005).

Para Tavares e Mascarenhas (2013), sob um panorama holístico da CM, expõe o antes e depois das tecnologias midiáticas na sociedade. Enfatizam que a produção de informação nos séculos passados era mais lenta e que atualmente a produção de conteúdo, baseado em informação e conhecimento, desprende os contra-argumentos pré-existentes antes da Era da Informação. Por outro lado, já no século XXI a comunicação se desprende e evoluiu, essencialmente, pelas tecnologias e a mídia. Entretanto, a informação é consumida em demasiada variedade de meios, com o consumidor buscando mais interação (Tavares; Mascarenhas, 2013).

De Farias (2017, p. 163) corrobora ao explicar que o “uso das mídias de massa de maneira incisiva ou não, incluindo um entendimento bem-informado e crítico das mídias, das técnicas que elas empregam e dos seus efeitos [...]” deve perfazer o perfil do indivíduo que lida com a informação, “Incluindo a capacidade de ler, analisar, avaliar e produzir a comunicação em uma série de formatos de mídias”.

Na Imagem 2, é possível identificar a comunicação midiática em rede, por meio de tecnologias, internet e espaços geográficos diferentes (Piaia et. al, 2024):

Imagem 2 – A comunicação midiática em rede



Fonte: <https://eaesp.fgv.br/noticias/rupturas-e-tendencias-comunicacao-digital-estudo-aborda-desafios-logica-midiatica>.

Na concepção de Piaia *et al.* (2024), a comunicação midiática está cada vez mais presente na sociedade, ou seja, uma comunicação em massa que desencadeia a acessibilidade para os mais diversos fins. Os Autores (2024, p. 39) expõem que “As crescentes ondas de mediatização têm impulsionado transformações sociais, políticas e econômicas significativas”. Porém, o momento atual passa por uma mudança latente, devido a três processos, conforme a seguir:

1 - Conectividade constante: relaciona a proliferação dos smartphones, da tecnologia em redes de internet que possibilitam a acessibilidade de comunicação à distância. A questão econômica social viabiliza a acessibilidade da internet e da tecnologia, isso inclui Pessoa Física ou Jurídica.

2 - Sociabilidade automatizada: quantificação e gerenciamento das conexões; uma condição que relaciona o processo de inserção de informação, disponibilização, acessibilidade

e compartilhamento em fluxo contínuo. Ademais, o tempo é recorde e instantaneamente a comunicação midiática é concretizada.

3 - Plataformização: experiência da mediação digital dos usuários por intermédio das lógicas de negócios de conglomerados tecnológicos. Essa realidade perfaz as condições de desenvolvimento das organizações e indivíduos que utilizam as plataformas digitais para consolidarem projetos e ações estratégicas.

De acordo com a evolução da comunicação midiática na sociedade, exposta por Piaia *et al.* (2024), o impacto perpassa diferentes esferas como a própria vida da sociedade civil, empresas, organizações, instituições e, até mesmo, o setor governamental. O parâmetro da comunicação é abrangente e estabelece condições diversas para aqueles que lidam com ferramentas midiáticas. Além disso,

Tal fenômeno não somente reconfigura a comunicação, mas faz com que a lógica de visibilidade, exposição e alcance da mídia transborde para campos adjacentes, impondo comportamentos e reações que desafiam os padrões de cada área (Piaia *et. al*, 2024, p. 39).

Portanto, no que condiz a comunicação midiática:

é pensar sobre processos que não se restringem ao campo da comunicação e que têm se tornado cada vez mais presentes – às vezes de modo turbulento – em outros campos relevantes da vida social. Os pontos levantados na próxima seção exemplificam como a comunicação digital está na raiz de questões críticas para a sociedade contemporânea (Piaia *et. al*, 2024, p. 39).

A partir da exposição de Piaia *et al.* (2024), é possível compreender a comunicação midiática no século XXI como um momento de inovação tecnológica e avanço nos meios de comunicação. Dessa maneira, é possível compreender que a comunicação midiática pode oferecer fácil acesso informacional, compartilhamento informacional em tempo recorde e customização da comunicação interna e externa à organização. Além disso, o custo é baixo e faz com que as empresas produzam grande quantidade de informação e realizem planos estratégicos que podem levar à vantagem competitiva.

Piaia *et al.* (2024) expõem quatro pontos críticos da comunicação midiática (comunicação digital) que ocorrem atualmente no eixo social: circulação de desinformação e discurso de ódio; potencial de desestabilização de instituições, atores políticos e mercados; desafios da regulação de redes sociais; e avanço da inteligência artificial, conforme apresentados no Quadro 2 – Pontos críticos da comunicação midiática (Digital) no eixo social.

Quadro 2 – Pontos críticos da comunicação midiática (Digital) no eixo social

Dimensões dos Quatro pontos críticos	Características e panoramas da comunicação midiática (Digital)
Primeiro Ponto Crítico: circulação de desinformação e discurso de ódio.	O primeiro ponto crítico está relacionado ao papel central que plataformas de redes sociais e aplicativos de mensagens ocupam na disseminação e no alcance de campanhas de desinformação, teorias conspiratórias e propagação de discurso de ódio. Apesar de distintos, esses fenômenos ganharam outra dimensão com a transformação na estrutura e na dinâmica de visibilidade do debate público digital.
Segundo Ponto Crítico: potencial de desestabilização de instituições, atores políticos e mercados.	O segundo ponto crítico, decorrência imediata do problema tratado anteriormente, é o potencial que os ambientes digitais geram para a desestabilização de instituições, atores políticos e mercados. Em um momento de plena – e acelerada – transformação no ecossistema comunicativo, os espaços digitais vêm sendo o centro de um processo de crescente questionamento a autoridades e instituições legitimadas, indo desde a crise de confiança em relação a veículos de mídia tradicionais até a defesa de que o sistema eleitoral seria fraudulento.
Terceiro Ponto Crítico: desafios da regulação de redes sociais.	Um terceiro ponto crítico ligado ao debate sobre comunicação emerge da percepção sobre a centralidade das plataformas de mídias sociais em relação às questões levantadas nos pontos anteriores. O tema vem se materializando mundialmente no debate sobre regulação das plataformas, na esteira de episódios e escândalos que mostraram como os dados coletados e a gestão algorítmica dessas redes distorceram processos eleitorais, incentivaram mobilizações antidemocráticas e promoveram o conflito social em um grau de polarização extremo.
Quarto Ponto Crítico: avanço da inteligência artificial.	Por fim, o quarto ponto crítico observado nos últimos anos é o crescimento da utilização e popularização de ferramentas baseadas na inteligência artificial generativa. Elencado

	rapidamente como tema de fronteira da tecnologia após o lançamento da versão pública do ChatGPT, em novembro de 2022, o desenvolvimento das inteligências artificiais vem consolidando-se há décadas e sendo incorporado na raiz de diversas ferramentas e interfaces utilizadas por nós cotidianamente. Assim como outras tecnologias emergentes, o debate contemporâneo tem sido marcado por posições fatalistas que apontam, com pessimismo ou otimismo, para a inevitabilidade da incorporação e para o impacto dessas tecnologias na sociedade.
--	--

Fonte: Adaptado de Piaia *et al.* (2024, p. 39-41).

De acordo com os conceitos e percepções de Piaia *et al.* (2024), conforme apresentados no Quadro 2, é possível compreender que os problemas, citados como pontos críticos da comunicação midiática, estão presentes na sociedade.

A cultura midiática pode ser um problema para as organizações que possuem o intuito de inserir as TICs nos ambientes organizacionais, como também pode ser um desafio para aquelas que já atuam em consonância às modalidades atuais das tecnologias midiáticas (Piaia *et. al*, 2024).

Nesse sentido, a Alfabetização Midiática e Informacional (AMI), discutida nas próximas seções, propõem uma relação dos fatores que englobam as tecnologias da informação e comunicação, as mídias e as corporações, além das culturas pluralísticas que podem influenciar no desenvolvimento da gestão organizacional.

Assim, esse tema se torna essencial para o campo da administração e profissionais que lidam com a informação e suas tecnologias na era da inteligência artificial e comunicação em massa (Unesco, 2023; Piaia *et. al*, 2024).

4.2 O cenário da tecnologia da informação e comunicação midiática: conceitos e panoramas

As Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) são ferramentas que fomentam as mídias digitais e, conseqüentemente, a gestão do conhecimento no contexto das organizações (Brito, 2005).

Para Brito (2005) a GC é impreterivelmente aderente ao ser humano, devido a estar relacionada a conhecimentos explícito e tácito, ou seja, o ser humano detém informação,

processa e a expressa. Desta maneira, pode-se dizer que o uso de tecnologias informacionais e comunicacionais pode favorecer no desenvolvimento das organizações. Além disso, a comunicação midiática atualmente está, evidentemente, favorecendo e propiciando bons resultados que uma corporação pode vir a realizar (Brito, 2005; Régis; Campos, 2013).

Por conseguinte, enfatiza-se que o uso das TIC exige um treinamento e capacitação dos usuários, ou seja, a alfabetização midiática faz parte do conglomerado da existência das TIC, não apenas no que condiz a obter tais recursos, mas deter recursos humanos que possam acompanhar as tendências de mercado (Régis; Campos, 2013).

No âmbito organizacional, as tecnologias da informação e comunicação midiáticas favorecem na comunicação entre indivíduos, na resolução de problemas, no compartilhamento de informação, em atendimentos etc. Sobretudo, é de extrema relevância planejar o uso das TIC para que os resultados sejam mais assertivos possíveis (Régis; Campos, 2013).

No final do século XX, o avanço global das TICs propiciou o desenvolvimento de muitas organizações, entretanto, a comunicação midiática só se popularizou no início do século XXI. Desde então, as corporações passaram a implantar, de maneira tímida, os recursos tecnológicos para a comunicação. O intuito inicial foi gerenciar as informações internas do dia a dia, informações externas de clientes e fornecedores. Assim, a evolução do uso das TICs passou a se globalizar em grande nível. Atualmente, a comunicação midiática está presente na maior parte das empresas, não apenas no Brasil, mas em todo o mundo (Régis; Campos, 2013).

Conforme a evolução tecnológica evolui, novas ferramentas midiáticas surgem. Ademais, os softwares prevalecem na lista das tecnologias mais utilizadas atualmente, por exemplo, os aplicativos de vídeo chamada em tempo real, plataformas de armazenamento de dados e informações para finalidade pessoais ou profissionais, arquivos em nuvem, entre outras que as organizações utilizam no cotidiano (Sardelari, 2017).

A comunicação midiática revolucionou os patamares com as TIC, promovendo maior fomento econômico no contexto mundial. Os custos das TIC foram reduzidos nos últimos tempos, aumentando a acessibilidade e a capacidade de comunicação na sociedade. O grande volume de pessoas utilizando as TIC desencadeou em novos meios de comunicação, em sua maioria, aplicados por meio da internet.

A Internet é um sistema em rede que armazena e promove o fluxo contínuo de dados e informações, propiciando a inserção de informações que são transmitidas em tempo real para qualquer lugar do mundo (Bueno, 2013).

Para Bueno (2013), as TIC contribuem ao fluxo contínuo de dados e informações que os usuários da internet produzem no dia a dia. Além disso, as organizações podem fazer uso dessas tecnologias para armazenar informações institucionais ou promover a comunicação entre membros internos e externos (Bueno, 2013; Sardelari, 2017).

As organizações que desejam aprimorar o uso das TICs para promover a comunicação interna e externa devem entender a sistematização das redes para a CM. Desta maneira, pode-se instituir em ações horizontais que amplificam as possibilidades da organização pelo fator humano, ou seja, das pessoas. Ademais, o conhecimento dos indivíduos é advindo de informação (Sardelari, 2017).

Assim sendo, o conhecimento das pessoas que atuam na organização é um ponto chave de desenvolvimento e manuseio adequado quanto ao uso das TICs para promover a comunicação midiática em rede interna ou externa.

O significado de rede aqui retratado se designa no segundo conceito adotado no Wikcionário (2016), por se tratar de elementos de dados e informações disponíveis e acessíveis pelos usuários.

As TIC fazem parte de um conjunto de tecnologias digitais que propiciam ações inteligentes através das máquinas. O computador e sua relação com a internet oferecem apoio no armazenamento de dados e informação que podem ser interpretados e utilizados de maneira estratégica (Barbosa, 2020). Nesse panorama, as organizações devem acompanhar as tendências tecnológicas para se sobressaírem diante do mercado competitivo.

Santos (2011) corrobora ao explicar que as novas TIC articulam possibilidades digitais quanto ao manuseio da informação por profissionais do conhecimento.

As novas tecnologias de informação e da comunicação articulam várias formas eletrônicas de armazenamento, tratamento e difusão da informação. Tornam-se “midiáticas” após a união da informática com as telecomunicações e o audiovisual. Geram produtos que têm como algumas de suas características a possibilidade de interação comunicativa e a linguagem digital. A velocidade das alterações no universo informacional cria a necessidade de permanente atualização do homem para acompanhar essas mudanças (Santos, 2011, p. 131).

Acompanhar as tendências tecnológicas é um desafio para as organizações, o preparo deve ser contínuo, pois o custo econômico pode não ser tão acessível e, consequentemente,

o despreparo pode levar a falência da corporação. O custo aqui mencionado se refere a aquisição dos equipamentos tecnológicos, a estruturação ambiental, os recursos humanos, este último, por se tratar de pessoas que assimilam e manuseiam equipamento (Barbosa, 2020). Sendo assim, o treinamento e a capacitação dos colaboradores pode ser um ponto chave para melhor aproveitamento e rendimento dos processos de uso da informação.

Quadro 3 - Três efeitos das TIC

1º Efeito	2º Efeito	3º Efeito
As TIC reintegram os pensamentos por oferecerem alteração estrutural dos dados e informações quando ressignificado. Isso afeta a avaliação quanto as possibilidades de alteração da qualidade e prioridade do que realmente é importante e prioritário.	As TIC alteram o caráter inicial da simbologia da informação, ou seja, os pensamentos constituídos pro meio de dados e informações que foram transformados em conhecimento. O aprendizado humano passou por transformações desde sua existência há milhares de anos. O processo de memória passou por gerações até os dias atuais.	O ambiente virtual pode ser o ciberespaço para o indivíduo que não deseja contato físico com outros semelhantes. Limitando as relações interpessoais, todavia, aumentando a capacidade de concentração.

Fonte: Adaptado de Santos (2011).

De acordo com o Quadro 3 - Três efeitos das TICs, a percepção do ser humano com o passar do tempo torna-se alternada, é como se o tempo no ciberespaço, local de convivência, fosse constituído por uma realidade unicamente tecnológica, em que as percepções e a volatilidade seriam o suficiente para impor uma linha tênue no comportamento profissional.

Por conseguinte, o Quadro 3 propõe que os efeitos das TICs se sobrepõem ao comportamento humano, entretanto, tais efeitos fazem parte da constituição e construção de conhecimento dos indivíduos. Os processos de uma organização não podem ser automatizados por completo, mesmo que detenha de uma estrutura informatizada, mediatizada ou robotizada. Considera-se que a evolução processual deve considerar tais efeitos e mensurar de maneira holística os benefícios que pode vir a oferecer à organização (Santos, 2011).

Para Barbosa (2020), o acesso às TICs no âmbito organizacional transforma a capacidade de criações inteligentes e inovadoras. Assim, promovendo um ambiente de

comunicação midiática que permite fluir os processos de tomadas de decisão.

De modo geral, as ferramentas midiáticas facilitam na comunicação entre departamentos corporativos e diferentes ambientes, por meio do sistema Web. Portanto, o acesso às TICs propõe melhor desempenho e facilidade na construção de produtos e serviços de qualidade. É a partir desse viés que o potencial e a seleção de pessoas podem fazer diferença em um planejamento de negócio. Sendo assim, pode-se dizer que as habilidades dos profissionais transcendem a comunicação verbal por meio das tecnologias midiáticas (Recuero; Bastos; Zago; 2015, Sardelari, 2017).

É relevante enfatizar a competência que os profissionais devem ter ao manusearem as TIC. Neste viés, De Farias (2017, p. 163) explana que se deve levar em consideração as atribuições laborais quanto ao

uso das mídias de massa de maneira incisiva ou não, incluindo um entendimento bem-informado e crítico das mídias, das técnicas que elas empregam e dos seus efeitos. Incluindo a capacidade de ler, analisar, avaliar e produzir a comunicação em uma série de formatos de mídias.

Diante ao exposto, salienta-se que as habilidades e competências do profissional que lida com informação é um fator decisivo nas tomadas de decisão de uma organização e, conseqüentemente, na vantagem competitiva (Bassetto, 2012).

A seguir, apresentam-se no próximo subitem os tipos de tecnologia da informação e comunicação midiática existentes e mais usadas na última década pela sociedade e organizações em geral.

4.3 Tipos de tecnologia da informação e comunicação midiática

A priori, as tecnologias da informação e comunicação midiática, em especial, podem ser inseridas em grupos de profissionais que lidam com informação e possuem relação direta com as redes de comunicação, entre as quais Internet, Intranet e Extranet, conforme Quadro 4:

Quadro 4 – Conceito de Internet, Intranet e Extranet

Conceituação de Internet, Intranet e Extranet		
Internet	Intranet	Extranet

Internet é uma rede global de comunicação que usa um conjunto de protocolos para conectar milhões de computadores, aplicações e pessoas ao redor do mundo. É através dela que podemos acessar websites, redes sociais, enviar e receber e-mails ou assistir vídeos em nossos dispositivos. A internet muitas vezes pode ser encarada como um conceito genérico, pois pode incluir a interconexão de diferentes redes, dispositivos, serviços e aplicações. Nesse conceito, podemos considerar a internet como uma malha composta por milhões de nuvens públicas, privadas, organizacionais, acadêmicas e governamentais. Até poucos anos atrás, o símbolo que mais representava a internet dentro de organogramas de TI era uma nuvem. Isso explica por que algumas terminologias foram herdadas e absorvidas para o conceito de computação em nuvem. Assim, o termo “rede pública” tornou-se sinônimo de nuvem pública, assim como a rede privada pode ser equiparada a uma nuvem privada.	Intranet é uma rede de comunicação privada que utiliza um conjunto de protocolos para compartilhar dados, prover comunicação e serviços dentro de uma empresa. Apesar da semelhança com os serviços de internet, uma intranet só permite que pessoas autorizadas tenham acesso às informações. A intranet é uma plataforma de uso exclusivo de seus proprietários, ou seja, é uma plataforma de comunicação que pertence a uma única organização e serve como ferramenta para compartilhar arquivos, aplicações, dados, serviços e recursos dentro da empresa. Podemos classificar a intranet com um tipo de Internet de uso privativo, limitado a usuários autorizados, ou seja, que possuem privilégios de autenticação ou de acesso válidos para utilizar o ambiente. A intranet, quando comparada com a internet, é uma rede infinitamente menor: Nela, apenas um número limitado de usuários e dispositivos estão conectados. Além disso, essas redes privativas geralmente são ambientes altamente seguros e protegidos, onde apenas usuários credenciados podem acessar e compartilhar serviços.	Extranet é uma rede de comunicação que usa a infraestrutura da internet, porém restrita a um grupo específico de usuários. Ela permite que usuários autorizados acessem recursos e dados que estão fora da rede interna (intranet) de uma organização, também protegidos por mecanismos de segurança. Enquanto a intranet é uma rede privada utilizada apenas por uma organização e seus funcionários, a extranet incorpora dados e recursos que podem ser pertinentes a várias organizações, facilitando a troca eletrônica de documentos entre essas empresas. Os sistemas que protegem a extranet são basicamente os mesmos que controlam o acesso aos dados dentro de uma empresa, ou seja, a autenticação através de login e senha, o uso da criptografia de dados e linhas seguras de comunicação. Tanto a intranet como a extranet possuem outros mecanismos de proteção contra acessos não autorizados, proporcionadas por conexões seguras do tipo VPN, softwares de controle de tráfego, antivírus e <i>firewalls</i>. Por usarem parte da infraestrutura de comunicação pública existente, essas redes privadas precisam dessas ferramentas para filtrar os elementos indesejados ao ambiente e protegê-las contra acessos não autorizados.
--	---	---

Fonte: Adaptado de Controlenet (2024).

De acordo com o Quadro 4, é importante salientar que as organizações podem desenvolver um planejamento e implementar sistemas de armazenamento e uso de dados e informação, conforme suas necessidades e demandas.

O conceito de internet, intranet e extranet diferem e tornam-se relevantes aos gerentes e operacionais de organizações diversas. A segurança da informação deve sempre ser levada em consideração, pois dados e informações importantes e privativas às organizações podem ser expostas de maneira indevida se não organizada de maneira segura pelos seus programadores e usuários (Controlenet, 2024).

A partir desses conceitos, as tecnologias da informação e comunicação midiática são ferramentas que podem precisar ou não estarem conectadas em redes de internet, conforme explanado em comparação ao conceito de Intranet, por exemplo. Desta maneira, as tecnologias midiáticas, de modo geral, compõem ferramentas computacionais diversas que podem apoiar os processos de desenvolvimento de uma organização, de acordo com as necessidades de cada grupo ou equipe no ambiente interno da corporação (Controlenet, 2024; Kaplan; Haenlein, 2010).

Além disso, Kaplan e Haenlein (2010) expõem as tecnologias midiáticas cabíveis de serem classificadas por categorias, a exemplo: *blogs*, comunidades de conteúdo, *sites* de redes sociais, projetos colaborativos e jogos virtuais.

Por outro lado, a inovação tem proporcionado uma gama de diversidades midiáticas, dentro dessas classificações apresentadas pelos Autores (2010) é importante mencionar que atualmente novas tecnologias midiáticas foram desenvolvidas, principalmente com a criação da Inteligência Artificial (IA) (Fulgêncio, 2023).

De acordo com Fulgêncio (2023) a IA detém forte potencial de impacto na sociedade e, conseqüentemente, as organizações passam por transformações internas e externas de comunicação. A midiatização tem evoluído de maneira rápida, assim, estimulando o uso de novas tecnologias midiáticas nos ambientes organizacionais.

Segundo Barbosa (2020), as tecnologias midiáticas são mutáveis e transcendem a comunicação verbal através de necessidades que desencadeiam inovação. As organizações que não acompanham as tendências de comunicação interna e externa deixam de se atualizar e, assim, podem sofrer conseqüências relacionadas à competitividade.

Para melhor compreender o mundo das tecnologias da informação e comunicação midiática, de acordo com Marinho (2010) citado por Santos (2011, p. 135), as seguintes tecnologias:

Equipamentos: Computadores pessoais; Câmeras de vídeo e foto para computador ou *webcams*; Gravação doméstica de CDs e DVDs; diversos suportes para guardar e portar dados como: Disquetes (em variados tamanhos), Discos rígidos ou *hds*, Cartões de memória. *Pendrives*; *Zipdrives* e assemelhados; Telefonia móvel (telemóveis ou telefones celulares); TV por assinatura; TV a cabo; TV por antena parabólica; Correio eletrônico (*e-mail*); Listas de discussão (*mailing lists*); Listas de grupos (*listserv*).

A internet: World Wide Web (principal interface gráfica da internet); Web sites e home pages; Quadros de discussão (*message boards*); *Streaming* (fluxo contínuo de áudio e vídeo via internet); Podcasting (transmissão sob demanda de áudio e vídeo via internet); As tecnologias digitais de captação e tratamento de imagens e sons: Captura eletrônica ou digitalização de imagens (scanners), Fotografia digital, Vídeo digital; Cinema digital (da captação à exibição); Som digital; TV digital e o rádio digital. As tecnologias de acesso remoto (sem fio ou wireless): Wi-Fi - Wireless Fidelity (transmissão de dados através de frequências de rádio, infravermelhos etc., Wi-Max: é uma tecnologia de acesso sem fio (wireless) que oferece acesso a banda larga a grandes distâncias que variam de 6 a 9 km ou mais. Voip (Voice over Internet Protocol). VPNs (Rede Virtual Privada). Bluetooth (comunicação digital sem fios de âmbito pessoal).

As tecnologias de acesso por rádio frequência: RFID - Radio Frequency Identification: é um método de armazenamento e recuperação de dados.

Por conseguinte, Fulgêncio (2023) apresenta os principais *softwares* de comunicação midiáticas mais utilizados em 2023:

Softwares, Sites e Aplicativos:

- Microsoft Teams;
- Google Meet; Google Drive; Google Chat; Google Calendário.
- Classroom;
- E-mails;
- OneDrive;
- Icloud.
- WhatsApp;

- Skype; entre outros.

Em suma, os tipos de tecnologias da informação e comunicação midiáticas tornaram-se nos últimos anos muito mais inovadores do que no final do século XX. Após 24 anos de disseminação das TICs pelo mundo, as organizações se apresentam em um novo patamar tecnológico e de inovação, pelo qual as organizações buscam, incessantemente, se transformar para oferecer transformação à vida das pessoas comuns ao redor do mundo (Fulgêncio, 2023).

No próximo subitem, explana-se a relação das tecnologias midiáticas e as organizações.

4.4 Comunicação midiática e suas relações nas organizações

A comunicação midiática permite a socialização e conexão entre pessoas, grupos ou equipes, assim, presentes no universo contemporâneo das organizações (Souza; Santos, 2018).

A tecnologia da informação e comunicação midiática revolucionou os processos organizacionais, aproximando pessoas e melhorando o processamento de dados e informação. Nesse sentido, a construção de conhecimento passou a ser percebida, fazendo com que as corporações desenvolvessem relações midiáticas que promovessem o desempenho dos colaboradores. Além disso, o fomento ao conhecimento e tomadas de decisão foram efetivamente afetadas pela alta demanda por tecnologias computacionais, softwares, programas e aplicativos de armazenamento e compartilhamento de informação (Souza; Santos, 2018; Velloso; Yanaze, 2014).

A comunicação em rede, seja no quesito internet, intranet ou extranet, segundo Recuero (2009), potencializa as aproximações e colabora para que as pessoas sejam mais informadas. A Recuero (2009) enfatiza que a comunicação midiática pode favorecer nas aproximações dentro de um contexto social ou corporativo.

Ressalta-se que a comunicação midiática, ou seja, a comunicação em rede, está constantemente presente na sociedade, promovendo facilidades e contribuindo para o sucesso de muitas empresas no mercado. Isso permite lançar moda, aumentar as vendas e obter lucro com maior rapidez, ou seja, alcançando o cliente em tempo real (Recuero, 2009).

O crescente uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) já é parte e tendência na vida das pessoas atualmente. Essas ferramentas são utilizadas pelas pessoas e profissionais para facilitar a comunicação, ter acesso à informação e construir conhecimentos necessários em um ambiente inovador e mutável. Nesta perspectiva, a habilidade requerida para interagir com as mídias e tecnologias transcende a comunicação verbal. Surge então a necessidade de se ter um aporte de interação e solução assertiva de mensagens que são emitidas e recebidas (Ottonicar; Barbosa; Yafushi; Moraes, 2021, p. 42).

De acordo com a explanação de Ottonicar *et al.* (2021) a TIC fomenta o desenvolvimento organizacional, entretanto, é importante levar em consideração a competência dos indivíduos quanto as habilidades de uso das ferramentas midiáticas. Na ausência de habilidades necessárias, o gestor pode promover no ambiente organizacional um plano de alfabetização e capacitação dos colaboradores.

Segundo Matos (2021, p. 4), “O ato comunicativo se desenvolve com base em um procedimento inicial de comunicação favorecendo o crescimento humano em forma de sociedade, disseminando a inteligência, contribuindo para o crescimento organizacional”. Para melhor entendimento, a atos (2021) expõe os elementos basilares da comunicação dentro das organizações:

Quadro 5: Os elementos básicos da comunicação organizacional

Emissor	Qualquer ser/objeto que emita mensagem de maneira consciente ou não.
Receptor	Qualquer ser/objeto que recebe uma mensagem de forma consciente ou não.
Mensagem	Informação e/ou ideia emitida e/ou recebida.
Meio	Instrumento de utilização pelo emissor/receptor para transmitir a mensagem, em exemplo, ferramentas midiáticas: Teams, Google Meet, E-mail, WhatsApp, Armazenamento em nuvem, entre outros.

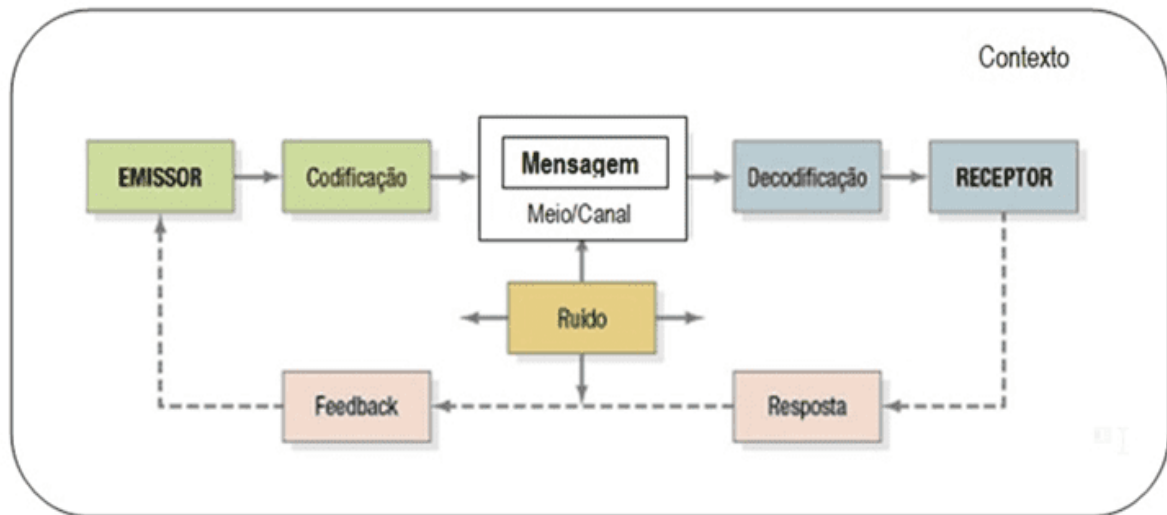
Fonte: Adaptado de Matos (2021).

De acordo com o Quadro 5, Matos (2021) salienta os princípios da comunicação e os elementos que perfazem essa congruidade dentro das organizações. Além disso, a Matos (2021) enfatiza o meio de comunicação como fator de facilidade de inter-relação em

determinado grupo ou equipe. Nesse sentido, o processo de comunicação é tido como sistêmico devido aos elementos que perfazem a qualidade da própria comunicação midiática.

Na Figura 4, Matos (2021) expõe a sistematização do processo de comunicação no âmbito organizacional:

Figura 4: Processo de comunicação – Ato comunicativo



Fonte: Neves (2019 apud Matos, 2021, p. 5).

Para Matos (2021) o processo de comunicação nas organizações, conforme Figura 4, tem como intuito promover ações de compartilhamento de informação, conhecimento e experiências, além de associar, trocar opiniões, tornar comum a informação e promover a construção de conhecimento para o desenvolvimento da organização. Sendo assim, é importante retomar que a GC pode receber condições favoráveis aos resultados da organização pela sistematização adequada que os gestores podem prover nos processos de implemento de produtos e serviços.

Para Matos (2021, p. 7), “No entorno organizacional a comunicação vem se transformando e, ao longo do tempo, ainda se adaptando à nova realidade em suas estratégias e processos internos”. Essa explanação corrobora ao momento atual, em que as organizações estão aderindo cada vez mais às tecnologias da informação e comunicação midiática como ato de inovar nos processos de gestão e gerenciamento de conhecimento dos colaboradores internos, além de propiciar um acesso e fluxo contínuo às informações de clientes, concorrentes e parceiros externos.

Na explanação de Matos (2021), os canais de comunicação são diversos e podem ser classificados em Audiovisuais, Auditivos, Visuais e Simbólicos (Matos, 2021).

Os canais de comunicação utilizados no final do século XX e início do século XXI deixaram de ser utilizados com tanta frequência, assim, outros novos foram implementados na sociedade midiática. De tal modo, os canais de comunicação têm revolucionado o desempenho das organizações, sem deixar de mencionar a vida social das pessoas, de modo geral.

Para melhor esclarecimento, apresenta-se a seguir a tipologia dos canais de comunicação, conforme esboço do Quadro 6.

Quadro 6: Tipologia dos canais de comunicação

Veículos Visuais Escritos	Instruções e Ordens Escritas; Circulares; Cartas Pessoais; Manuais; Quadro de avisos (jornal mural); Newsletters; Boletins; Panfletos; Jornais e Revistas; Relatórios de Atividades; Formulários; Fax
Veículos Visuais Pictográficos	Pinturas; Fotografias; Desenhos; Diagramas; Mapas
Veículos Visuais Escritos/Pictográficos	Cartazes; Filmes mudos com legenda; Gráficos; Diplomas e certificados.
Veículos Visuais Simbólicos	Luzes; Bandeiras e flâmulas; Insígnias.
Veículos Auditivos Diretos	Conversas; Entrevistas; Reuniões; Conferências;
Veículos Auditivos Indiretos	Telefone; Rádio; Intercomunicadores automáticos; Alto-falantes;
Veículos Auditivos Simbólicos	Sirenes; Apitos;

	Buzinas; Sinos; Alarmes.
Veículos Audiovisuais	Filmes utilizados em demonstrações; Vídeo; Videoconferência e videofone.
Veículos de Comunicação Digital	WhatsApp/Microsoft Teams; Redes Sociais; Mídias Sociais; Blogs; Podcasts; Intranet; E-mail.

Fonte: Matos (2021, p. 09-11).

A partir da colocação e exposição de Matos (2021), é possível notar a gama de tecnologias da informação e comunicação existente atualmente. Em especial, os veículos de comunicação digital perfazem todos os contextos organizacionais. Inclusive, na industrialização por meio da robotização dos processos de produção.

A Indústria 4.0, a exemplo, retrata a sistematização e digitalização de informações específicas da produção de produtos. Além disso, a Inteligência Artificial (IA) tem se posicionado como forte aliado da comunicação midiática, por relacionar as necessidades sociais e organizacionais através de programações estratégicas (Matos, 2021).

Os meios de comunicação, representados pelos canais de comunicação e tipos de tecnologias midiáticas, perfazem os aspectos da comunicação em massa. Desta maneira, as organizações podem sistematizar, de maneira estratégica, ações que promovam a inovação de processos a fim de disponibilizar produtos e serviços inovadores à sociedade (Grizzle; Singh, 2016; Matos, 2021).

Entretanto, é imprescindível expor a necessidade de capacitação e alocação de colaboradores qualificados e capacitados para lidar com as novas tecnologias midiáticas (UNESCO, 2023). Para tanto, alguns quesitos podem favorecer tal realidade atual, com a implementação nos ambientes organizacionais de programas de alfabetização midiática pelo qual promove melhor desempenho e competência dos profissionais, conforme exposto no próximo subitem (Grizzle; Singh, 2016).

4.5 As cinco leis para a alfabetização midiática e informacional – UNESCO

A priori, a informação é a base para qualquer tipo de construção de conhecimento, seja, com o uso de tecnologias ou acesso literário dos mais diversos tipos. Assim sendo, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) expõem que a Alfabetização Midiática e Informacional (AMI) deve ser vista como um direito de todo ser humano. Portanto, apresentam-se nesta seção as Cinco Leis da Alfabetização Midiática e Informacional (UNESCO, 2023).

A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) é uma agência especializada das Nações Unidas (ONU) com sede em Paris, fundada em 4 de novembro de 1946 com o objetivo de garantir a paz por meio da cooperação intelectual entre as nações, acompanhando o desenvolvimento mundial e auxiliando os Estados-Membros – hoje são 193 países – na busca de soluções para os problemas e desafios de nossa sociedade (MEC, 2024, sem paginação).

Segundo a UNESCO (2023), as Cinco Leis da AMI foram originadas com base nas Cinco Leis da Biblioteconomia propostas por S. R. Ranganathan em 1931. Com isso, os fundamentos das Cinco AMI sugerem servir como um guia aos profissionais que lidam com informação, levando em consideração as possíveis tecnologias que podem ser utilizadas no mesmo contexto, com o intuito de fornecer aspectos educativos.

Assim sendo, as Cinco leis de AMI foram desenvolvidas pela UNESCO com o intuito de propor melhor desempenho educacional e técnico aos profissionais da informação. “As Cinco Leis da AMI pretendem servir de guia, juntamente com outros recursos da UNESCO, para todas as partes interessadas envolvidas na aplicação da AMI em todas as formas de desenvolvimento” (MEC, 2024, sem paginação).

As dimensões que comportam as Cinco Leis de AMI abordam a informação, o conhecimento, comunicação, mensagem, tecnologia, direitos humanos, alfabetização midiática e alfabetização informacional. Suas características são distribuídas nas Cinco Leis, evidenciando aspectos técnicos, comportamentais e específicos quanto ao uso da informação e do conhecimento no contexto tecnológico (Doyle, 2019).

Para Doyle (2019) a AMI é o conjunto de competências mais importante para compreender as especificidades do local de trabalho em que se está inserido. Esse tema principal tem sido incansavelmente abordado pela UNESCO, que produziu um conjunto de documentos fundamentais para orientar as pessoas à alfabetização midiática e informacional.

“Um dos meus instrumentos favoritos é a versão gráfica das Cinco Leis da AMI. Tem muitas qualidades: é conciso, visualmente atraente e perfeito para atingir pessoas de todos os horizontes” (Doyle, 2019, p. 117, tradução própria).

Nesse sentido, a seguir, apresenta-se o conceito gráfico das Cinco Leis de AMI para melhor entendimento e esclarecimentos dos princípios do manual técnico desenvolvido pela UNESCO, conforme esboçado por Grizzle e Singh (2016) e exposto por (UNESCO, 2023).

Imagem 3 – Cinco leis da AMI



Fonte: <https://www.unesco.org/en/media-information-literacy/five-laws> (2023).

De acordo com a Unesco (2023), as Cinco Leis de AMI proporcionam melhor desenvolvimento aos profissionais que usam informação para as tomadas de decisão, ou seja,

que detém o intuito de desenvolver competências, conhecimento em grupos e equipes, além de fomentar o desenvolvimento de uma organização como um todo (Grizzle; Singh, 2016).

Nesse viés, Oliveira Del-Massa *et al.* (2018) sugerem que o acesso às Cinco Leis de AMI, desenvolvidas pela UNESCO, oferece condições reais aos profissionais que precisam de conhecimento e competência nas tarefas do trabalho. Nesse sentido, as autoras Oliveira Del-Massa *et al.* (2018) corroboram ao panorama sistêmico das Cinco Leis de AMI, exposto por Grizzle e Singh (2016) e Doyle (2019), conforme Quadro 7:

Quadro 7 – Cinco leis de alfabetização midiática e informacional

As Cinco Leis de Alfabetização Midiática Informacional (AMI)	Conceitos de Grizzle e Singh (2016); Oliveira Del-Massa <i>et al.</i> (2018); e Doyle (2019)	Panorama analítico das Cinco Leis de AMI da Unesco (2023)
LEI 1	Consiste em dimensões que envolvem a informação, a comunicação, biblioteca, tecnologia midiática, redes de internet, ferramentas e outros provedores de informação. Referem-se a meios que promovem engajamento cívico, crítico e desenvolvimento sustentável em organizações profissionais. Cada dimensão da primeira lei faz parte do todo e tornam-se imprescindível para o bom e devido funcionamento prático.	A primeira lei aborda a matéria-prima da aplicabilidade das cinco leis, pois refere-se a direcionar o cidadão em compreender a lei em si. Por conseguinte, é possível identificar a tecnologia como um fator pertinente ao desenvolvimento de ações que correlacionam o envolvimento cível, grupos, equipes, objetivos e organizações para um determinado fim ou objetivo previamente estabelecido.
LEI 2	Refere-se a expor que todo cidadão é um criador de informação/conhecimento e possui a capacidade de construir e transmitir uma mensagem a outrem. O cidadão deve ser empoderado a acessar informações e novos conhecimentos, de modo a expressar-se abertamente a um receptor. A alfabetização midiática e informacional é direcionada a todo público e sem distinção de gênero. Além	A segunda lei expõe de maneira direta a essencialidade do cidadão em usufruir de seus direitos de acesso para fluir o desenvolvimento de ações que proporcionam melhor nível de desempenho funcional. Afinal, as ferramentas midiáticas atuam em consonância com os objetivos pré-estabelecidos por um cidadão ou grupo, evidentemente, a segunda lei oferece e evidencia a

	disso, as leis promovem bem-estar e desenvolvimento fluido, sob todos os panoramas profissionais e humanos.	importância da alfabetização midiática e informacional, a partir do uso de meios intelectuais que promovem melhor tomadas de decisão e resultados satisfatórios no desempenho de funções diversas.
LEI 3	A terceira lei propõe enfatizar que a informação, o conhecimento e mensagem propiciada por competências midiáticas não possuem valor neutro, ou seja, há um conceito definido para tal existência. A aplicabilidade de conceitos da AMI deve ser de fácil acesso e compreensão para que todos os profissionais e interessados possam usufruir dos benefícios arrolados pelas leis, de modo geral.	O contexto apresentado na terceira lei estabelece o conceito de utilização de recursos informacionais e tecnológicos baseados em fundamentos. Deste modo, percebe-se que as leis de AMI não percebem as competências dos indivíduos como isoladas, mas sim como pertencentes de uma compreensão de princípios que estabelecem ações que propiciem melhor desempenho. Ou seja, sem o uso adequado e estratégico das ferramentas e recursos midiáticos não é possível a obtenção de êxito nas ações organizacionais.
LEI 4	Consiste na definição de que todo indivíduo que deseja obter acessibilidade e se aprofundar em informações específicas, construção de conhecimentos e promover mensagens novas, assim como promover interação, mesmo se for homem ou mulher e se estão cientes, se admite ou expressa que ele/ela quer, seus direitos devem ser prevalecidos. Assim, deliberando melhor desempenho de funções e ações que correlacionam competências midiáticas e informacionais.	A quarta lei da AMI consiste em propor uma definição que estabelece os direitos dos cidadãos no uso da informação, da tecnologia, ferramentas e meios de comunicação para conduzir suas funções laborais. Nesse sentido, nota-se que esta lei propõe melhor condição e respeito independente se é homem ou mulher. Está relacionado aos direitos humanos, assim como todas as demais leis aqui apresentadas. Como consequência, percebe-se melhor nível de acessibilidade e apropriação de

		recursos e resultados satisfatórios.
LEI 5	A quinta e última lei de alfabetização midiática e informacional propõe que ela não pode ser adquirida de maneira única e isolada. Desse modo, ela compele a inclusão de todas as nuances que envolvem as cinco leis, pois trata-se da inclusão de conhecimentos, competências e atitudes; ou seja, refere-se quando relaciona o acesso total das leis anteriores, da avaliação de ações e resultados, do uso da informação constituída, da produção de conteúdos e comunicação de conteúdos produzidos como, também, de informação, mídia e tecnologia utilizados e existentes na organização a qual se pertence.	O delineamento da quinta lei conclui os fundamentos, os quais indicam a usabilidade de todos os recursos apresentados nas leis anteriores, os princípios, conceitos e práticas que devem ser seguidas para qualificar todo o contexto das leis de AMI. Para tanto, a UNESCO propõe tais condições com o intuito em promover um manual técnico de relacionamento, desenvolvimento organizacional e operacional, a fim de propor melhor usabilidade de recursos informacionais nos mais variados campos dos saberes, a priori, que lidam com informação, conhecimento, comunicação, mensagem, tecnologias e recursos midiáticos para profissionais.

Fonte: Elaborado pelo Autor

De acordo com o Quadro 7, percebe-se que a UNESCO sobrepõe ao desenvolvimento das Cinco Leis de AMI características aplicáveis em uma organização que demandam ações sociais e humanitárias. Tais princípios são direcionados quanto ao uso da informação, o armazenamento, a seleção e utilização de tecnologias informacionais como, também, as tomadas de decisão que podem ser embasadas em resultados de competências midiáticas e informacionais aplicadas.

No que se refere as Cinco Leis de alfabetização midiática e informacional no âmbito organizacional, pode-se dizer que a gestão do conhecimento é um fator concomitantemente aderente ao conjunto de dimensões que abrangem o sistema de uso da informação, conhecimento, comunicação, mensagem, tecnologia e mídia. Assim, na próxima subseção

expõe-se os fatores críticos de sucesso das cinco leis de AMI no contexto da GC, conforme explanado por Oliveira Del-Massa *et al.* (2018).

4.6 Fatores críticos de sucesso das cinco leis da alfabetização midiática e informacional no contexto da gestão do conhecimento

As Cinco Leis de Alfabetização Midiática e Informacional (AMI) oferecem fortes influências no desenvolvimento de ações voltadas à Gestão do Conhecimento (GC), por isso, é imprescindível enfatizar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para melhor desempenho das organizações (Oliveira Del-Massa *et. al*, 2018).

Segundo Oliveira Del-Massa *et. al* (2018) os FCS caracterizam determinadas especificidades que corroboram no desenvolvimento da GC nos ambientes organizacionais. Com isso, os pontos positivos tornam-se impulsionadores de ações competitivas diante do mercado no qual a organização está inserida. Ainda, pode-se dizer que as dimensões que envolvem os FCS designam planejamentos específicos e estratégicos a fim de oferecer um suporte gerencial na organização.

A partir desse contexto, Gnecco Junior *et al.* (2010) enfatizam que a GC é desenvolvida e aplicada em uma organização por meio de pontos-chave que subsidiam o planejamento estratégico. Portanto, os FCS são impulsionadores aos profissionais que lidam com informação e conhecimento. Além disso, é importante dizer que os FCS são fontes de alimentação às tomadas de decisão e desenvolvimento de estratégias, pois o planejamento é

Salienta-se que Gnecco Junior *et al.* (2010) expõe uma visão sistêmica e relaciona todo o conjunto que envolve o processo de GC, considerando os pontos-chave de aplicabilidade de estratégias e ações baseadas nos FCS como plano de gestão.

Ademais, as características discutidas pelas Autoras (2018) mostram que as especificidades diferem entre uma organização e outra. Por outro lado, o formato gerencial das organizações pode ser similar, ou seja, os resultados são parâmetros e podem oferecer resultados positivos. Além disso, é muito mais seguro um gestor aplicar ações estratégicas baseadas em fundamentos previamente estipulados (Furlanetto; Oliveira, 2008).

Para Gnecco Junior *et al.* (2010) os FCS são aqueles que evidenciam algum fator de risco à organização, podendo ser com relação à economia, produto, concorrência entre outros, pelos quais oferecem oportunidade de ação estratégica. A partir desse pressuposto, a

GC corrobora no desenvolvimento e conquistas de vantagens competitivas, por unir esforços dentro da organização (Oliveira Del-Massa *et al.*, 2018).

Oliveira Del-Massa *et al.* (2018) expõem a visão sistemática de Furlanetto e Oliveira (2008) ao salientar os principais fatores estratégicos que contribuem ao desenvolvimento de ações que estejam em consonância aos FCS baseados na aplicabilidade da GC. Com isso, a GC torna-se mais eficiente, em especial, considerando a alfabetização midiática e informacional com predominância no âmbito organizacional, conforme segue:

Alta administração: cabe a ela a responsabilidade de mobilizar os demais níveis hierárquicos, por meio da disponibilização de condições propícias para a criação e compartilhamento do conhecimento, além da definição de metas, objetivos e resultados esperados;

Cultura organizacional: as ações da alta administração e a motivação dos colaboradores são responsáveis pelo desenvolvimento da CO que engloba a existência de uma cultura interna alinhada ao processo de aprendizagem, programas de incentivos, orientação para o compartilhamento do conhecimento, clima organizacional positivo e funcionários comprometidos com a organização;

Novas estruturas organizacionais: representam um processo contínuo de adequação ao contexto de mercado e envolve aspectos como: mudanças internas, cooperação entre equipes, equipes definidas por projeto, descentralização de tarefas, autonomia e delegação de poder na motivação para o aprendizado, redução de níveis hierárquicos e desempenho vinculado à satisfação dos clientes;

Práticas e políticas de gestão de pessoas: estão relacionadas com o aumento do capital intelectual da empresa, que ocorre por meio de investimentos na contratação e treinamento de pessoas;

Sistemas de informação: não dizem respeito apenas a estrutura tecnológica, mas engloba também *software* e bancos de dados, que registram e propiciam a disseminação de informações e conhecimentos em todos os setores da organização;

Mensuração dos resultados: tem por objetivo, a partir da definição de métricas, avaliar os investimentos em gestão do conhecimento, bem como identificar a aderência da GC aos objetivos de negócio;

Aprendizagem com o ambiente: este fator está relacionado com a instabilidade do ambiente e com a necessidade de aprender a partir das mudanças do contexto. Consumidores, fornecedores, parceiros estratégicos e concorrentes fornecem às organizações informações privilegiadas, que podem ser transformadas em novos conhecimentos;

Orientação para processo: a sistematização dos processos direcionada à qualidade dos produtos e serviços e à satisfação dos clientes se relacionam com a disseminação do conhecimento e sua efetiva utilização nos processos de negócios, considerando arranjos físicos bem projetados e qualidade dos processos internos (Oliveira Del-Massa *et. al.*, 2018, p. 221-222).

De acordo com a mensuração de Furlanetto e Oliveira (2008) exposta por Oliveira Del-Massa *et al.* (2018) é possível perceber que as dimensões apresentadas exigem uma estrutura sistemática da organização. A mensuração e desenvolvimento desses fatores estabelecem condições que são imprescindíveis para o desenvolvimento dos profissionais que atuam com

informação. Ademais, a organização estabelece ações que fomentam a eficácia dos processos, gerenciamentos e resultados, podendo ser previamente calculados ou não.

É imprescindível dizer que as Cinco Leis de AMI fundamentam a utilização de ferramentas e tecnologias da informação e comunicação para o desempenho organizacional. Sendo assim, os FCS da GC proporcionam à organização melhor estruturação, pois a AMI é um apoio conceitual aos profissionais que atuam frente aos desafios impostos pelo mercado competitivo.

Os FCS são reconhecidos como essenciais para traçar estratégias e adquirir vantagens competitivas. Os profissionais que buscam informações e a construção de conhecimento, seja individualmente ou coletivamente, fortalecem o poder de decisão e atuação (Batista, 2012).

Nesse sentido, Batista (2012) enfatiza que a GC pode ser desenvolvida em uma organização a partir do reconhecimento de FCS que estejam ligados no fundamento e prática de recursos de liderança, tecnologia, recursos humanos e definição de processos.

Os principais fatores críticos de sucesso no contexto da GC são:

Liderança: apresentar a visão, os objetivos e as estratégias de GC; estabelecer a estrutura de governança e os arranjos institucionais que formalizam os projetos de GC; garantir a disponibilização de recursos financeiros para viabilizar os projetos de GC e garantir a utilização da GC para melhorar processos, produtos e serviços; definir a política de proteção do conhecimento; e ser exemplo nas áreas de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo;

Tecnologia: utilizar as tecnologias adequadas para acelerar os processos de GC. Tecnologias como mecanismos de busca; repositórios digitais; portais; intranets; internet; plataformas de comunidade de prática virtuais; Gestão Eletrônica de Documentos (GED); entre outras, devem dar condições para adequada criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento no contexto organizacional;

Pessoas: são os viabilizadores da GC e, portanto, desempenham um papel fundamental, uma vez que captam, criam, armazenam, compartilham e aplicam o conhecimento. Diante de tal situação, os programas de educação e capacitação, o trabalho de desenvolvimento de carreiras, são fundamentais para aumentar a capacidade dos colaboradores na execução dos processos de GC;

Processos: fóruns/listas de discussão; comunidades de prática; educação corporativa; narrativas; *mentoring*; *coaching*; e universidade corporativa estão nas práticas de GC destacadas para aumentar a capacidade dos colaboradores na execução dos processos de GC (Oliveira Del-Massa *et al.*, 2018, p. 222).

E suma, os recursos citados por Batista (2012) propõe estabelecer que características do tipo liderança, tecnologia, pessoas e processos são condições que a organização sistematiza e desenvolve a fim de gerar resultados. A liderança é um direcionador e gera influências no ambiente laboral, conduz o pessoal e aponta ações estratégicas a um indivíduo ou mais grupo ou equipe. A tecnologia proporciona a fluidez dos processos, refletindo no

tempo de execução e entrega de um produto ou serviço. As pessoas refletem os recursos humanos que a organização possui, ou seja, o conhecimento, as estratégias e ações que envolvem o conhecimento. Os processos são movidos por pessoas e definem os resultados de uma organização, a definição de um processo eficaz reflete nos resultados no curto, médio e longo prazo.

De acordo com a exposição de Oliveira Del-Massa *et al.* (2018) existem outros fatores críticos de sucesso importantes para a GC. Nesse sentido, a alfabetização midiática e informacional pode refletir positivamente diante desses fatores, pois qualifica as ações dos profissionais que atuam na organização.

Segundo Batista *et al.* (2014), dispõe-se de três outros importantes FCS da GC e que podem desempenhar funções significativas nas organizações, conforme a seguir:

- 1 – Orientação processual; Geração de valor;
- 2 - Processos de Gestão do Conhecimento (ambientes físicos; CO; valorização do conhecimento; Tecnologia de Informação e de Comunicação (TIC);
- 3 – Comunicação padronizada; Compartilhamento de conhecimento; e governança adequada; Atribuição de responsabilidades.

Portanto, percebe-se que Batista *et al.* (2014) apresentam uma perspectiva voltada a processos, ideias, conhecimento e ações humanas. Assim, fortalecendo a premissa de que a estratégica baseada em objetivos é um fator predominante no sucesso de tomadas de decisão.

Os FCS são vistos por diversos pesquisadores como uma chave para uma gestão eficaz. No que condiz a AMI, os profissionais que possuem qualificação e detém de capacitação podem desempenhar suas funções com mais probabilidade de sucesso nos resultados. Com isso, a AMI pode deliberar uma GC propulsora e faz diferença à organização que se adequa aos princípios estabelecidos pelos mais diversos autores da área (Gnecco Junior *et al.*, 2010; Furlanetto; Oliveira, 2008; Oliveira Del-Massa *et al.*, 2018; Batista, 2012; Batista *et al.*, 2014).

Para melhor compreensão, a seguir, apresentam-se os principais FCS constituídos por Garcia e Possamai (2009), a qual são direcionadas a implantação da GC. Ademais, a AMI pode ser aplicada a tais conceitos e princípios apresentados, conforme Quadro 8 – FCS para a implantação da GC.

Quadro 8 – Fatores críticos de sucesso para a gestão do conhecimento

Características dos FCS para a GC nas organizações	Análise sistemática e panorâmica das características dos FCS para a AMI no contexto da GC.
• Adoção de uma plataforma de trabalho para implantação da GC que forneça orientação e estruturação adequada para a sua prática nas organizações;	O fornecimento de uma estrutura técnica e operacional para melhor desenvoltura dos profissionais.
• Suporte da alta direção, uma vez que as iniciativas da GC podem levar a transformações profundas na organização;	A retroação alimenta o processo de desenvolvimento e execução de processos, entretanto, o <i>feedback</i> torna-se necessário.
• Reconhecimento da natureza do conhecimento a ser tratado, identificação das necessidades e oportunidades com relação à GC e previsão de diferentes estratégias para fazê-lo;	O incentivo a construção de conhecimento é a base para a organização. A GC só pode ser aplicada se os profissionais obtiverem informação e conhecimento suficientes para atuarem no mercado.
• Ajuste da estratégia de GC com o contexto da organização, de modo que seus objetivos estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização;	Identificar e informar sobre os princípios da organização é o dever de um gestor para interpor todos os membros que atuam no ambiente laboral. Assim, todos tornam-se cientes do objetivo de processual e de gestão.
• Estabelecimento da infraestrutura para a GC, com a definição de equipes e papéis para o desempenho de tarefas inerentes à GC;	A conscientização das funções a serem desempenhadas facilita o entendimento e real significado do papel de cada membro que atua na organização.
• Adoção de uma visão baseada em processos da GC como criação, armazenamento, disseminação, compartilhamento, aplicação e uso do conhecimento, que são a sua essência e se referem ao que pode ser feito com o conhecimento nas organizações;	A retratação do contexto holístico da gestão do conhecimento está implicitamente ligada à cultura da organização. O grupo organizacional torna-se influente quando se está ciente de conteúdos informacionais que, essencialmente, devem estar disponíveis aos colaboradores.
• Realização de investimentos em GC feitos de acordo com a análise dos recursos disponíveis na organização. Estes recursos	Os recursos financeiros para a GC envolvem a AMI, o qual necessita de investimentos precisos para melhor desempenho das equipes. Ao pautar as tecnologias midiáticas e informacionais em uma organização torna-se

são de ordem financeira, em tecnologia de informação e comunicação, infraestrutura para o projeto, recursos humanos e o tempo;	eficiente planejar investimentos pelos quais serão necessários.
• Avaliação de benefícios e criação de valor no sentido de possibilitar aos membros da organização a percepção dos benefícios gerados pela GC;	Os investimentos aplicados devem propor benefícios explícitos, evidentes e calculáveis. A fim de propor melhor desenvoltura e bem-estar aos colaboradores e gestores.
• O projeto de implantação de GC deve estar adequado à cultura vigente ou esta deverá ser alterada para viabilizar a tal implantação;	O desenvolvimento de um pré-projeto de implantação de GC minimiza os erros e aumenta a chance de sucesso e desempenho operacional.
• Capacitação dos envolvidos com a GC, de modo que estes possam entender seus conceitos, se prepararem para as atividades relacionadas com a GC como a comunicação, o compartilhamento de conhecimento, a construção de equipes, entre outras;	O treinamento é a base para que todos os atuantes da organização possam se inteirar da complexidade dos processos a serem desempenhados. A capacitação promove a solidez da cultura da organização.
• Desenvolvimento de políticas motivacionais que incentivem o trabalho coletivo, o compartilhamento, a criatividade e a inovação, uma vez que o sucesso da GC depende, em grande medida, da motivação dos participantes em compartilhar seu conhecimento.	A motivação é um fator veementemente eficaz e determina satisfatório resultado para o contexto organizacional e humano. Além disso, o bem-estar dos colaboradores reflete no sucesso da aplicabilidade da GC e suas nuances.

Fonte: Adaptado de Oliveira Del-Massa (2018); Garcia, Possamai (2009)

No Quadro 8, compreende-se que os FCS, estrategicamente, são necessários para a existência de uma organização eficiente. No que condiz ao uso de tecnologias midiáticas, a AMI é um dever de todos os componentes da organização e de extrema valia para as organizações.

Em suma, as Cinco Leis de AMI desenvolvidas pela UNESCO proporcionam uma padronização conceitual ao redor do mundo, proporcionando um auxílio consistente e propulsor no contexto da GC em organizações modernas por meio de tecnologias e inovação.

5 GESTÃO E INOVAÇÃO NO SÉCULO XXI

A Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OECD), ao desenvolver o Manual de OSLO (1997), enfatiza que a inovação pode proporcionar um cenário promissor e competitivo às organizações modernas. A composição de uma equipe competente e habilidosa é o principal fator para o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores na sociedade (Schweitzer, 2019).

Para Vick *et al.* (2015), as organizações, no mundo todo, se reinventam cada vez mais, em tempo recorde e, ao mesmo tempo, alimentando as demandas sociais. Além disso, é imprescindível mencionar os desafios enfrentados pelas empresas e organizações, que desenvolvem continuamente ações e estratégias de sobrevivência (Schweitzer, 2019).

De acordo com as afirmações de Vick *et al.* (2015), atualmente, diversos temas são discutidos e desbravados no meio científico acerca da administração, com o intuito de identificar contextos e ações inteligentes de desenvolvimento organizacional para a inovação. Os autores (2015) expõem quatro dos principais eixos temáticos, conforme a seguir:

- **O desafio de inovar estrategicamente:** ações pluralistas são desenvolvidas, de acordo com planos e estratégias para que a organizações apresentem propostas diferenciadas dos existentes na sociedade e na concorrência.
- **A busca por vantagens competitivas por meio do desenvolvimento e da reconfiguração de capacidades dinâmicas:** as organizações buscam identificar situações diversas, reais ou fictícias, para situar ações diferenciadas através do conhecimento existente no ambiente laboral, podendo, às vezes, traçar novos pensamentos e habilidades acerca dos colaboradores da corporação.
- **A demanda pela articulação e absorção de conhecimento que visa a aprendizagem:** é de extrema importância ter um grupo ou equipe organizacional capaz de proporcionar novas ideias e criações pertinentes as necessidades da organização.
- **O desafio de compreender o contexto organizacional e dar sentido à experiência subjetiva (simbolismo) de uma organização e de seus membros:** a definição do objetivo geral da organização é um fator que delibera ações e comportamentos esperados, tornando-se necessário o compartilhamento de objetivos gerais ou específicos, dentro dos departamentos diversos, que compõem a organização como um todo. Assim, compreender os ideais da

organização é uma vantagem organizacional que parte dos princípios de coletividade e união de forças.

Nesse sentido, a inovação é um fator que pode determinar condições positivas a uma organização, mediante um cenário competitivo. O inovar exige maior adaptabilidade aos colaboradores e gestores por se tratar de uma ação emergente. Portanto, a inovação pode “[...] ser promovida em relação a produtos, serviços, operações, processos e pessoas. Esse desafio requer, especialmente, o acompanhamento das constantes demandas e mudanças do ambiente externo (Baregheh; Rowley; Sambrook, 2009, sem paginação).

De acordo com Vick *et al.* (2015), no Brasil, as organizações não possuem a cultura da inovação, ademais, poucas empresas ensejam a inovação como parte dos princípios da corporação. Diante de tal realidade, o ato de inovar torna-se algo distante as tradicionais culturas, com relação ao manejo clássico, seguro e eficaz de se processar tarefas. Todavia, as mudanças ocorrem a cada dia e a competitividade determina quem permanece no mercado, na maioria das vezes. Além disso, a tecnologia como propulsora da inovação não é vista como algo fácil de lidar, devido a isso os serviços se tornam escassos.

As empresas brasileiras são tradicionalmente consideradas não propensas a inovar, muitas vezes experimentando dificuldades na gestão de tecnologia. Esforços nacionais datam da década de 1970, lembrada pelas políticas de industrialização que estiveram focadas no estímulo à substituição de importações (Vick *et al.*, 2015, sem paginação).

Ademais, Nagano, Stefanovitz e Vick (2014, sem paginação), expõem que “há uma carência de informação e estudos sobre as práticas inovadoras de empresas nacionais”. Sobretudo, devido a pulverização de informações acerca de casos importantes de inovação está sendo mais bem compreendida, assim, deixando evidente a importância de se inovar no mercado brasileiro (Vick *et al.*, 2015).

Portanto, para melhor compreensão e discussão acerca da temática setorial desta seção, divide-se em seções que expõe os seguintes assuntos: Princípios da inovação nos processos de gerenciamento organizacional; O papel das tecnologias da informação e comunicação midiática para a inovação das organizações; Organizações inovadoras e suas relações com as tecnologias midiáticas no processo de gestão do conhecimento.

5.1 Princípios da inovação nos processos de gerenciamento organizacional

A OECD, a partir dos conceitos explicitados no Manual de OSLO (1997), propõe os princípios de inovação a um regimento processual para manuseio e aplicabilidade em ambientes organizacionais. O conhecimento e a habilidade dos profissionais que atuam nas organizações devem sempre ser condizentes com as necessidades de gestão, pois os resultados tornam-se mais produtivos e satisfatórios.

Por conseguinte, enfatiza-se que a categorização dos processos de inovação é um fator rudimentar e que fortalece os vínculos processuais, no quesito de aplicabilidade e conhecimento holístico das ações a qual se aplica (OSLO, 1997).

De acordo com o manual de OSLO (1997), expõe-se as diferentes categorias de inovação desenvolvidas pela OECD, a fim de fomentar e qualificar a implementação de um processo de gestão da inovação nos ambientes organizacionais, conforme padronização explicitada a seguir:

- **Produto ou Serviço:** é quando a inovação é voltada para o desenvolvimento de um novo produto ou serviço, ou, ainda, uma melhoria significativa de algo já existente.
- **Processo:** é quando a inovação é sobre algum processo realizado pela empresa, incrementando-o ou implementando algo completamente novo.
- **Organizacional:** diz respeito a novos (ou aprimorados) métodos organizacionais, internos ou externos.
- **Marketing:** inovações sobre novos (ou aprimorados) métodos de marketing, como reposicionamento, estratégia de preços, promoção, concepção etc.

É de extrema relevância entender as categorias de inovação para melhor gerenciamento de projetos de inovação. Desta maneira, os gestores e seus colaboradores detêm de melhor aporte nas tomadas de decisão, como melhor aumento dos níveis de acertos nos resultados (Pimenta, 2022).

Ademais, os horizontes de inovação, assunto a ser abordado no item 4.2, traz a necessidade de classificar o projeto de inovação da organização, pois é possível identificar o tipo de inovação que se deseja, o impacto que o projeto pode oferecer, a complexidade e o tempo para a obtenção de resultado (Pimenta, 2022).

Para Schweitzer (2019), a inovação é um processo complexo, que possui complexidades em seu conglomerado processual e que precisam ser compreendidos. Além

disso, no desenvolvimento de ações para inovação é necessário identificar e entender os pilares que levam a organização à inovação. Sendo assim, apresentam-se a seguir “Os 8 Pilares da Inovação” e suas especificidades:

1 - Convicção para Inovar: refere-se à quando o gestor possui plena convicção do plano de ação, quais ações tomar, o que se deseja e onde se pretende chegar. Assim, facilitando o início do processo.

2 - Liderança engajada com Inovação: a liderança propõe a equipe ou grupo de trabalho influências por meio de um líder, o qual possui o dever de gerenciar e direcionar os colaboradores, uma vez que o papel do líder é oferecer apoio e suporte para o desenvolvimento de ações de inovação.

3 - Equipe engajada com Inovação: o compartilhamento dos objetivos geral e específicos que podem estar presentes na organização propõe melhor desenvolvimento das equipes, devido ao compartilhamento das responsabilidades que permeiam os projetos traçados dentro do ambiente de trabalho.

4 - O Comitê de Inovação: relaciona todo o conglomerado do projeto e ideias de inovação, com a participação e acompanhamento dos envolvidos nas tomadas de decisão, a partir de um consenso emitido pelo comitê constituído previamente à aplicabilidade do projeto.

5 - Tendências: identificação das perspectivas de inovação dos produtos e serviços que estão ou podem ser oferecidos à sociedade, levando em consideração os aspectos éticos e morais da sociedade pela qual se tende a fazer uso do que será oferecido. Além disso, é importante estar atento as necessidades dos clientes em potencial, a partir da aplicação do projeto de inovação.

6 - Processos que habilitam a Inovação: se refere a condições processuais, ou seja, aquilo que foi planejado como ponto de partida para a realização de ações estratégicas que visam concretizar um produto ou serviço novo na sociedade.

7 - Recursos que habilitam a Inovação: consiste nas necessidades e delineamento referentes ao desenvolvimento e aplicabilidade do projeto de inovação, ou seja, quais recursos serão necessários para a concretização do projeto de inovação. Com isso, torna-se muito mais promissor e efetivo a concretização dos resultados que se esperam pelos envolvidos no projeto.

8 - Ambientes que habilitam a Inovação: o ambiente deve ser propício e condizente com o que o projeto precisa para ser realizado, processado e concretizado com eficácia. Os recursos estruturais são essenciais e devem fazer parte do plano de inovação de qualquer organização.

A partir dos “8 Pilares de Inovação” explicitados por Schweitzer (2019), nota-se que os pilares da inovação assumem o papel de direcionamento e base para os gestores organizacionais e que qualquer tipo de planejamento de inovação exige um nível de estruturação eficiente, ou seja, abrangendo todos os passos processuais e os recursos necessários. Assim, aumentando as chances de sucesso mediante um gerenciamento de inovação mais eficaz.

5.1.1 Processo em inovação: conceito

A priori, processo é definido como algo sequencial que direciona um indivíduo na realização de algo (Schweitzer, 2019).

No âmbito organizacional os processos estão presentes em quase todas as tarefas corporativas, sendo eficientemente responsáveis pela qualidade dos resultados gerados. Com isso, traçar processos e compreender as suas funcionalidades por parte dos colaboradores, pressupõe-se desenvolver melhor desempenho e segurança daqueles que atuam na organização (Pimenta, 2022; Schweitzer, 2019).

Os processos estão presentes em organizações do conhecimento, desenvolvimento de produtos e serviços dos mais variados seguimentos. É importante que organizações definam e entendam os processos e seus fundamentos, pois as atividades acompanhadas de processos previamente definidos demonstram maior nível de confiabilidade na execução de tarefas (Pimenta, 2022; Schweitzer, 2019).

Ademais, salienta-se que processo é a designação de atividades a serem executadas para atingir determinado objetivo. Isso pode ser aplicado em ações de fabricação de produtos ou realização de serviços, podendo resultar em agregação de valor (Schweitzer, 2019).

Portanto, a compreensão de processo se dá ao objetivo que foi estabelecido previamente, ou seja, só se pode ter um processo traçado a partir de objetivos bem definidos e estruturados. O fator objetivo define o desempenho do processo, bem como enfatiza-se a

necessidade de uma visão holística do projeto para que a definição processual seja condizente com aquilo que foi almejado no projeto de inovação. Um começo, meio e fim, observando as entradas e saídas do processo, como elementares para a efetivação do processo (Schweitzer, 2019).

De acordo com Schweitzer (2019), o processo em inovação pode ser uma incógnita, pois o processo é a antítese da inovação, ou seja, não existe uma receita para inovar. Todavia, o processo pode ser um caminho para o desenvolvimento de atividades que levam aos princípios da inovação.

“Embora exista uma ISO de Inovação, a 56002, e, ela tenha alguns pilares que orientam a Gestão da Inovação, a ISO 56002 dá uma atenção especial à liderança. Os líderes de uma organização precisam ser inspiradores e visionários [...]” (Schweitzer, 2019, p. 1). Ademais, o papel do líder é influenciar os colaboradores nas atividades laborais, oferecendo apoio e suporte sistemático para a inovação por meio de estímulos.

Schweitzer (2019) enfatiza que cada tipo de inovação detém procedimentos diferentes. A exemplo, um serviço e um produto são distintos e exigem procedimentos diferentes.

A partir desse pressuposto, Schweitzer (2019) defende três tipos de inovação, os quais podem receber diferentes tipos de metodologias na prática, as quais são: a inovação incremental; inovação disruptiva; e a inovação arquitetural.

A inovação incremental traz um conjunto de ações voltadas à transformação digital, ou seja, organizações modernas que fazer uso de tecnologias da informação e comunicação midiática nas atividades cotidianas. Propõe-se um mapeamento de clientes e parceiros, a fim de estruturar melhor a distribuição das informações pertinentes, ainda, objetivando desempenho rápido e eficaz (Schweitzer, 2019).

A inovação disruptiva estabelece mudanças radicais no ambiente organizacional, promovendo rupturas nos processos clássicos da organização. Tal processo pode receber o apoio de metodologias que visam estruturar os processos, a exemplo, pode-se citar o *Design Thinking*, uma metodologia que oferece apoio para identificar os sentimentos dos envolvidos, a fim de propor melhor clima organizacional. A ferramenta *Design Thinking* relaciona a empatia pela observação, o definir pelo foco; o ideal pelas alternativas; o protótipo pelo ato de construir; o testar pelo aprender; e, por fim, o implementar pelo aprender e praticar (Schweitzer, 2019).

A inovação arquitetural propõe uma visão mais ampla do gestor, a fim de aplicar metodologias para prever situações que podem ser melhoradas ou aplicadas no processo de inovação. Assim, torna-se necessário promover uma arquitetura de todas as tarefas a serem realizadas para atingir os objetivos previamente definidos. Sendo assim, a fluidez torna-se mais presente e os processos mais eficientes e diretos (Schweitzer, 2019).

Em suma, o Schweitzer (2019) enfatiza a importância de se aplicar metodologias para a inovação, apesar de a maioria das organizações não levar em consideração abordagens metodológicas. Desta maneira, salienta-se que a inovação só pode ocorrer se for sistematizada e processada de maneira metódica por gestores qualificados e comprometidos a oferecer um produto ou serviço inovador.

O processo é definido pelas etapas que precisam ser realizadas, a fim de cumprir determinado objetivo. Logo, um processo de inovação é a relação de ações já existentes e que desencadeiam em um produto ou serviços novos, ou seja, não existe um processo único que desencadeia a inovação, mas sim um conjunto de ações que propiciam algo novo (Schweitzer, 2019).

Ao relacionar e expor um processo que leva à inovação trata-se de uma estruturação sistematizada para que as ações organizacionais sejam padronizadas, levando em consideração ações distintas que podem acarretar melhor organização do tempo, recursos e tarefas. Nesse panorama, o uso de tecnologias da informação e comunicação midiática facilita a gestão das informações e favorece na construção de conhecimento e tomadas de decisão nas equipes de trabalho (Schweitzer, 2019).

Na concepção de Schweitzer (2019, p. 1), “o mais importante, então, não é o processo que você irá criar para a composição de novas ideias, ou ainda sobre as metodologias, mas o quão permeável você vai precisar tornar sua organização à inovação”. A colocação do Schweitzer (2019) sugere que a inovação possui processos para sua efetivação, entretanto, não é algo obrigatório, tem de ser atividades e tarefas palpáveis e condizentes ao objetivo organizacional, considerando que os participantes possam entender e contribuir de maneira efetiva.

Portanto, a “Inovação deve estar intimamente ligada ao administrativo da organização, desafiando o status quo de todos os processos que funcionam para o negócio em seu formato usual. E, estas áreas precisam igualmente querer fazer a inovação acontecer, empoderadas pela liderança” (Schweitzer, 2019, p. 1).

Sendo assim, a influência da liderança possui um papel extremamente útil e necessário para que os liderados possam desempenhar suas atividades com segurança e conforto nas decisões. Ademais, as qualidades de uma gestão eficaz refletem nos processos de inovação, os quais compõem os efeitos culturais, estruturais, recursais e a própria efetivação dos processos organizacionais (Schweitzer, 2019).

Schweitzer (2019) defende que a organização a qual propõe e realiza ações de inovação, busca superar o próprio potencial, criando um novo e mais sustentável modelo de negócios na prática.

Por conseguinte, salienta-se que a visão globalizada do setor em que se está inserido pode ser um fator decisivo para as tomadas de decisão e delineamento de novos planos de negócio dentro da própria corporação. Essa realidade se dá pela forte competitividade que se encontra atualmente no mundo todo. A cada dia novos produtos, serviços e processos são criados estrategicamente para a sobrevivência das empresas (Schweitzer, 2019).

Portanto, é importante conhecer a organização internamente e externamente, pois no campo da concorrência a visão pode ser mais holística e favorável ao desenvolvimento de estratégias, ainda, salienta-se que estabelecer parcerias, permite um fluxo contínuo de reinvenção (Schweitzer, 2019).

Assim sendo, após a inovação ser aplicada e efetivada é possível processar as atividades realizadas para que futuras ações possam ser aplicadas, de acordo com experiências empíricas ou científicas.

5.2 Horizontes da Inovação

Os projetos de inovação são diversificados, a partir do que é necessário identificar a melhor ação para cada tipo de projeto. Sendo assim, algumas variáveis, como o tipo de inovação, qual o impacto do projeto, o nível de complexidade e o tempo necessário para o desenvolvimento do projeto, são fatores que devem ser explicitados, antes mesmo de iniciar o projeto e sua aplicabilidade (Pimenta, 2022).

Para Pimenta (2022), definir as ideias e saber como aplicá-las é o caminho mais indicado a ser trilhado pelos gestores de inovação no contexto organizacional. Assim sendo, é necessário que todos os envolvidos no projeto estejam cientes das características que envolvem o projeto de inovação.

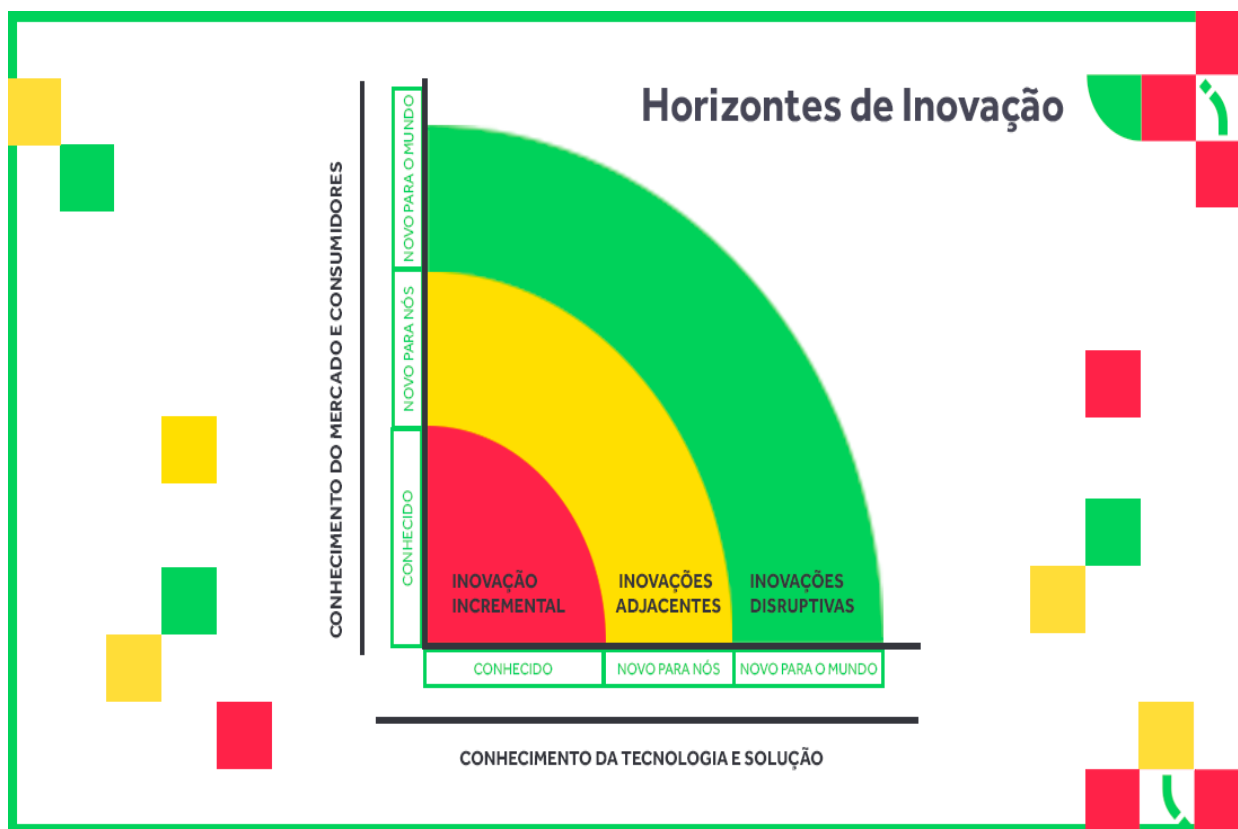
É importante mencionar que os horizontes da inovação é uma estrutura desenhada por David White, Mehrdad Baghai e Stephen Coley, descrito no livro “The Alchemy of Growth”, e é composto por 3 horizontes”, em que é delineado e explicitado de maneira sistêmica (Pimenta, 2022).

A estruturação dos horizontes da inovação retrata uma simbologia das dimensões que levam um profissional a colocar projetos de inovação em prática. Além disso, o gestor obtém uma visão holística que acarreta um equilíbrio eficiente das ações. Uma estrutura conceitual possibilita tomada de decisão mais assertiva, por se tratar de um conjunto estruturado, a partir de objetivos previamente definidos (Pimenta, 2022).

Os horizontes de inovação, apresentado por Pimenta (2022, sem paginação) apresenta as diferenças entre os elementos, ou seja, “[...] é determinada pelo fato de sabermos algo já razoavelmente bem, ou que é novo para nós [...]. No eixo x olhamos para novas tecnologias e/ou novas soluções. No eixo y, avaliamos quão familiares são os clientes e os mercados”.

Para melhor compreensão e entendimento, na Figura 5, apresentam-se os horizontes da inovação, segundo a definição de seus criadores.

Figura 5 – Horizontes de Inovação



Fonte: Pimenta (2022, sem paginação).

A Figura 5 mostra uma estrutura que aborda o conceito dos horizontes de inovação, bem como identificam-se 3 tipos de inovações, que são classificados em Inovações incrementais, Inovações adjacentes e Inovação disruptivas (Pimenta, 2022).

Segundo a explicação de Pimenta (2022, sem paginação), apresentada na Figura 5, os horizontes se distinguem e propõem direcionamento ao desenvolvimento de ações organizacionais relacionadas à prática de inovação. Assim, apresenta-se a caracterização de cada dimensão, conforme:

- **Horizonte 1 – inovações incrementais:** Inovações que auxiliam a empresa a otimizar seu negócio ao máximo, dentro do seu modelo de negócio atual. Apenas incrementa o que a empresa já possui. São inovações que apresentam baixo risco, e impacto de curto prazo (menor que 12 meses).
- **Horizonte 2 – inovações adjacentes:** Inovações que geram novos negócios, uma extensão do seu modelo de negócios atual, como o lançamento de novas linhas de produtos ou a expansão de seus negócios geograficamente ou em novos mercados. O impacto ou risco aqui é moderado, sendo um investimento e implementação de médio prazo.
- **Horizonte 3 – inovações disruptivas:** Aqui acontecem inovações disruptivas, aquelas que são desconhecidas tanto pela empresa quanto pelos consumidores. Pode também dizer respeito a mercados desconhecidos e grupos de clientes. Chamamos esse horizonte de inovação disruptiva, porque os desenvolvimentos nesse horizonte podem ter um grande impacto em sua empresa, setor e vidas. O Horizonte 3, representa maior risco, o desconhecido, maior investimento e é a longo prazo.

No horizonte 1 - inovação incremental, tem-se uma visão prática mais conservadora e de baixo risco, e, no horizonte 2 – inovações adjacentes, identifica-se risco moderado, advindo de ações práticas não comuns para a organização. Já, no horizonte 3 – inovações disruptivas, percebe-se um panorama e realidade distinto dos dois anteriores, por se referir a um desafio de risco e resultados de longo prazo. Portanto, no horizonte 3 – inovações disruptivas, se encontra gerenciamento que visa busca incessante por inovações além daquilo que está na convivência da organização (Pimenta, 2022).

Ao se trabalhar e colocar em prática os horizontes da inovação é necessário identificar qual a realidade da empresa, medindo os esforços e recursos que a organização irá precisar para colocar em práticas todas as ações necessárias para o desenvolvimento do projeto. Nesse sentido, o manual de OSLO, propulsor dos princípios, conceitos e práticas da inovação, distribui uma gama de informações, discutidos nesta seção 4 (Pimenta, 2022).

[...] para trabalhar com esse *framework*, você selecionará a categoria que deseja inovar, conforme o Manual de OSLO (ou seja, em qual área será a inovação planejada), e em seguida, selecionará o tipo conforme o framework de Horizontes de Inovação. Para exemplificar: 1-) Vamos supor que você fará uma inovação nos seus PROCESSOS (Manual de OSLO), incorporando KANBAN para controlar a sua

produção, um método conhecido e já existente. Portanto, dentro dos horizontes de inovação, teremos uma inovação adjacente. 2-) Ou, ainda, você está fazendo uma inovação de SERVIÇO (Manual de OSLO), apresentando algo que nunca foi visto antes no mercado, ou seja, uma INOVAÇÃO DISRUPTIVA (Horizontes de Inovação) (Pimenta, 2022, sem paginação).

Os recursos são essenciais para a prática assertiva desses métodos de inovação, levando em consideração a possibilidade de sucessão no gerenciamento.

5.3 Modelo teórico de gestão da inovação – Pimenta (2022)

O modelo de gestão da inovação de Pimenta (2022) consiste em apresentar ferramentas e processos que direcionam o tomador de decisão nos processos que levam a prática da inovação, nos mais variados contextos e campos de atuação.

A partir dos preceitos de inovação, o modelo propõe direcionamento com relação aos princípios básicos de pesquisa, curadoria, teste e implementação. Assim como é identificado na maioria dos modelos de gestão da inovação. Ademais, o modelo de Pimenta (2022), apresenta uma estrutura sistêmica com ações específicas que o profissional deve lidar.

Pimenta (2022) enfatiza que o modelo de sua criação “já foi validado e implementado por diversas empresas, e que melhor atende ao cenário brasileiro”. De tal maneira, a considerar o micro e macroambiente.

No ambiente interno, o modelo expõe ações de armazenamento de dados da organização, os chamados banco de dados, programa de sugestões de ideias, serviço de atendimento ao consumidor (SAC), experimentos, metodologias aplicáveis, entre outros aspectos relevantes para a inovação que partem de ações internas.

No ambiente externo, o modelo expõe ações do macroambiente, como os desafios que a concorrência pode oferecer, possíveis parcerias com empresas e instituições interessadas, concursos de criações, prêmios, desenvolvimentos estratégicos baseados nos comportamentos e desejos dos clientes em potencial, entre outros.

A gestão da inovação retrata processos organizacionais que tornam os afazeres de um grupo ou equipe de trabalho mais eficientes, proporcionando ao público-alvo mais valor com relação ao produto ou serviço oferecido (Pimenta, 2022).

O modelo de gestão da inovação, proposto por Pimenta (2022), possui quatro etapas, em que cada uma delas está relacionada ao ambiente interno e externo. Desta maneira, é possível entender que cada etapa possui um direcionamento a ser cumprido, a exemplo, na

primeira etapa: o Buscar, possibilita a visualização de ações a serem tomadas a partir de ações internas e externas. Por conseguinte, a variável Seleção, propõe ações do ambiente interno e externo, apresentando diferenciações baseadas no ambiente em que se deseja agir, traçando estratégias para a obtenção de resultados. Nas etapas seguintes é sugerido o mesmo processo para o Validar e o Implementar, respectivamente.

Apresentam-se a seguir, as informações constantes no esboço que melhor representa o modelo de gestão da inovação de Pimenta (2022).

Figura 6 – Modelo de Gestão da Inovação



Fonte: Pimenta (2022, sem paginação).

Na Figura 6, o modelo de gestão da inovação apresenta as 4 etapas: buscar; selecionar; validar; e implementar, as quais são descritas e explicadas por Pimenta (2022).

1 - Buscar: Essa é a fase em que você junta as informações e gera insights. Isto pode ser através de pesquisas junto a audiência, dados gerados pelo negócio ou dados externos, ou qualquer outra fonte que traga racionalidade e inspire a geração de ideias de forma assertiva. É o primeiro passo para a inovação e os incentivos e *feedbacks* ajudam a estimular um fluxo constante de ideias.

2 - Selecionar: Registrando ideias de uma forma que seja facilmente compartilhável com as principais partes interessadas, o próximo passo em um processo de inovação bem gerenciado é identificar as ideias mais valiosas e viáveis, portanto, debate sobre

as ideias geradas para ver se elas atendem às suas necessidades. Decidir quais ideias inovadoras serão executadas maximiza o tempo e outros recursos em sua empresa.

3 - Validar: Com as melhores e mais viáveis ideias selecionadas, as empresas podem então avançar para criar produtos protótipos com base nas ideias e implementá-las para ver como funcionam. Teste, deixe que seu time teste, e até partes externas testem o seu protótipo, para que assim você possa refiná-lo e ter mais chance de sucesso ao lançar no mercado.

4 - Implementar: na etapa final da implementação completa, é importante avaliar o resultado para ver se as metas de negócios desejadas foram alcançadas depois que as ideias foram implementadas (Pimenta, 2022, sem paginação).

As etapas apresentadas na Figura 6, são interligadas. Exige-se empenho e organização por parte dos gestores na definição das ações a serem executadas pelos colaboradores, definindo as funções que cada integrante será responsável em realizar. Ainda, a gestão da inovação não é apenas cumprir etapas, cumprir tarefas e atividades, mas sim ter uma visão holística de todo o contexto.

Em uma visão holística do modelo de inovação proposto por Pimenta (2022) é possível entender que a proposta do Autor é fomentar o desenvolvimento da inovação, não apenas na organização de origem da aplicabilidade do modelo, mas em outras corporações, a fim de identificar as possíveis ações, performances, resultados, satisfações e insatisfações. Assim sendo, torna-se possível perceber as lacunas que podem ser aprimoradas e aplicadas novamente.

Os processos de inovação discutidos na seção 4 são adaptáveis, de acordo com o setor e nível de conhecimento da organização, se diferem e exigem ações peculiares e de acordo com o modelo de negócio.

Ademais, é relevante enfatizar que a alfabetização informacional, já discutida na seção 3, é um fator imprescindível na organização, visando deter grupos e equipes de habilidades e performances necessárias ao acompanhamento e desenvolvimento dos projetos de inovação.

Assim sendo, os modelos de gestão da inovação não dependem apenas de um processo previamente definido, mas sim de equipes bem formadas e definidas para a execução de projetos de grande nível (UNESCO, 2023; Pimenta, 2022).

5.3.1 O funil da inovação

Pimenta (2022) apresenta o funil da inovação, como sendo parte dos processos de gestão da inovação e sua aplicabilidade, em que o profissional responsável por gerenciar as

informações de um projeto de inovação tem a possibilidade de selecionar as pertinentes e excluir as que não são úteis.

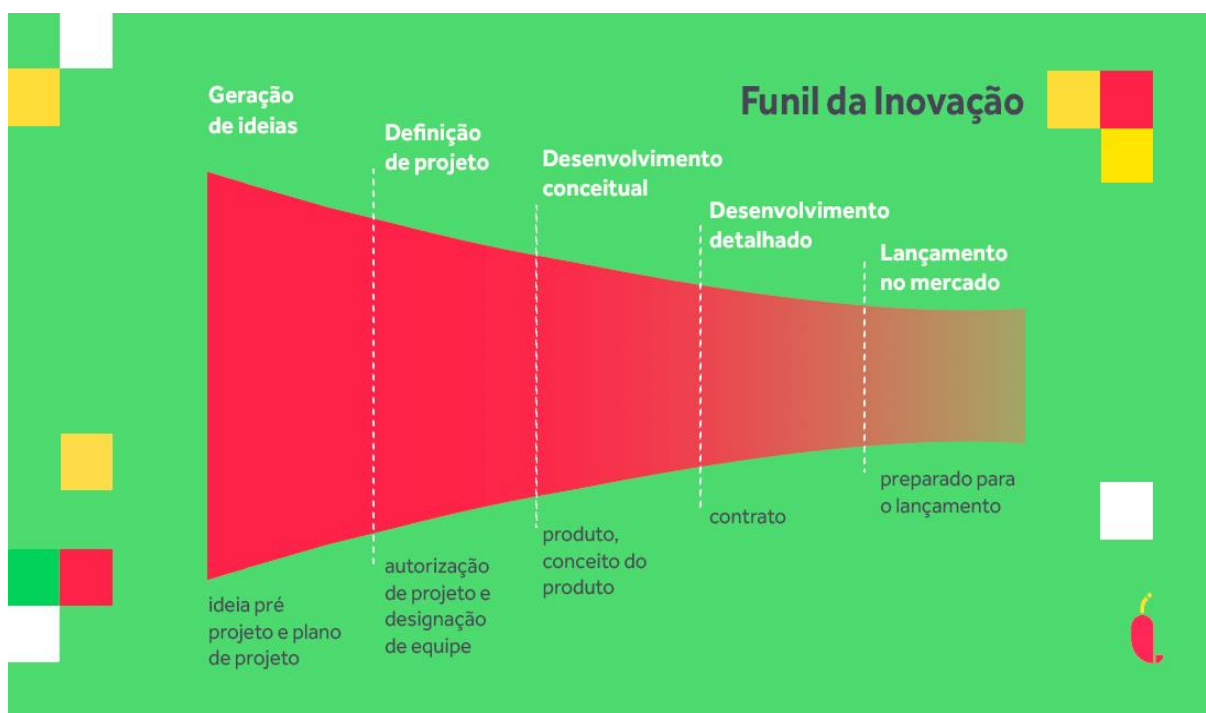
O funil de inovação consiste em um

[... processo pelo qual o conjunto de ideias de pesquisa e desenvolvimento de uma empresa é examinado e reduzido antes de ser moldado em conceitos e testado. Então, um produto final pode ser selecionado antes de ser lançado e comercializado (Pimenta, 2022, sem paginação).

Assim sendo, o funil da inovação é tido como uma ferramenta metodológica que contribui ao desenvolvimento do projeto de inovação. Portanto, o funil proposto é uma maneira de selecionar as ações por meio de informações estratégicas, atuando em caráter de manual aos colaboradores e tomadores de decisão.

Para melhor entendimento, apresenta-se o funil da inovação, conforme Figura 7:

Figura 7: Funil da Inovação – Pimenta (2022)



Fonte: Pimenta (2022, sem paginação)

A representação esboçada na Figura 7, explicita os processos informacionais que direcionam os gestores em ações específicas e que permitem o desenvolvimento do projeto. Por se tratar de ideias compartilhadas entre os atores organizacionais, elas podem ou não ser aproveitadas.

O funil de inovação permite reduzir as incertezas, incógnitas, possíveis problemas, conduzindo a atividades projetadas. Além de proporcionar um eficaz monitoramento do andamento do projeto e resultados fracionados.

5.3.2 Inovação aberta x inovação fechada

A Inovação aberta e a Inovação fechada retratam diferentes abordagens da inovação em sua prática, fazendo parte de todos os processos de inovação que uma organização possa vir a desenvolver. É saber como será aplicada a inovação, podendo ser de maneira aberta ou fechada.

Para melhor esclarecimento, no Quadro 9 – Inovação aberta versus Inovação fechada, é possível identificar as diferenças entre ambas, proporcionando melhor compreensão das etapas que o gestor deverá cumprir antes do início de suas ações no projeto de inovação:

Quadro 9 – Inovação aberta versus Inovação fechada

Inovação aberta	Inovação fechada
O que é Inovação Aberta? A inovação aberta, por outro lado, é exatamente o que parece. É uma alternativa à tradicional inovação fechada e, nos últimos anos, vem crescendo em popularidade. Ao contrário da inovação fechada, ela se baseia na crença de que conhecimento e criatividade não se limitam às quatro paredes de uma empresa, e que especialistas de fora do negócio também podem contribuir para sua inovação. Quando as empresas se abrem para a inovação, elas também aceitam que a propriedade intelectual seja compartilhada nos dois sentidos – quanto mais conhecimento agregar, mais eficientes podem ser as decisões.	O que é Inovação fechada? Inovação fechada significa simplesmente inovação desenvolvida pela equipe interna de uma empresa, e somente ela. Dentro dos limites da empresa claramente definidos, todo o processo de inovação do início ao fim ocorre exclusivamente dentro da organização. Sem recursos externos, influências, tecnologia e propriedade intelectual permanecem sob o controle da empresa.
Principais benefícios da inovação aberta: Os benefícios da inovação aberta também são extremamente valiosos e eficazes. Embora não se restrinja à empresa, o potencial da inovação aberta é extremamente alto, pois aposta em um	Principais benefícios da inovação fechada: Os benefícios da inovação fechada são valiosos e atendem às organizações que precisam de mais gerenciamento de seu trabalho. Com isso, eles conseguem obter as seguintes vantagens:

amplo ecossistema de parceiros capacitados. Com isso, a modalidade obtém as seguintes vantagens: • Mais agilidade no processo de inovação, pois envolve recursos provenientes de diversas áreas, internas e externas; • Mais variedade de ideias, pois há uma grande diversidade de pessoas trabalhando em um determinado tema; • Maior capacidade de aprendizagem, dado o número de mentes diferentes envolvidas no trabalho; • Captação de recursos mais fácil, pois o projeto envolve outras partes interessadas nos projetos.	• Controle total sobre o processo de inovação; • Redução significativa de falhas nas tarefas executadas; • Ausência de dependência de conhecimento externo, o que pode ser um fator limitante durante a inovação; • Possibilidade de exclusividade no processo de inovação, onde os produtos/serviços podem trazer uma imensa vantagem competitiva; • Redução do vazamento do projeto para o mercado.
---	---

Fonte: Adaptado de Pimenta (2022, sem paginação)

Diante do exposto no Quadro 9, a inovação aberta e fechada possui objetivos e tendências diferentes, em que cada dimensão tem características que subtendem ações diferentes. O gestor da inovação é o profissional que decide, pois é ele o responsável pela realização do projeto, definindo as ideias iniciais e os recursos humanos, primeiramente. Além disso, o propósito de cada dimensão é propor uma realidade dentro da organização (Pimenta, 2022).

Se a inovação aberta propõe a participação e o compartilhamento de informações e conhecimento entre indivíduos de diferentes ambientes, a inovação fechada não permite qualquer tipo de interação externa, pois a corporação tende a crer que isso pode ser um risco ao projeto e sobrevivência da organização (Pimenta, 2022).

Em suma, identificar se o projeto de inovação é aberto ou fechado vai depender dos objetivos da organização, se o produto ou serviço será exclusivo e patenteadado ou não. Desta maneira, salienta-se que cada projeto deve seguir as orientações propostas pelos principais autores da área, a fim de exercer o papel de gestor em sua possibilidade de sucesso (Pimenta, 2022).

Os projetos de inovações abertos possuem seus valores e fundamentos, como visto no Quadro 9, assim como os projetos de inovação fechados devem ser analisados para possíveis chances de aplicação.

5.3.3 Panoramas da implantação da Inovação nas organizações

A inovação possui diferentes categorias e tipos, conforme explicitado nos subitens 5.1, 5.2 e 5.3, perpassando as mais variadas áreas de aplicabilidade. Os produtos e serviços podem exigir aplicabilidades diferentes.

A OECD, ao expor as categorias de inovação, explicita que as técnicas e ferramentas de gestão da inovação podem ser aplicadas em produtos e serviços, delineamento de processos, ações de organização do ambiente organizacional, além de ações de marketing. Desta maneira, é possível perceber que os recursos necessários para as ações de inovação são praticamente os mesmos, entretanto, diferem pelas especificidades de cada um no momento de descrever o que se está criando (Schweitzer, 2019).

Por conseguinte, Pimenta (2022, sem paginação) corrobora ao enfatizar que a inovação “é feita para empresas e equipes que tem o objetivo de incorporar processos de inovação em sua cultura e rotina de forma consistente”. O Pimenta (2022) qualifica que a cultura da organização pode ser um fator determinante para a evolução da implantação da inovação, por se tratar de um processo complexo e que exige a coparticipação de todos os colaboradores da organização.

A participação dos colaboradores da organização é essencial para que o fluxo contínuo das ações pertinentes ao projeto de inovação seja concretizado. De tal maneira, é possível desenvolver processos com mais qualidade, quando bem planejado e alicerçado com pessoas qualificadas. Ademais, a inovação deve ser parte da cultura da organização, do contrário torna-se um desafio para os gestores.

Por conseguinte, o Pimenta (2022) argumenta que a

Inovação não se resume a um conjunto de ideias lançadas esporadicamente no mercado, mas sim a criação de um novo paradigma. Com método. Com seriedade. Com cultura. Com *Mindset* e engajamento de toda a equipe (Pimenta, 2022, sem paginação).

Portanto, cabe as organizações traçarem novos planejamentos e incorporação da cultura da inovação na cultura já existente, a fim de proporcionar uma fluidez e um clima organizacional mais adequado e pertinente ao que a corporação irá precisar para se desenvolver.

5.4 O papel da liderança no contexto das tecnologias da informação e comunicação midiática para a inovação das organizações

Ao discorrer sobre inovação nas organizações é indispensável mencionar o papel da tecnologia da informação e comunicação midiática para o desenvolvimento de ações gerenciais eficazes (Dolor et. al, 2021).

Para Dolor et. al (2021) o uso das tecnologias digitais proporciona à sociedade maior nível de acesso informacional, no âmbito organizacional, o armazenamento, uso e acesso à informação torna-se essencial para melhores resultados. Além disso, há um fortalecimento na construção de conhecimento individual e coletivo.

Atualmente, é perceptível o acesso comum das tecnologias da informação e comunicação midiática por parte das empresas, nos mais variados níveis, porte e seguimento. Essa realidade oferece incentivo as tomadas de decisão e, ao mesmo tempo, fortalece vínculos dentro do ambiente organizacional (Virgil, 2008).

Por outro lado, sob o conceito de Erazo, Castro e Achicanoy (2016), as tecnologias da informação e comunicação midiática se referem a dispositivos de computação e comunicação, assim, direcionadas a obtenção, armazenamento e uso de informações para o cotidiano. Por isso, tais tecnologias são de uso diversificado e podem atender os mais variados departamentos, processos, seguimentos empresariais e áreas diversas.

De acordo com Erazo, Castro e Achicanoy (2016), as tecnologias da informação e comunicação midiática podem ser transversais:

Podem ser traduzidas em três componentes fundamentais para que o gerenciamento das informações funcione adequadamente: hardware, software e telecomunicações. Ainda segundo os autores o uso das TICs possui relação direta com os resultados da organização, em especial na eficiência das operações e no aumento das vendas, uma vez que, as TICs complementam e potencializam outros recursos competitivos da organização (Erazo; Castro; Achicanoy, 2016, p. 4).

O fator comunicacional das tecnologias informacionais, explicitadas por Erazo, Castro e Achicanoy (2016), retrata sua representatividade para as organizações, no sentido de fomento ao desenvolvimento de tarefas processuais e nos resultados financeiros. Além de as tecnologias apresentarem resultados significativos para os processos e execuções de tarefas, a questão financeira torna-se um fator relevante à economia e o tempo de processamento das atividades. Os Autores (2016) corroboram ao enfatizar as tecnologias informacionais como propulsoras de processos, mas, principalmente, na comercialização dos produtos e serviços, ou seja, a externalização da informação diante o público diverso.

Para Tometich *et al.* (2019), atuar em sintonia com as tecnologias da informação e comunicação, necessário que a liderança seja desenvolvida de maneira eficiente, visto que as ações dos profissionais influenciam no desenvolvimento de ações e atividades corporativas. Assim, as influências de liderança podem ressignificar os processos de inovação.

“A liderança embarca nesse pensamento comum formando a gestão, com conhecimento, caráter e carisma para gerar entusiasmo e inspirar esforços de toda a organização” (Erazo; Castro; Achicanoy, 2016, p. 5).

Além disso, o desenvolvimento de liderança eficaz deve ser construído com valor por parte dos colaboradores, o que afeta também na criação de produtos e serviços diferenciados e valor agregado aos próprios processos de execução (Hayes; Burkett, 2020).

Ao desenvolver projetos de inovação, o uso de tecnologias da informação e comunicação midiática são essenciais para o desempenho das equipes de trabalho, principalmente na execução de tarefas que exigem o acesso de informação. Logo, a gestão dos processos está diretamente ligada a cultura das pessoas envolvidas, pois cada integrante deve compreender o real significado do trabalho em equipe para desenvolver ações coletivas na organização, a partir de princípios que ensejam soluções e tomadas de decisão (Sahoo, 2019).

Mburo (2020) salienta a liderança para o uso de tecnologias informacionais nas organizações como propulsora ao alcance de metas desafiadoras, uma vez que melhora o desempenho e capacidade dos liderados. Ademais, atuar em consonância às tecnologias informacionais exige, também, conhecimento técnico e prático, a fim de obter resultados inovadores.

Já Guzman e Espejo (2019), a liderança é um movimento estratégico que visa cumprir metas, prazos e objetivos. Portanto, é necessário segmentar e estruturar os processos que devem ser executados sistematicamente, promovendo uma relação de confiança aos usuários das tecnologias que a empresa possui. A competitividade só pode ser vencida quando a organização possui uma equipe de alto desempenho, sintonizada aos pensamentos coletivos e nas decisões que podem ser compartilhadas entre si. A transparência pode construir no ambiente corporativo um espaço de boa convivência e bons resultados que são favoráveis criar competitividade (Robert *et al.*, 2019).

Para melhor entendimento e compreensão da importância da liderança, do gerenciamento e processos de inovação no contexto organizacional, apresentam-se a seguir,

no Quadro 10, alguns conceitos contemporâneos sobre inovação gerencial. Além disso, a demonstração de um panorama sobre os principais aspectos da inovação em um contexto mais amplo.

Quadro 10: Alguns Conceitos Contemporâneos sobre Inovação Gerencial

Autores	Ano	Conceitos – Inovação Gerencial
Lopes e Barbosa	2013	“... criação ou adoção de novas estruturas organizacionais, novos processos de gestão e novas práticas gerenciais para melhorar a performance organizacional”.
Janissek e cols.	2016	“... é um tipo de inovação organizacional não-tecnológica que contrasta com as inovações consideradas tecnológicas ...”.
Lizarelli e cols.	2018	“... está associada ao aumento do desempenho, a criação de novos mercados, diferenciação e vantagem competitiva ...”.
Sausen e cols.	2018	“... é a habilidade de transformar algo já existente em um recurso que gere riqueza ...”.
Lu e cols	2018	“... está relacionada ao que é novo, ao que foi melhorado e está conectado à ciência, tecnologia e invenção”.
Tometich e cols.	2019	“... desenvolvimento de habilidades gerenciais que reduzem os atritos internos de diferentes áreas...”.
Rauta	2020	“... pode ser delineada como desenvolvimento ou adaptação e implementação de uma ideia útil e nova para o ambiente laboral...”.
Schiavi e cols.	2020	“... é o separador entre eras organizacionais, criando novos métodos de gestão e novas estratégias de negócios”.
Klein e Soutes	2020	“... é o desenvolvimento de novas ideias ou comportamentos, que fornecem produtos, serviços e novas práticas à organização como um todo”.

Fonte: Dolor, Calvosa e Ferreira (2021, p. 08).

De acordo com o Quadro 10, retratam-se princípios de transgressão empresarial, com abordagens gerenciais, tecnológicas, processuais e práticas que vislumbram a vantagem competitiva (Dolor; Calvosa; Ferreira, 2021).

Por conseguinte, a exposição de Lopes e Barbosa (2013) enfatiza que a inovação no âmbito organizacional e suas tecnologias é uma maneira de ruptura ou incrementação. Tal ideia propõe a inovação como uma maneira de perpassar o que já existe na organização e buscar algo novo, diferente e desmistificado (Lopes; Barbosa, 2013).

Diante desse panorama, Batista *et al.* (2019) qualifica a inovação como resultado de posturas, ou seja, ações comportamentais e conceituais dos colaboradores da corporação. A

gestão e a liderança fornecem todo apoio e respaldo no processo de inovação, com mudanças planejadas nos processos internos.

Em suma, a inovação é derivativa de um conjunto de ações, processos, estruturas, gestão de pessoas, tecnologias, e criação de valor (Martins; Lima, 2017). Ademais, a inovação pode ser subsidiada e fomentada através do uso de tecnologias informacionais para melhorar procedimentos e resultados.

A liderança é a chave para o bom desempenho e uso adequado dos recursos humanos que a organização possui, por ser aplicáveis diante de diversos aspectos e nuances empresariais (Baptista *et al.*, 2020).

Portanto, as tecnologias da informação e comunicação midiática remete a um grande potencial que a organização possui para inovar e seus liderados são atores imprescindíveis para a obtenção de resultados competitivos.

5.4.1 Tipos de Inovação tecnológica aplicáveis nas organizações

A pauta que retrata os tipos de inovação apresenta aspectos aplicáveis no contexto empresarial/organizacional dos mais variados seguimentos (Robert *et al.*, 2019).

A necessidade de inovar advém de estratégias planejadas e da busca pelo oferecimento de produtos e serviços que agreguem valor à sociedade, além do desenvolvimento econômico de uma região, estado ou país (Robert *et al.*, 2019).

Para Sausen *et al.* (2018) a necessidade de inovar pressiona as gestões tática e a estratégica, a fim de promover um cenário que repercuta uma realidade transgressora e que, paralelamente, transmita inovação através de produtos e serviços diferenciados (Sausen *et al.*, 2018).

A partir desse contexto, Dolor, Calvosa e Ferreira (2021), propuseram um construto para explicitar os principais tipos de inovação empresarial, derivados dos principais autores que abordam o tema inovação nas organizações.

Os três tipos de inovação: Original; Induzida; e Imitação, podem ser aplicados como ferramentas de gestão e liderança organizacional, descritas no Quadro 11:

Quadro 11 - Tipos de Inovação Empresarial

Autores	Tipo	Conceito
Klein e Soutes (2020)	Inovação Original	“... está pautada em empresas que já estão no mercado e ou que estejam chegando, elas utilizam um novo método de gestão para seus produtos/serviços que continuam no mercado; buscando novas oportunidades de negócios, atendendo a tendência do mercado consumidor.”
Baptista e cols. (2020)	Inovação Induzida	“... está relacionado com a forma que a empresa se comporta com as influências externas das tendências do mercado; mudanças essas que estão pautadas na agregação de valor ao produto/serviço, inovando o fluxo de informação junto a novas tecnologias, pensamentos e assim caminhando em conjunto com a evolução da indústria.”
Zhang e cols. (2019)	Inovação de Imitação	“... se forma a partir de um produto/serviço que já é bem-sucedido no mercado e se presta a não gerar tantas mudanças, apenas algo sutil, mas novo.”

Fonte: Dolor, Calvosa e Ferreira (2021, p. 9).

Diante do exposto no Quadro 11, a essência de inovação é de três tipos, não se limitando em criar produtos ou serviços. Detrás desse conceito, sua classificação propõe a inovação original, inovação induzida e inovação imitada.

Dolor *et al.* (2021, p. 5) salientam que “as inovações no mercado de negócios são impulsionadas pelas tecnologias digitais, que incorporam uma gama de produtos e serviços”. Assim sendo, é imprescindível dizer que os tipos de inovação tecnológica aplicáveis nas organizações são flexíveis e complexas (Heij *et. al.*, 2020).

As inovações no âmbito organizacional apresentam impacto no ambiente social, no relacionamento interpessoal, nos métodos de liderança e processos, possibilitando que as organizações “enfrentem o desafio da inovação e transformação digital, que alterem, ameacem, substituam ou complementem regras existentes nas organizações” (Welter *et al.*, 2019).

Deste modo, os tipos de inovação tecnológica aplicáveis nas organizações podem ser distintos, entretanto, possuem a mesma essência prática, consistindo em fornecer e disponibilizar produtos e serviços com tendência e diferenciados.

5.4.2 Área de atuação da Inovação nas organizações

A inovação pode ser aplicada nos mais diversos seguimentos e áreas de atuação profissional (Dolor; Calvosa; Ferreira, 2021).

Segundo Dolor *et al.* (2021) a inovação pode ser dividida em quatro áreas de atuação, sendo Inovação Tecnológica, Inovação Operacional, Inovação Gerencial e Inovação Transacional, conforme descrita no Quadro 12:

Quadro 12 – Área de atuação da Inovação Gerencial

Autores	Tipo	Principais Áreas / Setores Encontrados	Descrição
Schiavi e cols. (2020)	Inovação Tecnológica	Celulares; Automóveis; Eletrodomésticos; Eletroeletrônicos.	“... abrange o desenvolvimento de novos designs, modelos, produtos, incluindo a capacitação de empregados e o desenvolvimento maquinário para alcançar a inovação pretendida.”
Rauta (2020)	Inovação Operacional	Maneiras de trabalho; Formas de atividade; Novos modelos de negócios.	“... abrange novos processos e ou melhoria nos processos existentes, permitindo a empresa produzir com qualidade, eficiência e eficácia; gerando produtos de qualidade com um baixo custo de produção.”
Robert e cols. (2019)	Inovação Gerencial	Práticas de gestão da alta direção; Práticas de recursos humanos; Cultura da organização.	“... abrange o desenvolvimento de habilidades de gerenciamento que reduzem o atrito interno entre a liderança em todos os setores da empresa; visando criar novos métodos de gestão e novas estratégias de abordagem

			gerencial, melhorando a tomada de decisão e coordenação.”
Martins e Lima (2017)	Inovação em Transação	Atualizações de processos; Aperfeiçoamento de produtos/serviços.	“... abrange o desenvolvimento de maneiras de minimizar os custos com os fornecedores e clientes; não gerando mudanças significativas no produto/serviço já estabelecido no mercado.”

Fonte: Dolor, Calvosa e Ferreira (2021, p. 9).

A partir das descrições presentes no Quadro 12, as quatro áreas de atuação perfazem inovações diversas sobre produtos e serviços de telefonia, automobilísticos, eletroeletrônicos, processos de trabalho, modelos de negócios, gerenciamento, tendências e aperfeiçoamento de produtos e serviços, entre outros (Dolor; Calvosa; Ferreira, 2021; Tometich *et al.*, 2019).

Ainda, no Quadro 12, os tipos de inovações e suas áreas correlatas explicitam diversos tipos de produtos e serviços que podem receber uma gama de possibilidades de inovação. Cada seguimento apresenta uma possibilidade de aperfeiçoamento distinta, os produtos e serviços podem ser classificados de acordo com o tipo de produto ou serviço. Os tipos de inovações apresentam uma capacidade de se complementar (Tometich *et al.*, 2019).

Portanto, identificar quais ações são pertinentes e quais fundamentos são necessários para cada tipo de atuação versus produtos ou serviços, possibilita uma aplicação de conceitos e práticas de inovação em maior nível de vantagem competitiva para o ambiente corporativo (Dolor; Calvosa; Ferreira, 2021; Tometich *et al.*, 2019).

Schiavi *et al.* (2020) apresentam dois grupos de inovação e suas descrições, de acordo com as áreas de atuação para cada produto ou serviço. Dentro dos grupos é possível identificar quatro especificidades, conforme a seguir:

Grupo 1: Orientado à tecnologia, que representam as organizações com experiência acumulada, que necessitam de mudanças nas técnicas; e Processos de produção.

Grupo 2: Orientado a negócios, que denota a gestão interna da organização; e Rotinas de trabalho.

Nesse panorama, dolor *et al.* (2021) salientam a possibilidade das organizações em inovar seus aspectos tecnológicos, gerenciais, operacionais e de conhecimento transacional (Robert *et al.*, 2019).

Em suma, pode-se dizer que as organizações vivenciam uma busca incessante pela sobrevivência no mercado competitivo e identificam suas características e informações pertinentes para o desenvolvimento de inovação, constituindo-se um fator decisivo no sucesso profissional.

5.5 Organizações inovadoras e suas relações com as tecnologias da informação e comunicação midiática no processo de gestão do conhecimento

A evolução das tecnologias da informação e comunicação midiática possuem uma gama de ferramentas para o fomento organizacional, contribuindo ao desenvolvimento de conhecimento coletivo (Pinto; Molina; Paletta, 2022).

O conhecimento é um bem intangível que a organização possui e o papel dos colaboradores torna-se essencial para a geração de resultados satisfatórios. Assim sendo, a evolução das tecnologias informacionais revolucionou os processos de gestão nos mais variados seguimentos (Kiklhorn et al., 2020).

Em contribuição, a maioria das organizações que buscam melhor desempenho, no desenvolvimento de produtos e serviços, utiliza ferramentas para a gestão do conhecimento e gestão da informação, por se referir a condições essenciais para o crescimento do capital intelectual e profissional da corporação (Enakrire; Ochola, 2017).

Para realizar a inovação nas organizações deve-se ter uma busca incessante para a construção do conhecimento, em que as tecnologias da informação e comunicação midiática proporciona melhor acesso de informação e construção de conhecimento. Ademais, o conhecimento presente nos indivíduos precisa ser aproveitado de maneira estratégica e correta. Para tanto, a gestão do conhecimento é um caminho determinante para a geração de bons resultados (Bem; Rossi, 2021).

Nesse sentido, Lima e Rita (2020) explanam que a gestão do conhecimento desempenha um papel promissor quando desenvolvida com eficácia, fazendo uso proveitoso das ferramentas de trabalho que se pode utilizar. Nesse sentido, as tecnologias informacionais

atuam em consonância as necessidades das mais diversas organizações existentes (Favarin, 2017).

O conhecimento é um bem muito valioso para as organizações e que programas de gestão do conhecimento são essenciais para melhor decisão e ações do âmbito micro e macro do mercado competitivo (Strik; Molina, 2020).

“O conhecimento sempre foi necessário na constituição de produtos, processos e serviços, e que, com o desenvolvimento das TIC, sua importância aumentou e se disseminou por toda a sociedade” (Pinto; Molina; Paletta, 2022, p. 86).

Para Barboza (2019) o uso da informação e do conhecimento é necessário para acompanhar as tendências de mercado, devendo os gestores estarem atentos as implicações do desenvolvimento da inovação por meio da valorização e gestão do conhecimento dos colaboradores. Além disso, Paletta (2019, p. 129) enfatiza que “[...] o atual volume de informações armazenadas e que transitam nas organizações torna-se organizado e útil justamente com o auxílio da Tecnologia da Informação e Comunicações”.

Por outro lado, Pessoa *et al.* (2016) destacam que a demanda informacional deve ser utilizada para o desenvolvimento de transformações estruturais de produtos e serviços que a organização atua.

Sob a ótica de Schiuma, Carlucci e Lerro (2012), a gestão do conhecimento aproveita o conhecimento existente e auxilia na construção de novos conhecimento e habilidades. Portanto, Serrano e Fialho (2005) ressaltam as tecnologias informacionais como fundamentais para gerir conhecimentos e propulsionar sua gestão.

De acordo com Hamelink (1997), apresentado por Pinto, Molina e Paletta (2022, p. 86), as tecnologias da informação e comunicação midiática são classificadas em cinco grupos, descritos a seguir:

- i) Tecnologias de captura para a coleta e conversão das informações em formatos digitais;
- ii) Tecnologias de armazenamento para a armazenagem e a recuperação das informações em formatos digitais;
- iii) Tecnologias de processamento compreendidas como sistemas e aplicativos de software;
- iv) Tecnologias de comunicação para transmissão de informações em formato digital e;

- v) Tecnologias de exibição para exposição das informações digitalizadas.

A partir da concepção de Paletta (2019), os cinco grupos são classificados para descrever os seguimentos informacionais com relação as possibilidades que cada tecnologia informacional pode proporcionar aos profissionais e usuários. Com isso, torna-se necessário identificar as necessidades informacionais essenciais para o desenvolvimento da organização como um todo (Barbosa; Sepulveda; Costa, 2009).

A Asian Productivity Organizational (APO), lista as tecnologias da informação e comunicação midiática que podem proporcionar conhecimento, bem como na contribuição de construção de conhecimento em ambientes organizacionais, ademais ao que tange à criação, disseminação e compartilhamento do conhecimento.

A apo (2010) salienta que as ferramentas e tecnologias da informação e comunicação midiática podem ser correlacionadas a “gestão eletrônica de documentos, os blogs, as wikis, os portais, a intranet, a extranet, os sistemas de workflow, as redes sociais, as ferramentas de busca avançada (*data warehouse* e *data mining*), a gestão de conteúdo e as ferramentas de educação corporativa (Pinto; Molina; Paletta, 2022, p. 86), conforme o quadro 13:

Quadro 13 - Ferramentas tecnológicas de informação e comunicação que subsidiam a gestão da informação e do conhecimento nas organizações

Ferramentas tecnológicas de informação e comunicação que subsidiam a gestão da informação e do conhecimento nas organizações	
Ferramentas e Tecnologias da Informação e Comunicação Midiática	Descrição
Gestão eletrônica de documentos	Compreende a adoção de aplicativos informatizados para controle (emissão-edição-acompanhamento-distribuição-arquivamento-descarte) de documentos.
Blogs	Diário eletrônico para registro de artigos/ histórias curtas.
Wikis	Ferramenta online de colaboração.
Portais	Espaço web para integração de sistemas corporativos.

Intranet e Extranet	Sistema de registro e distribuição da informação. O primeiro mais aberto, ligado à rede mundial de computadores e o segundo mais restrito, ligado a uma rede local de computadores. Dão suporte para outras TIC, tais como e-mail, blogs, wikis, redes sociais, e-learning, dentre outras.
Sistemas de Workflow	Ferramenta colaborativa que auxilia na análise, desenho e modelagem dos processos.
Redes sociais	Reúne pessoas que compartilham interesses em comum.
Data Warehouse	Auxilia na gestão dos dados e proporciona o cruzamento ou análise individual das informações, possibilitando a integração da organização como um todo.
Data mining	Ferramentas metodológicas e de software que possibilitam a descoberta de relações semânticas em uma base de dados.
Gestão de conteúdo	Faz a organização dos conteúdos com base na classificação, indexação e registro das informações.
Ferramentas para educação corporativa	Envolve processos de formação continuada, se relacionando com universidade corporativa e sistemas de ensino a distância (e-learning).

Fonte: APO (2010 apud Pinto et. al, 2022, p. 90).

No Quadro 13 é possível perceber uma gama de ferramentas informacionais que contribuem com o desenvolvimento e com a gestão da informação e do conhecimento no meio corporativo. Essa realidade é uma evolução que foi permitida após a inserção e pulverização da informatização, ou seja, o acesso aos computadores e redes de internet, em meados dos anos de 1990 a 2000 (Pinto; Molina; Paletta, 2022).

Desde então, o desenvolvimento das empresas públicas e privadas passou a ser voltado ao apoio e subsídio oferecidos e proporcionados pelas tecnologias informacionais e, por isso, a demanda informacional exigiu e, ainda, exige capacitação e habilidades intelectuais que podem ser gerenciáveis, a partir dos conceitos e princípios da gestão do conhecimento (Pinto; Molina; Paletta, 2022).

Para Pinto, Molina e Paletta (2022, p. 87) as tecnologias informacionais

são utilizadas como ferramentas que promovem tanto a captura do conhecimento em forma de informação, como o armazenamento desse ativo, possibilitando a organização e categorização para disponibilização e acesso aos interessados.

Todavia, em sua essencialidade, as tecnologias informacionais podem subsidiar o desenvolvimento de conhecimento e construção de experiências pela assistência oferecida, entretanto, não é considerada substituível na sociedade em que se vive atualmente, a qual detém de grande fluxo de informação e demanda organizacional (Paleta, 2019; Freire *et al.*, 2012).

A tecnologia da informação (TI), que é gerada e explicitada devido ao conhecimento das pessoas, tem sido, ao longo do tempo, cada vez mais intensamente empregada como instrumento para os mais diversos fins. É utilizada por indivíduos e organizações, para acompanhar a velocidade com que as transformações vêm ocorrendo no mundo; para aumentar a produção, melhorar a qualidade dos produtos; como suporte à análise de mercados; para tornar ágil e eficaz a interação com mercados, com clientes e até com competidores. É usada como ferramenta de comunicação e gestão empresarial, de modo que organizações e pessoas se mantenham operantes e competitivas nos mercados em que atuam (Rossetti; Morales, 2007, p. 2).

Morales (2007) explica que as ferramentas informacionais são indissociáveis das atividades laborais de uma organização. Em face disso, compreende-se que tal evolução se vincula às necessidades e demanda sociais, em um mundo de consumismo cada vez mais exigente, o qual fomenta a competitividade.

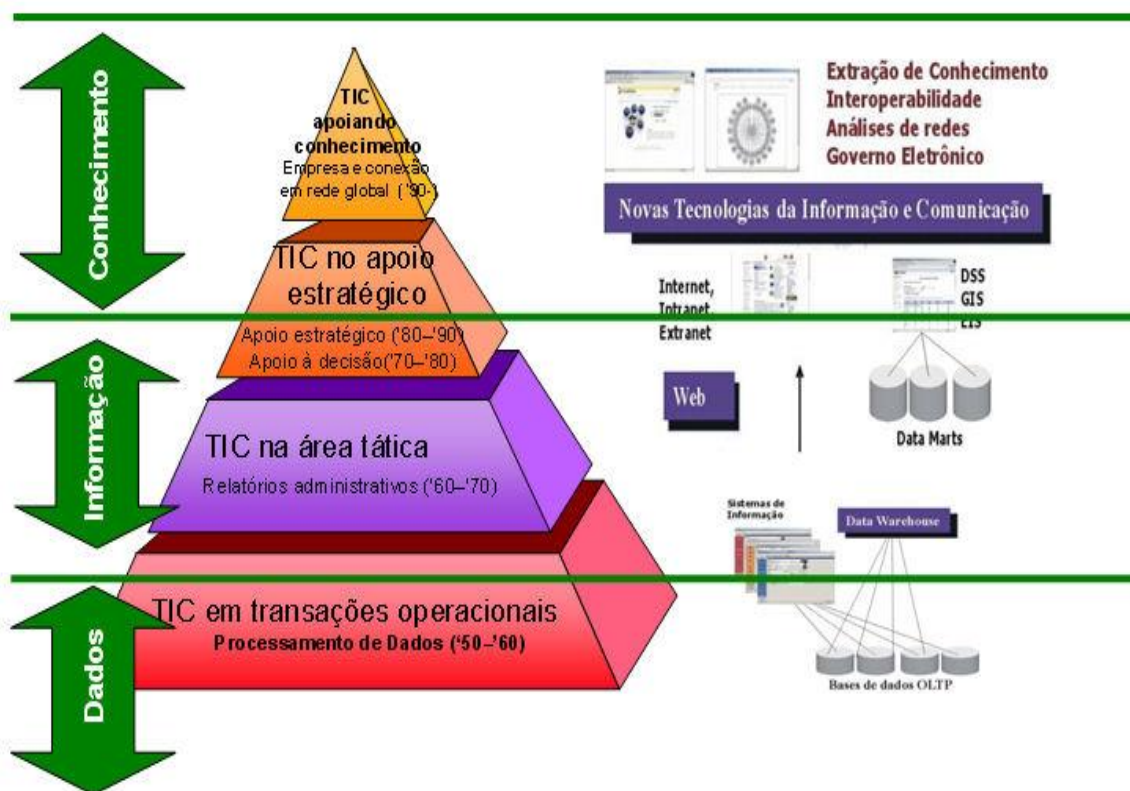
Pinto, Molina e Paletta (2022, p. 87), expõem que as tecnologias da informação e comunicação midiática são importantes como instrumentos “[...] de apoio à incorporação do conhecimento como o principal agregador de valor aos produtos, processos e serviços entregues pelas organizações aos seus clientes”.

Para Araújo Filho (2020), o papel das tecnologias informacionais subsidia o processo de gestão do conhecimento, ademais, o Araújo Filho (2020) explicita:

O papel exercido pela TI na gestão do conhecimento é propiciar informações para a formação de novos contratos, transações, artigos ou serviços para venda, mediante a correta guarda e custódia do material, devidamente organizado, bem como a sua transmissão. Contudo, a TI não pode ser assimilada da mesma forma como a GC, haja vista que suas significações e utilidades não se confundem, já que esta última visa gerenciar a forma como os conhecimentos são captados, registrados, manuseados, difundidos e empregados, de maneira que a TI torna-se um instrumento para a administração e o gerenciamento do conhecimento existente dentro da instituição (Araújo Filho, 2020, sem paginação).

Na figura 8 apresenta-se uma ideia pluralística das tecnologias informacionais e sua evolução no campo das organizações:

Figura 8 - Evolução da tecnologia da informação e comunicação nas organizações



Fonte: Rossetti e Moralles (2007, p. 02).

De acordo com a Figura 8, apresentam-se as principais funções dos dados, informação e conhecimento em uma organização aderente às tecnologias da informação e comunicação. Além disso, é importante mencionar a relação que as tics possuem com a gestão do conhecimento ao expor a necessidade de tomadas de decisão e desenvolvimento de estratégias (Rossetti; Moralles, 2007).

Em contribuição, O'Brien (2004) explana que a considerável expansão das funções dos sistemas de informação computadorizados desencadeou a necessidade de organização e gestão de informação e do conhecimento. De tal forma, essa exposição se encontra nos três marcos existentes no esboço da Figura 8, através dos dados, informação e conhecimento explicitados.

Assim sendo, pode-se dizer que:

A gestão do conhecimento é capaz de gerar mudanças na organização e arranjo da empresa, pois cria e transmite conhecimento entre a equipe de trabalho, causando maior aprimoramento dos serviços e produtos gerados e das atividades desenvolvidas. Além de oportunizar inovações e novidades no mercado. Entende-se

que o conhecimento é capaz de trazer pluralidade, qualidade e inovação nos recursos internos da empresa, propiciando igualmente maior longevidade no mercado e adaptabilidade às mudanças e crises (Araújo Filho, 2020, sem paginação).

A gestão do conhecimento pode oferecer maior nível de estruturação e definição de metas e ações laborais (Choo, 2003).

“A gestão do conhecimento (GC) passou a ser relevada nos últimos anos, apesar de sua prática e desempenho ocorrer há bastante tempo pelas instituições que perceberam o seu valor em prol do desempenho e qualidade das atividades desenvolvidas” (Araújo Filho, 2020, sem paginação).

Além disso, é importante enfatizar que “[...] os esforços da GC devem criar, codificar, compartilhar e armazenar conhecimentos que permitem a geração de valor e auxiliar o processo de tomada de decisão na organização” (Araújo Filho, 2020, sem paginação).

A explanação de Moraes *et al.* (2018) salienta que a gestão do conhecimento é uma especificidade aplicável ao ser humano, diante de ações, comportamentos, conhecimentos, habilidades e decisões que os indivíduos possam expor.

Ainda, Ribeiro *et al.* (2017) sugerem que a gestão do conhecimento nas organizações se associa a uma perspectiva de lançamentos de produtos e serviços derivados da capacidade humana de desenvolver ideias e ações estratégicas para o contexto competitivo.

Na concepção de Cuffa *et. al* (2016), a tecnologia da informação e comunicação midiática pode favorecer nos processos de gestão de conhecimento por estar relacionado ao fator humano e suas práticas, ou seja, ações aliadas e que possuem objetivos em comum, aos quais permeiam o desenvolvimento das organizações para demandas inovadoras da sociedade.

As técnicas e estratégias voltadas ao uso das tecnologias informacionais devem propor ações por meio de objetivos bem definidos. Assim sendo, as tomadas de decisão podem ser mais assertivas e relevantes para o crescimento da organização e de seus colaboradores (Zambelli; Carvalho, 2012).

São também benefícios provocados pela ti: maleabilidade no ramo de negócio de atuação, variando-se inclusive de técnicas e profissionais que compõem a equipe de colaboradores da empresa; atualização e especialização do quadro de funcionários; aumento da produtividade pela mecanização das rotinas da empresa; melhor aproveitamento das informações e simplificada armazenagem; e contribui para o relacionamento interno entre aqueles que atuam no segmento de ti e marketing, por exemplo, bem como de outros departamentos (Araújo Filho, 2020, sem paginação).

As tecnologias da informação e comunicação surgiram em meados dos anos de 1970, com o grande fluxo informacional percebido pelos gestores. Desde então, as tecnologias informacionais passaram a subsidiar a gestão de informação e, mais do que isso, a gestão do conhecimento dos profissionais (Silva, 2004).

Nesse sentido, as tecnologias informacionais alicerçam ações importantes para que os colaboradores da organização desempenhem suas funções com mais assertividade e qualidade. Como também, a gestão do conhecimento oferece melhor nível de utilidade das ferramentas da informação disponibilizadas e presentes nas organizações (Fell; Dornelas, 2020).

A instituição deve possuir uma direção capaz de definir as áreas em que a TI e a GC devem focar a sua atenção para conseguir extrair vantagens desses departamentos e proporcionar o seu entrosamento. Compreende-se que uma estratégia de TI formalizada e produtiva é capaz de engrandecer as atividades financeiras da empresa e propiciar paridade de condições de competitividade entre diferentes instituições (Araújo Filho, 2020, sem paginação).

Araújo Filho (2020) enfatizam a colocação de Ramos *et al.* (2019), ao explanarem a gestão do conhecimento e as tecnologias da informação e comunicação midiática como elementares para o bom desempenho das organizações. Além disso, a gestão da informação, em sua essencialidade, torna-se parte do processo de gestão do conhecimento. A gestão do conhecimento está diretamente relacionada as ações, pensamentos e experiências do ser humano.

Ademais, os processos de gestão de conhecimento podem ser subsidiados de maneira eficaz nos ambientes organizacionais, por meio de uso adequado e estratégico das tecnologias informacionais (Ramos *et. al*, 2019).

Para Prates e Ospina (2004), a tecnologia da informação permite novos horizontes à organização, desde que bem planejada e estruturada. O conhecimento dos indivíduos torna-se fundamental, por isso, o fomento a construção de conhecimento e a gestão do conhecimento é tido como um feitiço inteligente por parte de gestores (Prates; Ospina, 2004).

Para Rosseti e Moralles (2007), as tecnologias informacionais e ações voltadas ao desenvolvimento de conhecimento perfazem conceitos e práticas que possibilitam evolução e desenvolvimento relevante das corporações, de modo geral. O investimento em capacitação, compartilhamento de informação e conhecimento, além de investimentos na formação de cultura de compartilhamento, são fatores imprescindíveis para o sucesso dos gestores (Oliveira; Bertucci, 2003).

Em suma, as organizações inovadoras podem desempenhar suas funções a partir de práticas assertivas quanto ao uso correto de tecnologias informacionais e na boa prática da gestão do conhecimento nos mais variados campos dos saberes.

6 METODOLOGIA

Nesta Seção, apresenta-se os procedimentos metodológicos da pesquisa aplicada para a realização do objeto de estudo.

Este trabalho consiste em uma pesquisa descritiva, de caráter exploratório e natureza qualiquantitativa, a fim de promover o estudo da contribuição das tecnologias da informação e comunicação midiáticas no processo de gestão do conhecimento.

Foi realizada a pesquisa bibliográfica e o método utilizado consiste no estudo de caso, a partir do apoio conceitual dos principais autores da área (Gil, 2002; Zanni; Moraes; Mariotto, 2011; Yin, 2010).

Flick (2005) explica que o estudo qualitativo é relevante quando se trata de assuntos relacionados às questões sociais, ou seja, questões interpessoais dos mais variados campos dos saberes, além de estudos de campos diversos, atendendo a singularidade dos universos da vida e de maneira contínua.

Além disso, a pesquisa qualiquantitativa permite percepções significativas da contemporaneidade, de maneira que as transformações sociais são contínuas e, conseqüentemente, demanda adaptações aos novos contextos (Flick, 2005).

A pesquisa de caráter exploratório e descritiva, de acordo com Bervian e Cervo (2002) têm o objetivo de conseguir novas ideias e percepções sobre o objeto estudado, pois ela produz descrições nítidas da situação analisada. Para tanto, torna-se necessário aplicar técnicas eficazes de coleta de dados, as quais podem ser identificadas de acordo com o objetivo que se almeja alcançar.

De acordo com Marconi e Lakatos (2013) pesquisas exploratórias e descritivas propõe resultados mais completos, devido as possíveis análises empíricas e teóricas possíveis de serem adquiridas. O estudo investigativo a respeito das contribuições da tecnologia midiática no processo da GC em ambientes organizacionais não é totalmente explícito e, por isso, torna-se imprescindível para a obtenção de resultados consistentes. Assim sendo, compreende-se que o método de estudo de caso irá proporcionar melhor desempenho e resultados satisfatórios para o objeto de estudo.

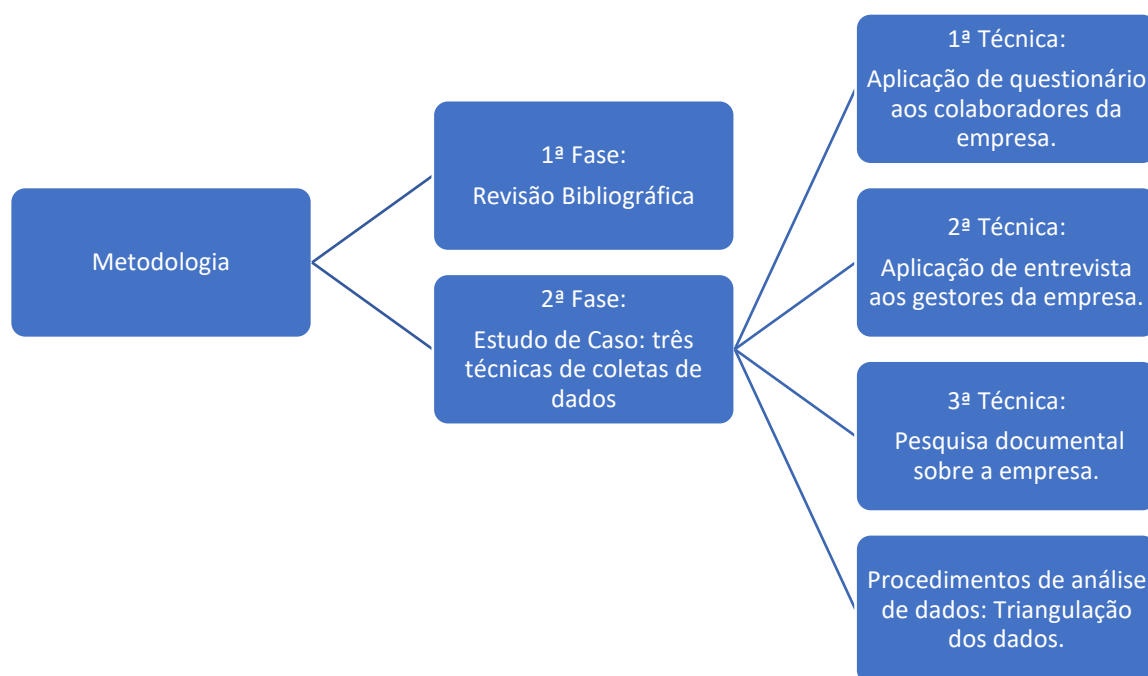
Para Torquato (2003, p.5) “culturas tradicionais necessitam de fortes injeções do moderno, sob pena de não acompanharem os tempos de mudanças”. Em se tratando das tecnologias informacionais e sua aplicabilidade nas organizações, sabe-se que as mudanças

são contínuas e a sociedade tende a cada vez mais aderir as ofertas tecnológicas para melhor facilidade e vida.

As tecnologias estão presentes nos mais variados setores profissionais, os quais propõem produtos e serviços à sociedade como um todo. Diante disso, o tema desta tese de doutorado é pertinente a realidade que a sociedade empresarial e o mercado competitivo busca se adequar.

Para melhor visualização dos procedimentos metodológicos, apresenta-se a seguir o Mapa Metodológico da Pesquisa:

Imagem 4 – Mapa Metodológico da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo Autor

Nesse sentido, apresentam-se as seguintes subseções: revisão bibliográfica; método estudo de caso; definição do universo da pesquisa; caracterização do universo da pesquisa; população alvo/sujeitos da pesquisa; procedimentos das técnicas de coleta de dados; questionário; entrevista; pesquisa documental; e procedimentos de análise dos dados, a fim de descrever e melhor explicar os contextos pertinentes e derivativos dos resultados propostos nesta investigação (Gil, 2002; Yin, 2010).

6.1 Revisão Bibliográfica

O objetivo do estudo bibliográfico pressupõe alinhar o pesquisador com todo o conteúdo estudado. Para Gil (2002), estudos bibliográficos propiciam o acesso a um grande volume de trabalhos científicos, com isso, favorecendo no desenvolvimento de novos estudos.

A pesquisa bibliográfica foi realizada a partir de protocolos, possibilitando maior nível de qualidade nos resultados propostos, conforme a seguir:

Quadro 14: Protocolo de pesquisa.

Objetivo da pesquisa bibliográfica	Identificar artigos e trabalhos científicos que abordam o tema da pesquisa, a fim de explicitar os principais conceitos dos autores.
Bases de dados utilizadas	Scopus; CAPES; SciELO; BRAPCI; Google Scholar; repositórios universitários.
Crítérios de busca	Artigos científicos de revistas indexadas; livros; capítulos de livros; trabalhos completos publicados na área; textos completos que utilizam as palavras-chave deste estudo.
Crítério de inclusão	Textos que contiveram conteúdos pertinentes ao desenvolvimento da pesquisa, ou seja, textos com informações específicas e condizentes à proposta e objeto de estudo.
Crítério de exclusão	Conteúdos discrepantes ao objeto de estudo, ou seja, foram excluídos os textos que os assuntos não estavam relacionados ao tema discutido.
Palavras-chave	• Ciência da informação. • Comunicação midiática. • Desenvolvimento organizacional. • Gestão do conhecimento. • Organização. • Tecnologia midiática. • Tecnologia da informação e Comunicação. • Information Science. • Knowledge management. • Media Technology. • Organization. • Ciencias de la información. • Gestión del conocimiento. • Organización. • Tecnología de los medios. • Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
Período:	A pesquisa foi desenvolvida entre os anos de 2021, 2022, 2023, 2024 e 2025. Utilizou-se obras textuais de configuração recente, contendo os anos 2024, 2023, 2022, 2021 e 2020, entre outros mais clássicos, a exemplo: Borko (1968), pioneiro da Ciência da Informação (CI).

Fonte: Elaborado pelo Autor

De acordo com o Quadro 14, esta pesquisa detém o subsídio científico e teórico da área da CI e da área empresarial/organizacional, inclusive, os que compõem a base de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Portanto, iniciou-se o desenvolvimento da pesquisa a partir da pesquisa bibliográfica, sendo imprescindível para construção de resultados consistentes.

6.2 Método Estudo de Caso

A priori, enfatiza-se que Borko (1968) foi o pioneiro que tratou da Ciência da Informação (CI). Borko (1968) defendia o conceito de que a CI é ciência pura e aplicada, levando ao entendimento de que todo trabalho investigativo deve-se oferecer dados bem representados. Assim, foi definido o método Estudo de Caso de Yin (2010) para melhor construção dos resultados.

É importante enfatizar que o Estudo de Caso permite gerar resultados profundos sobre determinado fenômeno. Este método de pesquisa é o mais adequado na concepção de resultados baseados na realidade atual (Gil, 2002).

A investigação empírica é uma característica do método estudo de caso, na medida que “[...] investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes” (Yin, 2010 p. 39).

O Estudo de Caso proporciona ao pesquisador realizar estudos comparativos e apontar indícios de possíveis mudanças. Além disso, desencadeando a percepção de práticas a serem propostas, ou seja, melhorias a serem aplicadas no contexto investigado (YIN, 2010).

Diante da explanação de Yin (2010), o Estudo de Caso propicia ao investigador identificar as condições reais de um objeto estudado, ou seja, é possível realizar um comparativo entre o que os principais autores da área discorrem sobre determinado assunto e perceber o que realmente é na prática. Assim, possibilitando ao investigador propor melhorias e análises sistêmicas sobre o tema.

O método estudo de caso não se limita ao contexto empírico, é possível identificar dados e informações sobre fator não claros, sendo possível obter e construir ideias sob determinado campo de estudo (Zanni; Moraes; Mariotto, 2011). Diante dessa explanação,

este método possibilita discutir e explorar as ligações entre os dados e informações percebidos pelo indivíduo pesquisador (Michel, 2005).

Para tanto, na aplicabilidade do método estudo de caso é necessário aplicar técnicas para a realização da triangulação, ou seja, no mínimo, deve-se aplicar três técnicas de coleta de dados. Para a triangulação desta pesquisa optou-se pelas seguintes técnicas de coleta de dados: o questionário, a entrevista e a análise documental da empresa selecionada.

Os sujeitos da pesquisa são compostos pelos responsáveis e envolvidos em ambientes organizacionais do campo gerencial e usuários de máquinas de computadores para as tarefas do cotidiano.

Portanto, na concepção de Andrade (2009), a coleta de dados não significa a obtenção de resultados e todo processo realizado, é necessário dissolver conceitualmente e propor uma profunda análise a respeito de todo o conteúdo e cenário investigado pelo pesquisador, proporcionando análise, interpretação e representação dos dados.

6.2.1 Definição do universo da pesquisa

Com relação ao universo de pesquisa, a ser proposto e aplicado no estudo de caso, selecionou-se uma empresa privada do seguimento de tecnologia da informação, prestadora de serviços especializados em sistemas e tecnologia, localizada na cidade de Garça, interior de São Paulo, Brasil, que, para efeito de preservar o nome e a imagem da organização, denomina-se “empresa de sistemas”.

O nome escolhido para denominar a organização neste estudo foi “empresa de sistemas”, visando não comprometer as estratégias de mercado da organização, proporcionando maior nível de conforto aos gestores e participantes do estudo aplicado, situação acordada em termo de consentimento livre e esclarecido previamente à aplicação deste estudo.

A organização selecionada pertence a um seguimento de mercado que envolve a tecnologia da informação e a inovação nos processos de gerenciamento de informações e pessoas. Nesse sentido, outras empresas possuem suportes oferecidos pela empresa em questão. Assim, a participação da empresa selecionada torna-se um fator relevante ao que visa cumprir os objetivos propostos pelo pesquisador.

Ademais, a empresa selecionada demonstrou atenção e interesse em colaborar com o desenvolvimento deste estudo, facilitando os processos de coleta de dados, visto que a complexidade na coleta de informações organizacionais é fatídica e real para os contextos competitivos atuais.

A partir dessa condição, o desenvolvimento da pesquisa abrangeu os participantes da empresa selecionada, visando obter sinergia entre o tema abordado e o seguimento de mercado da organização pesquisada.

Assim, a definição do universo da pesquisa tornou-se importante e significativa para atender aos objetivos do objeto de estudo.

6.2.2 Caracterização do universo da pesquisa

A organização pesquisada refere-se a uma empresa privada de Tecnologia da Informação que se originou a partir da ideia de integrar e compartilhar informações e soluções aos seus clientes, os quais são empresas dos mais diversos seguimentos que precisam promover a gestão de dados.

A organização pesquisada atua há mais de 15 anos no mercado de tecnologia da informação, ainda, atuando com profissionais qualificados para dirigir e oferecer as empresas dos clientes, serviços inovadores em sistemas e tecnologia com qualidade.

Os gestores enfatizam que a política da empresa é agregar colaboradores e gestores engajados pelo que fazem, sendo o fator que os impulsiona a ser especialistas em tecnologia. O compromisso da empresa está em oferecer soluções inovadoras e de alta qualidade para impulsionar o sucesso do negócio alheio, por meio de serviços prestados, acreditando que a tecnologia tem o poder de transformar empresas, melhorar processos e potencializar resultados.

Além disso, a empresa valoriza a parceria de longo prazo com os clientes, almejando oferecer suporte contínuo, através de consultoria especializada, treinamentos, suporte técnico ou atualizações.

Por fim, a empresa enfatiza que está sempre pronta para contribuir e oferecer suporte aos clientes, visando maximizar o potencial da tecnologia e inovação nos processos corporativos e decisórios.

6.2.3 População alvo/sujeitos da pesquisa

A população alvo refere-se aos participantes que integraram os sujeitos participantes da pesquisa, os quais foram constituídos da seguinte maneira: dois (2) gerentes da empresa e, ainda, dez (10) usuários das máquinas de computadores, os colaboradores.

A fim de preservar o nome e a imagem da empresa, direta ou indiretamente, optou-se por denominar a organização como “empresa de sistemas” do seguimento de tecnologia da informação.

Os gerentes participaram da pesquisa por meio da técnica de coleta de dados denominada entrevista. As perguntas estruturadas, de acordo com o referencial teórico, foram direcionadas aos gestores com o intuito de obter informações de gestão.

Por outro lado, o questionário, outra técnica de coleta de dados, foi aplicado aos usuários das máquinas de computadores, liderados pelos gestores, a fim de identificar aspectos práticos e comportamentais de todos os integrantes e colaboradores da pesquisa.

6.3 Procedimentos das técnicas de coleta de dados

Os procedimentos da coleta de dados, segundo Andrade (2009), são considerados parte de uma etapa muito importante para a pesquisa, por proporcionar um aporte autêntico na busca por fatos e práticas de um determinado campo de ação.

Para o processo de coleta de dados, definir as técnicas adequadas propicia melhor qualidade nos resultados, porém tais dados não podem ser considerados como a pesquisa em geral, pelo fato de que os dados decorrentes das técnicas de coleta estão ainda brutos e não digeridos, apenas serão considerados a partir da análise, interpretação e representação dos dados.

A análise dos dados será difundida a partir de uma visão comparativa aos conceitos e práticas dos principais autores que abordam o tema em questão. Ou seja, o questionário e a entrevista aplicados na organização foram estruturados de acordo com a cronologia do aporte conceitual constante no referencial teórico desta tese. Assim, possibilitando averiguar se a realidade da empresa está em consonância com as ideias e princípios dos autores que abordam determinado assunto.

A interpretação consiste em entender, compreender e explicitar as práticas dos profissionais que atuam com informação e tecnologia da informação e comunicação midiática

nas atividades do conhecimento, além disso, evidenciar os principais eixos que apontam ligação ou discrepância com a base teórica.

A representação refere-se ao esboço descritivo da visão do pesquisador quanto a realidade dos profissionais no campo organizacional. A partir disso, confere o papel do pesquisador em explicitar as condições reais e propor apontamentos que corroboram aos espectadores e profissionais da área, propondo ideias e visões analíticas para que os dados analisados e interpretados se transformem em informação de valor e utilidade aos interessados pelo estudo.

Assim, apresentam-se a seguir as técnicas que foram aplicadas neste estudo e suas características.

6.3.1 Questionário

De acordo com Barros e Lehfeld (2002) o questionário é uma maneira de coletar dados eficiente e propicia viabilizar o trabalho desenvolvido pelo pesquisador, podendo atingir um grande volume de participantes em pouco tempo. Os Autores (2002), ainda, defendem que o questionário oferece informações fáceis de serem interpretadas, devido ao planejamento prévio das perguntas que devem ser realizados.

A aplicabilidade do questionário foi apoiada com o uso da ferramenta *Google Docs*, uma vez que permite maior nível de possibilidades e facilidade de acesso pelos usuários e pesquisador.

O questionário possibilitou identificar evidências reais do valor da informação e do conhecimento quanto ao uso das tecnologias midiáticas para o processo de desenvolvimento da empresa pesquisada. Por meio do questionário os usuários puderam responder e expressar suas percepções, ideias e sentimentos, permitindo identificar informações importantes dos colaboradores da organização, ao manusear as tecnologias da informação e comunicação midiática nas tarefas do cotidiano.

Em princípio, realizou-se um pré-teste, abrangendo os dez (10) primeiros colaboradores/usuários das TIC para que o pesquisador pudesse identificar a necessidade de algum ajuste, no entanto, não foram necessário ajustes. Após a constatação da inexistência de ajustes, o questionário foi validado.

O período de aplicação do questionário consistiu em fevereiro de 2024 a março de 2024, necessitando voltar à empresa para preenchimento e revisão dos documentos pertinentes a realização da pesquisa.

As perguntas do questionário foram construídas a partir dos conceitos de alguns autores que discutem e tratam do tema abordado nesta tese de doutorado, conforme descrito no Quadro 15 desta subseção.

No Quadro a seguir, apresenta-se a composição estrutural do questionário para esta pesquisa, a partir dos procedimentos indicados na metodologia de Yin (2010) e outros importantes autores da área:

Quadro 15 - Estruturação das perguntas do questionário conforme Autores

Seção 1 – Social		
Concordo em permitir que o pesquisador use os dados coletados desta para uso relacionado apenas a esta pesquisa.	SIM – Dados validados para utilização.	NÃO – Dados não validados para utilização.
Questões	Itens	Fonte
Qual o seu cargo na empresa?	Resposta aberto/pessoal	Yin (2010)
Tempo de empresa	Resposta aberto/pessoal	Yin (2010)
Tempo de carreira	Resposta aberto/pessoal	Yin (2010)
Nível de formação?	Ensino Médio Ensino Técnico Ensino Superior Pós-Graduação	Yin (2010)
Área de formação	Resposta aberto/pessoal	Yin (2010)
Área da atuação	Resposta aberto/pessoal	Yin (2010)
Seção 2 – Uso da informação e tecnologia midiática		
Questões	Itens	Fonte
Grau de satisfação quanto ao valor e importância da informação para o seu desenvolvimento profissional.	Totalmente satisfeito; Satisfeito; Nem satisfeito, nem insatisfeito; Insatisfeito; Totalmente insatisfeito;	Choo (2003)
Tecnologias midiáticas mais utilizadas nas tarefas cotidianas.	Teams; Skype; WhatsApp; Classroom; YouTube; Google Meet;	(Piaia <i>et al.</i> , 2024; Controlenet, 2024)

	Outros;	
Finalidade quanto ao uso das tecnologias midiáticas.	Armazenamento de informação; Compartilhamento de informação; Tomada de decisão; Comunicação; Outros.	(Piaia <i>et al.</i> , 2024; Controlenet, 2024)
Satisfação do treinamento recebido quanto ao uso das tecnologias midiáticas.	Totalmente satisfeito; Satisfeito; Nem satisfeito, nem insatisfeito; Insatisfeito; Totalmente insatisfeito;	UNESCO (2023); Doyle (2019)
Percepção quanto a contribuição do uso das tecnologias midiáticas na construção do conhecimento entre os colaboradores.	Totalmente contribui; Contribui; Contribui e não contribui; Razoavelmente contribui; Não contribui.	Januzzi, Falsarella, Sugahara (2016), Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001)
Importância da existência de diretrizes ou modelos de gestão para facilitar na geração de resultados eficazes.	Muito importante; Importante; Média importância; Pouco importante; Nada importante.	Januzzi, Falsarella, Sugahara (2016), Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001)
Informações e assuntos relevantes para compor as diretrizes quanto ao uso de tecnologias midiáticas no ambiente de trabalho.	Manual de instruções; Política de utilização; Indicação da ferramenta versus atividade específica; Outros.	Choo (2003); Castells (2007).
Vantagens quanto ao uso das tecnologias midiáticas no contexto organizacional.	Comunicação eficaz; Construção de conhecimento; Tomada de decisão; Armazenamento de informações; Outros.	Castro (2009); Castells (2007)
Principais desvantagens quanto ao uso das tecnologias midiáticas no contexto organizacional.	Problemas de conexão; Falta de conhecimento de uso; Complexidade; Falta de segurança; Outros.	Castro (2009); Castells (2007)
Importância quanto a existência de normas internas no compartilhamento de 'informação e conhecimento' entre os colaboradores.	Muito importante; Importante; Média importância; Pouco importante;	Valentim (2008)

	Nada importante.	
Importância da alfabetização midiática.	Muito importante; Importante; Média importância; Pouco importante; Nada importante.	UNESCO (2023)
Percepção quanto a contribuição das tecnologias midiáticas nas tomadas de decisão da empresa.	Totalmente contribui; Contribui; Contribui e não contribui; Razoavelmente contribui; Não contribui.	(Perez-Montoro Gutiérrez, 2008)
Percepção quanto a contribuição das tecnologias midiáticas nos processos de inovação da empresa.	Totalmente contribui; Contribui; Média contribuição; Razoavelmente contribui; Não contribui.	Pimenta (2022); Dolor, Calvosa e Ferreira (2021)
Importância das tecnologias midiáticas para “adquirir conhecimento” e “gestão do conhecimento” no ambiente de trabalho.	Muito importante; Importante; Média importância; Pouco importante; Nada importante.	Pimenta (2022); Perez-Montoro Gutiérrez (2008).

Fonte: Elaborado pelo Autor

A perguntas do questionário foram estruturadas de acordo com os conceitos explicitados no referencial teórico constante na seção 2, na seção 3, na seção 4 e 5. Portanto, a investigação teve fundamentação no arcabouço teórico.

Em sequência, a entrevista foi outra técnica utilizada e aplicada, conforme apresentada e descrita na próxima seção.

6.3.2 Entrevista

A técnica da entrevista possibilitou coletar dados e informações através de um contato direto e em tempo real, a partir da relação pessoal entre o entrevistado e o entrevistador. Segundo Barros e Lehfeld (2000) a entrevista consiste em um procedimento que proporciona uma relação direta entre dois indivíduos. Portanto, é uma técnica adequada para o objeto de estudo proposto nesta investigação.

Barros e Lehfeld (2000), contribuem ao expor três benefícios (vantagens) da entrevista quando se deseja identificar informações específicas, evidenciando o dinamismo e sua versatilidade técnica no contato entre as partes. Além disso, oportunidades únicas e dados relevantes sobre o objeto de estudo.

Por outro lado, Marconi e Lakatos (2013) complementam esse contexto ao enfatizar que a entrevista possibilita ao entrevistador programar as perguntas, ou seja, estruturar e programar tudo o que seja abordado de maneira prévia. Assim sendo, nesta pesquisa foi elaborada uma estruturação condizente com o tema abordado para posterior aplicação na organização investigada.

A entrevista permite captar informações importantes sobre as características de gestão e uso das tecnologias da informação e comunicação midiática em organizações, como também, seus objetivos e como essas informações são percebidas de modo geral.

Ademais, Marconi e Lakatos (2013) apresentam cinco normas essenciais que devem ser seguidas na aplicação da entrevista.

1ª Norma: o Contato inicial – esta etapa consiste no primeiro momento entre o pesquisador e o participante da entrevista, portanto, torna-se essencial dispor do máximo de informações possíveis para garantir a confiança do entrevistado com relação ao entrevistador. É necessário esclarecer a finalidade da pesquisa e assegurar a privacidade de todos.

2ª Norma: Formulação das perguntas – é necessário realizar a seleção do conteúdo das perguntas e propor uma interpretação fácil para que o interceptor das questões não se sinta exaurido. Se necessário é importante contribuir na interpretação das informações esclarecendo ponto a ponto.

3ª Norma: Registro de respostas - o pesquisador deve realizar o registro das palavras do entrevistado, podendo fazer uso de equipamentos eletrônicos ou, até mesmo, de maneira manuscrita. Desta maneira, é possível garantir maior nível de credibilidade dos dados apresentados e consentimento dos participantes.

4ª Norma: Término da entrevista - É de extrema importância proporcionar um ambiente agradável entre as partes, assim, garantindo o bem-estar do participante da entrevista.

5ª Norma: Requisitos importantes – verificar se a técnica foi plausível, visando garantir a eficácia dos procedimentos utilizados na captação de informações. Estar atento para que os dados coletados atendam aos objetivos propostos inicialmente, por isso, é importante que o entrevistador conduza a entrevista de maneira dinâmica.

Diante a explanação de Yin (2010) ter acesso a múltiplas fontes de dados propicia ao pesquisador maior nível de confiabilidade e sustentabilidade na construção de ideias e resultados.

Portanto, na próxima subseção apresenta-se o procedimento Pesquisa Documental, selecionada para a composição da análise dos dados.

6.3.3 Pesquisa documental

A Pesquisa documental perfaz a metodologia proposta, por se tratar de um componente da pesquisa que engloba informações pertinentes aos resultados da investigação e que o objeto de estudo pode oferecer, podendo ser direcionado a disponibilização de informações extras, documentos construídos pelas empresas, normas, regras, entre outros, ainda, de caráter público ou privado.

Nesse sentido, foi coletado dados e informações documentais da empresa pesquisada, por meio da plataforma corporativa e social da empresa pesquisada. Sendo assim, a pesquisa documental possibilitou identificar informações complementares dos serviços oferecidos, além de informações a respeito da missão, visão e valores que regem o funcionamento da empresa. Ademais, foi possível identificar os meios de comunicação que a organização possui e disponibiliza aos clientes e parceiros, de modo geral.

Nesse viés, Gil (2002) expõe três vantagens de se aplicar a pesquisa documental, conforme a seguir:

1ª Vantagem: os documentos, ou seja, dados e informações registrados e disponibilizados pela empresa, oferecem mais credibilidade e agrega valor ao conteúdo obtido.

2ª Vantagem: é importante mencionar o baixo custo, pois as informações estão registradas e demanda apenas o acesso. A análise dos documentos pode ser realizada de maneira minuciosa, exigindo apenas tempo do indivíduo responsável para tal missão, portanto, sendo significativamente relevante para o pesquisador.

3ª Vantagem: não demanda contato direto com os sujeitos responsáveis pelos documentos, apenas alguns esclarecimentos que podem ser sanados estruturalmente em momento posterior.

Diante do exposto por Gil (2002), a pesquisa documental torna a pesquisa flexível, todavia, para a realização deste estudo a pesquisa documental integrou a investigação em caráter complementar, efetivamente. Assim sendo, múltiplas técnicas de coleta de dados

possibilitam acessar informações diferenciadas e que propiciam um panorama mais amplo aos resultados almejados.

Na próxima subseção apresenta-se o procedimento da triangulação dos dados, visando garantir maior sustentabilidade da metodologia aplicada e construção dos resultados.

6.4 Procedimentos de análise dos dados: Triangulação dos dados

Nesta etapa dos procedimentos metodológicos, o processo de triangulação dos dados será composto pelos dados da pesquisa documental, questionário e entrevista, proporcionando melhor fundamento ao construto apresentado.

Para Yin (2010) realizar a triangulação de múltiplas fontes de evidência possibilita ao investigador construir ideias analíticas mais consistentes e profundas, ainda, podendo obter percepções capazes de solucionar e apontar possíveis problemas a serem sanados.

Os dados e as informações adquiridas por meio da aplicação do questionário e da entrevista subsidiaram a análise comparativa da teoria e a prática. Ainda, a análise dos dados recebeu o aporte da pesquisa documental, assim, possibilitando a realização da triangulação.

Nesse sentido, desenvolveu-se o construto dos principais aspectos de gestão para os profissionais que atuam com as tecnologias da informação e comunicação midiática, fundamentando a necessidade de valorizar os dados e informações que geram conhecimento para as organizações. Assim sendo, a gestão do conhecimento é um fator que pode ser apoiado pelas tecnologias informacionais, uma vez que melhoram o desenvolvimento das organizações.

Portanto, para dar respaldo empírico aos achados da pesquisa, captaram-se e operacionalizaram-se dados da empresa pesquisada por meio da triangulação das fontes de evidência. Deste modo, apresenta-se na próxima seção os dados e a análise dos resultados, conforme descrito o processo metodológico nesta seção.

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apresentam-se nesta seção, os resultados da aplicação das técnicas de coleta de dados do referido método utilizado na pesquisa – O método Estudo de Caso, o qual foi composto pelos seguintes elementos específicos: dados da pesquisa bibliográfica, análise do questionário, análise da entrevista estruturada, análise documental e, por fim, a realização da triangulação conceitual das três técnicas de coleta de dados para melhor entendimento e compreensão dos fatos narrados e absorvidos no decorrer do processo investigatório.

Os dados da pesquisa bibliográfica apresentaram-se como base para o desenvolvimento deste estudo, assim, abordou-se como tema principal a gestão do conhecimento e suas nuances, como também, diferentes abordagens sobre a tecnologia da informação e comunicação midiática nos ambientes organizacionais.

O questionário aplicado é composto por perguntas baseadas na construção do aporte teórico conceitual, fundamentado nos principais autores que abordam o tema em questão. O conteúdo das questões corrobora a idealização e construção dos aspectos relevantes de gestão e uso de tecnologias da informação e comunicação midiática proposto nesta tese de doutorado, a fim de fundamentar e subsidiar o construto presente na seção 7.

As perguntas constantes na entrevista também obtiveram o aporte conceitual do referencial desta tese, a fim de propor uma ideia prática sobre o tema. Os gestores expuseram informações imprescindíveis para que a obtenção dos resultados seja autêntica e analisada, mediante conhecimento científico e empírico dos autores colaboradores e do pesquisador.

A pesquisa documental foi necessária para a obtenção do máximo de informações possíveis, sendo uma técnica de coleta de dados significativa, pois propicia a coleta de informações extras que o questionário e a entrevista não contemplaram nas primeiras etapas de investigação.

A triangulação é uma característica do método estudo de caso, que visa entrelaçar os dados coletados na organização investigada. Assim, a triangulação constante nesta seção propicia melhor análise e definição das ideias a serem construídas e esboçadas nos resultados.

7.1 Dados da Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica constante no referencial teórico, de apoio ao desenvolvimento do estudo de caso empresarial, possibilitou a construção de um quadro conceitual da interrelação dos processos de Gestão do Conhecimento e a função das Tecnologias da informação e comunicação midiática em ambientes organizacionais, permeando as possíveis práticas e soluções em que os gestores podem desempenhar no decorrer de suas funções laborais.

A construção da interrelação conceitual proporciona aos gestores das organizações aplicar estratégias de uso e atribuições nas tarefas cotidianas, tanto nas atividades processuais de praxe quanto em decisões previamente traçadas para a obtenção de resultados planejadas.

A interrelação conceitual possibilitou a construção de informações relevantes a respeito do desempenho dos gestores para os procedimentos de gestão do conhecimento no contexto das tecnologias da informação e comunicação midiática, proporcionando valor e melhor análise dos resultados, conforme consta na seção 7.

A realização do estudo bibliográfico propiciou uma contribuição à melhor compreensão da interrelação entre gestão do conhecimento e o papel das tecnologias da informação e comunicação midiática, um eixo muito relevante para o cenário competitivo entre as organizações do mundo todo atualmente.

O Quadro 16 contém as principais abordagens conceituais que corroboram para melhor aplicabilidade e utilização das tecnologias da informação e comunicação midiática nos processos de gestão do conhecimento, subsidiando uma visão do sistema organizacional.

Ademais, é necessário diferentes abordagens e dimensões que norteiam o gerenciamento de tecnologias informacionais nas organizações, conforme explicitado pelos principais Autores que abordam o tema desta pesquisa (Piaia *et al.*, 2024; Controlenet, 2024; Pimenta, 2022; Barbosa, 2020; Castells, 2009; Perez-Montoro Gutiérrez, 2008; Valentim, 2008; Choo, 2003) Sob (Yin, 2010).

Quadro 16 - Articulação entre o conceito de gestão do conhecimento e diferentes abordagens conceituais de tecnologia da informação e comunicação midiática

Abordagens e Dimensões da Gestão do Conhecimento (GC)	Tecnologia da Informação e	Fontes	Indicadores a partir da Interrelação da GC e tecnologias informacionais em
---	----------------------------	--------	--

	Comunicação Midiática		ambientes organizacionais
Gerenciamento da informação para o conhecimento Consiste em garantir que a informação seja gerada de acordo com as necessidades da organização, evitando excesso e promovendo o melhor aproveitamento dos fluxos informacionais. A seleção da informação é um fator importante, pois oferece maior nível de apoio à construção de conhecimento do profissional.	Tecnologia midiática Consistem em ferramentas informacionais que podem constituir armazenamento de informação, interação comunicacional entre membros internos ou externos de um determinado ambiente, softwares, hardwares, computadores, celulares, Aplicativos etc.	Piaia <i>et al.</i>, 2024; Controlenet, 2024; Pimenta, 2022. Valentim, 2008 Barbosa; Moraes, 2022.	O sistema organizacional é composto de recursos e ações humanas para o seu desenvolvimento. Com isso, a aplicação de conceitos e práticas de gestão estratégica facilita o processo de desenvolvimento das organizações. Nesse sentido, as tecnologias da informação e comunicação midiática propicia melhor desempenho dos colaboradores, de modo geral. Além disso, os resultados da gerência tornam-se efetivos.
Procedimentos da gestão da informação para o conhecimento A GI, em sua aplicabilidade, consiste em identificar as necessidades informacionais do ambiente organizacional, além disso, selecionando e mapeando informações através de registros dos dados e informações que são relevantes para a organização. É necessário mapear o conhecimento explícito presente na organização para que a informação registrada possa oferecer subsídios inerentes ao processo de análise, uso e compartilhamento informacional. A GI visa oferecer apoio nas tomadas de decisão.	Tecnologia comunicacional Um sistema utilizado como meio interação entre indivíduos (pessoas) em locais diferentes. A tecnologia comunicacional oferece suporte no armazenamento de informação e acesso em tempo real, além disso, dispondo de recursos que possibilitem futuro acesso como também, distribuir dados, informações, áudio e imagem.	Piaia <i>et al.</i>, 2024; Perez-montoro gutiérrez, 2008 Valentim, 2008 Barbosa; Moraes, 2022.	O processo de gestão do conhecimento, de acordo com os principais autores apresenta informações e ações que podem ser aplicadas a partir de uma sistematização de ações, diante a informações e os conhecimentos que as organizações possuem internamente. A gestão do conhecimento consiste em etapas que envolvem as seguintes ações: 1- Transformação de informações em conhecimentos; 2- Ter acesso e constatar os conhecimentos; 3- Deter e assegurar os conhecimentos; 4- Organizar o conhecimento;
Gestão do conhecimento	O papel das mídias sociais		

A GC visa identificar e utilizar os recursos intelectuais da organização. O planejamento da GC deve ser estratégico, de maneira que os conhecimentos existentes na organização sejam utilizados e aproveitados o máximo possível. Nesse viés, o volume de informação também precisa ser apreciado estrategicamente, por meio da GI. O compartilhamento de informação e conhecimento entre os integrantes da organização é o principal fator da GC. A GC se perfaz de um conjunto de pessoas dotadas de conhecimentos, experiências e desenvolturas compartilhadas entre si.	As mídias sociais são tecnologias informacionais que oferecem recursos digitais para o armazenamento, fluxo e compartilhamento de informações em tempo real. Consiste em uma interação social de pessoas diversas ou grupos específicos que visam obter e compartilhar interesses comuns, além de ideias, assuntos, temas e soluções. Sociedade No ambiente interno da organização pode favorecer na construção do conhecimento devido ao grande volume de informação que pode ser utilizado ou processado.	Piaia <i>et al.</i>, 2024; Pérez-Montoro Gutiérrez, 2008; Valentim, 2008.	5- Recuperar e aplicar o conhecimento; 6- Combinar o conhecimento; 7- Aprender o conhecimento; 8- Criar o conhecimento (voltar para o passo 3); 9- Distribuir/vender o conhecimento. São diversas maneiras que se pode contemplar e aplicar a gestão do conhecimento. Ademais, as tecnologias da informação e comunicação midiática podem favorecer nessa aplicabilidade conforme as possíveis ações a seguir: 1- Uso para o armazenamento de informação; 2- Acesso informacional; 3- Processamento de ideias através da informação compartilhada; 4- Desenvolvimento de estratégias que subsidiam a tomada de decisão; 5- Compartilhamento de informação e conhecimento entre os membros internos e externos da organização; 6- Customização de tempo; 7- Customização de espaço para
Identificação das necessidades informacionais para a construção do conhecimento O profissional da informação deve definir sua necessidade informacional visando atingir os objetivos, de maneira a abranger não apenas as ações de um colaborador, mas em caráter coletivo. A GC pode ser aplicada de maneira estratégica, definindo objetivos específicos e compartilhados aos profissionais envolvidos.	Mídias sociais no contexto organizacional As vantagens são diversas e sobre as atividades cotidianas dos profissionais que atuam na organização. As mídias sociais comportam uma comunicação mais direta e em tempo recorde, por meio da Internet.		

Processo de gestão do conhecimento A priori, torna-se necessário a geração e o compartilhamento de informação e conhecimento. Em um segundo momento, é necessário dispor de evidências por meio de testes e criação de protótipos que representam o conhecimento. Em um terceiro momento, a extração e o aproveitamento do conhecimento explicitado no segundo momento. A GC consiste em um processo que deve ser seguido de acordo com a necessidade da empresa.	A comunicação em rede Seja no quesito internet, intranet ou extranet, a comunicação em rede potencializa as aproximações e transforma as pessoas em uma sociedade mais informada. A comunicação midiática pode favorecer nas aproximações dentro de um contexto social ou corporativo.	Pimenta, 2022; Barbosa, 2020; Castells, 2009; Choo, 2003 Recuero, 2009	arquivos de dados e informação; 8- Melhor qualidade na entrega dos produtos e serviços aos clientes e fornecedores; 9- Desenvolvimento de estratégias a partir de informações constituídas no ambiente interno da organização. O ambiente organizacional é composto por pessoas que desempenham suas funções a partir de um objetivo. Os objetivos organizacionais precisam ser bem definidos, assim, possibilitando melhor organização e definição de processos. Dessa maneira, o gestor consegue definir melhor tecnologias informacionais que a corporação irá melhor utilizar.
Gestão da Informação sob os princípios da GC Os processos informacionais da organização devem ser estruturados para melhor acesso e uso dessas informações. Dessa maneira, as ações devem estar voltadas a Classificar, armazenar, tratar e representar a informação para posterior tomada de decisão.	Alfabetização Midiática e Informacional (AMI). A AMI é o conjunto de competências mais importante para compreender as especificidades do local de trabalho o qual se está inserido. Esse tema principal tem sido incansavelmente abordado pela UNESCO, que produziu um conjunto de documentos fundamentais para orientar as pessoas à alfabetização midiática e informacional.	Piaia <i>et al.</i>, 2024; Controlenet, 2024; Pimenta, 2022; Pérez-Montoro Gutiérrez, 2008; Unesco, 2023.	O acesso informacional e o compartilhamento da informação tornam-se muito mais práticos e viáveis, a partir a inserção de tecnologias informacionais que facilitam a desenvoltura dos colaboradores e usuários de computadores e equipamentos eletrônicos.
O fluxo da informação	Relevância das ferramentas informacionais		As tecnologias da informação e comunicação midiática que as organizações podem utilizar são diversas, podendo-se citar as seguintes:

Os fluxos informacionais de uma organização são caracterizados através de um conjunto de informações que estão relacionados ao funcionamento da organização, sendo imprescindível para a eficácia dos resultados e validação dos processos. Os fluxos informacionais englobam um sistema que permeia o capital da organização, as questões econômicas, gerenciais, tecnológicas, comunicacional entre outros. Além disso, o fluxo informacional possibilita a construção de conhecimento quando as informações são compartilhadas de maneira correta aos parceiros internos da organização.	As ferramentas informacionais propiciam maior nível de desenvolvimento das tarefas do cotidiano em uma organização. Além disso, favorece na construção de ideias e de conhecimento individual e coletivo. Portanto, as ferramentas informacionais são essenciais para o crescimento da organização e de seus membros internos.	Barbosa, 2020; Castells, 2007; Choo, 2003.	1- Computadores; 2- Softwares; 3- Hardwares; 4- Aplicativos diversos; 5- Sites diversos; 6- WhatsApp; 7- Teams; 8- Google Meet; 9- Classroom Google; 10- E-mail; 11- Google Drive; entre outras. São tecnologias informacionais diversas que podem reunir as atividades exercidas dentro de uma organização. Diante disso, é possível aplicar treinamentos e cursos para que os usuários possam se inteirar e fazer o correto uso das tecnologias no cotidiano.
O fluxo informacional como processo para a construção de conhecimento A informação presente nos fluxos contínuos da informação organizacional deve sempre ter significado claro e consistente para que todos os profissionais possam construir conhecimento baseado na realidade da empresa. Dessa maneira, torna-se essencial criar significado à informação para melhor construção de conhecimento e tomadas de decisões, de modo que a informação possa oferecer valor agregado aos demais	Os elementos básicos da comunicação organizacional Emissor: Qualquer ser/objeto que emita mensagem de maneira consciente ou não. Receptor: Qualquer ser/objeto que recebe uma mensagem de forma consciente ou não. Mensagem: Informação e/ou ideia emitida e/ou recebida. Meio: Instrumento de utilização pelo emissor/receptor para transmitir a	Pimenta, 2022; Barbosa, 2020; Castells, 2007; Choo, 2003.	A composição de uma equipe competente e habilidosa é o principal fator para o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores na sociedade. Os tipos de tecnologias midiáticas são diversos e podem estar presentes em empresas, organizações e instituições dos mais variados porte. No que condiz a GI e GC, armazenamento, apropriação, compartilhamento informacional e comunicação de mensagens, a internet é essencial para o funcionamento eficaz dos

processos internos da organização. O fluxo de informação é contínuo e devido ao alto índice de crescimento deve ser analisado constantemente. Compartilhamento da informação No contexto organizacional, o compartilhamento da informação perfaz a interação entre profissionais da mesma área por meio de redes internas. As redes internas de informação são originadas de compartilhamento de informação baseados em interesses em comum e que podem ser classificados em formais (quando originados de processos e tarefas cotidianas) ou informais (quando ocorridos inesperadamente, sem planejamento). Ambos possibilitam a criação de novas ideias e conhecimentos decorrentes da conversação e troca de informações.	mensagem, em exemplo, ferramentas midiáticas: Teams, Google Meet, E-mail, WhatsApp, Armazenamento em nuvem, entre outros. Portanto, a comunicação congrega as dimensões que propiciam a troca de dados e informação entre elementos humanos.		tipos de tecnologias midiáticas. O papel da informação representa uma sustentação ao conjunto de aspectos que reforçam os resultados de um ambiente informacional. Para tanto, o indivíduo deve compreender a informação organizacional de maneira holística, ou seja, a origem da informação e seus reais significados. Portanto, o profissional da informação dotado de conhecimentos proporciona mais chances de a organização obter vantagens diante do mercado. A valorização e a utilização das tecnologias informacionais são aspectos elementares para os profissionais construírem e gerenciarem conhecimento. A GC é inerente ao ser humano, devido a estar relacionado a conhecimentos explícitos e tácitos, ou seja, o ser humano detém informação, processo, argumenta e dissemina em suas interações.
Análise crítica em equipe ou grupo Ao compartilhar informação e conhecimento entre membros de uma equipe de trabalho, quando constituído de um parâmetro de decisão, agrega valor ao intelecto mútuo do grupo. As equipes de trabalho reforçam o conhecimento	O processo de comunicação nas organizações Tem como intuito promover ações de compartilhamento de informação, conhecimento e experiências, além de associar, trocar opiniões, tornar comum conhecimentos que	Pimenta, 2022; Barbosa, 2020; Castells, 2007,2009; Choo, 2003.	Desta maneira, pode-se dizer que o uso de tecnologias informacionais e comunicacionais pode favorecer no desenvolvimento das organizações. Além disso, a comunicação midiática está favorecendo e

e contribui com o desenvolvimento de todos os integrantes.	possam oferecer sustentação aos fluxos presentes no ambiente de trabalho.		propiciando os bons resultados que uma corporação pode vir a realizar.
Fatores tecnológicos importantes que compõem o fluxo informacional na construção de conhecimento A construção de conhecimento pode ser subsidiada por tecnologias que oferecem suporte e recursos de gerenciamento de informação. Assim, o fluxo informacional torna-se mais fluente e acessível, facilitando o acesso pelos usuários e compartilhamento de dados e informação que contribuem na tomada de decisão.	Tecnologia e Comunicação As tecnologias midiáticas favorecem na comunicação entre indivíduos, resolução de problemas, compartilhamento de informação, atendimentos etc. No entanto, o planejamento decorrente ao uso das TICs deve ser mensuração para melhor aproveitamento e rendimento.	Pimenta, 2022; Barbosa, 2020; Castells, 2009;	Portanto, as tecnologias da informação e comunicação midiática consistem em ferramentas que auxiliam nos procedimentos de gestão dentro da organização, propiciando melhor desenvolvimento e aplicação dos recursos humanos, tecnológicos e estruturais da organização.
Os fluxos formais Os fluxos formais são resultados derivados de processos internos da organização, contendo dados e informações geradas ou adquiridas para os processos de rotina dos profissionais e, além disso, servem para agregar conhecimento aos profissionais nas decisões do cotidiano, consequentemente, apoia o processo da GC. A GC é constituída de um panorama de ações estratégicas que incentivam a pulverização da informação e do conhecimento entre membros específicos e envolvidos no objetivo	A inovação e revolução tecnológica A evolução tecnológica proporciona as organizações novas ferramentas midiáticas. Com isso, pode-se dizer que os softwares prevalecem na lista dos mais utilizados atualmente, por exemplo, os aplicativos de vídeo chamada em tempo real, plataformas de armazenamento de dados e informações para finalidade pessoais ou profissionais, arquivos em nuvem, entre outras que as organizações utilizam no cotidiano.	Pimenta, 2022; Barbosa, 2020; Castells, 2009; Choo, 2003.	

galgado dentro da empresa.			
----------------------------	--	--	--

Fonte: Elaborado pelo Autor

O Quadro 16 supracitado, contempla os principais conceitos de gestão do conhecimento e suas dimensões, como também, as tecnologias da informação e comunicação midiática.

A partir desses conceitos, os indicadores da interrelação da GC e tecnologias informacionais em ambientes organizacionais permearam princípios de usabilidade e prática.

Os indicadores mostrados no Quadro 16 apresentam uma visão holística da transversalidade dos conceitos e práticas possíveis de serem contemplados pelos gestores organizacionais.

Na próxima seção 7.2 apresenta-se a análise dos dados coletados por meio da aplicação dos questionários aos usuários das tecnologias da informação e comunicação midiática no ambiente interno da empresa estudada.

7.2 Análise de dados do questionário

Esta subseção traz informações referentes as respostas e análise das perguntas utilizadas no questionário. O questionário foi direcionado aos colaboradores da empresa pesquisada, ou seja, os usuários das máquinas computacionais e usuários das ferramentas tecnológicas da informação e comunicação midiática da organização estudada.

O intuito do questionário é identificar informações relacionadas as percepções, conhecimentos, pensamentos e ações dos colaboradores. Ademais, todas as perguntas utilizadas no questionário aplicado partiram de conceitos e princípios dos principais autores da área em questão: (Piaia *et al.*, 2024; Controlenet, 2024; Pimenta, 2022; Barbosa, 2020; Castells, 2007, 2009; Perez-Montoro Gutiérrez, 2008; Valentim, 2008; Choo, 2003; Borko, 1968).

Por unanimidade todos os participantes dos questionários responderam “Sim” ao serem questionados sobre a permissão em utilização dos dados coletados, exclusivamente para fins acadêmicos.

Além disso, a empresa concedeu autorização de uso dos dados e citação do nome da empresa, mas para cumprir com aspectos éticos do mercado competitivo, optou-se em não

mentonar a marca da empresa. Foram 21 perguntas aplicadas aos colaboradores, sendo 7 questões de cunho social aos participantes e 14 questões com base na fundamentação teórica. Os participantes somam-se 28 integrantes.

Primeiramente, foram questionados os cargos existentes na empresa, sendo apontados os seguintes:

- Analista de sistemas⁶: 7 (sete) colaboradores;
- Analista de teste automatizado⁷: 2 (dois) colaboradores;
- Co-Tech Lead Front-And⁸: 8 (oito) colaboradores.
- Coordenador de TI⁹: 1 (um) colaborador;
- Desenvolvedor¹⁰: 6 (seis) colaboradores;
- Programador¹¹: 4 (quatro) colaboradores.

Os cargos apresentados são de colaboradores que atuam na empresa e que utilizam as tecnologias informacionais para o cumprimento de ações do cotidiano que visam atender os clientes e parceiros. Além disso, eles realizam m armazenamento, compartilhamento, uso e acesso informacional para tomadas de decisão. Nesse sentido, enfatiza-se a explanação de Borko (1968)¹², ao explanar que a informação é a principal base para a construção de conhecimento. Diante disso, é importante explicitar que os cargos existentes na empresa, sem exceção, lidam diretamente com informação para as tomadas de decisão, por meio do conhecimento adquirido em meio as suas funções.

Em seguida, foi questionado o tempo de empresa e, dos 28 colaboradores indagados, foi possível identificar os seguintes tempos de atuação empresa:

- 1 a 12 meses: 3 (três) colaboradores;
- 13 a 24 meses: 14 (quatorze) colaboradores;

⁶ O analista de sistemas é o profissional responsável por criar, desenvolver, testar e manter sistemas informatizados para atender às necessidades de uma empresa ou organização.

⁷ O analista de testes automatizado é o profissional responsável por criar e automatizar testes para garantir a qualidade do software desenvolvido.

⁸ Um Tech Lead front-end é um líder técnico que orienta uma equipe de desenvolvimento em aspectos técnicos e estratégicos, com foco na qualidade dos códigos gerados.

⁹ Um coordenador de Tecnologia da Informação (TI) é o profissional responsável por gerir a equipe de TI, planejar e executar ações relacionadas à tecnologia da informação e comunicações (TIC).

¹⁰ Um desenvolvedor de software, também conhecido como programador ou "dev.", é o profissional que cria, mantém e aprimora programas de computador, aplicativos e sistemas.

¹¹ Um programador, também conhecido como desenvolvedor, é um profissional que cria, projeta e implementa soluções digitais, como sites, aplicativos, sistemas de gerenciamento de dados e softwares

¹² BORKO, H. Information Science: What is it? American Documentation, v.19, n.1, p.3-5, Jan. 1968.

- 25 a 36 meses: 5 (cinco) colaboradores;
- 37 a 48 meses: 3 (três) colaboradores;
- 49 a 60 meses: 1 (um);
- Mais de 5 anos: 2 (dois) colaboradores.

O tempo de empresa apresentado denota uma mesclagem discreta. Com relação a quantidade de meses é possível notar que a maioria dos colaboradores possuem de 1 a 24 meses, somatizando 60% do total de colaboradores da empresa. Acima de 2 anos até 5 anos de empresa somatizam 9 colaboradores e 2 colaboradores com mais de 5 anos de empresa. Dessa maneira, é importante ressaltar que mesmo a empresa estando no mercado há mais de 15 anos, considera-se que os colaboradores possuem pouco tempo de empresa. Sobretudo, é muito importante e propício aplicar políticas, culturas, normas e regras para o fortalecimento das raízes da empresa, pois os colaboradores com menos tempo de empresa podem aderir a novos comportamentos, na medida que podem ser mais flexíveis e abertos a novas mudanças decorrentes da cultura da organização. Nesse viés, Dollot (1974)¹³ corrobora ao expor que a cultura pode ser fortalecida nos mais variados contextos, como os sociais, laborais, culturais e comportamentais. Portanto, quanto mais tempo de empresa os colaboradores tiverem mais conhecimento sobre o ambiente de trabalho eles terão, consequentemente, a organização irá construir uma equipe de trabalho competente e sólida.

Nesse mesmo sentido, foi questionado qual o tempo de carreira dos colaboradores e, dos 28 colaboradores questionados, identificou-se os seguintes tempos de carreira:

- 1 a 12 meses: 3 (três) colaboradores;
- 13 a 24 meses: 15 (quinze) colaboradores;
- 25 a 36 meses: 4 (quatro) colaboradores;
- 37 a 48 meses: 2 (dois) colaboradores;
- 49 a 60 meses: 0 (zero);
- Mais de 5 anos: 4 (quatro) colaboradores.

A partir da representação do tempo de carreira dos colaboradores, foi possível perceber que 64,3 por cento possuem até 2 anos de carreira, ou seja, o número prevalescente possui mais de um ano e isso denota colaboradores em nível de desenvolvimento e avanço.

¹³ Dollot, Louis (1974), *Culture individuelle et culture de masse*, Paris, PUF.

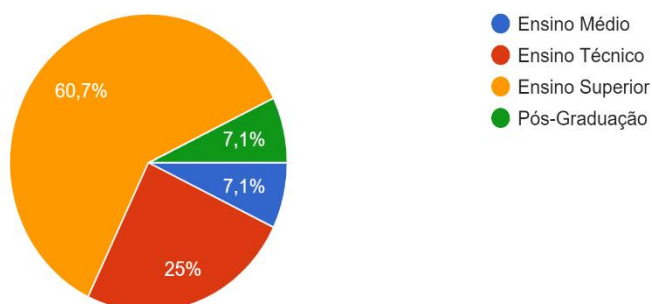
Nesse sentido, somam-se 10 os colaboradores em maior nível de experiência, perpassando os 2 anos de experiência e apenas 3 colaboradores com menos de um ano de atuação.

Dessa maneira, percebe-se que a organização possui um quadro de colaboradores em nível de desenvolvimento e que tende a preparar equipes ao longo dos próximos anos. Assim, a aplicação de conceitos que visem a construção de conhecimento dos colaboradores pode fortalecer o desenvolvimento das equipes de trabalho e os resultados da empresa. Para tanto, as ações que propiciem a gestão do conhecimento é um fator determinante para melhor aproveitamento do conhecimento existente no ambiente laboral. Diante ao exposto, Hoffman (2009)¹⁴ contribui ao enfatizar que a gestão do conhecimento perfaz um caminho dinâmico e que possibilita abranger os níveis de conhecimentos dentro do ambiente laboral. Portanto, o tempo de carreira dos colaboradores e o 'tempo de empresa' dos pesquisados, expostos na questão 'anterior', complementam as nuances que perfazem o desenvolvimento de conhecimento dos profissionais. Ademais, a gestão do conhecimento exige um processo de aprendizagem baseado em informação e conhecimento.

Diante desse panorama, foi questionado o nível de formação dos colaboradores da empresa, a fim de identificar o grau de instrução daqueles que pertencem ao quadro de profissionais da organização, conforme apresentados a seguir no Gráfico 1 – Nível de formação:

Gráfico 1 – Nível de formação

Nível de formação?
28 respostas



Fonte: Dados da pesquisa

¹⁴ HOFFMAN, W. A. M. Gestão do conhecimento desafios de aprender. São Carlos Compacta, 2009.

De acordo com o Gráfico 1, os dados representam os níveis de formação dos 28 colaboradores participantes. A representação para o ensino superior é de 60,7 por cento e somam 17 colaboradores. Por outro lado, os 25 por cento referem-se a 7 colaboradores para o ensino técnico. E, ainda, 7,1 por cento (2 colaboradores) para o ensino médio e 7,1 por cento (2 colaboradores) para a pós-graduação. Diante do exposto, percebe-se que todos os colaboradores possuem grau de instrução e educação pertinente. Sobretudo, há estagiários na organização que podem estar relacionados com pouca formação, comparado à maioria que possuem ensino superior. Todavia, os 7,1 por cento para a pós-graduação denota um maior nível de formação acadêmica. Em caráter comparativo, enfatiza-se que os gestores pesquisados afirmam que os colaboradores que possuem o maior nível de conhecimento têm a missão de passar a informação e o conhecimento que os colaboradores de nível abaixo precisam. Isso denota reflexo da cultura informacional do ambiente investigado.

Portanto, diante às respostas dos colaboradores, nota-se que há uma quantidade significativa de colaboradores que possuem 'nível de ensino e conhecimento' relevante e que podem subsidiar na construção de conhecimento daqueles que possuem menos formação ou que estão com estudos em andamento. Assim sendo, é imprescindível dizer que a cultura da gestão do conhecimento existe na empresa, mesmo que os gestores possam não ter explicitado isso de maneira clara.

Diante disso, enfatiza-se a contribuição de Choo (2003)¹⁵ ao expor que para adquirir conhecimento é importante criar significado para tal fenômeno e construir conhecimento para tomar decisões diante de um cenário. Ao referir-se ao ambiente organizacional, a informação deve agregar valor para ser repassada para o próximo. Assim, a formação dos colaboradores pesquisados é um fator determinante para o desempenho das equipes de trabalho e desenvolvimento da gestão do conhecimento na organização.

Ainda, é comumente dizer que a construção de conhecimento é processual, devendo-se considerar a teoria (educação formal) e a prática (experiências). Todavia, o nível de conhecimento presente na organização deve perfazer a área de atuação a qual o indivíduo está inserido.

Para melhor compreensão dos aspectos estudados e investigados, quanto as nuances que perfazem a construção do conhecimento dos colaboradores, foi questionada a área de

¹⁵ 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 São Paulo, 2003, p. 27-28.

formação dos respondentes, visando identificar a correlação dos conhecimentos e as áreas praticadas. Os dados coletados foram os seguintes:

- Análise e Desenvolvimento de Sistemas: 13 (trezes) colaboradores;
- Ciência da Computação: 5 (cinco) colaboradores;
- Tecnologia da Informação: 8 (oito) colaboradores;
- Sistemas de Informação: 2 (dois) colaboradores.

As áreas de formação são condizentes com o seguimento de mercado da empresa. Nota-se que os participantes da pesquisa possuem sintonia na relação do cargo com a formação, considerando as respostas expostas na primeira pergunta, ao exporem os cargos de atuação.

Para melhor entendimento e esclarecimento, a próxima pergunta correlaciona essa realidade, diante do que estudou e do que realmente faz na empresa. Todavia, o cargo e área de atuação podem se diferir, portanto, a necessidade de identificar a área de atuação para melhor entendimento da realidade da organização investigada.

Para tanto, foi questionado qual a área de atuação do respondente dentro da empresa. Assim, os dados recebidos demonstraram a seguinte informação:

- Análise e Desenvolvimento de Sistemas: 2
- Analista de Sistemas: 1
- Gestão e Desenvolvimento de Sistemas: 1
- Desenvolvimento de Sistemas: 9
- Programação: 4
- Implantação de Sistemas: 1
- Qualidade: 1
- Tecnologia da Informação: 8
- Suporte de TI¹⁶: 1

Assim, percebe-se que a distribuição de cargos é sistematicamente condizente com o seguimento da empresa, áreas de atuação e formação dos colaboradores. Isso denota total

¹⁶ Nota complementar aos cargos e áreas de atuação da empresa pesquisada: O suporte de TI é um serviço que oferece assistência e soluções para problemas relacionados à tecnologia, incluindo configuração e solução de problemas, que normalmente são oferecidas por uma equipe de profissionais de TI por meio de *Help Desk*, telefone ou canais on-line.

intonia entre os objetivos da organização, seus recursos humanos e práticas do cotidiano dentro do ambiente laboral, estrategicamente.

Portanto, o fortalecimento da gestão do conhecimento¹⁷ é um fator que agrega valor à organização quando construído e delegado um quadro de colaboradores bem estruturado, onde, o conhecimento é a principal base para o desenvolvimento profissional.

Assim sendo, considerando esse cenário, percebe-se que os colaboradores da organização possuem alto potencial de crescimento intelectual, ao considerar a teoria e a prática profissional como essenciais para a construção de conhecimento e gestão do conhecimento nas organizações¹⁸.

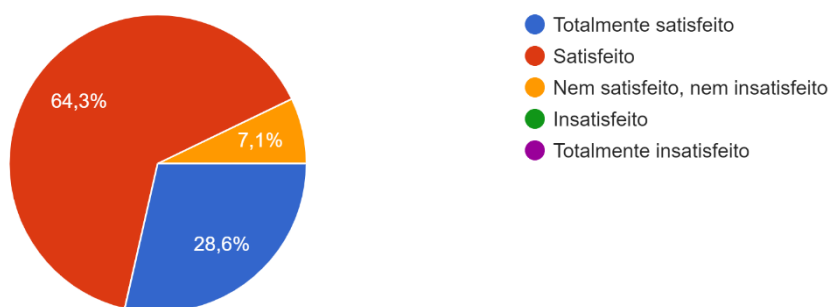
As próximas questões foram estruturadas a partir dos conceitos utilizados no referencial teórico, especificamente, visando identificar aspectos práticos da empresa pesquisada.

A respeito do grau de satisfação quanto ao valor e importância da informação para o desenvolvimento profissional de cada colaborador:

Gráfico 2 – Satisfação do Valor e importância da Informação

Grau de satisfação quanto ao valor e importância da informação para o seu desenvolvimento profissional.

28 respostas



Fonte: Dados da pesquisa

¹⁷ A gestão do conhecimento “[...] se refere ao desenvolvimento de sistemas e processos que visam à criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento dentro da empresa” (Ré et al., 2007, p. 3).

¹⁸ As organizações criam e exploram conhecimento para desenvolver novas capacidades e inovações por meio de três atividades concomitantes: (1) gerar e compartilhar conhecimento tácito; (2) testar e criar protótipos de conhecimento explícito; e (3) extrair e aproveitar conhecimento externo (Choo, 2003, p. 211).

A partir das informações constantes no Gráfico 2, identificou-se que os colaboradores demonstraram satisfação com as informações disponibilizadas pela empresa. O fato de os dados não terem apresentado uma incidência maior para o “totalmente satisfeito” denota alguma lacuna perceptível, ainda, pela representação dos 7,1 por cento para “Nem satisfeito, nem insatisfeito”, por outro lado, o “Totalmente satisfeito” detém uma representação significativa e de maneira positiva.

Na condição de uma organização dotada de uma cultura informacional voltada aos princípios do valor da informação é um fator a ser considerado, pois uma empresa de tecnologia envolve aspectos que devem ser explícitos, ou seja, a empresa precisa oferecer ferramentas informacionais, preparação cultural para a execução e utilização de tecnologias e explicitar os aspectos do valor da informação e suas tecnologias para o desenvolvimento da organização.

Em contribuição a essa perspectiva, Woida *et al.*, 2023¹⁹, p. 12) explanam que “a cultura informacional também possui seus valores, identificados por meio do comportamento dos indivíduos na utilização da informação, influenciando na gestão eficaz da informação na organização”. Ademais, é importante dizer que a gestão do conhecimento, também, se fortalece a partir dos princípios culturais que a organização pode oferecer aos colaboradores.

Isso pode ser perceptível na explanação dos gerentes pesquisados, conforme Seção 7.3 (página 192), ao exporem que a informação é a principal fonte para as tomadas de decisão e resolução de problemas no ambiente de trabalho, ainda, com relação aos cenários que envolvem os clientes em potencial. Isso demonstra como a empresa valoriza a informação e infiltra os preceitos na cultura informacional e organizacional.

Dessa maneira, os colaboradores podem sentir e perceber o importante papel das tecnologias da informação e comunicação midiática para a construção de conhecimento, refletindo no crescimento pessoal e profissional de cada um dentro da empresa. Assim, os dados aqui adquiridos representam, de modo geral, uma realidade positiva da empresa pesquisada e pressupõe contribuição relevante para o desenvolvimento de equipes por meio de conhecimentos específicos das tecnologias utilizadas internamente.

¹⁹ WOIDA *et al.* Contribuições da cultura informacional para o processo de reestruturação e mudança empresarial. Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação, São Paulo, v. 19, p. 1-18, 2023. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/1878/1456>. Acesso em: 18 set. 2024.

Ao considerar quais tecnologias da informação e comunicação midiática são mais utilizadas nas tarefas laborais, identificou-se que os colaboradores utilizam 4 (quatro) tipos de tecnologias informacionais, sendo as seguintes:

- Discord²⁰: 14 (quatorze) indicações.
- WhatsApp²¹: 11 (onze) indicações;
- Google Meet²²: 2 (duas) indicações;
- Zammad²³: 1 (uma) indicação.

Dessa maneira, as indicações prevalecem para a tecnologia *Discord* (50 por cento), representando a maior parcela de utilização para a ferramenta informacional. Por conseguinte, a tecnologia *WhatsApp* (39,29 por cento) foi indicada como a segunda mais utilizada. Assim, seguidos por *Google Meet* com 7,14 por cento e *Zammad* com 3,57 por cento.

Diante ao exposto, a ferramenta tecnológica *Discord* e o *WhatsApp* foram os mais indicados pelos colaboradores, por se tratar de ferramentas que proporcionam a interação entre os colaboradores, o acesso e compartilhamento de informação. Essas tecnologias possibilitam o salvamento e arquivamento informacional, entretanto, é necessário que seja salvo em outro local para melhor asseguramento e recuperação do arquivo, como o salvamento em nuvem por meio de um endereço de e-mail, garantindo maior nível de segurança da informação para a organização.

No contexto da gestão do conhecimento, é importante salientar que o *Discord*, o *WhatsApp*, o *Google Meet* e o *Zammad* podem propiciar aporte satisfatório à gestão do conhecimento por proporcionar o registo informacional para posterior acesso. Segundo Araújo Filho (2020)²⁴ as tecnologias informacionais proporcionam melhor performance dos

²⁰ O Discord é uma tecnologia que proporciona a emissão e recepção de dados audíveis e textuais, facilitando o trabalho organizacional. Por proporcionar a criação de canais e sub canais.

²¹ O WhatsApp oferece o serviço de troca de mensagens textuais e de áudio, além da possibilidade de gravação de áudio na comunicação interna e externa à organização.

²² Já o Google Meet possibilita que o usuário armazene documentos textuais para futuro acesso e promova chamadas de som e imagem em tempo real. Além disso, a ferramenta tecnológica propicia a gravação e o armazenamento das imagens.

²³ O Zammad é uma ferramenta que oferece o serviço de helpdesk, ou seja, os colaboradores da empresa podem registrar informações que poderão ser rastreadas para posterior solução de problemas organizacionais. Além disso, essa tecnologia oferece a praticidade de agregar informações de outras ferramentas midiáticas.

²⁴ ARAÚJO FILHO, G. C. De. A gestão do conhecimento e a tecnologia da informação no melhoramento da performance da organização. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 05, Ed. 10, Vol. 16, pp. 34-50. out./2020. ISSN: 2448-0959, Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/performance-da-organizacao>. DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/performance-da-organizacao. Acesso em: 08 out. 2024.

colaboradores, por garantir o registro formal e seguro das informações. Além disso, levando as organizações a manterem um padrão de armazenamento e gestão das informações que direcionam os gestores e usuários nas tarefas do cotidiano.

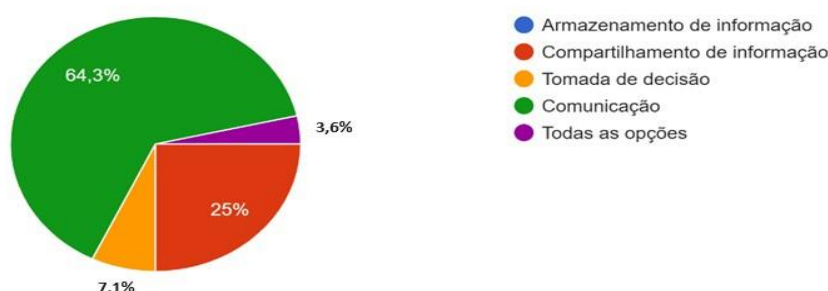
Portanto, considera-se relevante que os gestores e colaboradores identifiquem as tecnologias informacionais ideais, de acordo com as necessidades laborais, visando melhor desenvoltura e performance nos resultados da organização.

Segundo Araújo Filho (2020) as tecnologias informacionais, quando utilizadas eficazmente, propicia avanço no desenvolvimento da organização. Nesse sentido, identificou-se a finalidade quanto ao uso das tecnologias midiáticas para a disseminação de informação organizacional pelos colaboradores.

Assim, os colaboradores puderam explicitar a real utilidade das tecnologias informacionais e midiáticas para a execução das tarefas profissionais, ponto crucial para a valorização das ferramentas de trabalho e definição de tecnologias informacionais corretas para determinada função em sua especificidade. Ademais, para o sucesso da gestão do conhecimento é preciso definir ferramentas informacionais corretas para evitar ineficiência nos resultados e, por outro lado, subsidiar a construção de conhecimento entre os membros da organização.

Gráfico 3 – Finalidade quanto ao uso das tecnologias midiáticas

Finalidade quanto ao uso das tecnologias midiáticas.
28 respostas



Fonte: Dados da pesquisa

Os dados apresentados no Gráfico 3, trazem uma representação das tecnologias informacionais para o desenvolvimento de ações dentro da organização investigada. Diante

ao exposto, são 18 colaboradores que indicaram o uso das tecnologias da informação e comunicação midiática com a finalidade de comunicação, seguido de 7 indicações para compartilhamento da informação, 2 indicações para tomada de decisão e 1 pessoa indicando que utiliza as tecnologias informacionais para todas as opções anteriores, inclusive para armazenamento de informação.

Levando em consideração o dado que evidencia maior destaque, a 'Comunicação', vale ressaltar que, segundo Castells (2007)²⁵ a comunicação é fomentada por pensamentos e argumentos de indivíduos, ou seja, da necessidade de se expressar, de captação de informação, formulação ou apropriação de informações dos mais diversos panoramas. A partir desse conceito, o 'compartilhamento de informação' e a 'tomada de decisão' são fenômenos característicos da ação e do pensamento humano diante outrem. Assim, compreende-se que os colaboradores, em sua maioria, indicaram a comunicação por se tratar de uma nuance que engloba características diversas da construção do conhecimento por meio de informação, conhecimento, compartilhamento de informação e ideias. Percebe-se que a utilização das tecnologias midiáticas é realizada pelos colaboradores sem um estudo ou entendimento mais profundo da funcionalidade de cada ferramenta, fazendo com que o uso adequado e correto seja despercebido, mesmo que as tecnologias possam propiciar vantagens na gestão da informação e do conhecimento dentro da empresa.

Diante ao exposto, as ferramentas informacionais são utilizadas na empresa com a finalidade de propiciar melhor fluxo informacional e funcionamento dos processos de tomadas de decisão por meio das informações e suas ferramentas em sua essencialidade. Isso torna-se um reflexo do que mais indicam como comunicação, entretanto, destacam o armazenamento, o compartilhamento e a tomada de decisão como ações concretas no ambiente laboral.

Assim, é importante que a organização conscientize os usuários das tecnologias midiáticas sobre suas funções, praticidades, usabilidade e reflexos nos eixos que competem o conceito de administração. Isso pode ser subsidiado com os princípios da Alfabetização

²⁵ CASTELLS, M. Communication, Power and Counter-power in the Network Society. International Journal of Communication 1. University of Southern California, volume 1, p. 238-266, 2007. Disponível em: <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/46>. Acesso em: 24 jan. 2024.

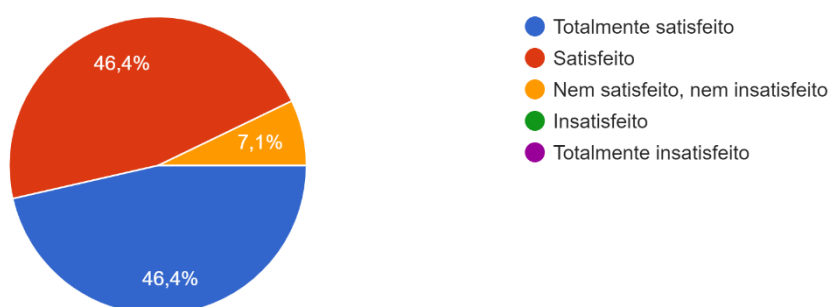
Midiática e Informacional (AMI)²⁶ desenvolvidos pela UNESCO²⁷ (2023)²⁸. A AMI além de proporcionar melhor entendimento das ferramentas midiáticas elas propiciam melhor desempenho no uso e atribuições de tarefas por meio de tecnologias midiáticas.

Foi questionado sobre a satisfação do treinamento oferecido pela empresa quanto ao uso das tecnologias da informação e comunicação midiática nas tarefas cotidianas, visando identificar se eles se sentem seguros e capacitados o suficiente para exercerem suas funções mediante o uso de tecnologias midiáticas, conforme dados representados no Gráfico 4 - Satisfação do treinamento quanto ao uso das tecnologias da informação e comunicação midiática:

Gráfico 4 - Satisfação do treinamento quanto ao uso das tecnologias da informação e comunicação midiática

Satisfação do treinamento quanto ao uso das tecnologias da informação e comunicação midiática.

28 respostas



Fonte: Dados da pesquisa

²⁶ A AMI é o conjunto de competências mais importante para compreender as especificidades do local de trabalho o qual se está inserido. Esse tema principal tem sido incansavelmente abordado pela UNESCO, que produziu um conjunto de documentos fundamentais para orientar as pessoas à alfabetização midiática e informacional.

²⁷ UNESCO é a agência das Nações Unidas que atua nas seguintes áreas de mandato: Educação, Ciências Naturais, Ciências Humanas e Sociais, Cultura e Comunicação e Informação. Para isso desenvolve projetos de cooperação técnica em parceria com o governo – União, estados e municípios –, a sociedade civil e a iniciativa privada, além de auxiliar na formulação de políticas públicas que estejam em sintonia com as metas acordadas entre os Estados Membros da Organização (MEC, 2024, sem paginação).

²⁸ UNESCO. Five Laws of Media and Information Literacy. Nov., 2023. Disponível em: <https://www.unesco.org/en/media-information-literacy/five-laws>. Acesso em 18 jan. 2024.

De acordo com o Gráfico 4, identificou-se que os colaboradores estão satisfeitos com o treinamento adquirido quanto ao uso das ferramentas informacionais, pois é de total importância e relevância oferecer apoio aos usuários de tecnologias para que os serviços oferecidos sejam consistentes e autênticos, visto que a empresa pesquisada oferece serviços informacionais essenciais para o funcionamento de outras empresas.

Diante do exposto, percebe-se que a maioria dos colaboradores expressaram ‘total satisfação’, mediante uma representação relativa de 13 (46,4 por cento), frente 13 (46,4 por cento) indicações para ‘satisfeitos’. Por conseguinte, 2 (7,1 por cento) indicações para ‘nem satisfeito, nem insatisfeito’. Todavia, é importante levar em consideração as variações para que o desvio de qualidade ou satisfação seja observado com o intuito de melhorar as condições de gestão dentro da organização. Ademais, a construção do conhecimento é de suma importância para um ambiente que pratica a gestão do conhecimento, visto que a gestão do conhecimento é um processo de aprendizagem que exige dinamismo, conforme explicitado por Perez-Montoro Gutiérrez (2008)²⁹. Ainda, no que condiz a satisfação dos colaboradores no processo de domínio e aprendizagem quanto ao uso e domínio das ferramentas de trabalho, torna-se um fator importante para o desenvolvimento da organização.

Portanto, a organização deve tomar ciência se as ferramentas midiáticas utilizadas nos ambientes laborais são de domínio daqueles que as utilizam, do contrário, torna-se imprescindível aplicar e utilizar conceitos que fortalecem as práticas dentro da organização.

Ademais, recomenda-se o acesso e uso das ‘5 Leis de AMI’ que corroboram a capacitação dos profissionais que lidam com informação, conforme apresentadas pela UNESCO (2023)³⁰. Todavia, a organização deve adaptar os conceitos e as práticas de acordo com a realidade interna do ambiente profissional em que atua.

Buscou-se identificar a percepção dos colaboradores quanto a contribuição das tecnologias da informação e comunicação midiática na construção do conhecimento entre colaboradores. Assim, foi possível obter os seguintes dados:

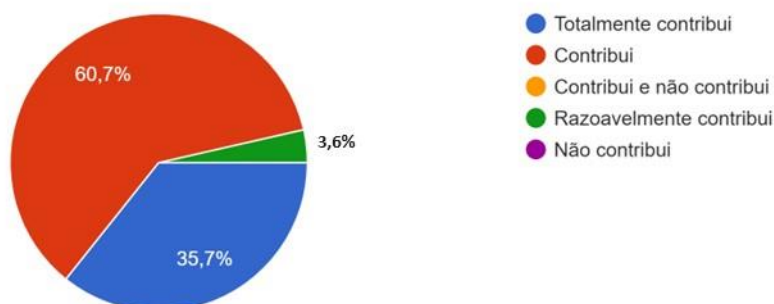
Gráfico 5 – Contribuição das tecnologias midiáticas

²⁹ PEREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, M. Gestión del conocimiento en las organizaciones. Gijón: Ediciones Trea, 2008.

³⁰ UNESCO. Five Laws of Media and Information Literacy. Nov-2023. Disponível em: <https://www.unesco.org/en/media-information-literacy/five-laws>. Acesso em 07 nov. 2024.

Percepção quanto a contribuição do uso das tecnologias da informação e comunicação midiática na construção do conhecimento entre os colaboradores.

28 respostas



Fonte: Dados da pesquisa

Diante ao exposto no Gráfico 5, foi possível perceber que há uma divisão entre a indicação de 'totalmente contribui' com 35,7 por cento e 'contribui' com 60,7 por cento, seguido de 3,6 por cento para 'razoavelmente contribui'. Os números são representados em 10, 17 e 1, respectivamente. Compreende-se que os colaboradores possuem percepções que se diferem, representando percepções e significados diferentes para cada profissional. Dos 28 usuários (colaboradores) questionados apenas uma pessoa expressou 'razoavelmente contribui' com um grau de insatisfação. Por outro lado, é importante comparar com os dados apresentados no Gráfico 5, apresentado anteriormente, quando pretendeu-se identificar a satisfação do treinamento quanto ao uso das tecnologias da informação e comunicação. Nesse caso, foi apresentado um percentual de 7,1 por cento (2 colaboradores) indicando 'nem satisfeito, nem insatisfeito'. Isso denota que há uma lacuna no processo de aprendizagem sobre as ferramentas midiáticas e o conhecimento adquirido sobre as tecnologias midiáticas.

Para melhor compreensão deste cenário, enfatiza-se as explanações de Tarapanoff (2006)³¹, ao expor que compreender que a informação pode proporcionar à sociedade a capacidade de criar, acessar, utilizar e compartilhar informação e conhecimento, ou seja, uma gama de possibilidades no processamento de dados e informações para a construção de conhecimentos estratégicos e específicos para o contexto organizacional. Além disso, as

³¹ TARAPANOFF, K. Informação, conhecimento e Inteligência em corporações: Relações e complementaridade. In: TARAPANOFF, K. (Org.) Inteligência, Informação e Conhecimento. Brasília, ago. 2006.

tecnologias informacionais servem de subsídio ao desenvolvimento dos profissionais que lidam com informação (Valentim, 2008)³². O processo de aprendizagem deve ser contínuo.

Portanto, é relevante a organização realizar sempre pesquisa de satisfação interna nos departamentos para que os resultados sirvam como termômetro diante de possíveis ações de correção ou mudanças na gestão, levando em consideração as características identificadas e que precisam ser aperfeiçoadas. O processo de gestão do conhecimento é dinâmico e sempre precisa de ações que modificam ou aperfeiçoam as ações em relação aos profissionais.

No intuito de identificar a percepção dos colaboradores em relação à importância da existência de diretrizes ou modelos de gestão para facilitar a geração de resultados eficazes na organização, foi possível analisar a relevância de modelos de gestão para o contexto organizacional, a fim de explicitar as principais contribuições que modelos ou quadros teóricos³³, entre outras ferramentas informacionais que podem subsidiar o desenvolvimento organizacional e, inclusive a gestão do conhecimento. Nesse sentido, os colaboradores puderam expressar suas percepções diante das tarefas cotidianas, visto que, uma equipe bem gerenciada e direcionada proporciona resultados mais eficazes e significativos. Para tanto, foi exposto uma classificação para que os respondentes pudessem se expressar, conforme Gráfico 6.

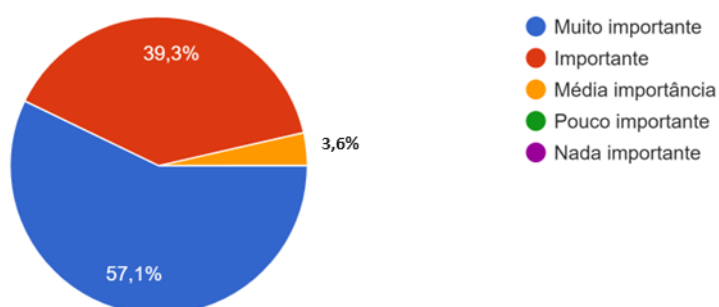
³² VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da ciência da informação. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008. 272p.

³³ Um modelo conceitual ou quadro teórico explica amplamente o fenômeno de interesse, expressa suposições e reflete uma postura filosófica. Um modelo conceitual é uma imagem de um fenômeno (Macedo; Souza, 2022).

Gráfico 6 – Importância de diretrizes ou modelos de gestão para os resultados

Importância da existência de diretrizes ou modelos de gestão para facilitar na geração de resultados eficazes.

28 respostas



Fonte: Dados da pesquisa

No Gráfico 6, identificou-se que 57,1 por cento (16) dos participantes consideram “muito importante” a utilização de diretrizes de gestão na organização. Por conseguinte, obteve-se 39,3 por cento (11) dos participantes expressando ser “importante”, e 3,6 por cento (1) participante declarou ser de “média importância”. Diante do exposto, compreende-se que há tendência em considerar as diretrizes de gestão como importantes para os resultados eficazes na organização, por parte dos colaboradores. Além disso, não se deve deixar de considerar quem considerou de ‘média importância’, pelo fato de ser um reflexo de autonomia conceitual por parte dos respondentes.

A partir dos dados coletados nessa questão, observou-se que, em nível operacional, os respondentes puderam expressar suas percepções, conceitos e ideias quanto o sentido de seguir um modelo estrutural de gestão dentro da organização. Entretanto, levando em consideração a gestão quanto ao uso de tecnologias para obtenção de resultados satisfatórios no ambiente laboral. Ademais, seguindo a colocação de Macedo e Souza (2022)³⁴, os autores expõem que um modelo expressa suposições e reflete uma postura filosófica, ou seja, podendo refletir a cultura informacional da organização. Assim sendo, refletindo na cultura informacional do ambiente de trabalho.

³⁴ MACEDO, M; SOUZA, M. R. Teoria, modelos e frameworks: conceitos e diferenças. XII Congresso internacional de conhecimento e inovação, Monterrey, México, nov. 2022.

Dessa maneira, isso pode fazer sentido quando se observa a maioria indicando modelos de gestão como ‘muito importante’ e, por outro lado, 3,6 por cento dos colaboradores indicando ‘média importância’. Isso revela o comportamento diante a percepção dos valores, importância e relação das ferramentas de trabalho.

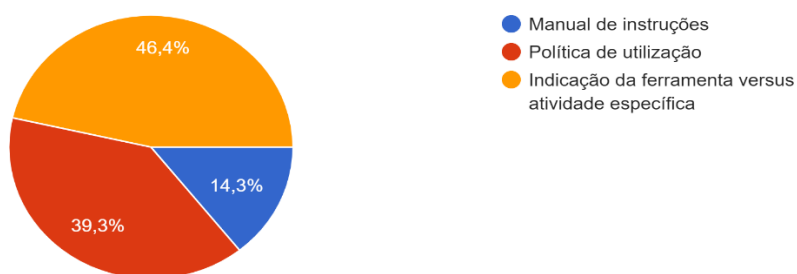
A organização, sobretudo, deve sempre utilizar ferramentas informacionais, visando organizar os fluxos informacionais e suas tecnologias para melhor compreensão, utilização e obtenção de resultados satisfatórios por parte dos colaboradores. Ainda, objetivando atingir o sucesso da organização como um todo, sempre deixando explícito a significância das informações, ferramentas ou modelos conceituais para ações estratégicas da empresa diante os colaboradores.

Por conseguinte, foi realizado uma investigação para identificar as ‘informações e assuntos relevantes que os colaboradores julgam necessários para compor diretrizes quanto ao uso de tecnologia da informação e comunicação midiática’ no ambiente de trabalho.

É importante definir informações específicas do cenário o qual está inserido, ainda mais quando se trata do uso de tecnologias informacionais, isso proporciona melhor direcionamento nas tomadas de decisão pelos gestores dentro da organização. Assim, apresentam-se no Gráfico 7 os seguintes dados:

Gráfico 7 - Informações e assuntos relevantes para compor diretrizes quanto ao uso de tecnologias midiáticas no ambiente de trabalho

Informações e assuntos relevantes para compor as diretrizes quanto ao uso de tecnologias midiáticas no ambiente de trabalho.
28 respostas



Fonte: Dados da pesquisa

Conforme apresentado no Gráfico 7, é importante enfatizar que dos 28 questionados, 13 (46,4 por cento) indicaram como importante conter nas diretrizes de gestão de tecnologias informacionais o contexto de “indicação da ferramenta versus atividade específica”, assim, compreendendo como essencial para melhor manuseio e desenvolvimento dentro da organização. Esse apontamento reflete a necessidade dos colaboradores em adquirir mais conhecimentos sobre as ferramentas de trabalho, ou seja, dimensões que estejam relacionadas a capacitação, alfabetização informacional e midiática. Essa qualidade pode ser adquirida por meio da utilização das 5 Leis de AMI³⁵, conforme sugeridas na questão anterior que aborda sobre a ‘satisfação do treinamento quanto ao uso das tecnologias da informação e comunicação midiática’, descritas na página 168.

Por outro lado, 11 (39,3 por cento) dos colaboradores apontaram que as “políticas de utilização” são imprescindíveis para a composição de diretrizes. Entretanto, as políticas de utilização podem estar relacionadas à questão da alfabetização informacional e midiática, por abranger competências e informações de aprendizagem, gestão e uso da informação. Por conseguinte, 4 (14,3 por cento) apontou o “manual de instruções” como um fator relevante. Percebe-se que as indicações estão diretamente relacionadas a maneira de como devem ser utilizadas as tecnologias informacionais.

Por isso, enfatiza-se a necessidade de os gestores fortalecerem e incentivar a construção de conhecimento a partir dessas ferramentas, visto que, a partir do adquirir conhecimento sobre os meios que envolvem as ferramentas de trabalho é que os colaboradores irão desenvolver e gerar resultados de alta performance, consequentemente, a gestão do conhecimento torna-se um fator relevante para os contextos e objetivos da organização (Valentim, 2008).

Diante desses dados, os colaboradores apontam a importância de uma atenção maior nas orientações quem envolvam a “indicação da ferramenta de trabalho versus atividade específica”, isso demonstra que os usuários das tecnologias informacionais da organização pesquisada se preocupam em fortalecer a construção de conhecimento perante esse aspecto. Nesse sentido, é indispensável mencionar o papel da tecnologia da informação e comunicação midiática para o desenvolvimento de ações gerenciais eficazes (Dolor et. al, 2021)³⁶. Assim, os

³⁵ UNESCO. Five Laws of Media and Information Literacy. Nov-2023. Disponível em: <https://www.unesco.org/en/media-information-literacy/five-laws>. Acesso em 07 nov. 2024.

³⁶ DOLOR, W. D., FERREIRA, M., CALVOSA, M. V. D. (2021). Gestão e Tecnologia - As TICs como Potencializadoras das Ações de Inovação Gerencial. 1º ENANGRAD - Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração:

gestores devem considerar o uso das tecnologias como um fator que deve ser observado de maneira holística.

Por conseguinte, a “política de utilização” é apresentada como outro fator importante a ser levado em consideração, por se tratar de um direcionar de tarefas e manuseio das tecnologias que a própria organização oferece. Ademais, vale enfatizar o “manual de instruções” dessas tecnologias por proporcionar maior nível de segurança para as ações de trabalho. Nesse sentido, a disponibilização de informações específicas das ferramentas de trabalho, em especial as midiáticas, propicia mais acessibilidade e confiabilidade nas ações do cotidiano e, conseqüentemente, agrega conhecimento aos membros das equipes de trabalho (Araújo Filho, 2020).

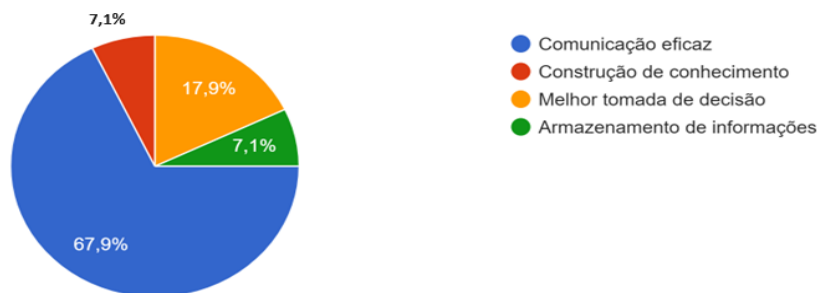
A utilização de ferramentas conceituais relativos à função dos colaboradores possibilita a acessibilidade informacional adequada quanto as informações que podem subsidiar o desenvolvimento das atividades laborais. Diante disso, definir informações, políticas, normas e procedimentos, quanto a utilização de tecnologias da informação e comunicação midiática pode desencadear em maior nível de padronização do trabalho, construção de conhecimento e gestão do conhecimento.

Buscou-se identificar quais são as principais ‘vantagens quanto ao uso das tecnologias da informação e comunicação midiática no contexto organizacional’ para os colaboradores, conforme dados demonstrados no Gráfico 8:

Gráfico 8 - Vantagens quanto ao uso das tecnologias da informação e comunicação midiática no contexto organizacional

Vantagens quanto ao uso das tecnologias da informação e comunicação midiática no contexto organizacional.

28 respostas



Fonte: Dados da pesquisa

No Gráfico 8, é possível perceber que os colaboradores compreendem as tecnologias informacionais como imprescindíveis para uma “comunicação eficaz”, sendo um fator fundamental para que os processos de tomada de decisão sejam mais assertivos, ainda, considerando a construção de conhecimento como fator elementar para este cenário. A “tomada de decisão” foi a segunda opção mais indicada, sendo 67,9% (19) indicações e 17,9 (5) indicações, respectivamente. Por conseguinte, foi observado o “armazenamento de informações” com 7,1% (2) de indicação e a “construção de conhecimento” com 7,1% (2) indicações também.

Diante disso, foi possível perceber que a ‘comunicação eficaz’ foi uma das alternativas mais incidentes, devido ao significado que as tecnologias da informação e comunicação midiática têm para a organização. Todavia, conforme esboço do Gráfico 3 – Finalidade quanto ao uso das tecnologias midiáticas, página 161, os colaboradores, também indicaram a comunicação em caráter de maior incidência, mesmo apontando as demais opções como relevantes, a exemplo, o armazenamento de informação, tomada de decisão e construção de conhecimento.

A partir dos dados coletados e apresentados no Gráfico 8, ressalta-se que identificar a relevância e importância de variáveis que contribuem à gestão do conhecimento de uma organização e, ainda, melhor manuseio e domínio de ferramentas digitais, faz com que as decisões de trabalho resultem em maior nível de assertividade. Assim, enfatiza-se que ‘a maioria das organizações que buscam melhor desempenho, no desenvolvimento de produtos

e serviços, utiliza ferramentas para a gestão do conhecimento e gestão da informação, por se referir a condições essenciais para o crescimento do capital intelectual e profissional da corporação (Enakrire; Ochola, 2017)³⁷. Nesse sentido, identificar a importância de variáveis específicas pode fortalecer as definições de diretrizes que direcionam a construção de conhecimento de equipes de trabalho, torna-se um aspecto inteligente por parte dos gestores que lidam com tecnologias informacionais no ambiente de trabalho (Bem; Rossi, 2021)³⁸.

Ao considerar a gestão do conhecimento, a “comunicação eficaz” abordada no Gráfico 8 é um fator que contribui à interatividade entre colaboradores sobre determinado setor, ou seja, relacionando informações que possam ser compartilhadas e compreendidas entre membros de uma equipe no ambiente de trabalho. Porém, o que os colaboradores entendem de comunicação eficaz pode ser relacionado ao compartilhamento de informação e conhecimento entre os colaboradores, assim, gerando conhecimento. Além disso, a “tomada de decisão”, também abordada nas alternativas questionadas, resulta em ações que são exercidas a partir de informações, pelas quais advém do ambiente de trabalho e seus integrantes (Bem e Rossi, 2021). Por conseguinte, é importante mencionar que o “armazenamento de informações” traz a possibilidade de futuro acesso informacional, proporcionando o compartilhamento de informação e conhecimento entre aqueles membros da equipe de trabalho que precisa tomar uma decisão. A “construção de conhecimento” é um processo e, ao considerar as alternativas constantes no Gráfico 8, o usuário de tecnologias informacionais pode obter importantes vantagens para o próprio conhecimento e, além disso, o gestor organizacional promove com eficiência a gestão do conhecimento entre os colaboradores.

Investigou-se as principais desvantagens quanto ao uso das tecnologias midiáticas no contexto organizacional para que, a partir das informações coletadas, possíveis ações de solução possam ser aplicadas pelas organizações. Essa pergunta foi exposta de maneira aberta, portanto, houve diversas respostas por parte dos colaboradores, conforme descritas a seguir:

³⁷ ENAKRIRE, R.T.; OCHOLLA, D.N. Information and communication technologies for knowledge management in academic libraries in Nigeria and South Africa. *South African Journal of Information Management*, v. 19, n. 1, 2017.

³⁸ BEM, R. M.; ROSSI, T. Ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação como suporte ao processo de Gestão do Conhecimento. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, v. 19, 2021. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8665270/27008>. Acesso em: 25 out. 2024.

- Problemas de conexão: 10 (dez) 35,7% de indicações;
- Falta de conhecimento de uso: 7 (sete) 25% de indicações;
- Falta de segurança: 4 (quatro) 14,3% de indicações;
- Complexidade: 2 (dois) 7,1% de indicações;
- Não vejo desvantagem: 1 (um) 3,6% de indicações;
- Não vejo problemas quanto ao uso de tecnologias de comunicação entre integrantes das equipes: 1 (um) 3,6% de indicações;
- Não detectei problemas: 1 (um) 3,6% de indicações;
- Falta de armazenamento para compartilhamento de arquivo: 1 (um) 3,6% de indicações;
- Não identifiquei uma desvantagem que afete na minha utilização da tecnologia: 1 (um) 3,6% de indicações;

A partir das considerações expressadas pelos colaboradores é possível perceber que os usuários das tecnologias informacionais possuem percepções de desvantagens que se diferem. A grande maioria dos respondentes indicam que há um percentual de 82% com insatisfação, apontando desvantagens, tais como problemas de conexão, falta de conhecimento de uso da ferramenta, falta de segurança, complexidade e a falta de armazenamento para compartilhamento de arquivo. Por outro lado, uma parcela de 5 colaboradores (18%) indicou não haver desvantagens.

Em caráter comparativo, ao expor a mesma questão aos gerentes, conforme 'Análise dos dados da entrevista' (página 192), eles expuseram que as desvantagens estão envoltas a possível falta de capacitação dos colaboradores quanto a utilização das ferramentas tecnológicas, onde, se uma informação ou ação for passada ou realizada de maneira errada, outros interceptores de determinada informação irão proceder de maneira errônea, resultando em desvantagem.

No contexto da gestão do conhecimento, pode-se dizer que as respostas “falta de conhecimento de uso, complexidade e falta de armazenamento para compartilhamento de arquivo” retratam características que afetam negativamente o processo de construção de conhecimento. Na medida que o conhecimento não é uma construção fácil, muitas vezes, demanda retornar na informação diversas vezes, seja para ser compreendida, consultada ou,

até mesmo, compartilhada (disseminada) (Woida *et al.*, 2023)³⁹. Portanto, compreende-se de suma importância a valorização e atenção maior às ferramentas informacionais, pois tais ferramentas informacionais e midiáticas, devem proporcionar o armazenamento de informações e não serem apenas restritas à disseminação informacional.

Ainda, é compreensível as indicações de desvantagens, pois quando se trata da falta de conhecimento e, também, complexidade tornam-se fatores cabíveis de serem solucionados, melhorando o percentual de satisfação perante as percepções de desvantagens de uso de tecnologias da informação e comunicação midiática no ambiente de trabalho.

Portanto, as diretrizes de uso de tecnologias podem contribuir, de maneira significativa, com a gestão do conhecimento, diante de condições retratadas nessa identificação de dados sobre aqueles que atuam nas organizações. Assim sendo, enfatizam-se tais indicações contrárias como pontos a serem constituídos e trabalhados pela organização (Araújo Filho, 2020)⁴⁰.

Aplicou-se uma questão para investigar a “importância quanto a existência de normas internas no compartilhamento de ‘informação e conhecimento’ entre os colaboradores”. Os respondentes puderam expressar “muito importante”, “importante”, “média importância”, “pouco importante” e, por último, “nada importante”. Os dados foram demonstrados graficamente, conforme a seguir:

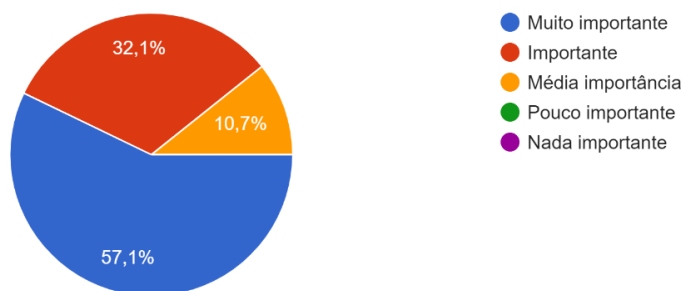
³⁹ WOIDA *et al.* Contribuições da cultura informacional para o processo de reestruturação e mudança empresarial. Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação, São Paulo, v. 19, p. 1-18, 2023. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/1878/1456>. Acesso em: 18 set. 2024.

⁴⁰ ARAÚJO FILHO, G. C. De. A gestão do conhecimento e a tecnologia da informação no melhoramento da performance da organização. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 05, Ed. 10, Vol. 16, pp. 34-50. out./2020. ISSN: 2448-0959, Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/performance-da-organizacao>. DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/performance-da-organizacao. Acesso em: 08 fev. 2024.

Gráfico 9 - Importância quanto a existência de normas internas no compartilhamento de 'informação e conhecimento' entre os colaboradores

Importância quanto a existência de normas internas no compartilhamento de 'informação e conhecimento' entre os colaboradores.

28 respostas



Fonte: Dados da pesquisa

A partir dos dados apresentados no Gráfico 9, identificou-se que dos 28 colaboradores 16 (57,1 por cento) consideram como “muito importante” a existência de normas internas no compartilhamento de informação e conhecimento entre os colaboradores. Por conseguinte, 9 (32,1 por cento) indicaram “importante”. Por outro lado, 3 (10,7 por cento) indicaram “média importância”, ou seja, uma indicação baixa, porém deve ser levada em consideração. A informação e o conhecimento é o que move a organização por meio de ações e decisões que podem definir os resultados. Ademais, a cultura da organização é o principal fator que move o comportamento dos indivíduos quanto aos procedimentos informacionais, ou seja, a cultura informacional é um reflexo do que se pode chamar de cultura do sistema organizacional. Nesse contexto, as normas internas para o compartilhamento de informação e conhecimento entre os colaboradores deve ser bem planejada e, principalmente, incentivada. Nesse viés, Chapron e Chevillotte (2010)⁴¹ corroboram ao dizer que a cultura informacional é algo complexo, sistemático e relativo, por se tratar de condições que determinado ambiente, em sua peculiaridade, exige. Portanto, é de responsabilidade da organização estabelecer normas internas quanto ao compartilhamento da informação e conhecimento entre os colaboradores.

⁴¹ CHAPRON, F.; CHEVILLOTTE, S. (2010). Présentation du chapitre 2 : Regard international » in Chapron Françoise et Delamotte Eric (dir.), L'Education à la culture informationnelle, Actes du colloque international de l'ERTé, Lille 2008, Lyon, Presses de l'ENSSIB. Disponível em: <https://shs.cairn.info/revue-les-enjeux-de-l-information-et-de-la-communication-2010-1-page-33?lang=fr>. Acesso em 19 set. 2024.

Ainda, ressalta-se que os dados indicam que, a maioria dos colaboradores (89,3 por cento), estão em concordância com a importância de normas internas quanto ao compartilhamento de informação e conhecimento internamente. Entretanto, é relevante discutir a parcela que considera de média importância (10,3 por cento), pois refere-se a uma composição de colaboradores que não conhecem ou reconhecem como importante as normas internas de compartilhamento de 'informação e conhecimento'. Essa identificação pode retratar um perfil de colaborador que não se adequa à cultura de compartilhar informação e conhecimento entre os colaboradores. A aplicação de questionários para identificar os níveis variáveis de desempenho ou sentimentos pode ser a solução para adaptar-se a origem dessa percepção e possíveis soluções de problemas.

No que condiz às normas, trata-se dos procedimentos que a empresa rege como o ideal e importante para a eficiência do acesso e compartilhamento de informação, ou seja, é o reflexo da cultura informacional que a organização possui. A partir desta contextualização, Woida *et al.* (2023, p. 8)⁴² corroboram ao expor que “a maneira como a organização impõe ou propõe a sua cultura irá influir fortemente nos processos de implantação e no sucesso dos resultados almejados. Portanto, “a cultura organizacional está relacionada a construção do conhecimento por meio das crenças, valores e pressupostos básicos da organização”.

A definição de normas contribui com ações assertivas e não desviam de atos profissionais tidos como ideais. Nesse sentido, pode-se dizer que a inexistência de normas internas de compartilhamento informacional pode acarretar desvio de informação para um setor ou pessoa errada. Todavia, a organização que estabelece uma cultura informacional garante o acesso e uso de informações específicas para pessoas que condizem ao assunto e conteúdo em questão, resultando em eficácia organizacional e desenvolvimento da gestão do conhecimento de maneira mais eficiente.

Nesse sentido, é importante mencionar o seguinte exemplo: o departamento comercial de uma empresa não deve ter acesso à informação do departamento financeiro, portanto, tais informações são de acesso e uso exclusivo do setor ou departamento que possui vínculo ou relação. Outro fator que as normas internas podem contribuir é quanto ao uso e disseminação de informação para a construção de conhecimento entre os níveis hierárquicos

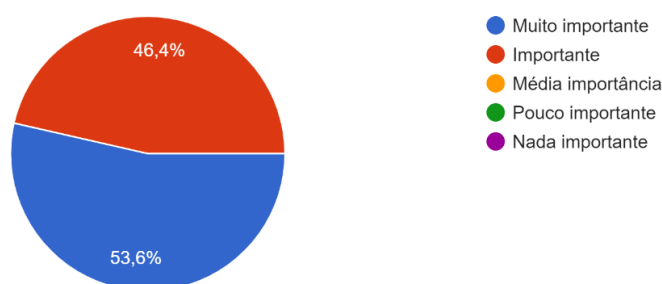
⁴² WOIDA *et al.* Contribuições da cultura informacional para o processo de reestruturação e mudança empresarial. Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação, São Paulo, v. 19, p. 1-18, 2023. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/1878/1456>. Acesso em: 18 set. 2024.

da organização. Assim sendo, a distribuição de informação adequada possibilita melhor uso, apropriação e construção de conhecimento, ainda, permite aos colaboradores melhor aproveitamento e construção de ideias que integram as tomadas de decisão no ambiente profissional.

Investigou-se a “importância da alfabetização midiática para a obtenção de conhecimento, treinamento e desenvolvimento de habilidade” para a organização pesquisada, a fim de obter as percepções dos colaboradores e constituir ideias eficazes de adaptação e aplicabilidade da Alfabetização Midiática e Informacional (AMI)⁴³ no âmbito organizacional. Apresentam-se a seguir os dados coletados e representados:

Gráfico 10 - Importância da alfabetização midiática e informacional (AMI)

Importância da alfabetização midiática (Obtenção de conhecimento, treinamento e desenvolvimento de habilidade).
28 respostas



Fonte: Dados da pesquisa

A partir da representação gráfica, é imprescindível dizer que a alfabetização midiática e informacional (AMI) permite que os usuários das ferramentas informacionais obtenham maior nível de desempenho nas atividades laborais, por deter habilidades e condições essenciais ao profissional da informação, impreterivelmente, para o processo de gestão do conhecimento (GC).

⁴³ A AMI é o conjunto de competências mais importante para compreender as especificidades do local de trabalho em que se está inserindo. Esse tema principal tem sido incansavelmente abordado pela UNESCO (2023), que produziu um conjunto de documentos fundamentais para orientar as pessoas à alfabetização midiática e informacional Doyle (2019).

Todos os profissionais que lidam com informação, necessariamente, devem aplicar ações condizentes com a demanda do trabalho. Ao considerar a AMI, Batista (2012)⁴⁴ enfatiza que a GC pode ser desenvolvida em uma organização a partir do reconhecimento dos fatores críticos do sucesso (FCS) da AMI que estejam ligados no fundamento e prática de recursos de liderança, tecnologia, recursos humanos e definição de processos, perceptivelmente, presentes na organização.

Considerando os dados que relacionam 53,6 por cento para “muito importante” quanto a alfabetização midiática e, por outro lado, 46,4 por cento indicando como “importante”, os colaboradores demonstram percepção e sentimento favorável, entretanto, a alfabetização deveria ter uma indicação próxima de cem por cento para ‘muito importante’, visto que, as tecnologias midiáticas são ferramentas decisivas nas atividades laborais dos colaboradores.

Deixar explícito a importância da alfabetização midiática aos membros de uma organização do conhecimento é um fator que faz toda diferença no desenrolar das atividades profissionais, além de propiciar maior engajamento por parte dos integrantes com relação ao uso, busca e acesso à informação, principalmente para o processo de disseminação de informação e conhecimento para a gestão do conhecimento dos colaboradores.

Ainda, é relevante enfatizar que, diante dos dados coletados e expressos no Gráfico 10, os colaboradores possuem ciência e concordância com relação a importância da alfabetização midiática para a obtenção de conhecimento, treinamento e desenvolvimento de habilidade. Mesmo que a indicação esteja dividida em ‘muito importante’ e apenas ‘importante’, isso denota um ponto positivo à organização. Entretanto, que deve ser considerado nas ações e tomadas de decisão que envolvam a gestão das tecnologias informacionais e midiáticas.

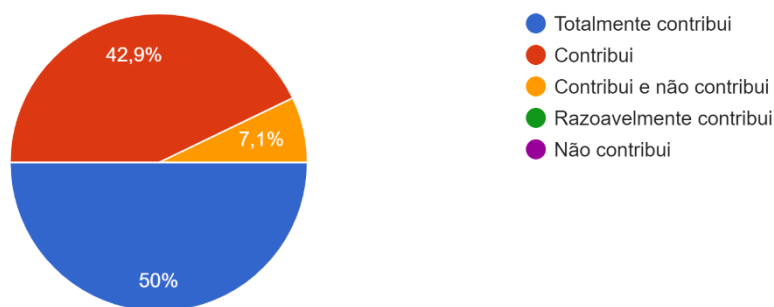
No Gráfico 11, a seguir, foi possível identificar a ‘percepção dos colaboradores quanto a contribuição das tecnologias da informação e comunicação midiática nas tomadas de decisão’ da empresa. Essa condição favorece no desempenho de toda a equipe profissional. Além disso, fortalece a aproximação entre usuários e as tecnologias.

⁴⁴ BATISTA, F. F. (2012). Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: IPEA. Disponível em: http://www.en.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_modelodegestao_vol01.pdf. Acesso em: 23 jan. 2024.

Gráfico 11 - Percepção quanto a contribuição das tecnologias da informação e comunicação midiática nas tomadas de decisão

Percepção quanto a contribuição das tecnologias da informação e comunicação midiática nas tomadas de decisão da empresa.

28 respostas



Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o Gráfico 11, percebe-se que os colaboradores assumem a consciência da importância da tecnologia informacional para as tomadas de decisão da empresa. Do total de 28 colaboradores 14 (50 por cento) indicaram “totalmente contribui”, 12 (42,9 por cento) indicaram “contribui” e, por último, 2 (7,1 por cento) indicando “contribui e não contribui”.

Diante disso, enfatiza-se que, no âmbito organizacional, as tecnologias midiáticas favorecem na comunicação entre indivíduos, na resolução de problemas, no compartilhamento de informação, em atendimentos etc. Sobretudo, é de extrema relevância planejar o uso dessas tecnologias para que os resultados sejam mais assertivos possíveis (Régis; Campos, 2013). Ademais, a conscientização da importância das ferramentas midiáticas para exercer as funções de trabalho deve ser um dever da organização. A contextualização dos gerentes, conforme dados coletados na Seção 7.3, por meio da entrevista direcionada a eles, explanam a importância da conscientização dos colaboradores quanto ao uso adequado das ferramentas de trabalho, como também, o treinamento aos colaboradores.

Nota-se que há uma divisão entre as indicações dos colaboradores ao observar que apenas a metade dos respondentes indicarem “totalmente contribui” para as tecnologias midiáticas na tomada de decisão. Isso indica que há uma lacuna e pontos que precisam ser trabalhados para que a percepção dos colaboradores melhore em nível de ciência e

valorização, ainda, considerando as funções laborais que remetem a compromisso e responsabilidade, tanto no ambiente interno quanto externo à organização. É importante levar em consideração a parcela que considera apenas “contribui” e “contribui e não contribui”, ou seja, este último indica média contribuição. Portanto, as tecnologias midiáticas são parcialmente reconhecidas e compreendidas na organização pesquisada, assim, abrindo espaço a novas capacitações e treinamentos no ambiente laboral.

Diante dessa realidade, os gerentes indicam possuir maior nível de conhecimento técnico das ferramentas, todavia, os usuários (colaboradores) das ferramentas informacionais utilizam as tecnologias para o cotidiano e fluxo contínuo das ações laborais sem perceberem ou se conscientizarem da relevância das tecnologias para o próprio desempenho funcional.

Considerando estes contextos, Barbosa (2020)⁴⁵, contribui ao expor que ‘o acesso às TICs no âmbito organizacional transforma atividades tradicionais, realizadas por humanos, em sistemas informatizados inteligentes e inovadores. Assim, promovendo um ambiente de comunicação midiática que permite fluir os processos de tomadas de decisão`. Assim sendo, enfatizar no ambiente de trabalho que as tecnologias midiáticas e informacionais propiciam melhor acesso, armazenamento, disseminação de informação, gestão e uso da informação para finalidade estratégica pode melhorar a percepção e valorização por parte dos colaboradores, ainda mais, quanto a contribuição das tecnologias da informação e comunicação midiática nas tomadas de decisão.

Os recursos tecnológicos são essenciais para o desenvolvimento das organizações, entretanto, o papel dos líderes para o direcionamento dos colaboradores em ações estratégicas é essencial para a obtenção de resultados satisfatórios e o sucesso organizacional. Nesse sentido, cada organização deve saber selecionar as ferramentas e, ainda, preparar os usuários para o manuseio dessas ferramentas. Nesse sentido, Schweitzer (2019)⁴⁶ expõe que os recursos para as ações de inovação são praticamente os mesmos, entretanto, diferem pelas especificidades de cada um no momento de descrever o que se está criando, como, por que

⁴⁵ BARBOSA, E. H. S. Gestão da informação e mídias sociais para o engajamento dos atuais e futuros estudantes nas universidades. 2020. 149. Dissertação (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – Faculdade de Filosofia e Ciências – Universidade Estadual Paulista (UNESP), 2020. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/c484024f-b550-4903-836f-3a17fefb69ac/content>. Acesso em: 30 maio 2025.

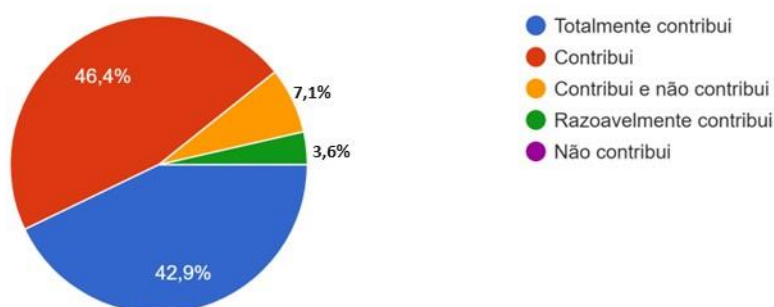
⁴⁶ SCHWEITZER, C. Cultura de Inovação - 8 Pilares da Inovação - Processos que habilitam a Inovação (2019). INOVA BUSINESS SCHOOL – São Paulo: 2019. Disponível em: <https://www.inovabs.com.br/paulista/blog/cultura-de-inovacao-8-pilares-da-inovacao-processos-que-habilitam-a-inovacao-por-charles-schweitzer>. Acesso em: 06 fev. 2024.

e para que. Assim, investigou-se a percepção dos colaboradores quanto a contribuição das tecnologias da informação e comunicação midiática nos processos de inovação da empresa, conforme Gráfico 12.

Gráfico 12 - Percepção quanto a contribuição das tecnologias midiáticas nos processos de inovação

Percepção quanto a contribuição das tecnologias midiáticas nos processos de inovação da empresa.

28 respostas



Fonte: Dados da pesquisa

Conforme o esboço do Gráfico 12, os (usuários) colaboradores da empresa pesquisada expuseram, em sua maioria, indicação de 13 (46,4 por cento) colaboradores para “contribui” diante a indicação de 12 (42,9 por cento) colaboradores para “totalmente contribui”, seguidos de 2 (7,1 por cento) colaboradores indicando “contribui e não contribui” e, por último, 1 (3,6 por cento) colaborador indicando “razoavelmente contribui”. Diante dos dados coletados, percebe-se a necessidade de a organização promover ações internas de conscientização dos aspectos que envolvem a inovação, pois o conhecimento construído na organização é o principal fator para a aplicação de ações inovadora. Segundo Vick *et al.* (2015)⁴⁷ diante uma demanda entre a articulação e absorção de conhecimento é de extrema importância ter um grupo ou equipe organizacional capaz de proporcionar novas ideias e criações pertinentes as

⁴⁷ VICK, T. E. *et al.* Desafios organizacionais do século XXI: uma introdução ao fórum sobre inovação, capacidades dinâmicas, capacidade de absorção do conhecimento e relações simbólicas (2015). Rev. Adm. Mackenzie 16 (3) • Maio-Jun. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n3p14-19>. Acesso em: 06 fev. 2024.

necessidades da organização. Ainda, fazendo uso inteligente, competente e estratégico das tecnologias informacionais.

Desta maneira, ressalta-se que a maioria entende as tecnologias informacionais como aliadas à inovação, entretanto, não significando como exclusivas nos objetivos organizacionais. Os gestores podem desenvolver ações de incentivo ao uso e aproveitamento inteligente das ferramentas informacionais, conseqüentemente, agregando maior nível de conhecimento entre os integrantes da organização. Todavia, na expressão de Schweitzer (2019) a cultura da inovação predispõe de estruturação conceitual e prática no momento de os profissionais colorarem em prática ações inovadoras.

Ao comparar a percepção dos colaboradores quanto a contribuição das tecnologias midiáticas nos processos de inovação e “a finalidade de uso das tecnologias midiáticas”, conforme Gráfico 3 (Pág. 161), os dados evidenciaram a ‘comunicação’ com maior incidência de apontamento, seguida por ‘compartilhamento da informação, tomada de decisão e armazenamento de informação’. Portanto, isso denota que as tecnologias midiáticas não são única e exclusivamente tidas pela empresa para promover a inovação⁴⁸. Ademais, a inovação é uma consequência e que deve ser levada como importante, pois a construção de conhecimento e a gestão do conhecimento podem levar a organização à inovação. Ainda, ao identificar a percepção quanto a contribuição das tecnologias midiáticas nos processos de inovação, os colaboradores indicam que ‘contribui’ e ‘contribui totalmente’, não denotando completude nas respostas. Entretanto, isso pode ser a representação das diversas finalidades do uso, percepção, finalidade e níveis de contribuição e importância das tecnologias informacionais.

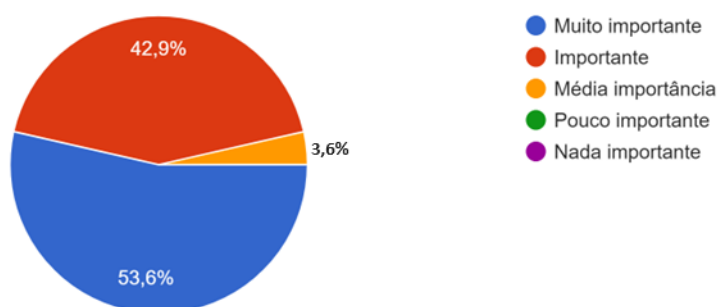
Pimenta (2022, p.1) corrobora ao enfatizar que a inovação “é feita para empresas e equipes que tem o objetivo de incorporar processos de inovação em sua cultura e rotina de forma consistente”. Nesse sentido, os colaboradores são os propulsores dessa realidade por estarem na base de construção do conhecimento organizacional, ou seja, aplicando conhecimentos, habilidades e práticas que refletem nos produtos e serviços oferecidos à sociedade.

⁴⁸ Pimenta (2022) qualifica que a cultura da organização pode ser um fator determinante para a evolução da implantação da inovação, por se tratar de um processo complexo e que exige a coparticipação de todos os colaboradores da organização.

É de se saber que a informação pode ser acessada e interpretada por diversos meios e ferramentas, assim, a tecnologia é uma maneira evolutiva que proporciona o acesso e processo informacional (Tarapanoff, 2006)⁴⁹. A contribuição de Tarapanoff (2006) traz uma reflexão a respeito do papel das tecnologias midiáticas para o contexto do conhecimento. Nesse sentido, foi investigada a ‘importância das tecnologias midiáticas para “adquirir conhecimento” e “gestão do conhecimento” no ambiente de trabalho’, por parte dos usuários (colaboradores) da empresa pesquisada. Desta maneira, foram identificadas as seguintes informações:

Gráfico 13 - Importância das tecnologias midiáticas para “adquirir conhecimento” e “gestão do conhecimento” no ambiente de trabalho

Importância das tecnologias midiáticas para “adquirir conhecimento” e “gestão do conhecimento” no ambiente de trabalho.
28 respostas



Fonte: Dados da pesquisa

Diante do exposto no Gráfico 13, os usuários das tecnologias informacionais entendem as tecnologias midiáticas como relevantes para adquirir conhecimento e praticar a gestão do conhecimento no ambiente de trabalho. As tecnologias midiáticas promovem o ‘adquirir conhecimento’ ao propiciar ações que propiciem o acesso, armazenamento, a recuperação e o compartilhamento da informação para construir ideias e tomar decisões individuais ou coletivas.

⁴⁹ TARAPANOFF, K. Informação, conhecimento e Inteligência em corporações: Relações e complementaridade. In: TARAPANOFF, K. (Org.) Inteligência, Informação e Conhecimento. Brasília, ago. 2006.

Nesse sentido, é sabido dizer que a organização investigada demonstra aplicabilidade de ações condizentes ao incentivo à construção de conhecimento por fazer uso de tecnologias específicas, conforme mencionado em outras questões abordadas. A exemplo, na questão 9 os colaboradores citam ferramentas midiáticas utilizadas na organização, como o *Discord*, *WhatsApp*, *Google Meet* e *Zammad*. Ainda, no Gráfico 3, foi possível demonstrar a finalidade quanto ao uso das tecnologias informacionais, onde a comunicação, o compartilhamento de informação e a tomada de decisão foram os mais indicados pelos questionados.

É importante enfatizar que a ferramenta *Google Meet* e *Zammad* proporciona o armazenamento e registro de informação, assim, propiciando acesso e uso informacional em ações futuras para tomadas de decisão. O *Discord* e o *Zammad* são ferramentas informacionais que possibilitam o registro de informações internas e externas da organização, fazendo com que os gestores distribuam informações específicas aos responsáveis pelas ações a serem realizadas. Portanto, tais respostas se relacionam e condizem ao conceito de construção de conhecimento e gestão do conhecimento na organização.

Nesse panorama, a importância das tecnologias midiáticas para o conhecimento e gestão do conhecimento (Araújo Filho, 2023)⁵⁰ no trabalho se dá nos resultados que cada tecnologia pode proporcionar. Ao considerar as tecnologias midiáticas para adquirir conhecimento, é relevante expor algumas ações que as tecnologias podem proporcionar, a exemplo: o acesso informacional, compartilhamento informacional e uso informacional para tomadas de decisão e o desenvolvimento da inovação nas organizações. Por outro lado, tais tecnologias podem não necessariamente promoverem o conhecimento, quando não utilizada de maneira estratégica.

No que condiz a gestão do conhecimento (Bem; Rossi, 2021)⁵¹, as tecnologias midiáticas podem proporcionar e direcionar informações aos colaboradores, os quais possuem a possibilidade de fazerem uso estratégico e adquirir conhecimento tácito e explícito

⁵⁰ ARAÚJO FILHO, G. C. De. A gestão do conhecimento e a tecnologia da informação no melhoramento da performance da organização. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 05, Ed. 10, Vol. 16, pp. 34-50. out./2020. ISSN: 2448-0959, Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/performance-da-organizacao>. DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/performance-da-organizacao. Acesso em: 08 fev. 2024.

⁵¹ BEM, R. M.; ROSSI, T. Ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação como suporte ao processo de Gestão do Conhecimento. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, v. 19, 2021. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8665270/27008>. Acesso em: 25 out. 2024.

no ambiente de trabalho. Ou seja, no contexto da gestão do conhecimento, as tecnologias midiáticas podem ser utilizadas pelos gestores para direcionar informação e conhecimento sobre determinado fenômeno a um colaborador ou grupo específico, propiciando o acesso, uso e gestão dessas informações e conhecimentos que foram constituídos explicitamente dentro da empresa. Portanto, as tecnologias midiáticas proporcionam a captação de informação, o registro, armazenamento, a disseminação e ações estratégicas.

Na próxima subseção apresenta-se a análise de dados da entrevista com os gestores da empresa pesquisada, no intuito de construir uma concepção para subsidiar a análise comparativa das três técnicas aplicadas.

7.3 Análise de dados da entrevista

Nesta subseção apresentam-se os dados coletados a partir da entrevista realizada na empresa selecionada para investigação.

As perguntas foram aplicadas de acordo com as necessidades informacionais as quais contribuíram aos resultados desta tese de doutorado. Assim como nas questões aplicadas e analisadas na Seção 7.2, as perguntas aqui descritas e analisadas partiram de conceitos e princípios dos principais autores da área em questão: (Piaia *et al.*, 2024; Controlenet, 2024; Pimenta, 2022; Barbosa, 2020; Castells, 2007, 2009; Perez-Montoro Gutiérrez, 2008; Valentim, 2008; Choo, 2003; Borko, 1968).

Enfatiza-se que, segundo Marconi e Lakatos (2013),⁵² a entrevista possuem limitações e vantagens, onde, o pesquisador necessita avaliar as condições dessa técnica para que os resultados sejam consistentes e consolidados.

Quadro 17 – Limitações e vantagens da entrevista

Vantagens	Limitações
• Permite atingir um público abrangente, independente se é alfabetizado ou não.	• O interrogado pode se sentir desconfortável em alguns casos.
• O trabalho de coleta das informações é dinâmico, permitindo flexibilidade na comunicação entre as partes.	• Pode ser que a maneira como o entrevistador dirige as palavras influencie nas respostas do entrevistado.

⁵² MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

• Possibilita complementar as respostas ou informações que não foram recebidas anteriormente, inclusive, em outras fontes de evidência.	• A ocultação de informações por parte do entrevistado, com receio de ameaça ou represália.
• Oferece a possibilidade de quantificar os dados e gerar representações gráficas.	• Gera dados em grande quantidade e demanda tempo ao pesquisador para tratamento de todos os dados coletados.

Fonte: Adaptado de Marconi e Lakatos (2013).

A técnica da entrevista, portanto, quando bem explorada e utilizada adequadamente, permite uma relação estreita com o interceptor das perguntas e, além disso, oferece uma gama de informações, sentimentos, expressões e fatos que, dificilmente, seria possível de obter em uma comunicação à distância.

A priori, foi questionado aos gerentes se concordariam em aceitar a utilização dos dados coletados para finalidade acadêmica, por unanimidade, todos expressaram positivamente com “sim”. Ademais, a empresa forneceu documento assinado autorizando a pesquisa na empresa, como também, autorizando a divulgação do nome. Por questão de competitividade e privacidade da organização, optou-se em não divulgar o nome para fins de análise e utilização dos dados.

No Quadro 18 - Análise dos dados da entrevista, conforme a seguir, apresentam-se as perguntas, respostas e análise dos dados coletados.

Quadro 18 – Análise dos dados da entrevista

Pergunta 1 - Qual o seu cargo na empresa?	
Resposta Gerente A	Resposta Gerente B
<i>Coordenador de Tecnologia da Informação (TI)</i>	<i>Coordenador de Tecnologia da Informação (TI)</i>
Análise: É estritamente necessário identificar os cargos dos participantes de entrevista (Ver anexo A) em estudos humanos e seus comportamentos (Marconi e Lakatos, 2013). Os cargos dos dois gerentes entrevistados coincidiram, o cargo de coordenador de tecnologia da informação é o que define melhor a organização dos assistentes de TI na empresa e suas atividades, visto que a empresa é do setor de TI e faz uso de ferramentas informacionais essenciais para o desempenho do cotidiano. Segundo Castells (2007)⁵³ a sociedade em rede aumenta suas perspectivas e ações voltadas a comunicação e, ainda, o uso de ferramentas informacionais exigem a formação adequada para uso eficiente dessas ferramentas.	

⁵³ CASTELLS, M. A sociedade em Rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura. v. 1, 10 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2009. p. 39-66.

Portanto, a formação dos gerentes entrevistados adere muito bem ao ramo de atividade da organização e, também, perfaz o mercado competitivo das tecnologias da informação e comunicação⁵⁴.

Desta maneira, assegurar que a organização detém de profissionais que atuam em suas respectivas áreas faz com que os resultados do mercado competitivo se tornem mais qualificado.

Pergunta 2 - Tempo de empresa?

Resposta Gerente A	Resposta Gerente B
<i>12 anos</i>	<i>12 anos</i>

Análise: O tempo de empresa dos gerentes pesquisados demonstra experiência significativa para o processo de maturidade da empresa. Além disso, a empresa pesquisada detém profissionais (gerentes) de longa data, isso demonstra o envolvimento e engajamento desses gerentes na missão, visão e valores da empresa. Se há muita rotatividade em uma organização as chances de falhas e erros processuais aumentam e isso impacta negativamente no desempenho da empresa, não sendo muito favorável para a competitividade.

Nesse sentido, é imprescindível para o desenvolvimento pessoal e profissional de cada gerente o acesso e compartilhamento de informação, conhecimento e troca de experiências entre os colaboradores. Assim sendo, quanto mais informação e conhecimento os colaboradores obtiverem, mais desempenho e produtividade eles irão oferecer. Ainda, pressupõe-se que os gerentes possuem forte potencial de contribuir com a gestão do conhecimento dentro da empresa, devido ao tempo de empresa que os gestores possuem de experiência.

Segundo Perez-Montoro Gutiérrez (2008)⁵⁵, a gestão do conhecimento se perfaz de um conjunto de pessoas dotadas de conhecimentos, experiências e desenvolturas compartilhadas entre si.

Assim sendo, quanto mais tempo de empresa o gestor tiver mais conhecimento e habilidade ele irá obter e aplicar no ambiente de trabalho.

Pergunta 3 - Tempo de carreira?

Resposta Gerente A	Resposta Gerente B
<i>12 anos</i>	<i>12 anos</i>

Análise: Os gestores apresentam tempo de carreira similares, ainda, mostram que se trata do mesmo tempo de trabalho na empresa, ou seja, ambos iniciaram suas carreiras profissionais na empresa pesquisada e continuam até os dias atuais. Isso denota que os princípios culturais e de gestão da organização pesquisada estão infiltrados na mente dos gestores e, que, a participação de ambos no desenvolvimento e trajetória da organização reflete nos resultados atuais.

Nesse sentido, compreende-se que a cultura informacional presente na empresa pode deter ideias e princípios advindos dos gestores entrevistados. Portanto, isso pode ser

⁵⁴ CASTELLS, M. Communication, Power and Counter-power in the Network Society. International Journal of Communication 1. University of Southern California, volume 1, p. 238-266, 2007. Disponível em: <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/46>. Acesso em: 24 jan. 2024.

⁵⁵ PEREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, M. Gestión del conocimiento en las organizaciones. Gijón: Adiciones Tre, 2008.

refletido na maneira como a organização é gerida e, portanto, perfaz o comportamento dos colaboradores.

Nesse contexto, Misailidis (2023)⁵⁶ expõe que a cultura de uma organização é uma característica comportamental que recebe influências hierárquicas, ou seja, os cargos superiores é que possuem o poder de alterar qualquer tipo de normas e políticas dentro da organização. Assim sendo, gestores experientes e com carreiras consolidadas na organização proporciona melhor desempenho de equipes e, conseqüentemente, maior nível de qualidade nos resultados. Ainda, devido ao tempo considerável que os gestores possuem de empresa e carreira pode contribuir com a gestão do conhecimento (Valentim, 2008)⁵⁷ por se tratar de dimensões referentes à informação, conhecimento e princípios que a organização detém em seus ambientes laborais e, por conseguinte, torna-se enraizados na cultura informacional, a qual se reflete nos colaboradores.

Pergunta 4 - Nível de formação?

Resposta Gerente A	Resposta Gerente B
<i>Pós-Graduação</i>	<i>Pós-Graduação</i>
Análise: O nível de formação possibilitou identificar que os gerentes possuem graduação e pós-graduação, ou seja, eles detêm de formação relevante para atuarem no contexto que estão inseridos. Para atuar em organizações empresariais é necessário ter conhecimento, e base conceitual para que a prática seja mais assertiva e consistente nos resultados. Nesse sentido, a empresa estudada demonstrou ter um nível de pessoal qualificado e que, necessariamente, possui nível de educação formal de acordo com o nível de desenvolvimento da empresa. Segundo Borko (1968)⁵⁸, o uso e a apropriação da informação conduzem o profissional ao conhecimento, motivando-o em suas criações e inovações, podendo essas informações serem utilizadas e empregadas pelos gestores em suas atividades laborais. Em concordância a explanação de Borko (1968) é compreensível dizer que o nível de formação dos gestores é de extrema relevância para o desenvolvimento, desempenho e retenção de talentos para o quadro de pessoal. As habilidades e competências de gestores organizacionais devem favorecer na gestão estratégica, tomadas de decisão, resolução de problema e, além disso, na inovação. Para tanto, o nível de formação de gestores de uma organização deve ser específico e condizente com o ramo de atividade que o profissional está atuando. Assim sendo, certamente, os resultados organizacionais irão diminuir consideravelmente os níveis de riscos de falhas e erros.	

⁵⁶ MISAILIDIS, F. Cultura organizacional: o que é, importância e como fortalecer a da sua empresa. Em clima e Cultura, 2023. Disponível em: <https://etalent.com.br/artigos/clima-e-cultura/cultura-organizacional/#diferenca>. Acesso em: 18 set. 2024.

⁵⁷ Valentim (2008, p. 47) define Gestão do conhecimento como [...] um conjunto de atividades que visa trabalhar a cultura organizacional/informacional e a comunicação organizacional/informacional em ambientes organizacionais, no intuito de propiciar um ambiente positivo em relação à criação/geração, aquisição/apreensão, compartilhamento/socialização e uso/utilização de conhecimento, bem como mapear os fluxos informacionais (redes) existentes nesses espaços, com o objetivo de formalizá-los na medida do possível, a fim de transformar o conhecimento gerado pelos indivíduos (tácito) em informação (explícito), de modo a subsidiar a geração de ideias, a solução de problemas e o processo decisório em âmbito organizacional.

⁵⁸ BORKO, H. Information Science: What is it? American Documentation, v.19, n.1, p.3-5, Jan. 1968.

Desta maneira, é importante que as organizações incentivem e estimulem seus gestores e colaboradores a buscarem formação de nível elevado, assim, garantindo e proporcionando à organização equipes de alto desempenho profissional.

Pergunta 5 - Área de formação?

Resposta Gerente A	Resposta Gerente B
<i>Tecnólogo em Análise de Sistemas</i>	<i>Bacharel em Sistemas de Informação</i>

Análise: Assim como foi discutido e abordado na questão anterior o nível de formação, também, a área de formação e as ações cotidianas no ambiente de trabalho são muito relevantes para a construção e consolidação de conhecimento dos gerentes e colaboradores da organização.

A indicação de área de formação dos gestores são similares e oferecem condições plausíveis para o seguimento em que eles atuam. O curso de tecnólogo em análise de sistemas e o bacharel em sistemas de informação são cursos da área de tecnologia da informação, ou seja, os gerentes atuantes na organização pesquisa é composto de conhecimento específico, conforme apresentado na próxima questão que aborda a área de atuação dos gerentes.

É relevante dizer que para a gestão do conhecimento da organização a área de formação ser condizente com a de atuação favorece no desempenho e rendimento da empresa, por se tratar de um ambiente composto de conhecimentos específicos sobre o que eles desempenham no cotidiano.

Nesse sentido, refletindo à explanação de Nissen; Kamel e Sengupta (2000)⁵⁹, o desenvolvimento de práticas voltadas à gestão do conhecimento deve levar em consideração as peculiaridades de cada indivíduo, pois o conhecimento está implicitamente na mente de cada um e o compartilhamento é um fator que agrega valor à corporação. Dessa maneira, o conhecimento explícito e tácito, distintivamente, se relaciona e perfaz as habilidades do profissional no ambiente de trabalho. Assim sendo, em um contexto profissional, os colaboradores precisam ter formação acadêmica condizente com suas funções, isso é certo, todavia, a área de formação deve ser condizente com área de formação profissional, visto que o desempenho se torna muito mais correto e eficaz com um quadro de pessoal dotado de conhecimentos sólidos e consistentes.

A disfunção do trabalho pode acarretar uma série de resultados negativos, os processos demoram mais para serem desenvolvidos e os resultados se tornam incertos. Por isso, ter conhecimento e gerenciar o conhecimento existente na empresa compõem fatores relevantes e importantes para o desenvolvimento da organização e de todos os profissionais do ambiente interno.

Pergunta 6 - Área de atuação?

Resposta Gerente A	Resposta Gerente B
<i>Tecnologia da Informação</i>	<i>Tecnologia da Informação</i>

Análise: De acordo com a área de formação dos gestores apresentada anteriormente, a área de atuação dos gerentes pesquisados é condizente com a formação de cada um deles. Diante disso, percebe-se que área de atuação profissional dos gestores condiz com a da formação, propiciando ações positivas para a organização.

⁵⁹ NISSEN, M.; KAMEL, M.; SENGUPTA, K. Integrated analysis and design of knowledge systems and processes. Information Resources Management Journal, Hershey, v. 13, n. 1, p. 24-43, jan. /Mar. 2000.

A similaridade na área de atuação com a formação, bem como o nível de formação, propicia resultados mais assertivos e as ações do cotidiano refletem em tarefas realizadas em nível de maior segurança e eficácia. Essa realidade é favorável para a gestão do conhecimento e à própria construção do conhecimento entre os colaboradores, a partir da gestão da empresa, por fortalecer os aspectos conceituais e culturais que envolvem a formação e as práticas cotidianas dos profissionais.

A partir da explanação de Choo (2003)⁶⁰, enfatiza-se que as organizações criam e exploram conhecimento para desenvolver novas capacidades e inovações por meio de três atividades concomitantes: gerar e compartilhar conhecimento tácito; testar e criar protótipos de conhecimento explícito; e extrair e aproveitar conhecimento externo. Portanto, é de suma importância para a gestão do conhecimento que a área de atuação dos gestores seja relativa à formação do profissional. Do contrário, dificilmente os resultados da organização poderão ser condizentes com a competitividade do mercado.

Pergunta 7 - Qual o valor e importância da informação para o desenvolvimento da empresa?

Resposta Gerente A	Resposta Gerente B
<i>Uma das principais ferramentas que temos é a informação. Sem ela não podemos oferecer um atendimento de qualidade para os clientes. Não conseguimos desenvolver um software de qualidade sem informação. Para uma empresa de TI um dos principais fatores são as informações do sistema de informação.</i>	<i>A informação, podemos dizer que, é através dela é que temos a tomada de decisão. A informação serve para a implantação de um sistema, o qual fazemos um levantamento de tal cliente e aí a gente consegue montar e configurar o sistema para atender o cenário desse cliente. Também temos a informação interna nossa, os dados e os colaboradores, assim conseguimos tomar uma decisão.</i>

Análise: Diante das respostas dos gestores, é imprescindível dizer que a informação é a principal base para o desenvolvimento da organização e que a valorização desse bem é crucial para as tomadas de decisão e competitividade entre as organizações.

Na visão dos gestores, a informação é o que move a empresa e os direcionam nas ações do cotidiano, bem como nas estratégicas. Todavia, se a organização não fizer uso adequado das ferramentas tecnológicas da informação a qualidade e o desempenho de trabalho pode ficar comprometido. Se uma organização não detém dessa conscientização e aplicabilidade o processo organizacional pode estar em risco, pois os resultados são derivativos de ações estratégicas, assim, a informação e suas tecnologias podem ser a matéria-prima e um meio de adquirir soluções no cotidiano. Nesse sentido, segundo Valentim (2008)⁶¹, a informação é a principal matéria-prima para a construção do conhecimento e, conseqüentemente, propiciadora de estratégias organizacionais. Nessa perspectiva de conceitos e práticas adotadas pela empresa é relevante enfatizar os benefícios que a empresa pode adquirir para o desenvolvimento da gestão do conhecimento dos colaboradores.

Dessa maneira, os gestores apresentam um reflexo positivo quanto ao valor da informação para o desenvolvimento das equipes de trabalho, ainda, considerando a visão deles e os conceitos aqui discutidos.

⁶⁰ 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 São Paulo, 2003, p. 27-28.

⁶¹ VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da ciência da informação. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008. 272p.

Em contribuição, Beuren (2007)⁶² corrobora ao expor que o indivíduo que reconhece a informação como matéria-prima da construção do próprio conhecimento possui um potencial adicional no desenvolvimento de suas atividades. Além disso, ao expor tais princípios na coletividade, por desejo próprio ou incentivo, as vantagens tornam-se explícitas e todos podem se beneficiar dessa volatilidade.

Ademais, os gestores enfatizam a relevância da informação interna e externa, as quais apresentam soluções que se diferem, entretanto, se relacionam na geração de resultados.

Pergunta 8 - Quais tecnologias da informação e comunicação midiática a empresa utiliza no desenvolvimento das tarefas cotidianas?

Resposta Gerente A	Resposta Gerente B
<i>Eu acho que hoje o que a gente mais utiliza é o Teams e o Google Meet. Por incrível que parece o e-mail está em desuso, por conta do WhatsApp. A caixa de e-mail recebíamos de 20 a 30 por dia, hoje em dia recebemos 5. Com essas ferramentas como o Teams e Google Meet e nosso sistema de Ticket⁶³, o Zammad. Os clientes visualizam e quando tem sugestão de melhoria atendemos por essas ferramentas. A principal ferramenta hoje é o WhatsApp. Fazemos bastante reunião por Meet e Teams. Acesso à informação, com cuidado à segurança da informação e favorecimento no tempo.</i>	<i>O e-mail tornou-se em desuso porque a gente cedeu pela forma de Tickets. O cliente que temos e a equipe que gerenciamos pode ser acessado por ali. É possível ter base de conhecimento. Informações de clientes. O Ticket armazena toda informação da interação com o cliente. Trata-se de um portal que o cliente se comunica por meio de login. O cliente coloca a dúvida ou o problema que está ocorrendo no sistema e descreve. A equipe interna, de acordo com a especialidade de cada um, é colocada para atender o cliente. O Teams e o Meet são utilizados para reuniões e facilitou muito. Antes tinha que se deslocar de carro. A segurança da informação é um cuidado a ser tomado.</i>

Análise: As tecnologias da informação e comunicação midiáticas possuem extrema importância para o desenvolvimento das empresas, pois os gerentes expressam com autenticidade a usabilidade dessas ferramentas no cotidiano para acesso e compartilhamento de informação entre os membros interno e externo⁶⁴.

Além disso, identificou-se que a empresa pesquisada faz uso das ferramentas informacionais para a execução de tarefas do ambiente interno e, também, com relação ao ambiente externo quando precisa se relacionar com os clientes, a partir de informações externas os gerentes e colaboradores passam a deter informações que subsidiam a construção de conhecimento, consequentemente, melhorando o nível de qualidade nas tomadas de decisão e criação de novas ideias ou serviços⁶⁵.

⁶² BEUREN, I. M. Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 2007.

⁶³ Software para inserções de problemas e soluções com registro para posterior acesso e tomadas de decisão. Está presente dentro da plataforma Zammad.

⁶⁴ As tecnologias da informação e comunicação midiática são ferramentas que podem precisar ou não estarem conectadas em redes de internet. Desta maneira, a tecnologia midiática, de modo geral, são ferramentas computacionais diversas que podem apoiar os processos de desenvolvimento de uma organização, de acordo com as necessidades de cada grupo ou equipe no ambiente interno da corporação (Controlenet, 2024).

⁶⁵ O uso de tecnologias da informação e comunicação midiática facilita a gestão das informações e favorece na construção de conhecimento e tomadas de decisão nas equipes de trabalho (Schweitzer, 2019).

Foi possível identificar que o Google Meet, WhatsApp, Teams e outros softwares são utilizados por todos os membros da organização, conforme ferramentas idênticas apresentadas pelos colaboradores na aplicação do questionário (página 162). Isso demonstra que as ferramentas informacionais utilizadas na empresa são variadas e, conseqüentemente, possibilita uma interação dinâmica entre os colaboradores no momento de compartilhar, acessar e utilizar as ferramentas informacionais.

Diante dessa realidade é importante mencionar que a gestão da informação é a primeira etapa para se aplicar a gestão do conhecimento em uma organização, assim, fazer uso adequado e estratégico da informação, por meio de tecnologias informacionais, pode agregar valor nos processos laborais e nos resultados.

Em contribuição, segundo Pereira (2018)⁶⁶, as informações existentes e geradas nas organizações podem ser provenientes do poder de ideias interna ou externa à organização, sendo assim, o armazenamento informacional é um fator que possibilita melhor desempenho profissional e, conseqüentemente, necessita de gerenciamento.

De tal modo, essa realidade apresenta uma certa segurança por parte dos colaboradores em atender as demandas do cotidiano e, também, no atendimento aos clientes e parceiros, devido a autenticidade informacional que as ferramentas proporcionam nas tomadas de decisão.

Nesse sentido, ter uma variabilidade de tecnologias da informação e comunicação midiática permite que a empresa esteja sempre em sintonia e em contato com aqueles envolvidos nas tarefas e ações profissionais.

Assim sendo, pode-se dizer que a contribuição à gestão do conhecimento torna-se mais favorável, pois quanto mais facilidade de acesso e absorção de conhecimento por parte dos membros internos da organização, mais possibilidade de construção de conhecimento e tomadas de decisão assertivas a corporação irá obter.

Pergunta 9 - Para qual finalidade as tecnologias da informação e comunicação midiática são utilizadas pela empresa?

Resposta Gerente A	Resposta Gerente B
<i>É por meio das tecnologias que alimentamos nossa informação. Com a finalidade de obter informações e dados para tomar decisão. Então, a partir do momento em que a gente utiliza ferramenta de Tickets a gente sabe em qual área está demandando atenção, qual analista rende melhor, qual empresa que está dando mais lucro ou qual empresa que você precisa oferecer treinamento e qual empresa que está precisando de alguma ferramenta mais sólida. A partir dessas tecnologias a gente consegue tomar decisão. A partir daí temos um negócio inteligente “BI – Business Intelligence”.</i>	<i>Temos dados estatístico, conhecimento, a respeito dos clientes sobre o que eles estão precisando. A partir daí temos uma visão geral. A empresa tem um diferencial em utilizar ferramentas que proporcionam atender as necessidades dos clientes sem antes eles nos requisitar.</i>

⁶⁶ PEREIRA, E.P. Gestão da Informação no suporte a tomada de decisão em Micro e Pequenas Empresas do setor comercial de Bauru. 2018. 179f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – Faculdade de Filosofia e Ciências – Universidade Estadual Paulista (Unesp) – Câmpus de Marília.

Análise: O principal foco da empresa em utilizar as tecnologias informacionais é a tomada de decisão por meio de dados analíticos. O uso estratégico das ferramentas informacionais pode levar as organizações ao sucesso, devido a eficiência e qualidade nos resultados que são possíveis de serem alcançados.

Além disso, o olhar sobre a satisfação dos clientes é evidente nas declarações dos gerentes, pois sempre é perceptível uma atenção maior à construção de conhecimento dos colaboradores e na possibilidade de isso ser um benefício na prestação de serviços inteligentes.

O gerente B, menciona que os colaboradores visam atender as necessidades dos clientes, por conseguinte, visando resolver os possíveis problemas existentes ou esperados sem antes mesmo de os clientes realizarem chamados. Isso retrata uma organização estratégica e pontual, pois os reflexos são positivos e fazem com que os clientes se tornem cada vez mais fiéis as empresas parceiras. Além disso, isso representa a maneira como é realizado o compartilhamento de conhecimento entre os membros das equipes de trabalho. Por conseguinte, no contexto da gestão do conhecimento, o uso das tecnologias midiáticas agrega valor para que a construção de conhecimento seja efetiva. De tal modo, as decisões são subsidiadas pela relação entre os colaboradores e suas decisões por meio das tecnologias informacionais e midiáticas.

Em contrapartida, essa mesma pergunta foi direcionada aos colaboradores, conforme Gráfico 3 – finalidade quanto ao uso das tecnologias midiáticas (Página 161), e a “tomada de decisão” obteve 7,1 por cento de indicação, considerado um nível baixo em comparação aos 63 por cento de indicação para a “comunicação” e 25 por cento para compartilhamento de informação.

Sob uma visão analítica, os gestores demonstram que o pensamento deles são mais técnicos e centrados, todavia, incipiente às ideias dos colaboradores. Essa discrepância de ideias e percepções pode ser derivada da maturidade que os gestores possuem e, talvez, imaturidade dos respondentes.

É relevante que os colaboradores saibam a importância, usabilidade adequada e proporções de cada tecnologia midiática na organização. A falta de entendimento e conhecimento sobre as reais vantagens que as ferramentas midiáticas oferecem pode refletir nessas respostas, comparáveis às colocações dos gerentes.

Nesse viés, é de suma importância que o compartilhamento de informação institucional seja efetivo e de maneira holística, ou seja, contendo informações dos processos organizacionais e, também, da estrutura organizacional. Essas informações podem ser sobre os processos de execução de tarefas, problemas e resolução de problema, bem como a respeito das políticas e normas da organização.

Dessa maneira, a organização pode propor e aplicar uma cultura informacional, assim como mencionado na questão sobre a formação dos gestores (Misailidis, 2023),⁶⁷ fortalecendo as crenças e políticas da empresa e representa o comportamento dos colaboradores por influência dos gerentes.

Todavia, para que a organização se torne padronizada e dotada de colaboradores que compreendem a real funcionalidade das tecnologias informacionais do ambiente de trabalho é preciso que todos estejam cientes da real funcionalidade e relevância dessas

⁶⁷ MISAILIDIS, F. Cultura organizacional: o que é, importância e como fortalecer a da sua empresa. Em clima e Cultura, 2023. Disponível em: <https://etalent.com.br/artigos/clima-e-cultura/cultura-organizacional/#diferenca>. Acesso em: 18 set. 2024.

ferramentas. O papel dos gestores é, através da hierarquização, propor um direcionamento e instrução sobre as ferramentas de trabalho.

Pergunta 10 - Você considera importante oferecer treinamento quanto ao uso das tecnologias da informação e comunicação midiática?

Resposta Gerente A	Resposta Gerente B
<i>É de extrema importância, porque como falamos é a partir das ferramentas que a gente consegue fazer a gestão e traçar objetivos. Então, se a equipe não tem conhecimento sobre as ferramentas irão fazer ações erradas, se isso acontecer a nossa gestão e o objetivo da empresa vai estar errado. Então, é de extrema importância, quando uma equipe começa a estagiar, a primeira coisa é passar treinamento nas ferramentas de captação de informação.</i>	<i>De certa forma essas ferramentas gerenciam a nossa alma, na empresa, a partir dessas ferramentas é que a gente consegue levantar os dados, trabalhar com essa informação como uma forma importante. Ter essa capacitação é importante para que a informação seja portada da melhor forma possível. Hoje a capacitação proporciona que algo seja melhorado e para suprir a necessidade informacional e reconhecimento do usuário.</i>

Análise: No mundo empresarial o treinamento e a capacitação dos colaboradores são fatores que oferecem extremo impacto nos resultados. Os colaboradores quando bem-preparados e treinados estão sempre dispostos a vencer desafios. Diante disso, é inerente ao desenvolvimento das organizações colaboradores dotados de conhecimento e bem-preparados para lidarem com o mercado competitivo e seus desafios.

Na realidade da empresa é perceptível essa preocupação por parte dos gestores, eles lidam com informação, tecnologias e pessoas no cotidiano, por isso, o cuidado com o bom e devido manuseio das ferramentas tecnológicas é o que define os resultados para a empresa pesquisada.

Diante disso, é imprescindível dizer que a alfabetização midiática e informacional (AMI)⁶⁸ permite que os usuários das ferramentas informacionais obtenham maior nível de desempenho nas atividades laborais, por deter habilidades e condições essenciais ao profissional da informação, impreterivelmente, para o processo de gestão do conhecimento (GC). A GC, em especial, proporciona ações práticas para o desenvolvimento de competências organizacionais, que podem resultar em inovações e resultados significativos (Perez-Montoro Gutiérrez, 2008)⁶⁹.

Enfatiza-se que o domínio das tecnologias midiáticas representa o nível de conhecimento que os colaboradores possuem sobre as ferramentas de trabalho, consequentemente, isso reflete nas atividades laborais e nos resultados finais da empresa. Portanto, a alfabetização midiática oferece um aporte significativo, conforme discutido e exposto mais a seguir, na questão 17 deste Quadro.

Em comparação as respostas dos gerentes, quanto a satisfação do treinamento sobre o uso das tecnologias midiática aplicado pela empresa, os colaboradores expressaram percepção

⁶⁸ Segundo a UNESCO (2023), as Cinco Leis da AMI foram originadas com base nas Cinco Leis da Biblioteconomia propostas por S. R. Ranganathan em 1931. Com isso, os fundamentos das Cinco AMI sugerem servir como um guia aos profissionais que lidam com informação, levando em consideração as possíveis tecnologias que podem ser utilizadas no mesmo contexto, com o intuito de fornecer aspectos educativos.

⁶⁹ PEREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, M. Gestión del conocimiento en las organizaciones. Gijón: Adiciones Tre, 2008.

e sentimento satisfatórios, com representatividade superior a 92 por cento dos interrogados.

Portanto, o compromisso em treinar e capacitar os colaboradores, diante das tecnologias informacionais, é um suporte às tomadas de decisão e, consequentemente, agrega conhecimento a todos os níveis hierárquicos. Assim, refletindo na gestão do conhecimento da organização.

Todavia, deve ser considerado pela organização como uma missão entre equipes de trabalho, pois o processo de construção de conhecimento pode refletir na gestão do conhecimento da organização de maneira favorável.

Pergunta 11 - Você considera que o uso das tecnologias informacionais pode contribuir com a construção do conhecimento entre os colaboradores?

Resposta Gerente A	Resposta Gerente B
<i>É a partir dessa ferramenta é que a gente monta o nosso banco de conhecimento. Então, montando o banco de conhecimento o colaborador que está com o mesmo problema que já aconteceu anteriormente ele pode pesquisar nessas ferramentas que a gente utiliza e a partir disso ele consegue resolver o problema de maneira mais rápida. A gente trabalha com o sistema de ERP⁷⁰ e é possível fazer um pedido no módulo compras. Se ele for lá no Tickets ele consegue ter uma listagem ali e a partir dessas informações ele vai conseguir estudar e também passar uma melhor experiência com o cliente.</i>	<i>O cliente quer uma resposta rápida, se a gente tem um certo tempo para resolver o problema e levou dois ou três meses atrás e o mesmo problema agora, então, a gente sabe o passo-a-passo, a gente sabe com base no conhecimento o que deve ser feito. Otimizamos o tempo de resposta e conseguimos sanar o problema do cliente bem mais rápido. É o diferencial da empresa dar uma resposta rápida e correta com coerência. A base de conhecimento é tudo na plataforma.</i>

Análise: A construção de conhecimento entre os colaboradores está no acesso, armazenamento e compartilhamento de informação, ainda, entre membros de uma mesma equipe de trabalho (Valentim, 2008)⁷¹.

Assim sendo, diante ao exposto pelos gestores, o conhecimento é o que move a empresa pesquisada. Os gestores aproveitam o fluxo informacional para o registro de informações que possam ser utilizadas posteriormente, além de organizar a base de dados para um agrupamento de informação e conhecimento constituídos para a resolução de possíveis problemas ou atendimento de demandas.

A acessibilidade da informação desencadeou um grande fluxo informacional, impulsionando o avanço da sociedade do conhecimento, das organizações e de estruturas corporativas nos mais variados seguimentos (Piaia *et al.*, 2024)⁷². É possível perceber que a empresa conhece o valor da informação e do conhecimento para o desenvolvimento das

⁷⁰ Enterprise Resource Planning (ERP). Em tradução ao português: Planejamento de Recursos Empresariais ou Sistemas Integrados de Gestão.

⁷¹ VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da ciência da informação. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008. 272p.

⁷² PIAIA, V., TOMAZ, R., RUEDIGER, M., GRASSI, A., GUEDES, A. Rupturas e tendências da comunicação digital. Repositório FGV de Periódicos e Revistas: 2024. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/89641/84164>. Acesso em: 24 jan. 2024.

atividades laborais, fazendo com que os objetivos organizacionais sejam mais assertivos possíveis.

Esta questão vai de encontro com a afirmação dos gestores na pergunta 7 deste Quadro, onde os gestores enfatizam que as tecnologias informacionais e midiáticas contribuem nas tomadas de decisão e oferecem resultados mais sólidos e satisfatórios.

O sucesso de uma organização é proveniente de um bom planejamento e definição de profissionais bem delegados a exercerem suas funções. O conhecimento é a principal base para organizações que lidam com informação, conhecimento, tomadas de decisão e resolução de problemas.

E, nesse sentido, a empresa pesquisada se demonstra bastante adepta às ferramentas tecnológicas da informação e comunicação midiática. Para tanto, torna-se necessário que a empresa aplique programas de alfabetização midiática, visando fortalecer o nível de conhecimento dos colaboradores e, principalmente, fortalecendo os princípios que relacionam a gestão do conhecimento (Ré *et al.*, 2007)⁷³. Assim sendo, a empresa poderá propiciar mais integração de informação e conhecimentos entre os colaboradores da organização.

Pergunta 12 - Você acredita que a existência de diretrizes ou modelos de gestão podem facilitar na geração de resultados eficazes? Explique sua resposta.

Resposta Gerente A	Resposta Gerente B
<i>Sim, porque sem a gestão, principalmente da informação dentro da empresa, você acaba murchoando a sua estrutura e acaba com uma defasagem. Começa a contratar muita gente para atender poucos clientes, então, você tendo uma gestão eficiente é possível inverter, ter uma estrutura mais enxuta para atender cada vez mais clientes. Você tem uma estrutura mais definida e estrutura de extrema importância.</i>	<i>O modelo é de suma importância porque aí você cria uma regra, um padrão, e a equipe segue este padrão de atendimento, de treinamento, qualidade da informação. Temos modelos e fluxos desenhados de como ocorrem estes atendimentos. Estamos até implantando uma nova ferramenta para apoiar nesse atendimento interligado com o WhatsApp. Existe todo um modelo sim, todo documentado. E a partir dessas boas práticas desse modelo que a empresa trabalha.</i>

Análise: A questão sobre a existência de diretrizes ou modelos⁷⁴ de gestão na empresa pesquisada é um fator presente e os gestores aderem abertamente a este tipo de sistema estratégico.

Diante disso, nota-se que o empenho em aprimorar o funcionamento da empresa é constante, na medida em que adotam direcionamento e padronização de atividades e funções por meio de modelo de gestão aplicado. Ainda, é possível perceber que os gestores reforçam as crenças e ações quanto ao gerenciamento dos fluxos informacionais, dos conhecimentos, a própria construção de conhecimento e, além disso, um contínuo aprimoramento da maneira como é gerenciada toda a estrutura da empresa.

Uma organização bem estruturada e dotada de equipes bem treinadas e preparadas resulta em eficácia nos resultados.

⁷³ A gestão do conhecimento “[...] se refere ao desenvolvimento de sistemas e processos que visam à criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento dentro da empresa” (Ré *et al.*, 2007, p. 3).

⁷⁴ O conceito de modelo pode ser classificado em teórico ou conceitual (Macedo; Souza, 2022).

O papel das diretrizes ou modelos de gestão propicia melhor desempenho de todos dentro do sistema organizacional, pois acarreta uma série de ações direcionadas e padronizadas, promovendo resultados esperados.

De tal maneira, os gestores demonstram que seguir diretrizes ou modelos de gestão pode ser o fator crucial para o sucesso e desenvolvimento da organização como um todo. Assim sendo, os gestores apresentam seriedade e aplicabilidade conceitual com base em modelo de gestão registrado e documentado.

No contexto da gestão do conhecimento, ao analisar a fala do gerente, o registro e a documentação das informações propiciam melhor desempenho da gestão do conhecimento no ambiente de trabalho, devido a padronização e normas segmentadas que a empresa dispõe aos colaboradores.

Se modelos de gestão trazem consigo uma gama de conceitos e práticas que precisam ser seguidas para melhor desempenho de um ambiente corporativo, portanto, o aprimoramento e atualização constantes das informações no documento torna-se um fator necessário e essencial para que o avanço da organização seja mais garantido, visto que, os fluxos informacionais são diversificados e são adaptativos, de acordo com o tipo de problema a ser resolvido e, também, do tipo de cliente que a organização possui e precisa atender.

Todavia, a acessibilidade informacional e as habilidades dos profissionais são de grande valia quando se trata de aplicar os princípios de gestão do conhecimento nos ambientes laborais (Januzzi, Falsarella, Sugahara, 2016)⁷⁵. Além disso, os gestores enfatizam a gestão da informação como parte do processo, certamente, as informações presentes nas tecnologias informacionais devem ser gerenciadas o tempo todo e disponibilizando informações atualizadas para alimentar o processo de construção de conhecimento da empresa.

Portanto, modelos de gestão, quadros conceituais e diretrizes de gestão são ferramentas essenciais para empresas que desejam crescimento, desenvolvimento, inovação⁷⁶ e, principalmente, ser competitiva (Schweitzer, 2019)⁷⁷.

Pergunta 13 - Quais informações ou assuntos você acredita que deve conter nas diretrizes quanto ao uso de tecnologias da informação e comunicação midiática no ambiente de trabalho?

Resposta Gerente A	Resposta Gerente B
<i>As informações que devem conter nas diretrizes é um fluxo que deve ser seguido dentro de uma gestão. Acho que a informação que é mais importante é sobre o atendimento.</i>	<i>A questão da clareza da informação. Como você deve postar a informação mediante ao atendimento ao cliente, a questão do vocabulário que a gente pode falar. A abordagem do cliente e entendo que seria</i>

⁷⁵ JANNUZZI, C. S. C.; FALSARELLA, O. M.; SUGAHARA, C. B. Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. Perspect. ciênc. inf. Jan-Mar 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/2462>. Acesso em: 25 out. 2024.

⁷⁶ As qualidades de uma gestão eficaz refletem nos processos de inovação, os quais compõem os efeitos culturais, estruturais, recursais e a própria efetivação dos processos organizacionais (Schweitzer, 2019).

⁷⁷ SCHWEITZER, C. Cultura de Inovação - 8 Pilares da Inovação - Processos que habilitam a Inovação (2019). INOVA BUSINESS SCHOOL – São Paulo: 2019. Disponível em: <https://www.inovabs.com.br/paulista/blog/cultura-de-inovacao-8-pilares-da-inovacao-processos-que-habilitam-a-inovacao-por-charles-schweitzer>. Acesso em: 06 fev. 2024.

	<i>uma informação e assunto que deve estar descrito nas nossas documentações.</i>
Análise: Definir diretrizes de gestão é algo além da própria existência desse feito, as informações constantes nesses documentos devem ser estratégicas e bem pontuadas, de maneira que esteja de acordo com os objetivos que a organização possui. A clareza da informação, apontada pelos gestores, proporciona melhor interpretação e execução de tarefas por parte dos usuários. No caso da empresa pesquisada as instruções e ferramentas informacionais são direcionadas no atendimento aos clientes, predominando tarefas dos colaboradores para o atendimento, ou seja, todo o funcionamento da empresa, sendo positivo ou negativo, deve refletir na satisfação dos clientes, em primeiro lugar. Todavia, todo resultado organização provém da qualidade dos serviços prestados pelos colaboradores e suas competências. Diante este contexto, a gestão do conhecimento (Hoffman, 2009)⁷⁸ pode ser aplicada de maneira mais autêntica e significativa, devido a competência que o profissional adquire quando bem direcionado e instruído. Por conseguinte, as colocações dos gestores denotam que as informações que devem constar nas diretrizes ou modelos de gestão devem prevalecer aquilo que condiz ao que o colaborador deve fazer para levar satisfação e concretização das atividades laborais. Ou seja, os gestores expõem que as informações devem ser claras e objetivos, no intuito de facilitar a compreensão. Portanto, os modelos de gestão (Macedo e Souza, 2022)⁷⁹ e as diretrizes devem conter informações relacionadas as atividades, visando expor o máximo de informação possível para que as funções laborais se tornem mais fáceis de serem compreensíveis. Entretanto, é importante ressaltar que se não for disponibilizada uma linguagem coerente e clara aos colaboradores o nível de aprendizagem e construção de conhecimento pode sofrer impactos negativos, no sentido de atrasar o desenvolvimento dos profissionais no ambiente de trabalho. Em contrapartida, considerando a mesma pergunta, os colaboradores expuseram informações mais diretas, apontando a 'Indicação da ferramenta versus atividade específica' em um nível de 46,4 por cento dos interrogados. Por conseguinte, os colaboradores apresentaram uma indicação de 39,3 por cento para 'Políticas de utilização' e 14,3 por cento para 'Manual de instruções'. As respostas dos colaboradores vão de encontro com as respostas colocadas pelos gestores. Em suma, recomenda-se que as informações presentes em modelos, quadros conceituais e diretrizes contenham informações relacionais com a efetiva construção de conhecimento dos profissionais da organização. Portanto, a utilização das 5 Leis de AMI (Grizzle e Singh, 2016)⁸⁰, conforme apresentadas na Seção 4.5, corroboram ao desenvolvimento e aplicabilidade de modelos, diretrizes e manuais de utilização de ferramentas midiáticas e tecnológicas no ambiente de trabalho.	

⁷⁸ A gestão do conhecimento consiste em compreender o ambiente organizacional e a maneira como ocorre o gerenciamento e uso das informações, inclusive envolve a gestão do próprio conhecimento (individual e coletivo), que viabilizam os procedimentos estratégicos (Hoffman, 2009).

⁷⁹ MACEDO, M; SOUZA, M. R. Teoria, modelos e frameworks: conceitos e diferenças. XII Congresso internacional de conhecimento e inovação, Monterrey, México, nov. 2022. Acesso em: 14 maio 2024.

⁸⁰ GRIZZLE, A., & SINGH, J. (2016). Five Laws of Media and Information Literacy as Harbingers of Human Rights. In: Singh, J., Kerr, P. & Hamburger, E. (Eds.), MILID Yearbook 2016, Media and Information Literacy: Reinforcing Human Rights, Countering Radicalization and Extremism. Paris: UNESCO. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000246371_eng. Acesso em: 22 jan. 2024.

Pergunta 14 - Quais as principais vantagens quanto ao uso das tecnologias informacionais no contexto organizacional?	
Resposta Gerente A	Resposta Gerente B
<i>É a questão de auxílio na gestão, de auxiliar no custo dentro da empresa. A partir dessas ferramentas que a gente consegue lidar com o mercado competitivo. Se sobressair diante do mercado competitivo. Diante uma ferramenta que a tecnologia abrange cada vez mais o seu mercado você consegue ter uma vantagem no mercado de trabalho para auxílio. Internamente o colaborador vê que está em um ambiente favorável ao trabalho, ambiente organizado e com diretrizes, de certa forma ele vai estar mais satisfeito. Como trabalhamos com tecnologia e o ambiente está bom somos mais competitivos lá fora, e conseguimos proporcionar melhor qualidade aos colaboradores e se você tem um sistema que consegue aproveitar melhor o seu tempo, então você proporciona coisa melhor para o colaborador e, consequentemente, consegue ter vantagem dentro do mercado.</i>	<i>O ponto ideal é qual ferramenta e existem diversas. A ferramenta vem para facilitar nosso trabalho. Dependendo da ferramenta escolhida pode prejudicar, de certa forma otimiza o atendimento e se eu consigo atender rápido e com qualidade, a consequência disso é que eu consigo captar novos clientes. Isso porque eu vou ter um tempo e respaldo para isso. E o cliente pode ser favorável nisso, sendo muito importante. A ideia é que o colaborador venha trabalhar na empresa e acorde de manhã dizendo: vou trabalhar em um ambiente organizado e tecnológico.</i>
Análise: As vantagens apresentadas pelos gestores são de grande valia para o pleno funcionamento da organização, pois possui como foco a qualidade e a satisfação dos clientes. Todavia, os resultados são conquistados através do conhecimento e habilidade dos colaboradores que atua dentro da empresa, do conhecimento construído e da competência. De Farias (2017, p. 163)⁸¹ corrobora ao explanar que o “uso das mídias de massa de maneira incisiva ou não, incluindo um entendimento bem-informado e crítico das mídias, das técnicas que elas empregam e dos seus efeitos [...]” deve perfazer o perfil do indivíduo que lida com a informação, “Incluindo a capacidade de ler, analisar, avaliar e produzir a comunicação em uma série de formatos de mídias”. Dessa maneira, as vantagens do uso das tecnologias informacionais e midiáticas, expressadas pelos gestores, sugerem estar relacionadas à maneira como essas tecnologias são aproveitadas e utilizadas. A partir de vantagens que são evidentes à qualidade dos serviços prestados e satisfação dos clientes internos e externos, torna-se um ponto chave a ser considerado nos planos de gerenciamento de tecnologias a capacitação dos colaboradores e, evidentemente, o registro dos fluxos informacionais que a empresa gera. As ferramentas informacionais	

⁸¹ DE FARIAS, G. B. (2017). Competência informacional e midiática no ensino de biblioteconomia: apontamentos para o contexto brasileiro. Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação, v. 13, p. 111-135.

trazem uma gama de possibilidades para um bom desempenho de equipes, pois oferecem apoio e subsídio nas atividades e tarefas do cotidiano⁸².

Além disso, a identificação das vantagens do uso das tecnologias da informação e comunicação midiática propicia sentido à utilização, colabora no treinamento e capacitação dos colaboradores. Todavia, sem esse cuidado torna-se desafiador e complexo atuar com tecnologias.

É possível perceber que o sentido de utilizar tecnologias informacionais é acarretar desenvolvimento e fluxo contínuo dos processos de execução e tomadas de decisão da empresa. As tecnologias informacionais acarretam baixo custo para a organização, por suprimir a demanda de pessoas e espaços físicos.

Ainda, diante às exposições dos gestores nota-se que a empresa visa utilizar as tecnologias midiáticas buscando vantagens nos processos, ou seja, naquilo que correlaciona tempo, pessoa e economia. Portanto, as tecnologias midiáticas contribuem de maneira considerável, a partir dos processos, da construção de conhecimento e gestão do conhecimento, assim, os resultados tornam-se perceptíveis na qualidade dos produtos e serviços oferecidos à sociedade.

Pergunta 15 - Quais as principais desvantagens quanto ao uso das tecnologias informacionais no contexto organizacional?

Resposta Gerente A	Resposta Gerente B
<i>Quando você não proporciona uma capacitação satisfatória para o seu colaborador ou para o seu cliente na utilização dessas ferramentas acaba sendo uma desvantagem. Isso porque a informação ou dado que ele está imputando ali está errado, e se está errado isso para nós coordenadores vamos tomar decisões erradas. Se tomamos decisões erradas e nosso CEO vai olhar o panorama do mercado de uma maneira errada. Uma desvantagem é se você não capacitar ou passar a utilização correta dessas ferramentas para quem vai utilizá-las.</i>	<i>A questão das habilidades é fundamental e uma coisa puxa a outra. Se o dado está errado e a gente processar essa informação de forma errada, vamos passar o errado para o CEO e podemos perder o mercado. É fundamental saber a ferramenta adequada a utilizar.</i>

Análise: A ênfase dos gestores, quanto as desvantagens das tecnologias informacionais, está na ausência de capacitação. Os gestores entendem que só haverá desvantagens se os gestores ou CEO não proporcionar capacitação e treinamentos adequados aos usuários das ferramentas informacionais.

De tal modo, se isso não ocorrer pode desencadear em uma série de erros, claro que visivelmente explícita, pois toda a insegurança será instaurada no âmbito organizacional e isso irá prejudicar o funcionamento das equipes de trabalho. Essa observação, pleiteada e exposta pelos gestores, faz muito sentido e deve ser levada em consideração no momento

⁸² “As TICs estão transformando o mundo sob fortes avanços derivados da convergência digital. Com isso, a computação e a internet estabelecem um poder de processamento sem precedentes, interligando pontos de informação e comunicação por meio das redes estabelecidas pela web” (Barbosa, 2020, p. 48).

de definir diretrizes de gestão, visto que a Alfabetização Midiática e Informacional (AMI)⁸³ pode contribuir e refletir na capacitação dos colaboradores (UNESCO, 2023)⁸⁴.

A não observância das desvantagens acarreta a execução despercebida de ações equivocadas e que levam a perda de mercado, devido a dados e estatísticas incipientes à realidade da empresa.

Em caráter comparativo, a grande maioria dos colaboradores indicaram no questionário aplicado que há um percentual de 82% com insatisfação, apontando desvantagens, tais como problemas de conexão, falta de conhecimento de uso da ferramenta, falta de segurança, complexidade e a falta de armazenamento para compartilhamento de arquivo⁸⁵. Por outro lado, uma parcela de 5 colaboradores (18%) indicou não haver desvantagens (Página 180).

No contexto da gestão do conhecimento, pode-se dizer que as respostas dos colaboradores que apontam “falta de conhecimento de uso, complexidade e falta de armazenamento para compartilhamento de arquivo” retratam características que afetam negativamente o processo de construção de conhecimento. Assim, é de suma importância que tais apontamentos sejam observados e trabalhados para que erros possam ser evitados pela gestão da empresa.

Diante do exposto, as respostas dos gerentes e colaboradores possuem similaridades nas respostas, porém, há alguns pontos que se diferem e que precisam de uma atenção maior. A exemplo, a colocação dos profissionais que indicaram a falta de segurança, problemas de conexão, questão da falta de conhecimento de uso da ferramenta, entre outras que podem afetar o desenvolvimento da organização.

Assim sendo, é de suma importância que a organização aplique programas de gestão do conhecimento que inclua uma análise do contexto organizacional de maneira holística, levando em consideração os aspectos estruturais, processuais e humanos.

Pergunta 16 - O que você tem a dizer quanto a existência de normas internas no compartilhamento de 'informação e conhecimento' entre os colaboradores?

Resposta Gerente A	Resposta Gerente B
<i>Aqui na empresa utilizamos software no ambiente interno para agregar conhecimento dos colaboradores. Aqui temos equipes unidas e que estão sempre se ajudando. O compartilhamento de ideias e resoluções é cotidiano. Trabalhamos com escadinha, o estagiário primeiro vai buscar conhecimento no analista 1. Se no analista 1 não adquirir esse conhecimento ele procura no analista 2. Isso pode chegar em nós</i>	<i>A gente trabalha com um produto que tem parceria com a sexta maior empresa do mundo. É diferente de qualquer outro ambiente de empresa, temos compartilhamento de informações. Se entramos em uma nova funcionalidade é porque temos um canal nosso interno, além do WhatsApp, então, a gente disponibiliza essas documentações, boletim técnico, fazemos compartilhamentos com a equipe,</i>

⁸³ No que se refere as Cinco Leis de alfabetização midiática e informacional no âmbito organizacional, pode-se dizer que a gestão do conhecimento é um fator concomitantemente aderente ao conjunto de dimensões que abrangem o sistema de uso da informação, conhecimento, comunicação, mensagem, tecnologia e mídia (UNESCO, 2023).

⁸⁴ UNESCO. Five Laws of Media and Information Literacy. Nov., 2023. Disponível em: <https://www.unesco.org/en/media-information-literacy/five-laws>. Acesso em 18 jan. 2024.

⁸⁵ Na medida que o conhecimento não é uma construção fácil, muitas vezes, demanda retornar na informação diversas vezes, seja para ser compreendida, consultada ou, até mesmo, compartilhada (disseminada) (Woida et al., 2023)

<i>coordenadores e até mesmo no CEO. O compartilhamento de informação e ideias faz parte da empresa hoje. A pessoa que acabou de chegar na empresa hoje, acessando o Ticket consegue atender as necessidades dos clientes na resolução de problemas. As pessoas são nossa matéria-prima aqui na empresa. E o conhecimento precisa ser compartilhado para que todos tenham acesso.</i>	<i>não só dessas informações, mas com relação a treinamento interno. Procuramos mesmo tendo níveis 1, 2 e 3, o nosso objetivo é que todos se tornem no mesmo nível de empenho, mesma bagagem, nível de maturidade. É ter de pegar um colaborador que tem o mesmo conhecimento do outro, o compartilhamento é importante. O conhecimento que está nos colaboradores é o capital intelectual da empresa. Se os colaboradores retiverem informação ele não pode avançar de cargo, por que quem vai fazer o que ele faz? Se ele reter a informação não tem como ele deixar a função atual.</i>
Análise: O compartilhamento de informação e conhecimento no ambiente interno da organização é um movimento que deve ser monitorado e organizado, visando melhor responsabilidade e resultados positivos. Diante disso, os gestores demonstraram que o compartilhamento de informação e conhecimento é o principal fator que proporciona o desenvolvimento das equipes de trabalho, além disso, visa o melhor atendimento aos clientes e parceiros. As normas internas quanto ao uso da informação e conhecimento está na orientação aos colaboradores em buscar informação ao colaborador de maior nível, ou seja, essa é uma norma, a qual se impõe aos superiores, em sua hierarquia estabelecida, que passem a informação a outrem para que o trabalho possa ser realizado como um condicionante. Nesse viés, o conceito de Misailidis (2023)⁸⁶ contribui, ao explicar que o senso de compartilhamento de informação e de conhecimento é imprescindível para que a cultura informacional e organizacional seja plena no ambiente de trabalho. Além disso, a clareza informacional e a confiabilidade entre líderes e liderados é o que define o sucesso ou fracasso da cultura informacional da organização. Todavia, o gestor B expõe a possibilidade de o colaborador reter a informação, caso isso ocorrer os resultados da gestão do conhecimento podem ser afetados negativamente. Diante disso, a cultura informacional, observada indiretamente a partir da análise do gestor, é um fator a ser levado em consideração pela organização, conforme o gestor expõe: “Se ele (colaborador) reter a informação não tem como ele deixar a função atual.”, há uma retratação clara do pensamento organizacional, ou seja, da cultura informacional estabelecida internamente. A cultura informacional é o que move as ações dos colaboradores. Quando os colaboradores realizam o compartilhamento de informação de maneira sintonizada com os objetivos organizacionais o incentivo à inovação torna-se mais fluente e promissor⁸⁷.	

⁸⁶ MISAILIDIS, F. Cultura organizacional: o que é, importância e como fortalecer a da sua empresa. Em *clima e Cultura*, 2023. Disponível em: <https://etalent.com.br/artigos/clima-e-cultura/cultura-organizacional/#diferenca>. Acesso em: 18 set. 2024.

⁸⁷ A cultura informacional pode ser identificada por meio do ambiente informacional da organização, na relação entre a cultura e a informação; os valores, as crenças, e a gestão da informação expressados pelos integrantes da organização, estando presente de forma explícita ou implícita, contribuindo para o desempenho organizacional (Woida *et al.* (2023, p. 11).

Portanto, torna-se evidente a cultura informacional da organização quando se observa a expressão dos gerentes em dizer que aquele (colaborador) que possui o maior nível de conhecimento tem a missão de passar a informação e o conhecimento que os colaboradores de nível abaixo precisam.

Assim, a organização predispõe de uma cultura que compartilha informação e conhecimento com o intuito de fortalecer os resultados da empresa frente aos clientes e parceiros. Desta maneira, a empresa pode não registrar as normas quanto ao compartilhamento de informação e conhecimento, todavia, está presente na prática do dia a dia de todos que compõem a corporação.

Ademais, o registro de informações por parte dos colaboradores é um fator que predispõe de respaldo e matéria-prima na construção de conhecimento, consequentemente, apoiando as decisões e criações que os colaboradores possam vir a oferecer com o capital intelectual da organização. Por outro lado, os gestores podem organizar e monitorar tais conhecimentos adquiridos no ambiente laboral, desenvolvendo um trabalho de gestão do conhecimento para que a eficácia dos resultados e da própria construção de capital intelectual seja efetiva e formalizada.

Pergunta 17 - Você considera que a alfabetização midiática é importante? Se sim, por quê?

Resposta Gerente A	Resposta Gerente B
<i>A capacitação de informação e conhecimento precisa ser de qualidade. Os colaboradores precisam entender a ferramenta para que ele possa atender as demandas e trabalhar corretamente. Os clientes também precisam ter esse conhecimento por meio de treinamento.</i>	<i>Os colaboradores precisam interpretar a ferramenta para poder exercer suas funções com sucesso no atendimento. Um atendimento correto e satisfatório. Se os colaboradores interpretaram de maneira correta, haverá sucesso e ação satisfatória. É importante saber quais os ganhos dessas ferramentas para a empresa e os colaboradores também.</i>

Análise: A alfabetização midiática é um fator que proporciona melhor desempenho e capacitação aos usuários de tecnologias da informação e comunicação midiática. Esta qualidade reflete nas ações do cotidiano e os resultados são visivelmente explícitos.

De acordo com a explanação dos gerentes, a empresa estudada possui uma visão, sobretudo, de que os colaboradores e usuários das máquinas e sistemas computacionais devem ser treinados e que tal conceito é aplicado, mediante capacitação não apenas dos colaboradores, mas sim, também, dos clientes.

A realidade da empresa galga de acordo com a explanação de Doyle (2019)⁸⁸ ao expor que as Cinco Leis de AMI abordam a informação, o conhecimento, comunicação, mensagem, tecnologia, alfabetização midiática e alfabetização informacional, por apresentar ações que condizem ao processo de aprendizagem e construção de conhecimento coletivo.

Em comparação, conforme Gráfico 10 (Página 177), os colaboradores possuem ciência e concordância com relação a importância da alfabetização midiática para a obtenção de conhecimento, treinamento e desenvolvimento de habilidade. A indicação dos colaboradores ficou dividida em 'muito importante' e apenas 'importante', isso denota um ponto positivo à organização.

⁸⁸ DOYLE, A. (2019). Analyzing the Laws of MIL: a Five-step Scientific Conversation on Critical Information Literacy. Communications in Information Literacy, 13 (1), 114-126. <https://doi.org/10.15760/comminfolit.2019.13.1.8>.

Nesse prisma, Batista (2012)⁸⁹ contribui ao expor que a gestão do conhecimento pode ser desenvolvida em uma organização a partir do reconhecimento dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS)⁹⁰ que estejam ligados no fundamento e prática de recursos de liderança, tecnologia, recursos humanos e definição de processos, ou seja, são aspectos que compõem os princípios da alfabetização informacional e midiática.

Portanto, torna-se necessário que a organização aplique, de maneira holística, as dimensões que abrangem a composição dos princípios da alfabetização midiática, visto que, o desempenho dos colaboradores é processual e baseado em conhecimento compartilhados em treinamentos e capacitações.

As tecnologias da informação e comunicação midiática são utilizadas pelos colaboradores na comunicação interna, como também na comunicação externa com os seus clientes e parceiros. Diante disso, a alfabetização midiática deve ser aplicada aos usuários internos e externos para que o pleno funcionamento do sistema organizacional possa funcionar com qualidade e satisfação de todos.

Ademais, os gestores enfatizam que sem a alfabetização informacional e midiática não é possível oferecer um trabalho de qualidade e que todos fiquem satisfeitos.

Pergunta 18 - Como as tecnologias da informação e comunicação midiática podem contribuir nas tomadas de decisão da empresa?

Resposta Gerente A	Resposta Gerente B
<i>A partir delas que a gente sabe se a gente precisa contratar mais funcionários, o rendimento de cada analista aqui dentro é feito a partir delas. Se o cliente está com alguma dificuldade maior em determinado assunto. É a partir dela que a gente consegue extrair esse tipo de informação. Então, esse tipo de tecnologia e comunicação, principalmente para nós que lidamos com informação é de extrema importância. O sistema que possuímos na empresa é o coração de tudo. Se existir uma ferramenta errada tudo ficará errado, a gestão e a tomada de decisão. Se for analisar, nos últimos 12 anos a maturidade chegou nos últimos 3 anos. Do sistema todo da empresa. Principalmente por causa da pandemia a empresa se adaptou e alcançou a maturidade.</i>	<i>Determina qual o foco. Onde existe um déficit que podemos atuar. Na área administrativa os sistemas de controle de materiais e estoque. Onde tem maior incidência de chamados. É de suma importância essa ferramenta na tomada de decisão. A questão de maturidade vem com o tempo, no tempo de 12 anos da empresa. Estamos em um nível de evolução e profissionalismo muito maior do que 12 anos atrás. A pandemia criou várias incertezas, diferente disso para a nossa área de informação, foi difícil.</i>

⁸⁹ BATISTA, F. F. (2012). Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: IPEA

⁹⁰ Os FCS são aqueles que evidenciam algum fator de risco à organização, podendo ser com relação à economia, produto, concorrência entre outros, pelos quais oferecem oportunidade de ação estratégica. A partir desse pressuposto, a GC corrobora no desenvolvimento e conquistas de vantagens competitivas, por unir esforços dentro da organização (Oliveira Del-Massa *et al.*, 2018).

Análise: Um dos principais fatores que as tecnologias midiáticas propiciam é a definição dos objetivos organizacionais, os quais são atualizados e sublocados continuamente, ou seja, oferece apoio na definição do foco, conforme o gestor B colocou em suas expressões.

As tomadas de decisão e as ações da organização são o que definem os resultados de uma corporação, equipe ou grupo. Diante disso, é importante dizer que as tecnologias da informação e comunicação midiática podem desempenhar um papel de extrema importância para o sucesso de uma organização.

Na visão dos gestores isso está evidente pelos fatos expressados, pois a empresa atua em consonância com as informações presentes nas tecnologias informacionais, além disso, é mediante as tecnologias que as informações são geradas e armazenadas para que, posteriormente, essas informações subsidiem as percepções, ideias e ações que serão colocadas em prática nas tomadas de decisão.

Assim, o papel das tecnologias informacionais é o que proporciona o pleno funcionamento da empresa pesquisada. Sem as tecnologias informacionais a empresa, que é tecnológica, não poderia entregar os serviços oferecidos com qualidade, principalmente, por fazer parte de um conjunto de tarefas cem por cento digital.

Além disso, foi possível perceber, que, o nível de maturidade da empresa pesquisada, ou seja, a capacidade de lidar com as intercorrências e turbulências competitivas do mercado competitivo, ao considerar os últimos 12 anos, se estabeleceu nos últimos 3 anos. Isso denota que o avanço das tecnologias informacionais e midiáticas, bem como seu uso contínuo, desencadeou uma série de vantagens aos gestores e profissionais que lidam com informação.

Nessa mesma perspectiva, em contrapartida, conforme Gráfico 11 (Página 179), os colaboradores concordaram que as tecnologias midiáticas contribuem com a tomada de decisão, com uma representatividade de 92,9 por cento, por outro lado, 7,1 por cento colocou que contribui de maneira mediana. Diante disso, compreende-se que a maioria dos colaboradores possui entendimento e aprofundamento informacional quanto as atribuições, mas, considerando a parcela que não possui percepção de contribuição, pressupõe-se que a organização carece de uma cultura informacional consistente⁹¹ que integra os colaboradores aos princípios e práticas da empresa.

Segundo Barreto, 2013)⁹², as estratégias organizacionais devem ser muito bem planejadas, considerando que as ações e os resultados irão refletir o que a organização tem enquanto conceito de gestão. Ainda, se necessário, promover mudanças pode ser o caminho do sucesso da corporação.

Em suma, as tecnologias midiáticas propiciam aporte á construção de conhecimento aos colaboradores e os gestores têm como papel promover a gestão do conhecimento de maneira eficaz para que o processo de tomada de decisão seja autêntico e eficaz aos resultados da organização.

Pergunta 19 - Como as tecnologias midiáticas contribuem nos processos de inovação da empresa?

Resposta Gerente A	Resposta Gerente B
--------------------	--------------------

⁹¹ A cultura organizacional se refere em como determinado sujeito age no ambiente laboral e os reflexos que isso pode proporcionar à organização. No que condiz à cultura informacional, o indivíduo reflete no comportamento a maneira como lida com a informação (Chante, 2010).

⁹² BARRETO, L. M.T.S. *et al.* Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? R. Adm., São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.

<i>A partir delas a gente tem algumas ferramentas que são desenvolvidas por nós aqui dentro da empresa. A partir dessas ferramentas a gente consegue captar o que o mercado e clientes estão precisando, qual a dor dos nossos clientes. Conseguimos melhorar as nossas ferramentas extraíndo as informações dessas tecnologias. O que essas tecnologias nos retornar a gente aplica nas nossas ferramentas internas, oferecemos isso ao mercado também. A partir dessas tecnologias a gente identifica se precisamos importar evolução e não apenas desenvolver. Será que eu preciso procurar um software de gestão melhor? Então, a partir dessa a gente importa bastante inovação, não só exporta, não só oferece. O nosso relacionamento via WhatsApp com o cliente tinha que ser alterado, então, fomos procurar uma ferramenta para gerenciar isso para nós. Que vai facilitar nosso entendimento, o nosso atendimento e o que está acontecendo aqui dentro do processo de inovação e desenvolvimento.</i>	<i>Tem muita coisa no mercado parecida e temos que ter um diferencial. Uma nova visão. A partir daí a gente consegue identificar que o mercado está evoluindo. Tem que ter funcionalidade dentro de um software. Se vamos desenvolver temos um setor de inovação aqui na empresa, temos um produto próprio, então, a gente buscar de certa forma evoluir nos nossos produtos a partir dessas tecnologias e ferramentas. E potencializar o atendimento, mensurar o atendimento. Qual o tempo e atendimento? Qual colaborador ficou mais ocioso? Essas ferramentas visam nos dar uma luz para que esses dados se transformem em informação e tomada de decisão.</i>
---	--

Análise: Diante do atual mercado competitivo, a inovação é essencial para as empresas, mediante uma sociedade que demanda soluções no formato de produtos e serviços diferentes, no intuito de oferecer conforto e qualidade aos consumidores. Diante disso, os gestores expressam que a empresa estudada possui um grande aporte de tecnologias informacionais para a sustentação da organização. E não diferente, a empresa faz uso inteligente e estratégico das informações que as ferramentas informacionais podem proporcionar para a tomada de decisão. Nesse viés, Vick *et al.* (2015)⁹³ contribuem ao expor que as organizações, no mundo todo, se reinventam cada vez mais, em tempo recorde e, ao mesmo tempo, alimentando as demandas sociais. Ou seja, a empresa vai de encontro a esse conceito por propor ações que visem atingir as demandas dos clientes. Além disso, é imprescindível mencionar os desafios enfrentados pelas empresas e organizações ao desenvolverem continuamente ações e estratégias de sobrevivência, conforme contribuição de Schweitzer (2019)⁹⁴, ao mencionar o desafio de inovar estrategicamente; a busca por vantagens competitivas; a demanda pela articulação e absorção de conhecimento que visa a aprendizagem; o desafio de compreender o contexto

⁹³ VICK, T. E. *et al.* Desafios organizacionais do século XXI: uma introdução ao fórum sobre inovação, capacidades dinâmicas, capacidade de absorção do conhecimento e relações simbólicas (2015). Rev. Adm. Mackenzie 16 (3) • Maio-Jun. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n3p14-19>. Acesso em: 06 fev. 2024.

⁹⁴ SCHWEITZER, C. Cultura de Inovação - 8 Pilares da Inovação - Processos que habilitam a Inovação (2019). INOVA BUSINESS SCHOOL – São Paulo: 2019. Disponível em: <https://www.inovabs.com.br/paulista/blog/cultura-de-inovacao-8-pilares-da-inovacao-processos-que-habilitam-a-inovacao-por-charles-schweitzer>. Acesso em: 06 fev. 2024.

organizacional e dar sentido à experiência subjetiva (simbolismo) de uma organização e de seus membros.

Por conseguinte, os gestores enfatizam que a análise dos dados organizacionais e as percepções encontradas com as informações armazenadas é que eles conseguem identificar a necessidade de criar diferenciais e inovar. Além disso, os gestores expõem que a inovação é derivada da realidade que a empresa possui, ou seja, se os clientes estão satisfeitos ou não, se os resultados estão sendo suficientes ou não. Assim, os gestores decidem se a empresa irá precisar entregar algo novo ou não.

É possível compreender a comunicação midiática no século XXI como um momento de inovação tecnológica e avanço nos meios de comunicação. Dessa maneira, compreende-se que a comunicação midiática pode oferecer fácil acesso informacional, compartilhamento informacional em tempo recorde e customização da comunicação interna e externa à organização. Assim, inclusive, oferecendo aporte ao processo de gestão do conhecimento na organização. Ainda, Choo (2003)⁹⁵ fortalece a explanação dos gestores ao expor a ideia de que compartilhar informações e experiências com outros grupos ou organizações favorecem a construção e gestão do conhecimento.

No contexto da inovação⁹⁶, a empresa enfatiza que busca identificar a necessidade de inovação ou apenas melhorar aquilo que já existe. Entretanto, a inovação da empresa não é sempre de criação interna, os gestores evidenciam que a inovação pode ser adquirida, de maneira a transformar em algo novo naquilo que já existe no mundo exterior à empresa.

Portanto, compreende-se que a empresa visa utilizar as tecnologias da informação e comunicação midiática para atualizar o mundo dos negócios de acordo com as necessidades dos clientes, isso denota o compromisso que a empresa possui em oferecer serviços inovadores e de qualidade ao mercado competitivo.

Ademais, a inovação é incentivada pela criação e novas ideias aplicadas, portanto, as ferramentas informacionais atuam como um aporte na carreira dos gestores continuamente.

Pergunta 20 - Como as tecnologias midiáticas podem contribuir com o “adquirir conhecimento” e “gestão do conhecimento” dos colaboradores?

Resposta Gerente A	Resposta Gerente B
<i>Na parte de adquirir conhecimento, principalmente para as pessoas que estão entrando, os estagiários ou um analista nível 1 ele é de extrema importância, porque a partir dessas ferramentas que ele vai adquirindo aquele conhecimento básico para começar atuar. Então, essas ferramentas é que os nossos analistas que estão começando utilizam para ter um embasamento para começar a utilizar e dar</i>	<i>É através da gestão do conhecimento é que a gente modelou a forma de adquirir o conhecimento. A cultura é um fator. Se entrou um analista nível 1 ou um estagiário, a gestão do conhecimento foi criar um modelo de como adquirir conhecimento a esses novos colaboradores. Quais as ferramentas a serem utilizadas? Quais treinamentos de ordem serão executados</i>

⁹⁵ 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 São Paulo, 2003, p. 27-28.

⁹⁶ Os processos estão presentes em organizações do conhecimento, desenvolvimento de produtos e serviços dos mais variados seguimentos. É importante que organizações definam e entendam os processos e seus fundamentos, pois as atividades acompanhadas de processos previamente definidos demonstram maior nível de confiabilidade na execução de tarefas (Pimenta, 2022).

<i>os primeiros atendimentos. E a gestão do conhecimento temos que a partir do conhecimento de toda equipe é que conseguimos tomar decisões, então, a gente depende muito do conhecimento dos colaboradores para que nós possamos ter informações e dados para que tomemos algum tipo de decisão, até para os processos internos, se precisamos melhorar algo internamente ou no mercado.</i>	<i>para o sucesso deles e, consequentemente, da empresa.</i>
Análise: Os gestores enfatizam que a gestão do conhecimento⁹⁷ possui significativo aporte provido das tecnologias informacionais, no quesito de armazenar informações que são compartilhadas por outros colaboradores, ou seja, a empresa depende do conhecimento dos colaboradores para o próprio desenvolvimento organizacional (Rubenstein-Montano <i>et al.</i>, 2001)⁹⁸. Assim, aquele colaborador que não possui informação suficiente, com referência a um novo integrante ao grupo, pode obter acesso as tecnologias midiáticas e informações que subsidiam as tomadas de decisão e, consequentemente, propicia o desenvolvimento da organização no que se refere a entrega dos serviços prestados. Nota-se que a empresa estudada possui uma visão avançada de como lidar com as informações, utilizando das ferramentas que armazenam dados e informações constituídos pela própria empresa e o ambiente externo, além disso, para apoiar no crescimento e desenvolvimento dos colaboradores, todavia, pelo conhecimento construído pelas equipes de trabalho. A gestão do conhecimento é o que move o crescimento intelectual da organização e o papel das tecnologias da informação e comunicação midiática é que subsidia o pleno funcionamento de todos no sistema organizacional esboçado pelos gestores entrevistados. Nesse sentido, os gestores abordam a relevância em compartilhar informação e conhecimento aos novos colaboradores e como isso deve ser feito, fortalecendo a cultura informacional e, com isso, refletindo na gestão do conhecimento. Ademais, os gestores acreditam que as tecnologias informacionais são relevantes para gerar conhecimento aos ingressantes por se tratar de ferramentas que consistem em captar, registrar, armazenar e disponibilizar informação e conhecimento aos usuários internos da corporação. Em contribuição de Tarapanoff (2006)⁹⁹, é possível compreender que a informação pode proporcionar à sociedade a capacidade de criar, acessar, utilizar e compartilhar informação e conhecimento, ou seja, uma gama de possibilidades no processamento de dados e informações para a construção de conhecimentos estratégicos e específicos para o contexto organizacional. Todavia, atuar com informação é algo intangível, depende das habilidades presentes em cada indivíduo atuante.	

⁹⁷ A GC consiste em um conglomerado de ações que incidem sobre os colaboradores, com relação aos recursos tecnológicos e ao ambiente organizacional, em que "as pessoas e a cultura do local de trabalho são os fatores de condução que, em última análise, determinam o sucesso ou o fracasso das iniciativas de gestão do conhecimento" (Rubenstein-Montano *et al.*, 2001, p. 5).

⁹⁸ RUBENSTEIN-MONTANO, B. *et al.* A systems thinking framework for knowledge management. *Decisions Support Systems Journal*, v. 31, n. 1, p. 5-16, 2001.

⁹⁹ TARAPANOFF, K. Informação, conhecimento e Inteligência em corporações: Relações e complementaridade. In: TARAPANOFF, K. (Org.) *Inteligência, Informação e Conhecimento*. Brasília, ago. 2006.

Em suma, percebe-se que a empresa aplica estratégias de gestão com o apoio das tecnologias da informação e comunicação midiática, essencialmente, sob um olhar às proporções que essas ferramentas podem proporcionar ao intelecto da organização. Visto que, o intelecto dos colaboradores é o que representa e define a qualidade dos serviços prestados pela empresa.

Nesse viés, propõe-se que a utilização de ferramentas informacionais, de gestão e uso de tecnologias da informação e comunicação midiática nos processos de gestão do conhecimento torna-se um diferencial para o desenvolvimento das organizações diante do mercado competitivo.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Com base no exposto do Quadro 18 – Análise dos dados da entrevista, é visível que a organização estudada propiciou informações cruciais para o desenvolvimento dos resultados sobre o estudo da gestão e uso de tecnologias da informação e comunicação midiática.

As perguntas aplicadas na empresa selecionada foram sistematicamente planejadas para receber informações que pudessem contribuir com o contexto de informação e suas tecnologias.

É de suma importância a riqueza dos detalhes expostos pelos gestores que se preocupam e possuem compromisso com o trabalho desenvolvido na organização. Todas as perguntas obtiveram respostas cedidas pelos gestores, bem como pelos colaboradores/usuários.

Ademais, as informações colhidas são específicas e atuam em consonância com as necessidades deste estudo e suas aplicações, tanto pelos profissionais pesquisados quanto aos futuros profissionais interessados em adotar novas práticas de gestão e uso de tecnologias da informação e comunicação midiática nos processos de gestão do conhecimento.

Mediante o exposto, adentra-se na próxima subseção 7.4, Análise documental da empresa pesquisada, visando complementar informações provenientes da entrevista e do questionário aplicado.

7.4 Análise documental

A análise documental da empresa propiciou aporte aos resultados da pesquisa, por proporcionar informações imprescindíveis sobre a organização pesquisada.

Os dados aqui apresentados e analisados são oriundos da plataforma digital da organização e informações concedidas por e-mail e via WhatsApp.

A seguir, apresentam-se a missão, visão e valores que a empresa possui:

A Missão: ajudar empresas a simplificar, automatizar e organizar processos para alcançar todo o seu potencial.

A Visão: ser referência em sistemas e consultoria de Tecnologia da Informação (TI).

Os Valores: trabalho em equipe; comprometimento; respeito; inovação e foco no cliente.

A partir das informações contidas na subseção 6.4, identificou-se que a empresa pesquisada é especialista em tecnologia da informação, oferecendo serviços de consultoria para empresas renomadas do setor. Além disso, o desenvolvimento da empresa foi progressivo com relação ao número de colaboradores existentes desde o início de sua implantação até o momento.

Por conseguinte, nota-se que a empresa possui uma estrutura que proporciona organização dos espaços e das funções.

Quadro 19 – Estrutura tecnológica e informacional da empresa

Estrutura tecnológica informacional da empresa			
Tipo de Tecnologia	Uso Gerencial	Uso Operacional	Descritivo
Tickets	Sim	Sim	Software para inserções de problemas e soluções com registro para posterior acesso e tomadas de decisão. Está presente dentro da plataforma <i>Zammad</i> .
WhatsApp	Sim	Sim	Troca de mensagens instantâneas contendo informações e documentos
Google Meet	Sim	Sim	Comunicação por chamada online com imagens em tempo real, podendo compartilhar arquivos de dados e informações.
Discord	Não	Sim	É uma ferramenta que proporciona enviar mensagens com suporte a texto e áudio que permite realizar chamadas de voz e vídeo, mas há outras funções que não são tão comuns em outras plataformas de bate-papo online. Algumas delas

			são: Criação de canais. Criação de servidores.
Zammad	Não	Sim	O <i>Zammad</i> é um helpdesk ou sistema de rastreamento de problemas. Oferece a conexão de vários canais como e-mail, chat, telefone, Twitter ou Facebook. <i>Zammad</i> é desenvolvido nas linguagens de programação <i>Ruby</i> e <i>JavaScript</i> .

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 19, é possível identificar as ferramentas informacionais que a empresa utiliza para as tarefas cotidianas. Essas ferramentas são utilizadas por gerentes e colaboradores simultaneamente ou não. Algumas tecnologias informacionais são utilizadas apenas pela base operacional da empresa, a exemplo, o *Discord* e o *Zammad*.

Por outro lado, o Ticket, WhatsApp e o Google Meet são utilizados pelos gerentes e operacionais. Assim, todas as ferramentas são imprescindíveis para a execução de tarefas dentro da organização.

Portanto, as ferramentas informacionais e suas tecnologias devem ser utilizadas de acordo com as necessidades das organizações, pois, cada seguimento, seja na área da TI, operacional ou gerencial, demanda características pontuadas e, não necessariamente, existem ferramentas multifuncionais que possam atender a todas as prioridades das organizações.

Sendo assim, cada organização deve identificar o que é necessário para o pleno desenvolvimento das tarefas laborais, possibilitando a inserção e utilização de tecnologias adequadas e essenciais.

7.5 Triangulação dos dados

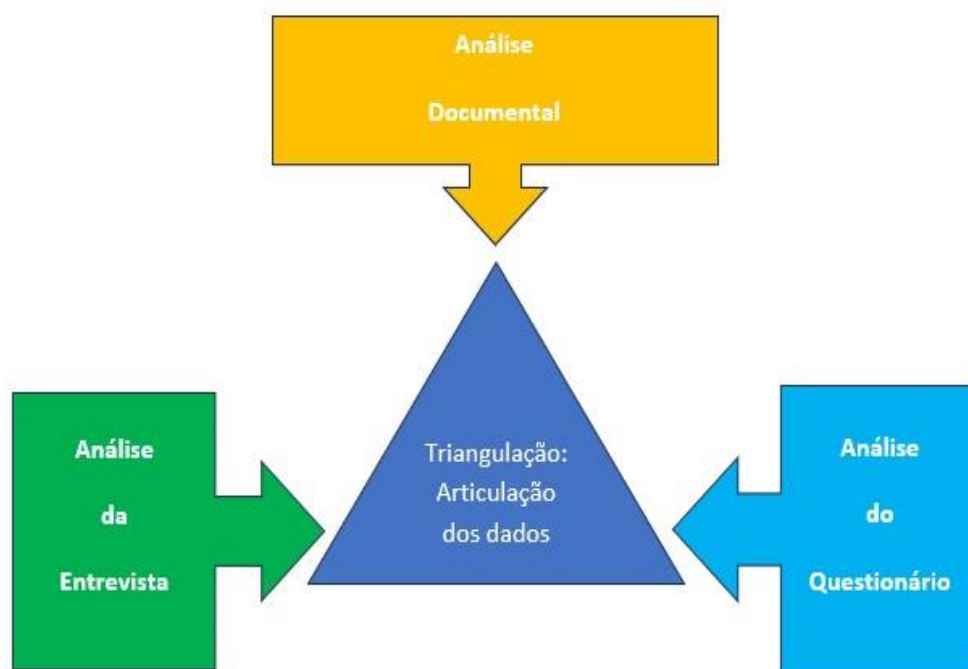
O Método Estudo de Caso propõe a aplicabilidade de três técnicas de coleta de dados e, posteriormente, a triangulação das técnicas selecionadas e aplicadas, conforme orientação de (Yin, 2010).

Nesta subseção, efetua-se a triangulação a fim de entrelaçar os resultados obtidos. O resultado da triangulação proporciona melhor visão e entendimento do contexto investigado,

propiciando uma base consistente na elaboração e construção de aspectos relevantes voltados ao uso das tecnologias midiáticas.

Apresenta-se as figuras 9, 10 e 11 para melhor compreensão da estruturação dos dados, conforme a seguir:

Figura 9 – Estrutura da Triangulação



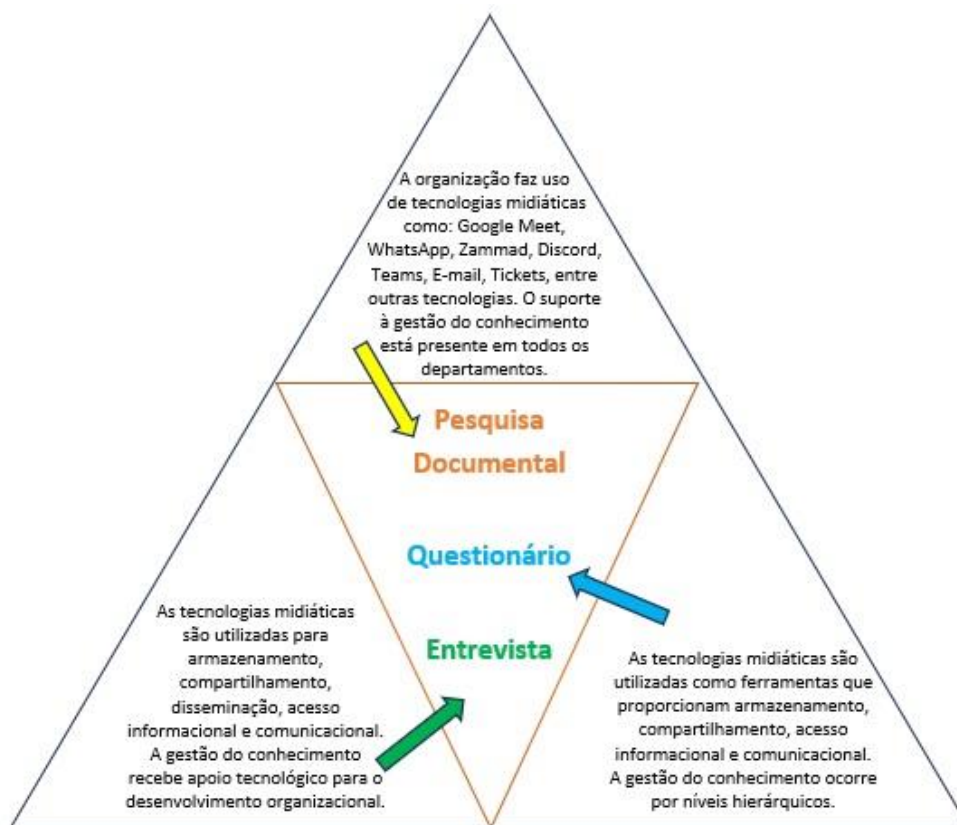
Fonte: Elaborado pelo autor

Na figura 9 supracitada é possível identificar que as técnicas utilizadas para coleta de dados direcionam o conteúdo coletado ao eixo central, visando correlacionar as respostas (dados) obtidas por meio triangulação, ou seja, articulação entre as respostas.

Na figura 10 a seguir apresenta-se um escopo das dimensões coletadas e abordadas em cada técnica utilizada, portanto, no eixo superior a pesquisa documental traz as tecnologias midiáticas que a empresa demonstrou utilizar, logo, nas demais técnicas, como o questionário e a entrevista, foi possível identificar as tecnologias midiáticas como fundamentais nas atividades dos colaboradores.

As tecnologias midiáticas como Zammad, Discord, WhatsApp, Tickets, entre outros, incidiram na utilização tanto para os colaboradores quanto aos gestores. Os gestores aplicam a gestão do conhecimento com o apoio dessas ferramentas, fazendo com que os integrantes da empresa acessem as informações pertinentes de maneira completa.

Figura 10 – Dimensões da Estrutura da triangulação

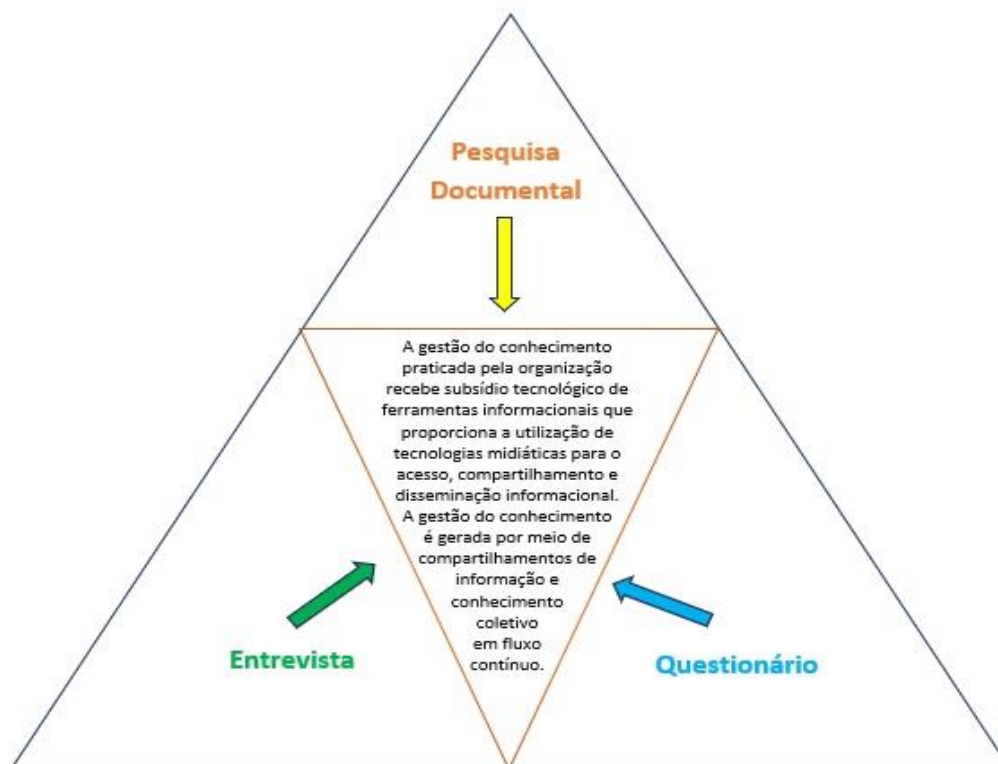


Fonte: Elaborado pelo autor

Na figura 11 a seguir é possível compreender a gestão do conhecimento (Perez-Montoro Gutiérrez, 2008)¹⁰⁰ como essencial ao desenvolvimento da organização pesquisada. Além disso, o uso das tecnologias midiáticas é fundamental para que os processos de gestão de conhecimento sejam realizados.

¹⁰⁰ PEREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, M. Gestión del conocimiento en las organizaciones. Gijón: Adiciones Tre, 2008.

Figura 11 – Esboço da Estrutura da triangulação



Fonte: Elaborado pelo autor

Diante ao esboço apresentado anteriormente, nas figuras 9, 10 e 11, as perguntas e respostas contempladas na pesquisa documental, no questionário e na entrevista traz informações relevantes para o desenvolvimento organizacional.

A priori, as primeiras perguntas contemplaram os cargos, tempo de empresa, tempo de carreira, formação, área de formação e área de atuação dos colaboradores e gerentes. Dessa maneira, enfatiza-se que a empresa pesquisada possui um quadro de colaboradores que atuam de maneira direta na área central da empresa, a qual se trata da tecnologia da informação. Os cargos variam e apresentam correlação entre si, isso demonstra que a empresa demanda conhecimentos inter-relacionados, facilitando no processo de construção de conhecimento e gestão do conhecimento entre os membros da organização (Castells, 2009)¹⁰¹. Isso vai de encontro com a explanação de Perez-Montoro Gutiérrez (2008)¹⁰², o autor expõe que a GC consiste em um conjunto de pessoas com conhecimentos, experiências e

¹⁰¹ CASTELLS, M. A sociedade em Rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura. v. 1, 10 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2009. p. 39-66.

¹⁰² PEREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, M. Gestión del conocimiento en las organizaciones. Gijón: Adiciones Tre, 2008.

desenvolturas compartilhadas entre si. Portanto, o fato de os gerentes e colaboradores terem ensino superior na área de atuação fortalece o desenvolvimento da empresa e, consequentemente, refletindo nos resultados.

Ao questionar os colaboradores o tempo de empresa e o tempo de carreira foi possível identificar que há uma discrepância com relação aos gerentes. Os gerentes possuem tempo superior a 12 anos, por outro lado, os colaboradores variam chegando no máximo a sete anos de empresa e tempo de carreira ao mesmo tempo. Para a gestão do conhecimento (Cazane; Valentim, 2021)¹⁰³ isso pode representar um processo desafiador, visto que os gestores expuseram na entrevista que a maturidade da empresa foi percebida nos últimos três anos.

Nesse sentido, a explanação de Borko (1968), ao enfatizar que o uso e a apropriação da informação conduzem o profissional ao conhecimento, motivando-o em suas criações e inovações, podendo essas informações serem utilizadas e empregadas pelos gestores em suas atividades laborais, a GC torna-se um condutor de informação e conhecimento no desenvolvimento dos profissionais que atuam na empresa pesquisada, podendo os gestores instituírem ações condizentes com a colocação do Borko (1968)¹⁰⁴. Ademais, o tempo de carreira e o tempo de empresa são podem ser fortes aliados na construção de novas ideias e ações estratégicas.

Na primeira questão que correlaciona os dados com a teoria, abordou-se o valor e a importância da informação para o desenvolvimento da empresa, tendo respostas condizentes entre os gerentes e os colaboradores. Os gestores expuseram a informação como crucial para a existência da empresa. Por outro lado, os colaboradores foram ao encontro da explanação dos gerentes, enfatizando totalmente satisfeitos e satisfeitos, em sua maioria. Diante do exposto, analisa-se que há uma lacuna de informação destinada aos colaboradores, visto que os usuários poderiam se expressar como totalmente satisfeitos por unanimidade. Todavia, na questão 7¹⁰⁵, abordou-se quais informações e assuntos os colaboradores acreditam que deveriam ser disponibilizados a eles. Diante disso, identificou-se a indicação da ferramenta utilizada versus atividade específica, política de utilização e manual de instruções. É perceptível que os colaboradores sentem falta de informações específicas quanto ao

¹⁰³ A organização pode implementar ações de incentivo e aplicabilidade dos preceitos da GC, no intuito de fortalecer os aspectos relevantes da GC em sua efetiva implantação ou processo de desenvolvimento.

¹⁰⁴ BORKO, H. Information Science: What is it? American Documentation, v.19, n.1, p.3-5, Jan. 1968.

¹⁰⁵ Gráfico 7 - Informações e assuntos relevantes para compor diretrizes quanto ao uso de tecnologias midiáticas no ambiente de trabalho

manuseio das ferramentas. A construção de conhecimento é obtida através de informações (Valentim, 2008)¹⁰⁶, de certa maneira, a empresa disponibiliza informações sobre as tarefas do cotidiano, conforme explanado pelos gestores na primeira questão. Todavia, aprender, entender e compreender as ferramentas informacionais e midiáticas são fatores relevantes para a construção de conhecimento e, conseqüentemente, fortalece a gestão do conhecimento (Ré *et al.* 2007)¹⁰⁷ da organização.

Diante disso, Woida *et al.* (2023)¹⁰⁸ corroboram ao expor que a cultura informacional possui seus valores, influenciando na maneira como os colaboradores manuseiam a lidam com a informação. Portanto, a organização pode definir diretrizes e modelos eficazes de utilização da informação para melhor utilização e aproveitamento das informações que a organização possui, visando melhor desempenho e desenvolvimento organizacional.

Nas questões 2 e 3 abordou-se as tecnologias midiáticas que a empresa utiliza no desenvolvimento das tarefas do cotidiano, como também, para qual finalidade as tecnologias midiáticas são utilizadas. Diante do exposto, os colaboradores expuseram ferramentas similares as que os gerentes apontaram, entretanto, algumas ferramentas foram indicadas apenas pelos gerentes. A exemplo, a ferramenta *Ticket*, a qual refere-se a um software para inserções de problemas e soluções com registro para posterior acesso e tomadas de decisão. Todavia, o *Ticket* está presente dentro da plataforma Zammad. A plataforma Zammad, WhatsApp, Discord¹⁰⁹, Google Meet são tecnologias midiáticas que propiciam o armazenamento, acesso e uso de informações, além de registros e arquivamentos informacionais. Diante disso, é perceptível que a organização faz uso de ferramentas diversificadas de tecnologias midiáticas, isso pode ser importante, entretanto, é necessário que os colaboradores obtenham uma efetiva Alfabetização Midiática e Informacional (AMI), ou seja, conhecimento e preparação adequada para lidar com a informação e suas tecnologias. É importante enfatizar que a AMI é o conjunto de competências mais importante

¹⁰⁶ VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da ciência da informação. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008. 272p.

¹⁰⁷ A gestão do conhecimento “[...] se refere ao desenvolvimento de sistemas e processos que visam à criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento dentro da empresa” (Ré *et al.*, 2007, p. 3).

¹⁰⁸ WOIDA *et al.* Contribuições da cultura informacional para o processo de reestruturação e mudança empresarial. Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação, São Paulo, v. 19, p. 1-18, 2023. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/1878/1456>. Acesso em: 04 mar. 2025.

¹⁰⁹ O Discord é uma tecnologia que proporciona a emissão e recepção de dados audíveis e textuais, facilitando o trabalho organizacional. Por proporcionar a criação de canais e sub canais.

para compreender as especificidades do local de trabalho em que se está inserido. Esse tema principal tem sido incansavelmente abordado pela UNESCO (2023)¹¹⁰, que produziu um conjunto de documentos fundamentais para orientar as pessoas à alfabetização midiática e informacional (Doyle, 2019)¹¹¹.

Ainda, nesse cenário, ressalta-se nesse enlace as respostas da pergunta 2, quanto a finalidade do uso das tecnologias midiáticas, o que trouxe uma reflexão cuidadosa ao comparar as realidades interpostas pelos colaboradores e os gerentes. Foi possível perceber que a comunicação, compartilhamento de informação e a tomada de decisão foram as mais indicadas pelos colaboradores, em contrapartida, os gerentes apontaram com ênfase a tomada de decisão.

Segundo Castells (2007)¹¹² a comunicação é fomentada por pensamentos e argumentos de indivíduos, ou seja, da necessidade de se expressar, de captação de informação, formulação ou apropriação de informações dos mais diversos panoramas. Portanto, a organização faz uso das tecnologias midiáticas e informacionais com finalidades diferentes, todavia, voltadas para o armazenamento e compartilhamento de informação e conhecimento no ambiente interno entre os colaboradores.

É imprescindível dizer que tal comportamento e ações são fundamentais ao desenvolvimento da gestão do conhecimento da organização. Contudo, definir as ferramentas versus atividades específicas da tecnologia utilizada é um fator que contribui ao desenvolvimento das equipes de trabalho, conforme os próprios colaboradores enfatizam nas respostas da pergunta 7, quanto as informações e assuntos relevantes para compor as diretrizes no uso das tecnologias midiáticas. Isso denota, que a empresa precisa padronizar o sistema de utilização das tecnologias midiáticas, visando propor uma sistematização mais organizada e clara para os profissionais que atuam no âmbito da informação e do conhecimento, assim, garantindo maior nível de confiabilidade e segurança na execução de tarefas laborais e, principalmente, no fomento à gestão do conhecimento praticada dentro da

¹¹⁰ UNESCO. Five Laws of Media and Information Literacy. Nov., 2023. Disponível em: <https://www.unesco.org/en/media-information-literacy/five-laws>. Acesso em 18 jan. 2024.

¹¹¹ DOYLE, A. (2019). Analyzing the Laws of MIL: a Five-step Scientific Conversation on Critical Information Literacy. Communications in Information Literacy, 13 (1), 114-126. <https://doi.org/10.15760/comminfolit.2019.13.1.8>.

¹¹² CASTELLS, M. Communication, Power and Counter-power in the Network Society. International Journal of Communication 1. University of Southern California, volume 1, p. 238-266, 2007. Disponível em: <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/46>. Acesso em: 24 jan. 2024.

empresa. Nesse sentido, Misailides (2023)¹¹³ fortalece as explicações supracitadas ao expor que a cultura informacional da empresa pode fortalecer o desenvolvimento organizacional.

Na questão 4 da entrevista é possível identificar que os gestores apontam o treinamento quanto ao uso das tecnologias midiáticas como parte do processo de desenvolvimento do conhecimento dos colaboradores. Além disso, o treinamento é visto pela gerência da empresa como estratégia de gestão e, também, fundamental para as tomadas de decisão. Em contribuição, Oliveira Del-Massa *et al.* (2018)¹¹⁴ coloca que a Gestão do Conhecimento necessita de informação e conhecimento estruturados e que a AMI é um apoio conceitual aos profissionais. Por conseguinte, ao questionar os colaboradores sobre a satisfação em relação ao treinamento quanto ao uso das tecnologias midiáticas identificou-se que eles se dividiram em ‘totalmente satisfeito’ e ‘satisfeitos’. Os dados demonstram que há contradição, visto que, os colaboradores refletem uma lacuna na satisfação dos treinamentos oferecidos. Em sintonia a essa explicação, na questão 7, os colaboradores expõem o ‘manual de manuseio, política de utilização e indicação da ferramenta versus atividade específica’ como relevantes para utilização das tecnologias midiáticas no ambiente de trabalho. Portanto, essa realidade vai de encontro aos princípios da alfabetização midiática e informacional (AMI), assunto enfatizado na questão 11, a respeito da importância da AMI para o desenvolvimento das organizações.

Diante disso, vale ressaltar que no que condiz a AMI, os profissionais que possuem qualificação e detém de capacitação podem desempenhar suas funções com mais probabilidade de sucesso nos resultados. Com isso, a AMI pode deliberar uma GC propulsora e faz diferença à organização que se adequa aos princípios estabelecidos pelos mais diversos autores da área (Furlanetto; Oliveira, 2008; Oliveira Del-Massa *et al.*, 2018; Batista, 2012; Batista *et al.*, 2014¹¹⁵). Assim, a empresa pode até levar em consideração os conceitos

¹¹³ MISAILIDIS, F. Cultura organizacional: o que é, importância e como fortalecer a da sua empresa. Em clima e Cultura, 2023. Disponível em: <https://etalent.com.br/artigos/clima-e-cultura/cultura-organizacional/#diferenca>. Acesso em: 04 mar. 2025.

¹¹⁴ OLIVEIRA DEL-MASSA, H. C. O.; DAMIAN, I. P. M.; VALENTIM, M. L. P. As cinco leis para a alfabetização midiática e informacional e sua relação com os fatores críticos de sucesso no âmbito da gestão do conhecimento. Bibliotecas. Anales de Investigación, v. 14, n. 2, p. 218-231, 2018. Disponível em: <http://eprints.rclis.org/33190/1/10-REV%203.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2025.

¹¹⁵ BATISTA, F. F., RECH, A. R., GOMES, C. D. A., DOS SANTOS, D. L. N., DE ANDRADE, E. C. S., MALLMANN, M. L., FERREIRA, R. M. P. M., COSTA, V. D. S. (2014). Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública Brasileira. Rio de Janeiro: IPEA. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1941.pdf. Acesso em: 23 jan. 2024.

estabelecidos sobre a AMI, entretanto, é necessário que haja um acompanhamento da satisfação dos colaboradores e se há necessidade de melhoria nos procedimentos de construção de conhecimento dos profissionais.

Nas questões 5, 6, 8 e 9 abordou-se as tecnologias midiáticas e informacionais e suas contribuições quanto a construção de conhecimento, além das vantagens e desvantagens apontadas pelos participantes da pesquisa. Assim, os gestores expuseram a estruturação da informação como estratégia de gestão, expondo que a padronização leva a organização a oferecer serviços de qualidade aos clientes, ainda, por meio da padronização do atendimento adquiridos em treinamentos, podendo ser adquiridos por meio dos princípios da AMI (UNESCO, 2023).

De acordo com a Unesco (2023), a AMI proporciona melhor desenvolvimento aos profissionais que usam informação para as tomadas de decisão, ou seja, que detém o intuito de desenvolver competências, conhecimento em grupos e equipes. Além disso, a AMI fomenta o desenvolvimento de uma organização como um todo (Grizzle; Singh, 2016)¹¹⁶. Nesse sentido, especificamente na questão 6, é possível identificar que na organização, tanto os gestores quanto os colaboradores, consideram e percebem que as tecnologias midiáticas e informacionais são fundamentais para a construção de conhecimento, todavia, os gestores apontam que a GC é o principal fator que leva à qualidade dos serviços prestados, como eixo principal para o crescimento do capital intelectual da empresa. Nesse sentido, percebe-se que a empresa pesquisada possui foco na construção de conhecimento coletivo por meio das plataformas midiáticas, ao mesmo tempo, agregando atender as necessidades dos clientes. Portanto, cabe ressaltar que a empresa possui vantagens significativas e relevantes quando se trata do uso das tecnologias midiáticas, visto que, o uso das tecnologias é direcionado ao compartilhamento, registro, disseminação e construção de conhecimento (Choo, 2003)¹¹⁷. Todavia, torna-se necessário expor os princípios da GC aos colaboradores para que o processo da GC seja explícito nas tarefas do cotidiano e, principalmente, seja feito com a consciência de todos os colaboradores.

¹¹⁶ GRIZZLE, A., & SINGH, J. (2016). Five Laws of Media and Information Literacy as Harbingers of Human Rights. In: Singh, J., Kerr, P. & Hamburger, E. (Eds.), MILID Yearbook 2016, Media and Information Literacy: Reinforcing Human Rights, Countering Radicalization and Extremism. Paris: UNESCO. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000246371_eng. Acesso em: 22 mar. 2024.

¹¹⁷ No contexto da GC, é imprescindível que as organizações promovam ações que incentivem o compartilhamento de informação, conhecimento e experiências entre os indivíduos, assim, alimentando o processo de construção de conhecimento (Choo, 2003).

A GC consiste em compreender o ambiente organizacional e a maneira como ocorre o gerenciamento e uso das informações, inclusive, envolve a gestão do próprio conhecimento (individual e coletivo), que viabilizam os procedimentos estratégicos (Hoffman, 2009)¹¹⁸. Diante disso, especificamente nas questões 8 e 9, foi possível identificar as percepções e visões dos colaboradores e gestores quanto as vantagens e as desvantagens do uso das tecnologias midiáticas no contexto organizacional.

Quadro 20 – Desvantagens das tecnologias midiáticas apresentadas pelos participantes

Comparativo das desvantagens das tecnologias midiáticas e informacionais apresentadas pelos gestores e colaboradores versus mídias existentes na empresa			
Tecnologias midiáticas e informacionais (Empresa)	Gestores (Entrevista)	Colaboradores/Usuários (Questionário)	
Skype	Não apresentaram desvantagens	→ Problemas de conexão → Falta de conhecimento → Falta de segurança (Dados) → Falta de armazenamento → Complexidade	→ Necessidade de implantação da cultura informacional (Woida et al. 2024); → Necessidade de implantação da cultura da gestão do conhecimento (GC) (Valentim, 2008); → Aplicação dos conceitos da AMI (UNESCO, 2023). Aplicação dos conceitos dos Fatores Críticos de Sucesso para a GC (Oliveira Del-Massa et. Al, 2018); → Utilização de modelos de gestão e uso das tecnologias midiáticas (Pimenta, 2022).
WhatsApp			
Teams			
Tickets			
Discord			
Google Meet			
Zammad	Os gestores e colaboradores não apresentam sintonia nas colocações sobre as desvantagens das tecnologias midiáticas e informacionais.		

Fonte: Elaborado pelo Autor

A questão 9 trouxe uma abordagem a qual foi correlacionada às diversas respostas dos participantes da pesquisa, a partir da empresa estudada. Os gestores, por unanimidade, não expuseram qualquer tipo de desvantagens quanto às tecnologias midiáticas, apenas as vantagens, conforme questão 8. Em contrapartida, os colaboradores apontaram vantagens e desvantagens, em destaque, a falta de segurança dos dados, problemas de conexão, falta de conhecimento de uso e complexidade da ferramenta. Por outro lado, os gestores colocam erros de gestão quando a equipe não está bem treinada ou preparada para as ações do trabalho, sem mencionar erros presentes na empresa.

¹¹⁸ HOFFMAN, W. A. M. **Gestão do conhecimento desafios de aprender**. São Carlos Compacta, 2009.

Por outro lado, na questão 8, foram expostas as vantagens, onde foi realizado um comparativo entre as respostas dos gerentes e colaboradores, conforme a seguir:

Quadro 21 – Vantagens das tecnologias midiáticas apresentadas pelos participantes

Comparativo das vantagens das tecnologias midiáticas e informacionais apresentadas pelos gestores e colaboradores versus mídias existentes na empresa			
Tecnologias midiáticas e informacionais (Empresa)	Gestores (Entrevista)	Colaboradores/Usuários (Questionário)	→ Necessidade de implantação da cultura informacional (Woida <i>et al.</i> 2023) ¹¹⁹ ; → Necessidade de implantação da cultura da gestão do conhecimento (GC) (Valentim, 2008) ¹²⁰ ; → Aplicação dos conceitos da AMI (UNESCO, 2023) ¹²¹ . Aplicação dos conceitos dos Fatores Críticos de Sucesso para a GC (Oliveira Del-Massa et. Al, 2018) ¹²² ; → Utilização de modelos de gestão e uso das tecnologias midiáticas (Pimenta, 2022) ¹²³ .
Skype			
WhatsApp	→ Vantagem competitiva	→ Construção de conhecimento	
Teams	→ Gestão empresarial	→ Boa tomada de decisão	
Tickets	→ Ambiente tecnológico	→ Comunicação eficaz	
Discord	→ Ferramentas de trabalho	→ Armazenamento de informação	
Google Meet	→ Customização de tempo e recursos financeiros	→ Complexidade	
Zammad	Os gestores e colaboradores apresentam sintonia nas colocações sobre as vantagens das tecnologias midiáticas e informacionais.		

Fonte: Elaborado pelo Autor

Nesse sentido, compreende-se que as respostas sobre as vantagens se diferem, todavia, as colocações sobre as vantagens se relacionam. Os colaboradores expuseram

¹¹⁹ WOIDA *et al.* Contribuições da cultura informacional para o processo de reestruturação e mudança empresarial. Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação, São Paulo, v. 19, p. 1-18, 2023. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/1878/1456>. Acesso em: 18 mar. 2025.

¹²⁰ VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da ciência da informação. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008. 272p.

¹²¹ UNESCO. Five Laws of Media and Information Literacy. Nov., 2023. Disponível em: <https://www.unesco.org/en/media-information-literacy/five-laws>. Acesso em 18 jan. 2024.

Na medida que o conhecimento não é uma construção fácil, muitas vezes, demanda retornar na informação diversas vezes, seja para ser compreendida, consultada ou, até mesmo, compartilhada (disseminada) (Woida *et al.*, 2023)

¹²² OLIVEIRA DEL-MASSA, H. C. O.; DAMIAN, I. P. M.; VALENTIM, M. L. P. As cinco leis para a alfabetização midiática e informacional e sua relação com os fatores críticos de sucesso no âmbito da gestão do conhecimento. Bibliotecas. Anales de Investigación, v. 14, n. 2, p. 218-231, 2018. Disponível em: <http://eprints.rclis.org/33190/1/10-REV%203.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2025.

¹²³ PIMENTA, M. Como fazer o processo de gestão da inovação? Estratégia de inovação, gestão da inovação, processos de gerenciamento da inovação (2022). Disponível em: <https://marcelo.pimenta.com.br/como-fazer-o-processo-de-gestao-da-inovacao/>. Acesso em: 06 fev. 2025.

vantagens referentes ao conhecimento e habilidades pessoais, por outro lado, os gestores abordaram uma visão sobre as vantagens referentes aos resultados organizacionais.

Os gestores questionados colocam vantagens com relação aquilo que afeta a economia da empresa, posição no mercado competitivo, ferramentas de trabalho (tecnologias), customização de tempo e recursos financeiros. Por outro lado, percebe-se que os colaboradores expõem mais a construção de conhecimento, tomadas de decisão, entre outros direcionados mais ao conhecimento. Assim, perfazendo um ambiente de trabalho onde os membros e usuários das tecnologias midiáticas possuem percepções diferentes, todavia, que contribuem ao desenvolvimento das equipes de trabalho através de uma forte presença das tecnologias midiáticas. Entretanto, não se pode apenas olhar para os pontos positivos das tecnologias midiáticas, pois as desvantagens são fatores que servem como apoio de melhoria aos processos organizacionais. A observação e aceitação das falhas são aspectos relevantes que propiciam melhor desenvoltura das equipes de trabalho, desde que observadas e trabalhadas com mais afinco e aceitação da realidade da empresa, o que não é perceptível nas falas e expressões dos gestores quando não indicam desvantagens, outrora, apresentadas pelos colaboradores no questionário. De Farias (2017, p. 163)¹²⁴ corrobora ao explicar que o “uso das mídias de massa de maneira incisiva ou não, incluindo um entendimento bem-informado e crítico das mídias, das técnicas que elas empregam e dos seus efeitos [...]” deve perfazer o perfil do indivíduo que lida com a informação, “Incluindo a capacidade de ler, analisar, avaliar e produzir a comunicação em uma série de formatos de mídias”.

A realidade da empresa pode indicar falha de aplicação técnica no modelo de gestão da empresa pesquisada, sendo cabível de uma revisão nas políticas e normas internas de gestão da informação e conhecimento da empresa. Ademais, a AMI (UNESCO, 2023) torna-se essencial para que as chances de falhas de gestão sejam eliminadas ou minimizadas. Para tanto, os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) da AMI no contexto da GC são essenciais para as organizações e deve fazer parte do portfólio de treinamento e capacitação da empresa que coloca em prática a GC (Oliveira Del-Massa et. Al, 2018)¹²⁵.

¹²⁴ DE FARIAS, G. B. (2017). Competência informacional e midiática no ensino de biblioteconomia: apontamentos para o contexto brasileiro. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, v. 13, p. 111-135.

¹²⁵ OLIVEIRA DEL-MASSA, H. C. O.; DAMIAN, I. P. M.; VALENTIM, M. L. P. As cinco leis para a alfabetização midiática e informacional e sua relação com os fatores críticos de sucesso no âmbito da gestão do conhecimento. *Bibliotecas. Anales de Investigación*, v. 14, n. 2, p. 218-231, 2018. Disponível em: <http://eprints.rclis.org/33190/1/10-REV%203.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2025.

Diante desse contexto, Segundo Oliveira Del-Massa et. Al (2018), os FCS caracterizam determinadas especificidades que corroboram no desenvolvimento da GC nos ambientes organizacionais. Com isso, os pontos positivos tornam-se impulsionadores de ações competitivas diante do mercado no qual a organização está inserida. Ainda, pode-se dizer que as dimensões que envolvem os FCS da GC designam planejamentos específicos e estratégicos a fim de oferecer um suporte gerencial na organização e isso envolve a participação plena de todos os colaboradores envolvidos.

As questões 10 e 12, referem-se à existência de normas internas no compartilhamento de informação e conhecimento entre os colaboradores, como também, a contribuição das tecnologias midiáticas e informacional para as tomadas de decisão da empresa. Essas questões visaram apresentar a importância dada pelos participantes da pesquisa às tecnologias midiáticas, assim como, a visão deles quanto aos princípios de utilização da informação e do conhecimento com o apoio tecnológico, conforme sustentado por Misailidis (2023)¹²⁶ ao expor o senso de cultura informacional (Woida *et al.* (2023)¹²⁷ nos ambientes organizacionais, o qual pode definir o sucesso ou fracasso da organização. Dada essa reflexão juntamente com as respostas dos participantes (gestores e colaboradores), percebe-se que os gestores tem uma preocupação maior com relação a construção de conhecimento dos colaboradores, promovendo compartilhamento de informação continuamente, por meio de uma sistematização de níveis de conhecimentos compartilhados e estruturados, ou seja, a cultura informacional galga rumo a efetiva gestão do conhecimento promovida dentro da empresa, a respeito do uso e gestão da informação para o conhecimento. Por outro lado, diante desses aspectos, os colaboradores expuseram ter conscientização quanto a importância das normas internas de compartilhamento de informação e conhecimento, como reflexo do processo de gestão do conhecimento promovido dentro da empresa. Portanto, a cultura da gestão do conhecimento (Januzzi; Falsarella; Sugahara, 2016)¹²⁸ é um fator que

¹²⁶ MISAILIDIS, F. Cultura organizacional: o que é, importância e como fortalecer a da sua empresa. Em *clima e Cultura*, 2023. Disponível em: <https://etalent.com.br/artigos/clima-e-cultura/cultura-organizacional/#diferenca>. Acesso em: 18 set. 2024.

¹²⁷ A cultura informacional pode ser identificada por meio do ambiente informacional da organização, na relação entre a cultura e a informação; os valores, as crenças, e a gestão da informação expressados pelos integrantes da organização, estando presente de forma explícita ou implícita, contribuindo para o desempenho organizacional (Woida *et al.* (2023, p. 11).

¹²⁸ Ao trabalhar a cultura da gestão do conhecimento é essencial que a organização visualize os aspectos culturais e comportamentais dos sujeitos de maneira holística, visando aplicar os princípios que definem um ambiente de trabalho sólido e confiável (Januzzi; Falsarella; Sugahara, 2016).

deve estar em sintonia com a cultura informacional da organização. Visto que a contribuição das tecnologias da informação e comunicação midiática nas tomadas de decisão é percebida e valorizada pelos colaboradores, conforme expressadas na questão 10, especificamente, diante disso, os gestores, abordam um consenso necessário para a solução de problemas dos clientes e das necessidades percebidas no ambiente interno da empresa. Se por um lado as tecnologias midiáticas possibilitam a construção de conhecimento, logo, essas tecnologias influenciam no desenvolvimento da empresa, portanto, torna-se essencial investir em treinamento, alfabetização midiática e informacional (UNESCO, 2023)¹²⁹, pois a maturidade, de acordo com os gerentes, é adquirida com o passar do tempo e demanda tempo e investimento intelectual. Por outro lado, na questão 12, é possível perceber que as tecnologias midiáticas não apenas facilitam na construção de conhecimento, como também, propiciam tomadas de decisão mais eficazes, conforme apontadas pelos gestores e colaboradores. Tal afirmação pode ser compreendida como consequência de uma equipe bem instruída e gerenciada, a partir de direcionamento destinado a solucionar problemas. Entretanto, identificou-se que uma parcela dos colaboradores percebe as tecnologias midiáticas pode ou não contribuir nas tomadas de decisão. Isso pode ser compreendido como um fato relativo à função, se por um lado a empresa possui profissionais que tomam decisões, outros podem atuarem de maneira mais técnica, não necessariamente tomando decisões. Segundo Régis; Campos (2013)¹³⁰ o uso das tecnologias midiática e informacional devem ser realizados mediante planejamento para que sua eficácia seja mais assertiva. As tomadas de decisão, a partir do apoio das tecnologias midiáticas, precisam ser planejadas, conforme Barreto (2013) expõe, enfatizando que as estratégias organizacionais podem incluir possíveis mudanças na organização. Tais mudanças podem estar envoltas a aplicabilidade de uma cultura da gestão do conhecimento (Mendonça, 2022)¹³¹ voltada à tomada de decisão.

¹²⁹ UNESCO. Five Laws of Media and Information Literacy. Nov., 2023. Disponível em: <https://www.unesco.org/en/media-information-literacy/five-laws>. Acesso em 18 jan. 2024.

Na medida que o conhecimento não é uma construção fácil, muitas vezes, demanda retornar na informação diversas vezes, seja para ser compreendida, consultada ou, até mesmo, compartilhada (disseminada) (Woida *et al.*, 2023)

¹³⁰ RÉGIS, J. F. V.; CAMPOS, A. C. C. F. The technological paradigm and the informational revolution: information society elementals. International Conference on Informations Systems and Technology Management. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2009.

¹³¹ A cultura e a GC estão entrelaçadas e pertencentes a um conjunto de ações e comportamentos que subsidiam a construção do conhecimento. É um processo contínuo e sistêmico, envolve as culturais dos indivíduos e seus pensamentos diante uma realidade organizacional (Mendonça, 2022).

Nas questões 13 e 14 da entrevista e do questionário foi possível realizar um comparativo a respeito das respostas sobre a contribuição das tecnologias midiáticas e informacionais para o processo de inovação, construção de conhecimento e gestão do conhecimento¹³².

Segundo Vick *et al.* (2015)¹³³ as organizações devem se reinventar, atender as demandas dos clientes em tempo recorde e oferecer serviços de qualidade. Essa explanação apoia as ações organizacionais da empresa pesquisada, visto que os gestores expuseram o uso de tecnologias midiáticas e informacionais para alimentarem o processo de construção de conhecimento entre os colaboradores. Nesse sentido, os colaboradores apresentaram, em unanimidade, que as tecnologias midiáticas contribuem totalmente, apenas indicando uma parcela mínima de 7,1% para uma percepção relativa entre contribui e não contribui. Esse fator não pode ser tratado com desdém, pois, Schweitzer (2019)¹³⁴ menciona que inovar é um desafio para a organização e que os gestores devem criar diferenciais. Isso denota que a organização pode não estar aplicando os princípios de gestão da informação e do conhecimento de maneira adequada. Choo (2003)¹³⁵ esclarece que compartilhar informações e experiências com outros membros do mesmo grupo pode favorecer na construção e gestão do conhecimento. Todavia, ao considerar uma parcela mínima que indica não ver as tecnologias midiáticas e informacionais como propulsora da inovação, cabe aos gestores evidenciarem as vantagens e oportunidades que a tecnologia pode proporcionar ao desenvolvimento organizacional.

É importante mencionar que a organização estudada aplica dentro do processo de gestão do conhecimento uma estrutura informacional de acordo com o nível do colaborador. Essa ação é destinada para que o iniciante, estagiário ou recém-contratado, possa obter

¹³² A GC consiste em um conglomerado de ações que incidem sobre os colaboradores, com relação aos recursos tecnológicos e ao ambiente organizacional, em que "as pessoas e a cultura do local de trabalho são os fatores de condução que, em última análise, determinam o sucesso ou o fracasso das iniciativas de gestão do conhecimento" (Rubenstein-Montano *et al.*, 2001, p. 5).

¹³³ VICK, T. E. *et al.* Desafios organizacionais do século XXI: uma introdução ao fórum sobre inovação, capacidades dinâmicas, capacidade de absorção do conhecimento e relações simbólicas (2015). Rev. Adm. Mackenzie 16 (3) • Maio-Jun. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n3p14-19>. Acesso em: 06 fev. 2024.

¹³⁴ SCHWEITZER, C. Cultura de Inovação - 8 Pilares da Inovação - Processos que habilitam a Inovação (2019). INOVA BUSINESS SCHOOL – São Paulo: 2019. Disponível em: <https://www.inovabs.com.br/paulista/blog/cultura-de-inovacao-8-pilares-da-inovacao-processos-que-habilitam-a-inovacao-por-charles-schweitzer>. Acesso em: 06 fev. 2024.

¹³⁵ 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 São Paulo, 2003, p. 27-28.

acesso informacional e acesso ao conhecimento coletivo de acordo com suas necessidades iniciais. Isso denota que a cultura da gestão do conhecimento praticada na empresa vai ao encontro com as explicações de Rubenstein-Montano *et al.* (2001)¹³⁶, ao exporem que a empresa depende do conhecimento dos colaboradores para o próprio desenvolvimento organizacional. Entretanto, é necessário que a empresa pesquisada forme uma cultura da GC a qual integre suas normas e políticas em todo o quadro de colaboradores, a fim de evitar falhas de comunicação e processos informacionais. Assim, Tarapanoff (2006)¹³⁷ expõe que é possível compreender que a informação pode proporcionar à sociedade a capacidade de criar, acessar, utilizar e compartilhar informação e conhecimento, ou seja, uma gama de possibilidades no processamento de dados e informações para a construção de conhecimentos estratégicos dentro da organização.

As contradições encontradas na pesquisa é um fator elementar para aplicar ações de melhoria e aperfeiçoamento nos processos de gestão das organizações que utilizam as tecnologias midiáticas e informacionais. Portanto, no Quadro a seguir apresentam-se as principais contradições observadas nos resultados da pesquisa aplicada na empresa investigada.

Quadro 22 – Contradições encontradas na pesquisa

Eixo temático	Principais pontos de ligação e correlação	Contradições encontradas na pesquisa
Informação para o desenvolvimento e conhecimento presente na empresa	Satisfação do valor e Importância da informação	Os gestores apontam o valor e a importância da informação como propulsores às tomadas de decisão e construção de conhecimento. Por outro lado, os colaboradores não apresentam total satisfação, com 7,1 por cento indicando não perceber o valor da informação. É um percentual que pode parecer baixo, entretanto, é necessário investigar a razão para este dado.

¹³⁶ RUBENSTEIN-MONTANO, B. *et al.*. A systems thinking framework for knowledge management. *Decisions Support Systems Journal*, v. 31, n. 1, p. 5-16, 2001.

¹³⁷ TARAPANOFF, K. Informação, conhecimento e Inteligência em corporações: Relações e complementaridade. In: TARAPANOFF, K. (Org.) *Inteligência, Informação e Conhecimento*. Brasília, ago. 2006.

Tecnologias da informação e comunicação midiática nos processos organizacionais	Tecnologias midiáticas utilizadas nas tarefas do cotidiano	Os gestores indicam o Teams, Google Meet, WhatsApp e o Ticket. Entretanto, os colaboradores apresentaram ferramentas parcialmente diferentes, como o <i>Discord</i> e o <i>Zammad</i> . Porém, não interferindo na qualidade do trabalho, todavia, pode apresentar visões diferentes quanto ao valor da informação para a construção de conhecimento.
Tecnologias midiáticas e informacionais e objetivos	Finalidade quanto ao uso das tecnologias midiáticas	Os gestores indicaram as tomadas de decisão, promover o <i>Business Intelligence</i> – BI, adquirir conhecimento e desenvolvimento de estratégias diante dos clientes. Já os colaboradores expuseram armazenamento e compartilhamento de informação, tomada de decisão e comunicação. Nota-se que as visões são diferentes, isso pode ser reflexo da cultura da gestão do conhecimento praticada na empresa, o que pode ser aprimorada por meio de treinamentos.
Alfabetização Midiática e Informacional	Importância versus Satisfação do treinamento oferecido pela empresa quanto ao uso das tecnologias midiáticas	Os gestores expõem as ferramentas midiáticas como essenciais para adquirir conhecimento, além de propiciar uma gestão eficaz na empresa. Ainda, destacam a capacitação para suprir a necessidade informacional. Por outro lado, os colaboradores colocam, por unanimidade, total satisfação dos treinamentos, capacitação e compartilhamento de informação e conhecimento dentro da empresa. Entretanto, houve uma indicação a qual representa 7,1 dos pesquisados indicando não estar satisfeito e nem insatisfeito. Isso remete a inconsistência no que a empresa preza como princípio de gestão da informação e do conhecimento, cabendo investigação por parte da empresa para identificar insatisfações para possíveis correções.
Tecnologia midiática e Construção de conhecimento	Contribuição das tecnologias midiáticas e informacionais para a construção de	Nas respostas dos gerentes e colaboradores expuseram que as tecnologias midiáticas servem como base de informação e

	conhecimento entre os colaboradores	conhecimento, pois montando um banco de conhecimento para os profissionais da empresa as soluções do trabalho tornam-se mais assertivas. Todavia, dos participantes questionados houve uma parcela de 3,6 por cento indicando que as tecnologias midiáticas contribuem e ao mesmo tempo não contribuem. Esses dados podem refletir a cultura informacional aplicada na empresa.
Informação e Conhecimento	Modelos de gestão versus resultados organizacionais	Os gestores expõem que manter um padrão informacional através de modelos propicia uma gestão mais eficiente e direciona a equipe de trabalho. Nesse sentido, 96,4 por cento dos colaboradores concordam com a explanação dos gerentes, entretanto, 3,6 por cento considera de média importância. A contradição identificada pode revelar a cultura informacional diante a percepção dos valores, importância e relação das ferramentas midiáticas utilizadas.
Tecnologia midiática e informacional na organização	Tecnologia midiática versus Desvantagens organizacionais	Os gerentes não apresentaram nenhum tipo de desvantagens, em contrapartida, os colaboradores expuseram problemas de conexão, falta de conhecimento de uso das tecnologias midiáticas, falta de segurança, complexidade e falta de armazenamento de dados e informação.
Compartilhamento de informação e conhecimento	Normas de utilização da informação e conhecimento	Os gestores apontaram a utilização de softwares (tecnologias midiáticas) para a construção de conhecimento e compartilhamento de conhecimentos. Nesse sentido, os colaboradores expuseram que a existência de normas internas no compartilhamento de informação e conhecimento possui uma importância relevante. Em contradição, 10,7 por cento dos questionados disseram que isso possui média importância, ou seja, isso pode refletir a não aceitação da cultura informacional da organização. Como consequência, afetando a gestão do conhecimento.

Tecnologias da informação e comunicação midiática	Percepção da contribuição das tecnologias midiáticas versus tomada de decisão	Os gestores expõem as tecnologias midiáticas como centralizadoras da informação e do conhecimento compartilhado dentro da empresa, fortalecendo a tomada de decisão. Por outro lado, a maioria dos colaboradores confirmam, entretanto, houve uma parcela de 7,1 por cento contradizendo as afirmações dos gestores de maneira indireta, ao indicar que as tecnologias midiáticas podem não contribuir nas tomadas de decisão.
Tecnologias da informação e comunicação midiática	Percepção da contribuição das tecnologias midiáticas versus inovação	Os gestores expõem as tecnologias midiáticas como ferramentas que propiciam captação de informações do mercado competitivo e ajuda na construção de conhecimento, posteriormente, o conhecimento coletivo é utilizado para aplicação de novas ideias, visando atender o os clientes. Nesse sentido, os colaboradores, os quais são os usuários das tecnologias midiáticas, em sua maioria, concordam com os gerentes, entretanto, 7,1 por cento afirma não contribuir.
Tecnologias da informação e comunicação midiática	Percepção da contribuição das tecnologias midiáticas versus conhecimento e gestão do conhecimento	Os gestores expõem as tecnologias midiáticas como essencial para a construção de conhecimento e gestão do conhecimento, enfatizando a cultura informacional como fundamental para modelar os processos da empresa. Já os colaboradores concordam com as explicações dos gerentes em 96,4 por cento, ficando uma pequena parcela de 3,6 por cento considerando de média importância.

Fonte: Elaborado pelo Autor

As contradições encontradas na pesquisa proporcionam o desenvolvimento de estratégias de ação, no intuito de aprimorar os processos de desenvolvimento de conhecimento e gestão do conhecimento dentro da organização. Ademais, as tecnologias midiáticas são importantes aliadas no que concerne ao conhecimento.

Portanto, a triangulação proporcionou a seguinte análise:

- [...] essa investigação trouxe informações baseadas em uma análise profissional dos participantes da pesquisa. Os gerentes organizacionais e os colaboradores da base operacional expuseram nível de formação superior e experiências similares, pois a maioria dos participantes possuem ensino médio completo, curso técnico, cursando ou estando formados no ensino superior e, também, pós-graduação.
- No que condiz a formação e práticas profissionais, por unanimidade, os pesquisados apontaram a Tecnologia da Informação (TI) e a computação como principais áreas de formação e atuação. Ou seja, são questões importantes a serem levadas em consideração na formação e delegação de tarefas em uma organização, ainda, proporcionando suporte à gestão do conhecimento.
- Entre as indicações dos gerentes e a base operacional da empresa, foram identificadas as seguintes formações: Análise e Desenvolvimento de Sistemas; Analista de Sistemas; Gestão e Desenvolvimento de Sistemas; Desenvolvimento de Sistemas; Programação; Implantação de Sistemas; Qualidade; Tecnologia da Informação; e, por fim, Suporte de TI. São áreas e profissões que se entrelaçam e formam um conjunto de sistemas interligados através de tecnologias informacionais que utilizam dentro da empresa. A formação dos colaboradores e gestores impactam diretamente nas ações profissionais e, conseqüentemente, nos resultados da organização. A partir desse contexto, considera-se que a qualidade do nível de formação, a formação e as experiências profissionais definem os meandros de sustentação de um ambiente profissional com bons conhecimentos e, conseqüentemente, propicia uma gestão do conhecimento condizente com a cultura e as necessidades da própria organização.
- As ferramentas informacionais expostas pelos gerentes e colaboradores são utilizadas com a finalidade de promover a comunicação interna e externa, com o intuito de proporcionar melhoria na qualidade do atendimento e prestação de serviços a outras empresas que são clientes da organização pesquisada. Desta maneira, é importante mencionar a relevância de incentivar o uso correto das tecnologias informacionais para o bom desempenho de toda a equipe de trabalho, isso pode ser subsidiado por uma base informacional e cultura estratégica, visto que a cultura da gestão do conhecimento pode oferecer uma base sólida para os processos informacionais e as pessoas que atuam na organização.

- As tecnologias informacionais possuem valor altamente significativo para o desenvolvimento do conhecimento de equipes. Nesse sentido, reconhecer o valor da informação para o desenvolvimento de equipes é um fator que se deve levar em consideração ao desenvolver estratégias de gestão. Ademais, a conscientização dos colaboradores do real significado da informação pode proporcionar o sucesso da organização por meio da implantação da cultura de valorizar a informação e suas tecnologias.
- O fator cultura informacional da organização pode ser explicitada por meio de normas, regras, crenças e políticas internas. Assim, os usuários das tecnologias informacionais da base operacional expuseram como muito importante e os gerentes colocam tal ação como algo fundamental e prático dentro da organização. Essa condição, na prática, proporciona melhor preparo conceitual e psicológico aos usuários das tecnologias, pois, eles podem compreender tais práticas como o melhor caminho para a obtenção do sucesso, ou seja, melhor qualidade no oferecimento dos serviços prestados. Ademais, resulta em construção de conhecimento e direcionamento nas tarefas cotidianas, refletindo em melhores ações para o desenvolvimento de todo o sistema da organização.
- O papel da tecnologia da informação e comunicação midiática está na promoção do acesso, na disseminação e suporte imediato dado a funcionários e clientes. Diante dos dados coletados, compreende-se que os gerentes e os colaboradores utilizam ferramentas diversas para o manuseio informacional e definições de tarefas, soluções e obtenção de resultados, então, a empresa passa a ter um aporte sustentável importante para o sucesso de todos os envolvidos e, principalmente, dos resultados.
- Diante da usabilidade de tecnologias da informação e comunicação midiática o treinamento é visto como muito importante para os usuários das máquinas computacionais e suas ferramentas. Nesse viés, os gestores apresentam o treinamento como essencial para os novos colaboradores e toda a cadeia produtiva da empresa, desde o nível operacional Junior ao Sênior, por se tratar de uma organização que funciona com base em dados e informações. Assim sendo, as informações são compartilhadas a fim de oferecer melhor nível de competência e habilidade por parte da base operacional.

- Para os gestores, as tecnologias da informação e comunicação midiática impulsionam o conhecimento das equipes de trabalho, favorecendo na construção de ideias, melhoria contínua dos serviços prestados e satisfação dos clientes. Nesse sentido, percebe-se a visão da empresa diante do cenário competitivo entre as organizações. Por outro lado, ainda, os colaboradores entendem as tecnologias informacionais como muito importantes para a construção de conhecimento. Portanto, enfatiza-se a representatividade das tecnologias informacionais e seus usos para uma equipe de trabalho.
- Por conseguinte, diante do cenário de tecnologias da informação e comunicação midiática vinculados aos modelos de gestão do quadro teórico, entende-se que proporcionam melhores indicações quanto ao manuseio e usabilidade de ferramentas que melhor direcionam os colaboradores nas tarefas do cotidiano. Nesse viés, os usuários de tecnologias informacionais recebem suporte sobre as decisões a serem tomadas ou qual caminho devem seguir.
- No que condiz as informações relevantes e importantes para gestão e uso de tecnologias informacionais os gestores apontam os fluxos de tarefas, o vocabulário e regras de utilização, por outro lado, os colaboradores indicam manual de utilização, política de utilização e indicação da ferramenta versus atividade específica. Diante disso, a gestão e uso de tecnologia informacional podem ser constituídos de acordo com as necessidades informacionais dos usuários, como também, das demandas organizacionais.
- Um fator a ser explicitado diante de modelos de gestão e uso de tecnologias informacionais são as suas vantagens. Na visão dos gestores constituem como vantagens as possibilidades de tomada de decisão, rapidez no atendimento aos clientes, custo-benefício, armazenamento, uso e acesso à informação. Para os colaboradores as indicações expuseram a comunicação eficaz, construção de conhecimento, tomada de decisão e armazenamento de informação. Nesse sentido, a exposição das vantagens aos interessados pode favorecer na melhor aceitabilidade e usabilidade das tecnologias informacionais por parte dos usuários em potencial.
- Diante das vantagens das tecnologias informacionais, foi investigado a percepção dos entrevistados e questionados a respeito das desvantagens. Diante disso, foi exposto que as desvantagens são inexistentes por parte dos gestores e com relação a 18% dos

colaboradores são a falta de conhecimento de uso, falta de segurança e a complexidade. Todavia, é sabido que o treinamento e a capacitação podem proporcionar soluções para as desvantagens apresentadas pelos colaboradores.

- Com relação ao uso das tecnologias informacionais dentro da organização, a constituição de normas para o compartilhamento de informação e conhecimento pode desencadear resultados relevantes e significativas para a equipe de trabalho, pois se trata de melhor uso e gestão do conhecimento por parte dos envolvidos nas ações laborais. Os gestores apontam tal ação como presente no cotidiano e os colaboradores veem como muito importante para o desenvolvimento da equipe. Assim, percebe-se que a conscientização de todos os profissionais pesquisados favorece no andamento e obtenção de resultados satisfatórios.
- A alfabetização midiática e informacional é imprescindível para que todas as tecnologias da informação e comunicação midiáticas possam ser utilizadas em eficácia. Sem uma equipe de trabalho capacitada e preparada para lidar com ferramentas informacionais o processo de execução de tarefas tende a desencadear falhas e, com isso, o reflexo se aplica em todo o sistema organizacional. A alfabetização midiática favorece na competência, habilidade e no preparo em lidar com a informação. Para os gestores a alfabetização midiática é a chave para melhor atendimento às necessidades dos clientes. Nesse sentido, os colaboradores presentes na base operacional demonstram compreender a alfabetização midiática e informacional como muito importante para o funcionamento da corporação e pleno funcionamento do sistema organizacional, portanto, a organização apresenta estar dentro dos conceitos e práticas que as Cinco Leis de AMI expõem.
- A UNESCO (2023) propõe uma sistematização ampla e completa sobre as nuances da alfabetização midiática, sendo a base para profissionais que desejam aprimorar os conhecimentos e aplicar conceitos e práticas no âmbito profissional.

No âmbito profissional pesquisado, os gerentes expuseram que o treinamento dos colaboradores é essencial para que eles possam interpretar as ferramentas midiáticas e, conseqüentemente, atender as necessidades dos clientes. Nesse sentido, as colocações expostas pelos gerentes condizem com Doyle (2019), ao expor que a capacitação, entendimento e interpretação das tecnologias midiáticas são essenciais para o desenvolvimento dos profissionais da informação.

- No contexto da tomada de decisão, as tecnologias da informação e comunicação midiática, os gestores e colaboradores apontam que a organização reconhece tais qualidades para o atendimento de qualidade diante às necessidades dos clientes. As ferramentas informacionais corroboram a rapidez do acesso, uso e compartilhamento da informação e, por fim, tomada de decisão no cotidiano. As equipes de trabalho atuam em conjunto para proporcionar um banco de informações e conhecimento que são partilhados entre si. Portanto, a decisão tomada dentro da empresa pesquisada é derivada de funcionalidades que as tecnologias informacionais proporcionam aos usuários, inclusive para a inovação de ideias.
- No contexto da inovação, as tecnologias informacionais proporcionam um banco de dados e informações que são disponibilizados pelos próprios colaboradores e clientes. A partir de informações internas e externas os gestores apontam que as criações e inovação são praticadas de acordo com as necessidades dos clientes. Ainda, a inovação é aplicada em algo já existente ou não existente, podendo a empresa melhorar algo já existente para que os clientes possam se sentir satisfeitos. A partir desse viés, as tecnologias informacionais contribuem com a inovação por facilitar no processo de desenho, prototipação e implementação de novas ideias, por meio do conhecimento de equipes bem-preparadas.
- O conhecimento e a gestão do conhecimento são subsidiados pelas tecnologias informacionais. Os gestores apontam que toda informação e conhecimento adquiridos, provenientes do ambiente interno e externo, são catalogados e registrados em ferramentas informacionais para que todo o grupo de profissionais possa obter acesso e tomar decisão. Os colaboradores apontam que as tecnologias informacionais são essenciais para a construção de conhecimento e gestão do conhecimento. Nesse viés, os modelos de gestão e uso de tecnologias informacionais precisam conter informações que propiciem a construção de conhecimento e gestão do conhecimento ou como proceder para realizar tais qualidades para o crescimento e desenvolvimento da organização.

Em suma, as informações analisadas e presentes na triangulação das três fontes de evidência, utilizou-se a pesquisa bibliográfica para fundamentar e fortalecer os dados coletados na organização investigada, considerando os registros acessados pelos documentos

institucionais, respostas das perguntas da entrevista direcionada aos gestores e as questões respondidas pelos colaboradores da organização. Portanto, esta análise visou compreender a realidade da empresa investigada, com o intuito de promover discussão sobre a relação entre as tecnologias informacionais e a gestão do conhecimento.

Portanto, os ‘Aspectos relevantes de gestão e uso das tecnologias da informação e comunicação midiática’ proposto na Seção 8, tem como objetivo subsidiar os profissionais que lidam com informação a gerenciarem as tecnologias midiáticas para melhor construção de conhecimento dos colaboradores e gestão do conhecimento por parte dos gestores em ambientes organizacionais.

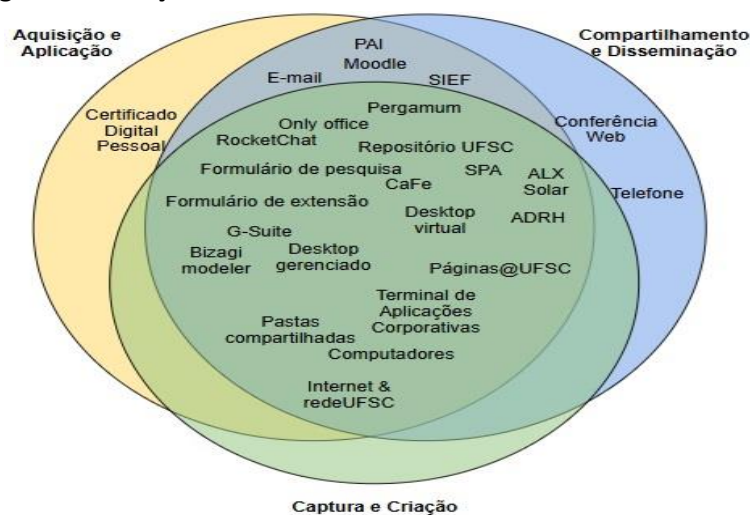
Além disso, aplicar os conceitos de inovação nos processos de desenvolvimento profissional pode ser a chave para que as empresas se sobressaiam diante do mercado competitivo. Ademais, o intuito desta tese de doutorado é impulsionar o potencial dos profissionais que lidam com as tecnologias informacionais e midiáticas no âmbito organizacional.

8 ASPECTOS RELEVANTES DE GESTÃO E USO DE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO MIDIÁTICAS NO ÂMBITO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Ao levar em consideração a necessidade de fomentar organizações inovadoras e processos que gerem competitividade organizacional por meio do conhecimento, além de representações conceituais sobre os ‘aspectos relevantes’ na gestão e no uso de tecnologias da informação e comunicação midiática, enfatiza-se as informações apresentadas nesta seção.

A priori, destaca-se as relações conceituais das ferramentas da tecnologia da informação e comunicação associados ao ciclo da gestão do conhecimento (GC) (Bem; Rossi, 2021)¹³⁸.

Figura 12: Relação de Ferramentas de TIC associados ao ciclo de GC.



Fonte: Bem e Rossi, 2021, p. 13.

A Figura 12¹³⁹ apresenta as três grandes fases do ciclo de Gestão e as ferramentas que as servem, mostrando que há intersecção entre elas. Pode-se considerar que quando se utiliza de um sistema de gestão, ele perpassa pelo registro do conhecimento, pois as informações são registradas nele para que possam ser geridas. Por outro lado, também se torna uma fonte de informação, tendo em vista que, quando se necessita de determinado conhecimento, sabe-se onde encontrar, ao mesmo tempo em que é também uma ferramenta de aprendizado

¹³⁸ BEM, R. M.; ROSSI, T. Ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação como suporte ao processo de Gestão do Conhecimento. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, v. 19, 2021. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8665270/27008>. Acesso em: 25 out. 2024.

¹³⁹ BEM, R. M.; ROSSI, T. Ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação como suporte ao processo de Gestão do Conhecimento. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, v. 19, 2021. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8665270/27008>. Acesso em: 25 out. 2024.

e de atualização de conhecimento, uma vez que as informações inseridas no sistema, podem ser constantemente checadas, verificadas e atualizadas. Desta forma, podemos perceber que as ferramentas raramente servirão a uma área isoladamente, até mesmo porque as fases são contínuas e dificilmente uma atividade/função inicia e termina em uma única fase, evidenciando que os processos de GC são cíclicos (Bem e Rossi, 2021, p. 13).

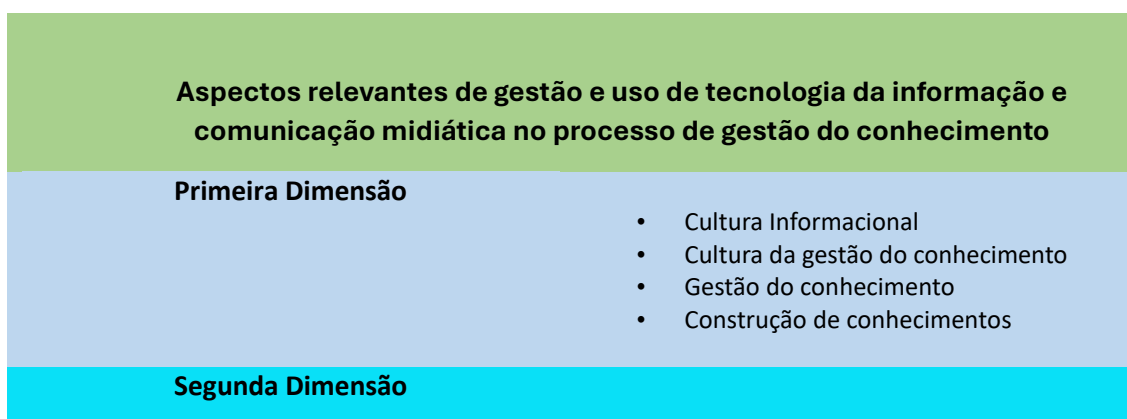
Sob a ótica tecnológica, os aspectos relevantes de gestão e uso de tecnologias da informação e comunicação midiática no âmbito da gestão do conhecimento organizacional, constituídos nesta seção, visam atender as necessidades de gestão organizacional que envolvem tecnologias midiáticas e, principalmente, que detém colaboradores do conhecimento para tomadas de decisão.

A tecnologias da informação e comunicação midiática propiciam melhor desenvolvimento das atividades corporativas, por detalhar os tipos de ações e processos que os profissionais devem cumprir para promoverem a gestão da organização.

O desenvolvimento dos aspectos relevantes propostos nesta seção engloba as principais composições da gestão do conhecimento organizacional e suas tecnologias, ou seja, é necessário entender e compreender o microambiente corporativo, obtendo o máximo de informações possíveis da organização em sua totalidade.

Conforme a seguir, na Imagem 5, a constituição sequencial dos aspectos relevantes de gestão e uso de tecnologias da informação e comunicação midiática no âmbito da gestão do conhecimento organizacional é composta por Duas dimensões, abrangendo contextos de organização, cultura informacional, cultura da gestão do conhecimento, conhecimento, gestão, tecnologia, entre outros pontos-chave essenciais e utilizáveis no desenvolvimento da gestão do conhecimento.

Imagem 5: Aspectos relevantes de gestão e uso de tecnologias da informação e comunicação midiática no âmbito da gestão do conhecimento organizacional



- Recursos tecnológicos e informacionais nas organizacionais
- Aspectos da Inovação
- Proporções das tecnologias da informação e comunicação midiática nas organizações
- Gestão de tecnologias midiáticas e informacional por meio da AMI.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Apresenta-se uma descrição de informações que representam características do sistema organizacional e da utilização de tecnologia da informação e comunicação midiática no processo de gestão do conhecimento organizacional, conforme Quadro 23.

Quadro 23 – Aspectos relevantes de gestão e uso de tecnologias da informação e comunicação midiática no processo de gestão do conhecimento

Aspectos relevantes de gestão e uso de tecnologia da informação e comunicação midiática no processo de gestão do conhecimento			
Dimensão	Cenários conceituais	Aspectos relevantes do cenário	Atribuições
1ª Dimensão	Cultura informacional^{140 141} (Chante, 2010); (Chapron; Chevillotte, 2010); (Nobre; Woida; Borges, 2022); (Smith, 2013); (Souza; Araújo, 2018); Woida <i>et al.</i> 2023).	Refere-se a um conjunto de valores, crenças e princípios que se relacionam à informação e que permeiam o ambiente organizacional. É derivativo do campo da Ciência da Informação e pode ser considerado como interdisciplinar. Está relacionado aos valores culturais que determinada organização possui quanto a informação que perpassa o ambiente profissional. É baseada em pessoas, tecnologia da informação e	• Proporciona a construção de atitudes, competências e habilidades que permitem gerenciar informações estrategicamente. • Visa proporcionar melhor organização e utilização da informação no ambiente profissional. • Propicia melhor nível de tomada de decisão. • As ações são direcionadas estrategicamente e resulta em ações eficazes.

¹⁴⁰ A cultura informacional reflete as interações entre indivíduos, ainda, mediante informações organizacionais [...] à influência de diversos fatores, tais como, históricos, sociais e tecnológicos, sendo que os valores designados à informação e às atitudes em sua direção em ambientes empresariais são considerados indicadores de cultura Informacional” (Smith, 2013, p. 17) .

¹⁴¹ A cultura informacional pressupõe as habilidades que determinado individuo possui sobre tomadas de decisão com base em informação. O ambiente organizacional possui fluxos informacionais contínuos e que são determinados de acordo com a cultura da organização, no que condiz na maneira como o profissional age diante de determinada informação.

		comunicação, e a própria informação, podendo ser dos mais variados eixos. Refere-se ao conhecimento dos próprios interesses e necessidades dos indivíduos, e a capacidade de encontrar, organizar e comunicar no ambiente de trabalho. Compreende a conteúdos informacionais, tecnologias da informação e habilidades pessoais dos indivíduos em coletar, produzir, transmitir e usar informações.	• Fortalece os princípios do ambiente profissional. • A definição de uso estratégico da informação contribui à construção de conhecimento das equipes de trabalho. • Oferece inteligentes ações aos profissionais no momento de compartilhar informação e conhecimento diante membros internos ou externos à organização.
	Cultura da gestão do conhecimento^{142 143} (Cazane; Valentim, 2021); (Hoffman, 2009); (Januzzi; Falsarella; Sugahara, 2016); (Mendonça, 2022).	A cultura da gestão do conhecimento representa um conjunto de ações e comportamentos que subsidiam a construção do conhecimento. É um processo contínuo e sistêmico, envolve as culturas dos indivíduos e seus pensamentos diante uma realidade organizacional. O processo da cultura da gestão do conhecimento tem como base a Cultura Organizacional (CO). As estratégias de desenvolvimento de cultura deve levar em consideração as peculiaridades de cada sujeito, uma vez que a experiência e as percepções individuais faz com que cada pessoa entenda e compreenda a organização de maneira distinta, todavia, o processo de gestão de conhecimento não pode ser definido no curto prazo, leva um tempo para que os indivíduos compreendam de maneira holística tudo o que envolve os processos organizacionais, os princípios	• Oferece uma visão ampla dos princípios da organização. • Integraliza os objetivos e a missão de cada indivíduo na realização de tarefas e ações do cotidiano. • Fortalece os resultados, oferecendo produtos e serviços com nível e qualidade satisfatórios. • Melhora o nível da tomada de decisão entre indivíduos, de maneira coletiva ou individual. • Aumento da produtividade na organização. • Incentivo à inovação e capacidade de realizar mudanças plausíveis. • Diminui as chances de incertezas e erros nas ações do cotidiano. • Melhora o nível de assertividade.

¹⁴² A cultura da GC é essencial para que a organização visualize os aspectos culturais e comportamentais dos profissionais, visando aplicar os princípios que definem um ambiente de trabalho sólido e confiável (Januzzi; Falsarella; Sugahara, 2016).

¹⁴³ O desenvolvimento da cultura da gestão do conhecimento deve ser percebido quando da necessidade de tomar decisões no ambiente de trabalho, desta maneira, todos os processos que demandam informação e conhecimento podem ser subsidiados pela gestão do conhecimento (Mendonça, 2022).

		da organização, além da missão, visão e valores, como eixo direcionador do processo de aplicação.	Melhoria contínua no desenvolvimento de estratégias organizacionais.
	Gestão do conhecimento¹⁴⁴ (Batista, 2012); Barbosa; Moraes, 2021); (Choo, 2003); (Hoffman, 2009); (Jannuzzi, Falsarella; Sugahara, 2016); (Tomaél, 2008); (Valentim, 2008).	A gestão do conhecimento consiste em um conjunto de práticas diversas e interrelacionadas que propicia melhor o desempenho organizacional, sob a ótica do conhecimento. Neste processo é preciso: Produzir e incentivar os colaboradores a produzirem e adquirirem conhecimentos; disseminar informação e conhecimento, compartilhamento de conhecimento entre membros, aplicação do conhecimento dentro da equipe que se pertence; desenvolver ações para entendimento e compreensão dos princípios da cultura da gestão do conhecimento no ambiente de trabalho. O processo de gestão do conhecimento se baseia em criar, compartilhar, usar e gerenciar o conhecimento de uma organização e seu sistema. A cultura da gestão do conhecimento pode ser direcionada a diversos sentidos dentro das organizações, inclusive, a execução de estratégias organizacionais.	• A gestão do conhecimento fortalece os resultados da organização. • É uma dimensão multidisciplinar que abrange o conhecimento e experiências de todos. • Maior nível de alcance de objetivos por meio de práticas coletivas e uso do conhecimento. • Realização da aquisição de ideias coletivas, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento. • Proporciona identificar os conhecimentos disponíveis e desejáveis para o desenvolvimento da organização. • Melhora a produtividade e otimiza os processos. • Enriquece o capital intelectual da organização. • Aprendizagem contínua dos colaboradores.
	Construção de conhecimentos^{145 146}	A construção de conhecimentos proporciona	• Determina a valorização da corporação.

¹⁴⁴ A GC compreende o ambiente organizacional e a maneira como ocorre o gerenciamento e uso das informações, inclusive, envolve a gestão do próprio conhecimento (individual e coletivo), que viabilizam os procedimentos estratégicos (Hoffman, 2009).

¹⁴⁵ A ciência da informação (CI), em sua essencialidade, possui características próprias que propiciam uma gama de funcionalidades e aplicabilidades por profissionais que atuam diante de informações processadas (Tarapanoff, 2006). Assim, o processo de construção de conhecimento torna-se mais preciso e fluente.

¹⁴⁶ Valentim (2008) expõe o conceito de conhecimento como um fator imprescindível ao desenvolvimento de uma organização. O conhecimento favorece os afazeres organizacionais e contribui com o crescimento da organização, o fato de compartilhar conhecimento e experiências faz com que o corpo profissional seja mais consistente e eficaz.

	(Borko, 1968); (Davenport; Prusak, 1988); (Hoffman, 2009); (Nonaka; Takeuchi, 1997); (Laudon; Laudon, 2007); (Silva; Gomes, 2006); (Tarapanoff, 2006); (UNESCO, 2023).	melhor desempenho da organização. É necessário buscar profissionais que possuem formação e conhecimento adequado às funções da organização. Oferecer treinamento e capacitação aos colaboradores para que o rendimento de conhecimentos internos seja mais proveitoso. Incentivar o compartilhamento de informação e conhecimento entre membros. Identificar conhecimentos pode ser no ambiente interno ou externo à organização.	• A organização detém um quadro de colaboradores centrados nas tarefas atribuídas. • Possibilita a busca ou construção de conhecimento necessário, caso não o tenha. • Melhor nível de qualidade dos produtos e serviços oferecidos. • Melhora os fluxos processuais. • Possibilita o uso estratégico em outros momentos, caso necessário.
Dimensões	Cenários conceituais	Aspectos relevantes do cenário	Atribuições
2ª Dimensão	Recursos tecnológicos e informacionais nas organizacionais¹⁴⁷ (Barbosa, 2020); (Brito, 2005); (Bueno, 2013); (Controlenet, 2024); (Fulgêncio, 2023); (Recuero; Bastos; Zago, 2015); (Régis; Campos, 2013); (Santos, 2011); (Sardelari, 2017).	Os recursos tecnológicos são ferramentas de trabalho essenciais para o desenvolvimento das tarefas do cotidiano. As ferramentas podem ser as tecnologias da informação e comunicação, as quais consistem em computadores, softwares, impressoras com Wi-Fi, telefonia fixa e móvel, máquinas robotizadas, equipamentos eletrônicos, entre outros. Os recursos tecnológicos devem ser selecionados de acordo com as demandas da organização e as necessidades dos colaboradores.	• Os recursos tecnológicos propiciam mais rapidez e fluidez na execução de tarefas; • Resultados com maior nível de qualidade; • Melhor tomada de decisão. • Possibilita a inovação de produtos e serviços pela fluidez na comunicação organizacional. • Propicia melhor desempenho dos colaboradores. • Fomenta a padronização dos processos.
	Aspectos da Inovação¹⁴⁸	A inovação refere-se na construção ou elaboração de	• A inovação proporciona melhor visibilidade da

¹⁴⁷ As tecnologias da informação e comunicação midiáticas favorecem na comunicação entre indivíduos, na resolução de problemas, no compartilhamento de informação, em atendimentos etc. Sobretudo, é de extrema relevância planejar o uso das TIC para que os resultados sejam mais assertivos possíveis (Régis; Campos, 2013).

¹⁴⁸ A inovação trata-se de uma estruturação sistematizada para que as ações organizacionais sejam padronizadas, levando em consideração ações distintas que podem acarretar melhor organização do tempo, recursos e tarefas. O uso de tecnologias da informação e comunicação midiática facilita a gestão das informações, favorece na construção de conhecimento e tomadas de decisão (Schweitzer, 2019).

	(Bem; Rossi, 2021); (Dolor; Calvosa; Ferreira, 2021); (OSLO, 1997); (Pinto; Molina; Paletta, 2022); (Pimenta, 2022); (Robert <i>et al.</i>, 2019); (Schweitzer, 2019); (Tometich <i>et al.</i>, 2019).	algo novo, também, pode ser a transformação de algo já existente em algo modificado. Desenvolver ações para construir uma identidade sobre algo que a organização oferece. Apresentar mudanças nos produtos, serviços ou processos existentes. Promover a renovação, transformar ideias em situações reais e palpáveis, criar coisas inéditas ou mudar a forma antiga de se fazer algo. Pode ser aplicada por meio de <i>stakeholders</i>. Oferecer apoio e recursos para que os colaboradores desenvolvam ideias e projetos.	empresa no mercado competitivo. • A equipe de trabalho desenvolve o pensamento crítico e a capacidade de criação. • Atende as demandas sociais com relação as tendências de mercado. • A inovação pode ser aplicada nos produtos, serviços, processos, tecnologias utilizáveis, plano de marketing, entre outras dimensões. • A organização se destaca no seguimento de atuação.
	Proporções das tecnologias da informação e comunicação midiática nas organizações^{149 150} (Brito, 2005); (Castells, 2007); (De Farias, 2017); (Kaplan; Haenlein, 2010); (Piaia <i>et al.</i>, 2024); (Recuero, 2009); (Santos, 2011); (Sardelari, 2017); (Souza; Santos, 2018).	As tecnologias informacionais proporcionam melhor desenvolvimento, produção, acesso, compartilhamento e comunicação diante determinado objetivo organizacional. Promover o uso estratégico e adequado, visando atender todas as necessidades processuais internas e externas. As tecnologias informacionais devem ser gerenciadas para que seu uso seja mais rentável e, ao mesmo tempo, customize os processos organizacionais. É preciso ter um profissional que saiba entender e compreender quais tecnologias são essenciais para o pleno funcionamento da organização.	• Propicia melhor performance aos colaboradores. • Customização de tempo e valores monetários. • O processo se torna de maior qualidade e reflete nos resultados. • Aumenta o nível de satisfação e valorização dos colaboradores. • A equipe de trabalho desenvolve habilidades não observadas anteriormente. • A organização se destacada dos concorrentes. • Os clientes percebem o reflexo da qualidade e o compromisso da organização presente nos produtos e serviços oferecidos.

¹⁴⁹ As Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) são ferramentas que fomentam as mídias digitais e, consequentemente, a gestão do conhecimento no contexto das organizações (Brito, 2005).

¹⁵⁰ Com a evolução tecnológica novas ferramentas midiáticas surgem. Os softwares prevalecem na lista das tecnologias mais utilizadas atualmente, por exemplo, os aplicativos de vídeo chamada em tempo real, plataformas de armazenamento de dados e informações para finalidade pessoais ou profissionais, arquivos em nuvem, entre outras que as organizações utilizam no cotidiano (Sardelari, 2017).

	Gestão de tecnologias midiática e informacional por meio da AMI^{151 152} (Batista <i>et al.</i>, 2014); (Doyle, 2019); (Gnecco Junior <i>et al.</i>, 2010); (Grizzle; Singh, 2016); (MEC, 2024); (Oliveira Del-Massa <i>et al.</i>, 2018); (UNESCO, 2023).	A gestão de tecnologias da informação e comunicação midiática é necessário para melhor uso, desempenho, crescimento, qualidade e desenvolvimento da organização. • Definir um profissional para entender e compreender os aspectos tecnológicos e suas dimensões para o pleno funcionamento da organização. • Identificar conhecimentos e suas relações com as tarefas e funções dentro da corporação. • Direcionar as funcionalidades de cada tecnologia informacional, de acordo com as demandas e necessidades processuais. • A tecnologia deve ser adquirida a partir de uma definição de utilização. • Escolher e utilizar ferramentas de comunicação que seja apropriada e necessária. • Não investir em ferramentas que não for utilizar para que não seja um investimento obsoleto.	• Propicia melhor aproveitamento dos recursos tecnológicos. • Customiza todos os processos da organização. • Rapidez e flexibilização na entrega de produtos e serviços. • Oferece apoio na construção de conhecimento. • Apoio no compartilhamento de conhecimento. • Armazenamento de informação. • Prospecção de informações estratégicas. • Melhor nível da tomada de decisão e aumento no nível de assertividade. • Melhor desempenho das equipes de trabalho. • Economia de tempo e dinheiro.
--	--	---	--

Fonte: Elaborado pelo Autor

As informações e contextos explicitados no Quadro 23 – Aspectos relevantes de gestão e uso de tecnologias da informação e comunicação midiática no processo de gestão do conhecimento é uma proposta complementar à Seção 8, portanto, oferece ideias, conceitos, percepções e interpretação, a partir do referencial teórico e conceitos construídos do autor da pesquisa.

¹⁵¹ A Alfabetização Midiática e Informacional (AMI) proporciona desenvolvimento aos profissionais da informação para as tomadas de decisão, ou seja, que detém o intuito de desenvolver competências, conhecimento em grupos e equipes (Grizzle; Singh, 2016).

¹⁵² As Cinco leis de AMI foram desenvolvidas pela UNESCO com o intuito de propor melhor desempenho educacional e técnico aos profissionais da informação. “As Cinco Leis da AMI pretendem servir de guia, juntamente com outros recursos da UNESCO, para todas as partes interessadas envolvidas na aplicação da AMI em todas as formas de desenvolvimento” (MEC, 2024, sem paginação).

O Quadro 23 tem como objetivo expor os aspectos relevantes da gestão e uso das tecnologias da informação e comunicação midiática nas organizações. As informações disponibilizadas podem ser utilizadas por organizações da tecnologia da informação, tanto por gestores quanto colaboradores. Ainda, se necessário, buscar readaptação conceitual e prática para adequação à realidade da empresa.

A proposta dos aspectos relevantes de gestão e uso das tecnologias da informação e comunicação midiáticas contemplam informações pertencentes ao contexto da gestão do conhecimento e suas tecnologias. Sobretudo, os aspectos relevantes apresentados acham-se direcionados a servir como subsídio àqueles interessados em atividades que abordam a informação e suas tecnologias para o desenvolvimento da gestão do conhecimento por meio das tecnologias informacionais.

Trabalhos dessa natureza é cabível de aprimoramentos que envolvem a coparticipação de outros atores e autores, como profissionais da área da Ciência da Informação, Administração e pesquisadores de áreas interdisciplinares.

As considerações e recomendações presentes nos aspectos relevantes da gestão e uso das tecnologias da informação e comunicação midiáticas aqui propostos devem ser consideradas como complementares, projetivas e, também, podem ser aprimoradas de acordo com as necessidades informacionais e cenários colocados em prática.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta tese de doutorado é identificar, analisar e propor aspectos relevantes de gestão e uso das tecnologias da informação e comunicação midiática no processo de gestão do conhecimento organizacional. Portanto, o resultado apresentado atende o objetivo inicial, por proporcionar uma proposta capaz de oferecer subsídios à gestão e uso das tecnologias informacionais no âmbito empresarial, conforme Seções 7 e 8 deste trabalho, respectivamente.

É importante enfatizar que este trabalho, em sua completude, se enquadra na Agenda 2030 do Desenvolvimento Sustentável (OSD), considerando a ODS – Educação de qualidade, já que fomenta práticas organizacionais que valorizam a informação e o aprendizado como estratégias para o desenvolvimento humano e institucional. ODS – Crescimento econômico, uma vez que este trabalho apoia o crescimento econômico e sustentável por meio da melhoria da eficiência organizacional. ODS 9 – Indústria, inovação e infraestrutura, por estimular o uso estratégico de tecnologias digitais e da informação para a modernização de processos e fortalecimento institucional.

A priori, é importante mencionar que a organização pesquisada, por se tratar de uma empresa do setor de tecnologia da informação, foi crucial para o desenvolvimento das ideias aqui apresentadas e discutidas. Ainda, tendo como base o referencial teórico que contribuiu à construção da ideia central da pesquisa e seu desenvolvimento.

O referencial teórico propiciou ao pesquisador obter ideias, conceitos e teorias dos mais variados campos dos saberes, inter-relacionando ao objeto de estudo e fortalecendo as ideias centrais abordadas no estudo, de modo geral.

A coleta de dados, a qual envolveu gestores e colaboradores da empresa investigada, juntamente com o estudo bibliográfico, foi de extrema relevância para os resultados. Nesse sentido, enfatiza-se a construção dos aspectos relevantes apresentados e propostos.

Os aspectos relevantes da tecnologia midiática apresentados na Seção 8 (pág. 236) trata-se de um apoio conceitual que oferece subsídios aos profissionais que lidam com informação, essencialmente, oferecendo aporte na gestão e uso de tecnologias midiáticas. No intuito de fortalecer os princípios e conceitos que podem apoiar os profissionais, também, foi proposto o Quadro 23, apoiando o objetivo da Seção em oferecer melhor aporte gerencial nas organizações tecnológicas (Pág. 238).

Os aspectos relevantes de gestão e uso de tecnologias midiáticas propostos são compostos de informações estratégicas que visam apoiar os profissionais em seus trabalhos, principalmente, em ambientes do conhecimento. Portanto, atrelar o uso das tecnologias e a gestão do conhecimento traz uma ideia de gestão bastante atual, por se tratar de uma Era Digital que se encontra em pleno desenvolvimento e transformação.

A partir dos resultados propostos, considera-se que a ferramentas e seus conteúdos propiciam melhor direcionamento de ações aos profissionais que utilizam as tecnologias digitais para o desenvolvimento das tarefas laborais. Ainda, traz um conjunto de informações que visam propor ações baseadas em contextualização de cenários e de conceitos a partir de uma ideia central. Isso denota que a ferramentas propostas apresentam uma condição que contribui ao desenvolvimento do trabalho, entretanto, são ferramentas que podem ser utilizadas de acordo com a realidade e condição de cada corporação.

A partir dos Aspectos relevantes de gestão e uso de tecnologia da informação e comunicação midiática no processo de gestão do conhecimento (Seção 8), o pesquisador oferece informações que subsidiam os princípios da gestão do conhecimento sob o uso de tecnologias, portanto, são informações precisas e que oferece apoio, também, às tomadas de decisão nos processos cotidianos.

A Seção 8 apresenta duas dimensões, logo, na primeira dimensão, contextos como a Cultura Informacional, Gestão do conhecimento, Cultura da gestão do conhecimento e Mapeamento de conhecimentos, abrangendo conceitos que contribuem à construção de conhecimento dos profissionais que fizerem uso das ferramentas informacionais.

Por conseguinte, na segunda dimensão, os contextos que abrangem os Recursos tecnológicos organizacionais, Aspectos da Inovação, Proporções das tecnologias informacionais e, por último, a Gestão de tecnologias midiática e informacional, abarca um sentido prático, abrangendo uma série de vantagens aos profissionais que utilizam as ferramentas midiáticas para o desenvolvimento laboral.

Em suma, destaca-se que as 2 (duas) dimensões constituídas na seção 8 (Pág. 236) visam oferecer um aporte conceitual e prático para o contexto gerencial de pessoas e tecnologias no contexto da gestão do conhecimento. Logo, as dimensões explicitam as contribuições dos aspectos relevantes de gestão e uso das tecnologias midiáticas, pois visam integralizar todo o sistema organizacional, a fim de designar melhor subsídio aos usuários das tecnologias informacionais para o desenvolvimento profissional coletivo. Ademais, os

aspectos relevantes propostos se alicerçam nos princípios da construção de conhecimento e gestão do conhecimento organizacional.

A maioria da sociedade organizacional, sob diferentes portes e seguimentos, adere cada dia mais ao uso das tecnologias da informação e comunicação midiática. Com isso, é imprescindível investigar esse cenário e evidenciar os fatores importantes dessa realidade para o desenvolvimento da sociedade empresarial. Ademais, identificando as necessidades emergentes para o campo profissional, proporcionando condições inovadoras aos processos de produtos e serviços.

Deve-se considerar que as tecnologias da informação e comunicação midiática, a exemplo o Google Meet, *WhatsApp*, *Zammad*, *Discord*, *Softwares* diversos de armazenamento e comunicação, entre outros, impulsionam e incentivam mudanças na sociedade e nas estruturas organizacionais.

Dessa maneira, os reflexos midiáticos estão muito além de apenas interação social, mas sim, pode ser uma relação construtiva para os gestores que as utilizam de maneira estratégica e inteligente para promover a construção do conhecimento e gestão do conhecimento.

Destaca-se que as implicações conceituais, teóricas e práticas adquiridas nos resultados desta pesquisa estão relacionadas as tecnologias da informação e comunicação midiática para o armazenamento de dados, informações e conhecimento constituídos no ambiente interno e externo das organizações. Diante do uso estratégico e inteligente da informação e do conhecimento, por meio da gestão e uso de tecnologias informacionais, a organização estabelece princípios de gestão tanto de recursos tecnológicos quanto dos recursos humanos para o desenvolvimento operacional e, ainda, por meio do próprio conhecimento das equipes de trabalho.

Nesse viés, os resultados e aspectos relevantes da tecnologia midiática propostos visam evidenciar as contribuições e a relação da prática assertiva do uso das ferramentas informacionais para o processo de execução de tarefas e para a gestão do conhecimento em ambientes profissionais. Assim, contribuindo à melhoria contínua da qualidade no atendimento prestado à sociedade.

Dessa maneira, ao desenvolver criticamente os conceitos e aspectos relevantes relacionados ao tema e, diante aos resultados construídos, esta pesquisa torna-se de utilidade

acadêmica e profissional por oferecer aporte na construção do conhecimento e gestão do conhecimento por meio de tecnologias informacionais e midiáticas.

9.1 Contribuições acadêmicas da pesquisa

Em vista do que foi abordado no desenvolvimento desta tese de doutorado, as contribuições acadêmicas podem ser contempladas nos quadros conceituais e teóricos apresentados no escopo do texto do referencial teórico, além das apresentações e análises dos resultados subsidiadas pelos principais autores da área da ciência da informação e da administração.

Ademais, os resultados constantes nas seções 7 e 8 compuseram-se de dados relativos as ações praticadas pela empresa pesquisada do ramo da tecnologia da informação, tendo como base os autores que trataram do assunto em questão.

Dessa maneira, a contribuição acadêmica neste trabalho se fortalece diante as análises comparativas entre o conceito e a prática apontados, de tal modo, o pesquisador expos resultados os quais podem ser colocados em prática ou aprofundados por meio de novos estudos.

9.2 Contribuições acadêmicas futuras

É importante realizar um estudo prático dos aspectos relevantes de gestão de tecnologias da informação e comunicação midiática no contexto organizacional e realizar um comparativo informacional a respeito dos princípios e conceitos de gestão do conhecimento, buscando manter um fluxo contínuo das práticas aqui apresentadas para efetivação da proposta.

De modo geral, o uso de tecnologias informacional e midiática propicia melhor desempenho e transformação da organização, ou seja, através dos recursos tecnológicos e recursos humanos que o sistema organizacional pode deter por meio da gestão do conhecimento.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, C. C.; VALENTIM, M. L. P.; CONTANI, M. L. **Gestão estratégica da informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão.** *Datagrama Zero*, Rio de Janeiro, v.6, n.3, jun. 2005. Disponível em: http://www.dgz.org.br/jun05/Art_03.htm. Acesso em: 02 jan. 2024.
- ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação.** São Paulo: Atlas, 2009.
- ARAÚJO, C. A. Á. **O conceito de informação na Ciência da Informação.** *Inf. & soc....:Est.*, João Pessoa, v.20, n.3, p. 95-105, set./dez. 2010. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/index.php/article/download/14353>. Acesso em: 02 jan. 2024.
- ARAÚJO FILHO, G. C. De. **A gestão do conhecimento e a tecnologia da informação no melhoramento da performance da organização.** *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Ano 05, Ed. 10, Vol. 16, pp. 34-50. out./2020. ISSN: 2448-0959, Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/performance-da-organizacao>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/performance-da-organizacao. Acesso em: 08 fev. 2024.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520: informação e documentação – Citações em documentos – Apresentação.** Rio de Janeiro, 2002.
- BAPTISTA, I.; RODRIGUES, L. C.; COSTA, P. R. Inovação organizacional como alternativa para a eficiência na prestação de serviços jurisdicionais, **Revista Gestão & Tecnologia**, [S. l.], v. 19, n. 4, p.244-266, set. 2019. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2019.v19i4.1365>.
- BAPTISTA, J.; STEIN, M.; KLEIN, S.; WATSON-MANHEIM, M. B.; LEE, J. **Digital work and organizational transformation: Emergent digital/human work configurations in modern organizations,** *The Journal of Strategic Information Systems*, 101618, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101618>. Acesso em: 01 mar. 2024.
- BARBOSA, E. H. S. **Gestão da informação e mídias sociais para o engajamento dos Atuais e futuros estudantes nas universidades.** 2020. 149. Dissertação (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – Faculdade de Filosofia e Ciências – Universidade Estadual Paulista (UNESP), 2020. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/c484024f-b550-4903-836f-3a17fefb69ac/content>. Acesso em: 26 jan. 2024.
- BARBOSA, E. H. S., MORAES, C. R. B. de. (2023). **A influência do comportamento organizacional no processo de gestão do conhecimento.** *Informação & Sociedade*, 32. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/ies/article/view/43969>. Acesso em: 05 fev. 2024.
- BARBOSA, E. H. S.; MORAES, C. R. B. **Gestão da informação e mídias sociais para o engajamento dos estudantes nas instituições de ensino superior.** *Em Questão*, vol. 28, núm.

2, pp. 67-93, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.19132/1808-5245282.108569>. Acesso em: 29 de. 2024.

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

BARBOZA, E. L. Gestão da informação nas organizações e a atuação do profissional da informação. **Revista Brasileira de Educação em Ciência da Informação**, v. 6, n. esp., p. 91–101, 2019.

BAREGHEH, A., ROWLEY, J., & SAMBROOK, S. (2009). **Towards a multidisciplinary definition of innovation**. **Management Decision**, 47(8), 1323-1339. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/41104662_Towards_a_Multidisciplinary_Definition_of_Innovation. Acesso em: 06 fev. 2024.

BARRETO, L. M.T.S. *et al.* Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **R. Adm.**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.

BARROS, A. J. da S.; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de metodologia científica**: um guia para a iniciação científica. São Paulo: Pearson Educativo do Brasil, 2000.

BASTOS, P. L. Como a cultura organizacional influencia na Atuação dos líderes. Univates - Pós-graduação MBA em gestão estratégica de pessoas, Lajeado, RS, 2017. Disponível em: <https://www.univates.br/bduserver/api/core/bitstreams/0c746b58-56b4-4711-baed-56270a7c3791/content>. Acesso em: 18 set. 2024.

BASSETTO, C. L.; **A inter-relação entre competência em informação e a construção de conhecimento corporativo em ambiência de redes organizacionais**: um estudo no Sebrae-SP/ escritório regional de Bauru. 2012. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/93639>. Acesso em: 27 maio 2021.

BATISTA, F. F. (2012). **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: IPEA. Disponível em: http://www.en.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_modelodegestao_vol01.pdf. Acesso em: 23 jan. 2024.

BATISTA, F. F., RECH, A. R., GOMES, C. D. A., DOS SANTOS, D. L. N., DE ANDRADE, E. C. S., MALLMANN, M. L., FERREIRA, R. M. P. M., COSTA, V. D. S. (2014). **Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública Brasileira**. Rio de Janeiro: IPEA. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1941.pdf. Acesso em: 23 jan. 2024.

BELLUZZO, R. C. B.; FERES, G. F. **Competência em informação, criatividade e inovação: uma experiência didática sob o enfoque de redes de conhecimento nas organizações**. Florianópolis, SC, Brasil, 07 a 10 de julho, 2013. Disponível em: <https://portal.febab.org.br/anais/article/view/1512/1513>. Acesso em: 18 ago. 2021.

BEM, R. M.; ROSSI, T. Ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação como suporte ao processo de Gestão do Conhecimento. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 19, 2021. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8665270/27008>. Acesso em: 25 out. 2024.

BERVIAN, P. A.; CERVO, A. L. **Metodologia Científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

BORKO, H. **Information Science: What is it?** *American Documentation*, v.19, n.1, p.3-5, Jan. 1968.

BUCKLAND, M. K. **Information as thing**. *Journal of the American Society for Information Science (JASIS)*, v.45, n.5, p.351-360, 1991.

BUENO, A. S. C. **Uso da Web na ampliação da Transparência Pública: análise de Conselhos de Alimentação Escolar de municípios paulistas**. 118f. 2013. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências – UNESP, Marília, 2013.

BRITO, L. M. P. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem: instrumento de apropriação pelo capital do saber**. Fortaleza: UFC, 2005.

CASTELLS, M. Communication, Power and Counter-power in the Network Society. **International Journal of Communication** 1. University of Southern California, volume 1, p. 238-266, 2007. Disponível em: <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/46>. Acesso em: 24 jan. 2024.

CASTELLS, M. **A sociedade em Rede**. A era da informação: economia, sociedade e cultura. v. 1, 10 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2009. p. 39-66.

CASTILHO, K.; MARTINS, M. **Discursos da moda, semiótica, design e corpo**. São Paulo: Editora Anhembi Morumbi, 2005.

CASTRO, G. G. S. Consumo musical e cultura digital: uma perspectiva latino-americana. In: CASTRO, Gisela G. S. e BACCEGA, Maria Aparecida (org.). **Comunicação e consumo nas culturas locais e global**. São Paulo: ESPM, 2009. p. 481-508. Disponível em: <http://acervo-digital.espm.br/e-books/275301.pdf>. Acesso em: 24 jan. 2024.

CAZANE, A. L.; VALENTIM, M. L. P. **Contribuição da cultura organizacional para a gestão do conhecimento no contexto da gestão da cadeia de suprimentos**. Inf. Inf., Londrina, v. 26, n. 4, p. 369–392, out./dez. 2021. Disponível em: https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/43485/pdf_1. Acesso em: 08 dez. 2024.

CHANTE, A. **La culture de l'information, un domaine de débats Conceptuels**. La culture de l'information, un domaine de débats conceptuels. (2010). Disponível em: <https://shs.cairn.info/revue-les-enjeux-de-l-information-et-de-la-communication-2010-1-page-33?lang=fr>. Acesso em: 19 set. 2024.

CHAPRON, F.; CHEVILLOTTE, S. (2010). Présentation du chapitre 2 : Regard international » in **Chapron Françoise et Delamotte Eric** (dir.), L'Education à la culture informationnelle, Actes du colloque international de l'ERTÉ, Lille 2008, Lyon, Presses de l'ENSSIB. Disponível em: <https://shs.cairn.info/revue-les-enjeux-de-l-information-et-de-la-communication-2010-1-page-33?lang=fr>. Acesso em 19 set. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do Sucesso das Organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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 São Paulo, 2003, p. 27-28.

CONTROLENET. **Tecnologias**. Disponível em: <https://www.controle.net/faq/o-que-e-media-server-e-quais-sao-as-aplicacoes-de-um-servidor-de-midia>. Acesso em: 01 fev. 2025.

CUFFA, D.; ZAGO, C.; ZARELLI, P. R.; MELLO, G. R. de. O Impacto da Governança Corporativa Eletrônica na Gestão do Conhecimento. **Navus**, Florianópolis, v. 6, n. 4, p. 98-107, out./dez. 2016. Disponível em: <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/421/pdf>. Acesso em: 08 fev. 2024.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998. 316p.

OLIVEIRA DEL-MASSA, H. C. O.; DAMIAN, I. P. M.; VALENTIM, M. L. P. **As cinco leis para a alfabetização midiática e informacional e sua relação com os fatores críticos de sucesso no âmbito da gestão do conhecimento**. Bibliotecas. Anales de Investigación, v. 14, n. 2, p. 218-231, 2018. Disponível em: <http://eprints.rclis.org/33190/1/10-REV%203.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2024.

DE FARIAS, G. B. (2017). **Competência informacional e midiática no ensino de biblioteconomia: apontamentos para o contexto brasileiro**. Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação, v. 13, p. 111-135.

DOLOR, W. D., FERREIRA, M., CALVOSA, M. V. D. (2021). **Gestão e Tecnologia - As TICs como Potencializadoras das Ações de Inovação Gerencial**. 1º ENANGRAD - Encontro Nacional de

Cursos de Graduação em Administração: São Paulo - nov. 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/355918026_Gestao_e_Tecnologia_-_As_TICs_como_Potencializadoras_das_Acoes_de_Inovacao_Gerencial_Palavras-chave_Inovacao_Gerencial_Gerenciamento_Organizacional_Lider_Empresarial_Tecnologias_da_Informacao_e_Comuni. Acesso em: 07 fev. 2024.

Dollot, Louis (1974), **Culture individuelle et culture de masse**, Paris, PUF.

DOYLE, A. (2019). **Analyzing the Laws of MIL: a Five-step Scientific Conversation on Critical Information Literacy**. **Communications in Information Literacy**, 13 (1), 114-126. <https://doi.org/10.15760/comminfolit.2019.13.1.8>.

ENAKRIRE, R.T.; OCHOLLA, D.N. Information and communication technologies for knowledge management in academic libraries in Nigeria and South Africa. **South African Journal of Information Management**, v. 19, n. 1, 2017.

ERAZO, R.; CASTRO, A.; ACHICANOY, A. O investimento em Tecnologias da Informação e Comunicação e sua relação com a direção estratégica das PME em Santiago de Cali-Colômbia. **RISTI [online]**, v., n.18, p.01-17. 2006. <http://dx.doi.org/10.17013/risti.18.1-17>.

FADEL, B.; MORAES, C.R.B. **Perspectivas metodológicas para o estudo da gestão da informação em ambientes informacionais das organizações**. Ibersid, Espanha, v. 2, p. 33-41, 2008.

FAVARIN, F. A. **Aplicação das tecnologias da informação e comunicação nas micro e pequenas empresas do município de Rolim Moura -RO**. 2017. 109f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) - Universidade de Taubaté, Taubaté -São Paulo, 2017.

FELL, A. F. A.; DORNELAS, J. S. Gestão do conhecimento, tecnologia da informação e pequenas e médias empresas de serviços: um estudo de casos múltiplos na Região Metropolitana do Recife. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.25, n. 2, p.29-55, jun. 2020. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/3781/2384>. Acesso em: 08 fev. 2024.

Fisher, C. (2007). **Researching and Writing a Dissertation: A Guidebook for Business Students**. Financial Times Prentice Hall: Intervarsity Press.

FLICK, U. **Métodos qualitativos na investigação científica**. Lisboa: Monitor, 2005.

FRAZÃO, César & KEPLER, João. **O vendedor na era digital** - Como vender por e-mail, internet e redes sociais. 1ª ed. São Paulo: Gente, 2013.

FREIRE, G. R. *et al.* Gestão da informação e do conhecimento, segurança da informação e normalização. In: **Encontro Regional de Estudantes de Biblioteconomia**,

Documentação, Ciência e Gestão da Informação, 2012, Juazeiro do Norte. Anais[...]Juazeiro do Norte: Universidade Federal do Cariri, 2012.

FULGÊNCIO, C. **IA no conteúdo e AVOD: as tendências de mídia para 2024**. Nov. 2023. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/midia/tendencias-de-midia-para-2024>. Acesso em: 27 jan. 2024.

FURLANETTO, A., & OLIVEIRA, M. (2008). **Fatores estratégicos associados às práticas de gestão do conhecimento**. *Análise*, Porto Alegre, 19(1), 99-123, Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/view/3603/3216>. Acesso em: 23 jan. 2024.

GARCIA, M. A.; & POSSAMAI, O. (2009). **Gestão do conhecimento no processo de desenvolvimento de produtos: modelo para a identificação dos fatores críticos de sucesso**. IN: **XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção - A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão**, Salvador, BA, Brasil. pp. 1-14. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_tn_sto_091_615_13019.pdf. Acesso em: 23 jan. 2024.

GNECCO JUNIOR, L., PEREIRA, M. F., DALMAU, M. B. L., SANTANA, J. D. Q., & TECCHIO, E. L. (2010). **Gestão do conhecimento: fatores críticos de sucesso**. **REUNA**, Belo Horizonte, 15(1), 47-64, Disponível em: <http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/302/422>. Acesso em 23 jan. 2024.

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

GRIZZLE, A., & SINGH, J. (2016). **Five Laws of Media and Information Literacy as Harbingers of Human Rights**. In: Singh, J., Kerr, P. & Hamburger, E. (Eds.), **MILID Yearbook 2016**, Media and Information Literacy: Reinforcing Human Rights, Countering Radicalization and Extremismo. Paris: UNESCO. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000246371_eng. Acesso em: 22 mar. 2024.

GUZMAN; F.; ESPEJO, A. **Introducing changes at work: How voice behavior relates to management innovation**. **Journal of Organizational Behavior**, Special Issue. 2019. <https://doi.org/10.1002/job.2319>. Acesso em: 03 jan. 2024.

HAMELINK, C. New information and communication technologies, social development, and cultural change. **United Nations Research Institute for Social Development**, v. 86, 1997.

HAYES, S.; BURKETT, J. **Almost a Principal: coaching and training assistant principals for the next level of leadership**. **Journal of School Leadership**. March.2020. <https://doi.org/10.1177/1052684620912673>. Acesso em: 03 jan. 2024.

HEIJ, C.; VOLDERBA H.; VAN DEN BOSCH, F.; HOLLEN, R. How to leverage the impact of

R&D on product innovation? The moderating effect of management innovation. **R&D Management**, v.50, n. 2, pp. 277-294, 2020. <https://doi.org/10.1111/radm.12396>. Acesso em: 03 jan. 2024.

HOFFMAN, W. A. M. **Gestão do conhecimento desafios de aprender**. São Carlos Compacta, 2009.

JANNUZZI, C. S. C.; FALSARELLA, O. M.; SUGAHARA, C. B. **Gestão do conhecimento**: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. **Perspect. ciênc. inf.** Jan-Mar 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/2462>. Acesso em: 15 nov. 2023.

KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. **Business Horizon**, v. 53, p. 59-68, 2010.

KIKLHORN, D. *et al.* Digital lifecycle records as an instrument for inter-company knowledge management. **Procedia CIRP**, v. 93, p. 292–297, 2020.

KLEIN, B. S.; SOUTES, O. D. Sistemas de controle gerencial e inovação: uma categorização da produção científica de 2009 a 2018. **Revista Capital Científico**, v. 18, n. 2, abr./jun. 2020. DOI: <https://10.5935/2177-4153.20200010>. Acesso em: 03 jan. 2024.

LAUDON, K.; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação gerenciais**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2005.

LESTER, F. (2005). **On the Theoretical, Conceptual, and Philosophical Foundations for Research in Mathematics Education**. *ZDM*, 37(6), 457-467.

LOPES, D.; BARBOSA, A. **Management, and organizational innovation in Brazil**: evidence from technology innovation surveys. **Production**, v. 24, n. 4, pp. 872-886, 2013. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132013005000076>. Acesso em: 03 jan. 2024.

LIMA, P. R. S.; RITA, L. P. S. As ferramentas de Gestão do Conhecimento como vantagens aplicadas às startups brasileiras de base tecnológica. **P2P EINOVAÇÃO**, v. 6, n. 2, p. 178–194, 2020.

LU, Y.; MATUI, N.; GRACIOSO, L. Definição da Inovação no âmbito da pesquisa brasileira. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação - RDBCI*, v. 17, p. e019023, 21 ago. 2019. <https://doi.org/10.20396/rdbci.v17i0.8654703>. Acesso em: 03 jan. 2024.

MACEDO, M; SOUZA, M. R. **Teoria, modelos e frameworks**: conceitos e diferenças. **XII Congresso internacional de conhecimento e inovação**, Monterrey, México, nov. 2022. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/363654864> **TEORIA MODELOS E FRAMEWORK S CONCEITOS E DIFERENCAS**. Acesso em: 14 maio 2024.

MARCHAND, D. A.; KETTINGER, W. J.; ROLLINS, J. D. **Information orientation: the link to business performance**. **Oxford**: Oxford University Press, 2004.

MARASCHIN, C.; AXT, M. **Conhecimento**. In: STREY, Marlene Neves *et al.* *Psicologia Social Contemporânea: livro-texto*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998. p. 133-145.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MARINHO, Elton. **Novas tecnologias de Informação e Comunicação**. 2010. Disponível em: <http://www.ebah.com.br/novas-tecnologias-de-informacao-ntics-ppt-ppt-a66083.html>. Acesso em: 26 jan. 2024.

MARTINS, L.; LIMA, S. Programa de Aquisição da Produção da Agricultura no Papa/DF: inovação gerencial e tecnológica em sistemas familiares, 2009-2016. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 55, n. 3, p. 497-514, jul./set. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/1234-56781806-94790550305>.

MAXWELL, J. (2004). **Qualitative Research Design: An Interactive Approach** (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

MAYENDE, W.; JOSEPH, O. Top Management Team Characteristics, Competitive Environment and Strategy Implementation. **International Journal of Business and Management Archives**, v. 15, n. 7, 2020. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v15n7p147>. Acesso em: 15 jan. 2024.

MBURO, L. Significance of Authenticity in Developing a Successful Leadership Practice. **African Research Journal of Education and Social Sciences**, v. 7, n. 1, pp. 108-116, May.2020. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3837548>. Acesso em: 15 jan. 2024.

MATOS, F. S. R. **Modelo de melhoria no processo de comunicação em uma instituição federal de ensino**. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Ano 06, Ed. 01, Vol. 03, pp. 22-51. janeiro de 2021. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/comunicacao/processo-decomunicacao>. Acesso em: 29 jan. 2024.

MENDONÇA, P. B. H. **Gestão do conhecimento: teorias e práticas**. Fundação Escola Nacional de Administração Pública, 2022. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/7695/1/Gestao%20do%20Conhecimento.pdf>. Acesso em: 08 dez. 2024.

MENDONÇA, K, C. B; PINHO, S. T. People management and organizational behavior. *Ciências Humanas*, Volume 28 - Edição 134. Maio, 2024. Disponível em:

<https://revistaft.com.br/gestao-de-pessoas-e-comportamento-organizacional/>. Acesso em: 18 set. 2024.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

MISAILIDIS, F. Cultura organizacional: o que é, importância e como fortalecer a da sua empresa. **Em clima e Cultura**, 2023. Disponível em: <https://etalent.com.br/artigos/clima-e-cultura/cultura-organizacional/#diferenca>. Acesso em: 18 set. 2024.

MORAES, C. R. B. **Gestão do conhecimento nas organizações: modelo conceitual centrado na cultura organizacional e nas pessoas**. Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – Doutorado, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho -UNESP, 2010. Disponível em: https://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/moraes_crb_do_mar.pdf. Acesso em: 06 fev. 2024.

MORAES, C. R. B. de; FADEL, B. **Gestão do conhecimento nas informações: perspectivas de uso da metodologia sistêmica soft (Soft Systems Methodology)**. In: VALENTIM, M. (org.). Gestão, mediação e uso da informação. São Paulo: Editora UNESP; Cultura Acadêmica, 2010.

NAGANO, M. S., STEFANOVITZ, J., VICK, T. E. (2014). **Innovation management processes, their internal organizational elements and contextual factors: an investigation in Brazil**. *Journal of Engineering and Technology Management*, 33, 63-92. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0923474814000150>. Acesso em: 06 fev. 2024.

NISSEN, M.; KAMEL, M.; SENGUPTA, K. Integrated analysis and design of knowledge systems and processes. *Information Resources Management Journal*, Hershey, v. 13, n. 1, p. 24-43, Jan./Mar. 2000.

NOBRE, J. K. J.; WOIDA, L. M.; BORGES, E. V. L. **Cultura informacional: aspectos relevantes no desenvolvimento da gestão escolar**. *Revista EDICIC*, San José (Costa Rica), v.2, n.4, p.1-15, 2022. ISSN: 2236-5753. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9655550.pdf>. Acesso em: 08 dez. 2024.

NONAKA, I; TAKEUCHI H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997, 29.ed. p.61-82.

OECD. Organização para cooperação econômica e desenvolvimento – **Manual de OSLO: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica (1997)**. Disponível em: http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf. Acesso em: 06 fev. 2024.

OLIVEIRA, M.; BERTUCCI, M. da G. E. de S. A pequena e média empresa e a gestão da informação. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 13, n. 2, p. 65-87, jul./dez. 2003. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/91/1558>. Acesso em: 08 fev. 2024.

OTTONICAR, S. L. C., BARBOSA, E. H. S., YAFUSHI, C. A. P., MORAES, C. R. B. **Competência midiática no processo de inteligência competitiva voltada ao uso das mídias sociais: modelo de inter-relação aplicável nas organizações.** *Perspect. ciênc. inf.* 26 (02). abr./jun. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/i/pci/a/drkTsvb7RmwkZTbR6YJTbmK/?lang=pt>. Acesso em: 29 jan. 2024.

PALETTA, F. C. **Gestão da informação e conhecimento na Era Digital: Competência informacional e mapas conceituais.** *Prisma*, n. 38, p. 126-140, 2019.

PEREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, M. **Gestión del conocimiento en las organizaciones.** Gijón: Ediciones Trea, 2008.

PEREIRA, E.P. **Gestão da Informação no suporte a tomada de decisão em Micro e Pequenas Empresas do setor comercial de Bauru.** 2018. 179f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – Faculdade de Filosofia e Ciências – Universidade Estadual Paulista (Unesp) – Câmpus de Marília.

PESSOA, C. R. *et al.* **Da gestão de TI à gestão de informação e tecnologia: uma abordagem teórica da evolução do conceito.** In: XVII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, 2016, Salvador. *Anais[...]* Salvador: XVII ENANCIB, 2016.

PIAIA, V., TOMAZ, R., RUEDIGER, M., GRASSI, A., GUEDES, A. **Rupturas e tendências da comunicação digital.** Repositório FGV de Periódicos e Revistas: 2024. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/89641/84164>. Acesso em: 24 jan. 2024.

PIMENTA, M. Como fazer o processo de gestão da inovação? Estratégia de inovação, gestão da inovação, processos de gerenciamento da inovação (2022). Disponível em: <https://marcelo.pimenta.com.br/como-fazer-o-processo-de-gestao-da-inovacao/>. Acesso em: 06 fev. 2024.

PINTO, D., MOLINA, L. G., PALETTA, F. C. Uso das tecnologias da informação e comunicação na gestão da informação e do conhecimento nas organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.12, n.1, p. 80-96, jan./abr. 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/60226/35375>. Acesso em: 08 fev. 2024.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional.** Rosario: Nuevo Paradigma, 2004.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional.** Gijón: Trea, 2007.

PRATES, G. A; OSPINA, M. T. Tecnologia da Informação em Pequenas Empresas: Fatores de Êxito, Restrições e Benefícios. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 8, n. 2, p. 09-26, abr./jun. 2004. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/294/294>. Acesso em: 24 fev. 2024.

RAMOS, N. K.; YAMAGUCHI, C. K.; COSTA, U. M. da. Tecnologia da informação e gestão do conhecimento: estratégia de competitividade nas organizações. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 6, n. 1, p.144-161, jan. 2020. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/5830/5238>. Acesso em: 08 fev. 2024.

RAUTA, J. Ciência, Evolução e Movimento da Inovação Organizacional: uma estrutura conceitual para diagnóstico. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**. v. 6, n. 2, p. 25-51, mai./ago. 2020. <https://doi.org/10.20401/rasi.6.2.395>.

RÉ, C. A. T. de; LIMBERGER, S. J.; VIANNA, W. B.; CUNHA, C. J. C. de A. **O impacto da cultura organizacional no processo de gestão do conhecimento**. XXVII encontro nacional de engenharia de produção. Foz do Iguaçu, PR, Brasil. Out. 2007. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2007_tr640477_9186.pdf. Acesso em: 02 jan. 2024.

RÉGIS, J. F. V.; CAMPOS, A. C. C. F. **The technological paradigm and the informational revolution: information society elementals**. **International Conference on Informations Systems and Technology Management**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2009.

RECUERO, R.; BASTOS, M.; ZAGO, G. **Análise de redes para mídia social**. Porto Alegre: Sulina, 2015.

RECUERO, Raquel. Rede social. In: SPYER, Juliano (Org.). **Para entender a internet: noções, práticas e desafios da comunicação em rede**. São Paulo: Não Zero, 2009. p. 15 e 25. Disponível em: <http://www.openinnovatio.org/wpcontent/Para%20entender%20a%20Internet.pdf>. Acesso em: 24 jan. 2024.

Rey, Alain (1998), **Dictionnaire historique de la langue française**, Paris, Robert.

RIBEIRO, J. S. de A. N; SOARES, M. A. C.; JURZA, P. H.; ZIVIANI, F.; NEVES, J. T. de R. Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, Número Especial, p. 4-17, mar. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/32936/17289>. Acesso em: 08 fev. 2024.

RIBEIRO, *et al.* **A importância da gestão de pessoas para o sucesso organizacional**. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação. São Paulo, v.8.n.02.fev. 2022. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease>. Acesso em: 18 set. 2023.

ROBERT, M.; GIULIANI, P.; GUILLTON, A.; KHALLOUK, M. Management innovation: a dynamic analysis of the implementation phase over time. **Production Planning & Control**, v. 30, n.8, pp. 1-20, 2019. <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1605102>. Acesso em: 27 jan. 2024.

ROSSETTI, A. G.; MORALES, A. B. T. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 124-135, jan./abr. 2007. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1191/1363>. Acesso em: 08 fev. 2024.

RUBENSTEIN-MONTANO, B. *et al.* A systems thinking framework for knowledge management. **Decisions Support Systems Journal**, v. 31, n. 1, p. 5-16, 2001.

SAHOO, S. Quality management, innovation capability and performance: Empirical insights from Indian manufacturing SMEs. **The TQM Journal**, v. 31, n. 6, pp. 103-1027, 2019. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2019-0092>.

SANCHO, J. M. **Tecnologias para Transformar a educação**. Tradução Valério Campos. Porto Alegre - RS. Artmed, 2006.

SANTOS, A. **Tecnologias de Informação e Comunicação. Anuário da Produção Acadêmica Docente** Vol. 5, Nº. 12, Ano 2011. Disponível em: <https://repositorio.pgskroton.com.br/bitstream/123456789/1463/1/Artigo%209.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2024.

SANTOS, C. A. dos. **Competência em Informação na formação básica dos estudantes da educação profissional e tecnológica**. Tese de doutorado – UNESP – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Marília, 2017, 286 f. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/items/09db1e01-e1da-467a-b888-18ce20d841e4>. Acesso em: 23 out. 2024.

SANTOS, J. C. dos; VALENTIM, M. R. P. **Gestión de la información em ambientes organizacionales: enfoque em el sector textil y de confección**. Londrina, v. 4, n. 1, p. 56 – 81, jan./jun. 2015. Disponível em: <http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/index.php/article/download/37970>. Acesso em: 08 set. 2021.

SARDELARI, Í. M. T. **Gestão da informação e do relacionamento com o cliente no contexto do facebook: o caso de uma instituição financeira**. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências – UNESP, Marília, 2017. Disponível em: https://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/sardelari_imr_me.pdf. Acesso em: 30 ago. 2021.

SAUSEN, F.; ROSSETTO, C.; BEHLING, H. **Tipologias de inovação: um estudo exploratório em organizações empreendedoras**. **Revista de Administração IMED**, v. 8, n. 2, p. 183-202, dez. 2018. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i2.2969>.

SCOTT, D. & USHER, R. (2004). **Researching education: Data, methods, and theory in educational enquiry**. New York: Continuum.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHIAVI, G. S.; MOMO, F. S.; MAÇADA, A. C. G. **No caminho da inovação**: análise de empresas de contabilidade Capacidades de inovação em tecnologias digitais. **Rev. bras. De Gestão. Neg.** São Paulo, v. 22, n. 2, p. 381-405, jun. 2020.
<https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i2.4051>.

SCHIUMA, G.; CARLUCCI, D.; LERRO, A. Managing knowledge processes for value creation. **Vine**, v. 42, n. 1, p. 4–14, 2012.

SCHWEITZER, C. **Cultura de Inovação - 8 Pilares da Inovação - Processos que habilitam a Inovação** (2019). INOVA BUSINESS SCHOOL – São Paulo: 2019. Disponível em:
<https://www.inovabs.com.br/paulista/blog/cultura-de-inovacao-8-pilares-da-inovacao-processos-que-habilitam-a-inovacao-por-charles-schweitzer>. Acesso em: 06 fev. 2024.

SILVA, J. L. C.; GOMES, H. F. **Conceitos de informação na ciência da informação**: percepções analíticas, proposições e categorizações. **Inf. & soc...:Est.**, João Pessoa, v.25, n.1, p. 145-157, jan./abr. 2015. Disponível em:
<http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/145/13200>. Acesso em: 29 abr. 2021.

SILVA, F. A. C.; ESPÍNOLA, M. J. C.; VILAR, R. M. **Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva**: desafios para as organizações produtivas. **Informação & Sociedade**: João Pessoa, v.16, n.1, p.91-100, jan./jun., 2006. Disponível em:
http://www.brapci.inf.br/repositorio/2010/11/pdf_7b15bfefa1_0012847.pdf. Acesso em: 19 set. 2021.

SILVA, S. L. da. **Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento**. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1056/1138>. Acesso em: 08 fev. 2024.

SMITH, M. S. J. **A cultura informacional como alicerce de gestão contábil nas pequenas e médias empresas**. Tese de doutorado - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho” – UNESP, Campus de Marília, 2013.

SOUZA, E. D.; ARAUJO, R. F. **Cultura informacional**: Ações, Contextos e Espaços. **Ci. Inf. Rev.**, Maceio, v. 5, n. 1, p.1-2, Jan, 2018. Disponível em:
<https://www.seer.ufal.br/index.php/cir/article/view/5008/3387>. Acesso em: 19 set. 2024.

SOUZA, V. L.; SANTOS, J. F. **Comunicação Midiática**: Influência, consumo e moda nas redes sociais. **Revista Científica da FASETE** 2018. Disponível em:
https://www.unirios.edu.br/revistarios/media/revistas/2018/17/comunicacao_midiatica.pdf. Acesso em 24 jan. 2024.

STRIK, M. A.; MOLINA, L. G. Gestão do conhecimento em empresas de tecnologia da informação e comunicação: análise do ambiente. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 10, n. 3, p. 167–188, 2020.

TARAPANOFF, K. **Informação, conhecimento e Inteligência em corporações**: Relações e complementaridade. In: TARAPANOFF, K. (Org.) *Inteligência, Informação e Conhecimento*. Brasília, ago. 2006.

TAVARES, O.; MASCARENHAS, A. Jornalismo e convergência: possibilidades trans midiáticas no jornalismo pós-massivo. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, v. 20, n. 1, p.193-210, jan./abr. 2013. Disponível em:
<https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/11393/9207>. Acesso em: 24 jan. 2024.

TOMAÉL, M. I. **Gestão da Informação e do conhecimento**. Inf. Inf., Londrina, v. 13, n. esp., 2008. Disponível em:
<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/viewFile/1849/1558>. Acesso em: 01 jan. 2024.

TOMETICH, P.; FRACASSO, E.; ZEN, A.; ENGELMAN, R. A Decisão de inovar e o movimento das capacidades dinâmicas. **Gestão Prod.**, São Carlos, v. 26, n. 2, 2019.
<https://doi.org/10.1590/0104-530x3627-19>.

TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning (2003, p.5).

UNESCO. **Five Laws of Media and Information Literacy**. Nov-2023. Disponível em:
<https://www.unesco.org/en/media-information-literacy/five-laws>. Acesso em 18 jan.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da ciência da informação**. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008. 272p.

VELLOSO, V. F.; YANAZE, M. H. **O consumidor insatisfeito em tempo de redes sociais**. Educação, Cultura e Comunicação, v. 5, n. 9, 2014.

VICK, T. E. ET AL. **Desafios organizacionais do século XXI**: uma introdução ao fórum sobre inovação, capacidades dinâmicas, capacidade de absorção do conhecimento e relações simbólicas (2015). **Rev. Adm. Mackenzie** 16 (3) • Maio-Jun. 2015. Disponível em:
<https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n3p14-19>. Acesso em: 06 fev. 2024.

VIRGIL, Johnny. **Síntesis de la Relación de La Tecnología con el Ser Humano y la Sociedad**. **Revista Informação**, v. 13, n. 1, pp. 48 - 71, jan./ jul., Londrina, 2008.
<http://dx.doi.org/10.5433/1981-8920.2008v13n1p48>.

WELTER, N.; SAUSEN, J. O.; CAPPELLARI, G. Tipologias de inovação: um estudo em organizações graduadas de incubadoras de base tecnológica, **Revista Ibero-Americana de**

Estratégia (RIAE), v. 18, n. 4, p. 575-597, Out./Dez. 2019.

<http://dx.doi.org/10.5585/riae.v18i4.2734>.

WIKCIONÁRIO. **Rede**. 2019. Disponível em: <https://pt.wiktionary.org/wiki/rede>. Acesso em: 31 ago. 2021.

YAFUSHI, C. A. P. **A Competência em informação para a construção de conhecimento no processo decisório**: estudo de caso na Duratex de Agudos (SP)229f. 2015. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências – UNESP, Marília, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

WOIDA, Luana Maia. **Análise dos elementos da cultura informacional para a construção de diretrizes no contexto da inteligência competitiva**. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) –UNESP, Marília, 2013. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/items/9f6a11fb-e602-415c-8699-2e8d223d0b3c>. Acesso em: 18 set. 2024.

WOIDA *et al.* Contribuições da cultura informacional para o processo de reestruturação e mudança empresarial. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 19, p. 1-18, 2023. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/1878/1456>. Acesso em: 18 set. 2024.

WOIDA, L. M.; VALENTIM, M. L. P. **Cultura informacional voltada ao processo de inteligência competitiva organizacional**: a relação entre as pessoas, a informação, e as tecnologias de informação e comunicação. In: **Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**, 7, 2006, Marília. Anais... Marília: ENANCIB, 2006. Disponível em: <http://enancib.ibict.br/index.php/enancib/ixenancib/paper/viewFile/3047/2173>. Acesso em: 18 set. 2024.

ZAMBELLI, V. F.; CARVALHO, J. L. F. **Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação: Recursos Humanos e Aprendizagem no Setor Farmacêutico**. In: **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Resende, 2012.

ZANNI, P. P.; MORAES, G. S. M. de; MARIOTTO, F. L. Para que servem os Estudos de caso único? **XXXV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro. Set. 2011.

ZHANG, Y.; KHAN, U.; LEE, S.; SALIK, M. The Influence of Management Innovation and Technological Innovation on Organization Performance. **A Mediating Role of Sustainability**, v. 11, n. 2, 2019. <https://doi.org/10.3390/su11020495>. Acesso em: 29 maio 2024.

ANEXO A - ENTREVISTA

Estas perguntas foram estruturas visando identificar informações aplicadas pela ‘**gerência**’ da empresa no contexto da utilização de tecnologias midiáticas para o gerenciamento de pessoas e processos em ambientes organizacionais. Assim, os dados aqui coletados irão contribuir para melhor análise e definição de futuras ações de gestão por profissionais da área, por meio de diretrizes a serem construídas.

Dados do participante da pesquisa

Cargo:

Tempo de empresa:

Tempo de carreira:

Formação: () Ensino médio – () Ensino Técnico – () Ensino superior – () Pós-Graduação.

Área de formação:

Área de atuação:

Dados e informações gerenciais da empresa pesquisada

- 1 – Qual o valor e importância da informação para o desenvolvimento da empresa?
- 2 – Quais tecnologias midiáticas a empresa utiliza no desenvolvimento das tarefas laborais?
- 3 – Para qual finalidade as tecnologias midiáticas são utilizadas pela empresa?
- 4 – Por que é importante oferecer treinamento quanto ao uso das tecnologias midiáticas?
- 5 – Você considera que o uso das mídias sociais pode contribuir com a construção do conhecimento entre os colaboradores? Explique sua resposta.
- 6 – Você acredita que a existência de diretrizes ou modelos de gestão podem facilitar na geração de resultados eficazes? Explique sua resposta.
- 7 - Quais informações ou assuntos você acredita que deve conter nas diretrizes quanto ao uso de tecnologias midiáticas no ambiente de trabalho?
- 8 – Quais as principais vantagens quanto ao uso das tecnologias midiáticas no contexto organizacional?
- 9 - Quais as principais desvantagens quanto ao uso das tecnologias midiáticas no contexto organizacional?
- 10 – O que você tem a dizer quanto a existência de normas internas no compartilhamento de ‘informação e conhecimento’ entre os colaboradores?
- 11 – A alfabetização midiática é importante por quê?

12 – Como as tecnologias midiáticas podem contribuir com as tomadas de decisão da empresa?

13 – Como as tecnologias midiáticas contribuem nos processos de inovação da empresa?

14 – Como as tecnologias midiáticas podem contribuir com o “adquirir conhecimento” e “gestão do conhecimento” dos colaboradores?

Obrigado por ter chegado até aqui nas respostas e ter contribuído na construção de um país de organizações mais inovadoras.

Saudações!

ANEXO B - QUESTIONÁRIO

As questões foram elaboradas visando identificar informações aplicadas pela gerência da empresa e a percepção dos **‘colaboradores’**, no contexto da utilização de tecnologias midiáticas nos processos organizacionais. Assim, as informações aqui coletadas irão contribuir para melhor análise e definição de futuras ações de gestão por profissionais da área, por meio de diretrizes a serem construídas.

Dados do participante da pesquisa

Cargo:

Tempo de empresa:

Tempo de carreira:

Formação: () Ensino médio – () Ensino Técnico – () Ensino superior – () Pós-Graduação.

Área de formação:

Área de atuação:

Dados e informações práticas da empresa pesquisada

1 – Grau de satisfação quanto ao valor e importância da informação para o seu desenvolvimento profissional.

() Totalmente satisfeito; () Satisfeito; () Nem satisfeito, nem insatisfeito; () Insatisfeito;
() Totalmente insatisfeito)

2 – Tecnologias midiáticas mais utilizadas nas tarefas cotidianas

() Teams; () Skype () WhatsApp; () Classroom; () YouTube; () Outro _____.

3 – Finalidade quanto ao uso das tecnologias midiáticas

() Armazenamento de informação; () Compartilhamento de informação () Tomada de decisão; () Comunicação; () Outro _____.

4 – Satisfação em relação ao treinamento quanto ao uso das tecnologias midiáticas

() Totalmente satisfeito; () Satisfeito; () Nem satisfeito, nem insatisfeito; () Insatisfeito;
() Totalmente insatisfeito

5 – Percepção quanto a contribuição do uso das tecnologias midiáticas na construção do conhecimento entre os colaboradores.

() Totalmente contribui; () Contribui; () Contribui e não contribui; () Razoavelmente contribui; () Não contribui

6 – Importância da existência de diretrizes ou modelos de gestão para facilitar na geração de resultados eficazes.

(☐) Muito importante; (☐) Importante; (☐) Média importância; (☐) Pouco importante; (☐) Nada importante

7 – Informações e assuntos relevantes para compor as diretrizes quanto ao uso de tecnologias midiáticas no ambiente de trabalho

(☐) Manual de manuseio; (☐) Política de utilização; (☐) Indicação da ferramenta versus atividade específica; (☐) Outro _____.

8 – Vantagens quanto ao uso das tecnologias midiáticas no contexto organizacional

(☐) Comunicação eficaz; (☐) Construção de conhecimento; (☐) Melhor tomada de decisão; (☐) Armazenamento de informações; (☐) Outro _____.

9 - Principais desvantagens quanto ao uso das tecnologias midiáticas no contexto organizacional

(☐) Problemas de conexão; (☐) Falta de conhecimento de uso; (☐) Complexidade; (☐) Falta de segurança; (☐) Outro _____.

10 – Importância quanto a existência de normas internas no compartilhamento de 'informação e conhecimento' entre os colaboradores

(☐) Muito importante; (☐) Importante; (☐) Média importância; (☐) Pouco importante; (☐) Nada importante

11 – Importância da alfabetização midiática

(☐) Muito importante; (☐) Importante; (☐) Média importância; (☐) Pouco importante; (☐) Nada importante

12 – Percepção quanto a contribuição das tecnologias midiáticas nas tomadas de decisão da empresa

(☐) Totalmente contribui; (☐) Contribui; (☐) Contribui e não contribui; (☐) Razoavelmente contribui; (☐) Não contribui

13 – Percepção quanto a contribuição das tecnologias midiáticas nos processos de inovação da empresa

(☐) Totalmente contribui; (☐) Contribui; (☐) Contribui e não contribui; (☐) Razoavelmente contribui; (☐) Não contribui

14 – Importância das tecnologias midiáticas para “adquirir conhecimento” e “gestão do conhecimento” no ambiente de trabalho

() Muito importante; () Importante; () Média importância; () Pouco importante; () Nada importante

Obrigado por ter chegado até aqui nas respostas e ter contribuído na construção de um país de organizações mais inovadoras.

Saudações!

ANEXO C – TERMO I

CARTA DE APRESENTAÇÃO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

À empresa,

Prezados, eu, Everaldo Henrique dos Santos Barbosa, professor facilitador da Universidade Virtual do Estado de São Paulo, atuei como professor pró-tempore na Fatec de Garça por 2 anos, sou graduado em gestão empresarial, mestre em ciência da informação e, atualmente, doutorando em ciência da informação pela UNESP de Marília, venho me apresentar e solicitar autorização de pesquisa acadêmica nesta empresa, a fim de realizar a construção de diretrizes quanto ao uso das tecnologias da informação e comunicação midiática nas organizações.

A tese é intitulada: “Gestão e uso de tecnologias da informação e comunicação midiáticas no âmbito da gestão do conhecimento organizacional”.

Para a concretização da pesquisa é necessário aplicar as seguintes técnicas de coleta de dados:

1 - Questionário: os usuários de máquinas computacionais, softwares e sistemas de informação e comunicação deverão responder um questionário com múltiplas escolhas sobre o tema da pesquisa (21 perguntas).

Link do questionário:

<https://docs.google.com/forms/d/1n4p8dVaVR8NKQunmx2mTexMt8xO1Ov7jcXLAUjqsqk/edit>

2 - Entrevista: o gestor ou gestora deverá responder às perguntas abertas, de maneira espontânea, sobre o tema da pesquisa (21 perguntas).

Link das perguntas da entrevista:

<https://docs.google.com/forms/d/1ppEaLSMQ5kolQe5ghPiO4AM1dWDsb219nEcCsw27s8/edit>

O responsável pela autorização de pesquisa poderá autorizar a divulgação do nome da empresa ou não, o qual eu, pesquisador responsável, me comprometo a cumprir as questões éticas do uso de nome e imagem da empresa.

Diante disso, a participação da empresa, uma empresa garcense, inovadora e promissora para o mercado competitivo brasileiro de tecnologias, será o diferencial para que os resultados da pesquisa sejam consistentes e autênticos.

Ademais, ressalto minha total disposição em clarear e sanar possíveis dúvidas e oferecer esclarecimentos. Assim, na esperança de contribuir à evolução dos processos e gerenciamento empresarial, aguardo deferimento de vossa senhoria.

Saudações!

Garça, 20 de fevereiro de 2024

Pesquisador responsável: Everaldo Henrique dos Santos Barbosa
E-mail: ehs.barbosa@unesp.br

Responsável pela empresa:
Deferido (). Indeferido ().
Autorizo divulgação do nome da empresa: Sim (). Não ().

ANEXO D – TERMO II**TALE – TERMO DE ASSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO****1- DADOS DA PESQUISA**

TÍTULO DA PESQUISA: Gestão e uso das tecnologias da informação e comunicação midiática no âmbito da gestão do conhecimento organizacional.

PESQUISADOR: Everaldo Henrique dos Santos Barbosa

INSTITUIÇÃO DE ENSINO: UNESP – PPGCI, Marília.

E-MAIL: ehs.barbosa@unesp.br

Você está sendo convidado para participar, como voluntário (a), de uma pesquisa acadêmica que pesquisará os procedimentos de gestão e uso de tecnologias da informação e comunicação midiática no âmbito da gestão do conhecimento organizacional utilizados pela empresa.

A pesquisa será feita nas dependências da empresa no intuito de coletados dados e informações laborais quanto aos procedimentos utilizados no ambiente de trabalho.

Se você tiver alguma dúvida, poderá perguntar ao pesquisador.

Dados do pesquisador: Everaldo Henrique dos Santos Barbosa

(E-mail: ehs.barbosa@unesp.br)

DECLARAÇÃO DE ASSENTIMENTO

Eu _____ aceito participar da pesquisa cujo tema é “Gestão e uso das tecnologias da informação e comunicação midiática no âmbito da gestão do conhecimento organizacional”, que tem como objetivo identificar, analisar e propor um conjunto de aspectos relevantes de gestão e uso das tecnologias da informação e comunicação midiática no processo de gestão do conhecimento organizacional.

Entendi que posso dizer “sim” e participar, mas que, a qualquer momento, posso dizer “não” e desistir, e ninguém vai ficar bravo comigo.

Os pesquisadores tiraram minhas dúvidas e conversaram com os meus responsáveis.

Li e concordo em participar da pesquisa.

Meu nome é _____

Garça, 20 de fevereiro de 2024

Assinatura do participante

Assinatura do pesquisador responsável