

GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO EM *HOME OFFICE*

Caroline Brito de Oliveira
Clarisse Kloss Pequeno
Fernanda Filgueiras Gonçalves de Farias
Mariana Conceição de Melo Pedrosa

1 INTRODUÇÃO

Muitas empresas brasileiras adotaram o *home office* como dinâmica de trabalho em função da doença respiratória causada pelo Sars-Cov-2, a COVID-19, e a declaração de pandemia pela Organização Mundial de Saúde (OMS) no dia 11 de março de 2020 (ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE, 2020). Por não haver tratamento consolidado ou vacina preventiva à doença, o órgão de saúde orientou, como medida de prevenção ao contágio, o isolamento social. Dessa maneira, considerando-se a amplitude característica de uma pandemia declarada, a prática do *home office* foi incorporada a empresas de diversos segmentos econômicos em todo o mundo.

A prática de *home office*, embora não seja nova, foi expandida rapidamente para um número muito maior de trabalhadores, sem que houvesse tempo hábil para o devido planejamento, transição e adequação dos empregados ao novo modelo de trabalho e, até mesmo, para que a infraestrutura de TI (tecnologia da informação) de muitas empresas absorvesse o aumento de tráfego remoto para acesso integral a redes e aos sistemas das instituições.

A estes fatores, acrescenta-se a especificidade da prática do trabalho remoto no contexto da pandemia, que envolve o acúmulo de outras atividades não presentes em uma rotina regular de *home office*, sendo exemplo a presença integral em casa de crianças em idade escolar e a ausência de pessoas para dar suporte na realização de tarefas domésticas, reforçando-se, assim, a necessidade de flexibilização de postura das instituições e de seus funcionários.

Nesse contexto, destaca-se a necessidade da adoção de práticas de gestão da informação e do conhecimento para evitar a dispersão da informação e do conhecimento em uma dinâmica de *home office* e garantir seu compartilhamento tanto durante a quarentena quanto no retorno à rotina normal da instituição.

2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO: CONCEITOS

Não existe consenso na literatura acerca das definições de Gestão da Informação (GI) e Gestão do Conhecimento (GC), sendo difícil identificar os contornos da GC e da GI, pois, segundo Cianconi (2003, p. 68):

Se considerarmos que, pelo menos no que diz respeito à parcela de conhecimento que, ao ser codificado, é explicitado em algum repositório, a Gestão da Informação (GI) e a Gestão do Conhecimento (GC) podem ser vistas como parte de um mesmo processo organizacional (do compartilhamento e registro de parte do conhecimento tácito, passa-se ao conhecimento explícito) [...] (CIANCONI, 2003, p. 68).

Para Bettencourt (2011), a GC se preocupa com fatores como aprendizado e produção do conhecimento, que são desconsiderados pela GI. Enquanto a última engendra esforços para a gestão da informação registrada, a GC cuida de etapas anteriores à geração do produto informacional, como os fatores que favorecem a criação do conhecimento, “[...] que terá a informação, independentemente de seu veículo e suporte, como consequência deste processo.” (BETTENCOURT, 2011, p. 33). Sendo assim, para fins deste trabalho, entenderemos a GI como:

[...] a aplicação dos princípios de administração na aquisição, organização, controle, disseminação e uso de informação relevante que sustente a operação efetiva de organizações de diferentes tipos. Por ‘informação’ se entende todos os tipos de recursos informativos com valor agregado, que tenham origem no interior da organização ou fora dela. Inclui dados, registros e arquivos relacionados às funções da organização, tais como recursos humanos, marketing e de inteligência competitiva (provindos de distintas fontes). O gerenciamento da informação engloba conceitos como qualidade, valor, posse, uso e segurança de informação no contexto de

desempenho da organização. (WILSON, 2003, p. 264, tradução nossa).

Já a GC pode ser entendida, de acordo com Longo (2014, p. 163), como a atividade de “criar condições para armazenar, sistematizar e disponibilizar conhecimentos já explicitados para quem deles necessita e também criar os ambientes adequados para que novos conhecimentos geradores de valor agregado sejam criados nas organizações”, tendo em vista seu objetivos estratégicos.

Ao considerarmos as atividades de uma empresa pública, acrescenta-se ao contexto da GC a finalidade maior de atender às demandas do país e contribuir com seu desenvolvimento, sendo imprescindível considerar ainda os princípios constitucionais da administração pública. Batista (2012, 2016) tem ressaltado o papel da GC neste âmbito e com estes direcionadores definiu a GC como:

um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro. (BATISTA, 2012, p. 49).

Considerando-se tanto a perspectiva de Longo (2014) quanto de Batista (2012), entende-se a estratégia organizacional como um direcionador alinhado aos objetivos principais da administração pública e, portanto, embora a definição de Batista não cite diretamente a estratégia organizacional, esta se apresenta como um alinhamento imprescindível para o alcance dos objetivos da GC.

Muitas instituições, tanto públicas como privadas, têm adotado modelos e empregado práticas de GI e de GC em busca de um posicionamento mais estratégico com relação a estes ativos intangíveis, tendo em vista estabelecer ambientes adequados para a criação, armazenamento e compartilhamento de conhecimentos com o intuito de evitar a perda de conhecimentos estratégicos e aumentar a eficiência reduzindo o retrabalho na instituição.

O retrabalho e o melhor aproveitamento de informação e conhecimento nas organizações ganham maior importância no contexto de pandemia e *home office* integral não planejado, uma vez

que recursos tecnológicos e materiais podem se apresentar escassos, inacessíveis ou inadequados para a execução de tarefas necessárias ao funcionamento adequado das empresas.

Adicionalmente, há mudanças nas formas de comunicação com relação às aplicadas em cenários de trabalho majoritariamente presencial, acarretando uma sobrecarga em canais de comunicação instantânea que passam a ser utilizados para suprir a falta da presença física, e a pulverização de informações nestes múltiplos meios, cabendo ressaltar ainda os problemas de segurança de informação advindos de tal prática.

Com o objetivo de promover a GI e da GC nestas circunstâncias e visando evitar a dispersão da informação e do conhecimento e garantir seu compartilhamento, bem como sua segurança, entendeu-se como uma ação relevante a elaboração de material instrucional contendo orientações de boas práticas a serem aplicadas em situações de *home office*.

3 BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO EM HOME OFFICE: PROPOSTA DE UMA CARTILHA

Souto (2014), ao expor a atuação dos bibliotecários em processos não tradicionais, evidencia as possibilidades de ação das bibliotecas e dos bibliotecários em projetos de gestão da informação e do conhecimento.

Tal realidade é acentuada em ambientes corporativos, onde a informação e o conhecimento são considerados insumos estratégicos e seu compartilhamento se torna vital para a sobrevivência e competitividade da instituição:

O processo de construção coletiva de conhecimento organizacional só é possível em um ambiente de aprendizagem que favoreça o compartilhamento de experiências e de informações entre os indivíduos. A organização que aprende é aquela que dispõe de processos sistematizados onde este conhecimento é compartilhado de maneira significativa e todos se sentem implicados com o próprio desenvolvimento e com isso podem contribuir

para o crescimento da empresa como um todo.
(LONGO, 2014, p. 155).

Considerando questões a serem observadas e dificuldades relacionadas à informação e ao conhecimento que poderiam ser vivenciadas por colaboradores de empresas, percebeu-se a necessidade de organização de material instrucional contendo boas práticas relacionadas com atividades de trabalho remotas no contexto do *home office*. Optou-se pelo formato de cartilha por se tratar de um compilado de orientações e ideias referentes ao tema, indicando ações objetivas, priorizando o caráter informativo e de orientação.

A partir da análise prévia de diversos modelos de gestão da informação e do conhecimento, tais como: Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública (BATISTA, 2012; BATISTA et al., 2014); processo de Gestão do Conhecimento e da Aprendizagem Organizacional – GCO do Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO (MACEDO, [200-]); Sete Dimensões da Gestão do Conhecimento (TERRA, 2005); e Modelo e Referência da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (FUKUNAGA; SAITO, [2017]), foram identificadas sete etapas do processo de GC que contribuem para alcançar os objetivos estratégicos da organização com foco em conhecimento, a saber: identificar, capturar, criar, proteger, organizar, compartilhar e aplicar o conhecimento.

Assumindo o intento de que a partir de uma ótica centrada na prática e não focada em um aprofundamento conceitual esse material pode servir para dar mais visibilidade à temática dentro das instituições, e tendo uma perspectiva inclusiva, buscando sinalizar que a gestão da informação e do conhecimento demanda a participação de todos e que seus benefícios podem ser sentidos no desenvolvimento de atividades diárias e/ou individuais, desmistificasse a concepção de que a prática caberia apenas aos gestores das organizações.

A cartilha foi estruturada em duas partes:

1. Apresentação;
2. Etapas e práticas.

Na seção “1. Apresentação”, foram expostos os objetivos da cartilha, evidenciando seu intuito de indicar boas práticas, além de contextualizar a ação dentro da GC. A segunda seção, “2. Etapas e práticas”, foi estruturada com uma subdivisão para cada uma das

etapas do processo indicadas anteriormente, contendo entre uma e quatro práticas relacionadas. As subdivisões e as práticas vinculadas serão apresentadas a seguir:

1. Identificar. Esta etapa, no âmbito da GC, diz respeito à identificação dos conhecimentos e suas lacunas, tendo em vista, a partir desta identificação, agir de forma que os objetivos organizacionais sejam atingidos (BATISTA, 2012). Dessa forma, buscou-se promover as seguintes práticas em contexto de *home office* relacionadas a esta etapa, com suas respectivas orientações:

- **Mapeamento de conhecimentos estratégicos** – identifique quais conhecimentos de sua unidade de trabalho possuem relevância estratégica em relação às atividades da instituição. Oriente o registro desses conhecimentos através de manuais, guias e passo a passos. Indique treinamentos disponíveis *on-line* para capacitação da equipe e programe atividades de orientação e passagem de conhecimento entre os membros do grupo, utilizando as ferramentas *on-line* disponíveis.

- **Avaliação das fontes de informação** – identifique as fontes de informação críticas para suas atividades e, caso não seja possível o acesso a essas bases de dados e diretórios, busque fontes de informações alternativas, atentando sempre para a confiabilidade e a veracidade do conteúdo ali veiculado. Indicamos o uso de fontes de organizações reconhecidas e governamentais.

2. Capturar. Informações geradas no contexto de trabalho não presencial no qual se expande o uso de ferramentas de comunicação não convencionalmente utilizadas no ambiente corporativo têm chances de perda e seu registro se apresenta como uma atividade essencial para evitar que isto ocorra. Informações relevantes para o alinhamento das equipes de trabalho e para a tomada de decisões devem estar acessíveis a todos. Para tanto, indicou-se como boa prática a captura e o envio por *e-mail*:

- **Registro de decisões por *e-mail*** – designe um responsável por registrar as decisões importantes das reuniões por videoconferência e enviá-las por *e-mail* para que todos os participantes envolvidos, independentemente de falhas de conexão e outros problemas técnicos, tomem ciência e a informação possa ser recuperada. Também registre por *e-mail* decisões tomadas por outros meios, como *Whatsapp*, *Telegram*

e telefone. Indica-se o uso do *e-mail* institucional para o envio destes registros, pois aplicativos de mensagem instantânea, devido ao grande fluxo de informação diário, dificultam a posterior recuperação destas informações.

3. Criar. A criação de conhecimentos se relaciona com a assimilação de informações e sua conseqüente conversão em novos conhecimentos e pode se dar a nível individual, da equipe e organizacional (BATISTA, 2012). Por isso, orienta-se:

- **Educação continuada** – utilize plataformas de aprendizagem *on-line* para se manter atualizado. Muitas delas têm ofertado cursos e material didático gratuitos.
- **Elaboração conjunta de documentos** – dado o contexto de isolamento social e a impossibilidade de discussões presenciais, busque elaborar documentos importantes conjuntamente. Utilize o controle de alterações do editor de textos e as caixas de comentários e anotações. Discuta as dúvidas e os pontos levantados para que o material reflita o conhecimento da equipe e tenha a contribuição de todos.
- **Ambientes colaborativos institucionais** – participe mais ativamente dos ambientes virtuais de discussão disponibilizados pela instituição, dada a impossibilidade da participação em eventos presenciais.

4. Proteger. Em um contexto em que a informação e o conhecimento ganham status de ativos estratégicos, faz-se necessário assegurar que os mesmos não se percam e que não haja acesso indevido a informações estratégicas. Sendo assim, a etapa de proteção possui grande relevância no processo de gestão da informação e do conhecimento, visando garantir a competitividade frente aos concorrentes. Para tanto, orienta-se:

- **Guarda de originais** – guarde os documentos originais mesmo que enviados em versão digital até a volta da rotina normal de trabalho para que se dê o devido processamento.
- **Compartilhamento de informações** – evite compartilhamento de arquivos institucionais por aplicativos de mensagem instantânea ou *e-mail* pessoal. Utilize ambientes seguros e, de preferência, institucionais para a troca de mensagens, como *e-mail* institucional ou sistema de compartilhamento de documentos interno, sempre respeitando as orientações de segurança da informação da instituição.

- **Videoconferências** – realize videoconferências em plataformas consideradas seguras. Ao iniciar uma chamada de vídeo garanta que todos os participantes estejam identificados e sejam convidados da reunião.

5. Organizar. A organização do conhecimento visa a criação de arranjos e identificações que possibilitem sua disponibilização e acesso. Tendo em vista este objetivo, orienta-se as seguintes práticas:

- **Pasta de arquivos institucionais em dispositivo pessoal** – mantenha uma pasta em seu *e-mail* institucional ou em seu dispositivo de trabalho para concentrar e armazenar documentos e informações que devem ser migradas para os diretórios de rede da instituição tão logo o acesso a eles seja regularizado. Desta maneira, evita-se que informações importantes fiquem pulverizadas e sejam perdidas neste período de contingência.

- **Nomenclatura de documentos** – nomeie os documentos de forma compreensível para todos os membros da equipe, inclusive sinalizando o controle de versões. Sugere-se a seguinte estrutura: Tipo de documento_Assunto_data_versão. Ex.: Controle_de_compras_2020.03.25_v.1.

- **Criação de grupos específicos para comunicação de trabalho** – caso esteja utilizando algum aplicativo de mensagem instantânea para se comunicar com os membros de sua equipe, como *Whatsapp* e *Telegram*, crie um grupo específico da equipe para o *home office*, pois assim as informações trocadas ficam restritas a um ambiente, possibilitando melhor gestão da informação. Recomenda-se, no horário dedicado ao *home office*, silenciar outros grupos para que a atenção esteja focada nas atividades de trabalho e que nada importante seja perdido.

6. Compartilhar. Compartilhar o conhecimento está relacionado com “o intercâmbio sistemático de conhecimento entre os membros da organização” (APO, 2009). Ainda de acordo com a organização, existem dois métodos para o compartilhamento: o de armazenamento e o de fluxo. O primeiro seria efetuado por meio de repositórios e outras bases de conhecimento, ao passo que o segundo seria focado na transferência direta entre os indivíduos. Visando esta etapa do processo, indicam-se as práticas a seguir sinalizadas:

- **Participação virtual** – realize e participe de reuniões virtuais de acompanhamento com sua equipe de trabalho para alinhamento, comunicações e tomadas de decisão.
- **Feedback** – dê *feedback* à sua equipe e aos seus gestores. Estamos todos aprendendo a lidar com este novo modo de trabalho e é importante que compartilhem nossas percepções e entendamos o que pode ser melhorado e o que já está dando certo para alinhar expectativas e reduzir ansiedade.
- **Café virtual** – marque pausas do café com seus colegas de trabalho. Basta convidá-los para chamadas de vídeo em horário combinado. A ideia é que sejam momentos de interação e trocas mais abertos, não reuniões de trabalho.
- **Repositório institucional** – deposite o material organizacional no repositório da instituição para que os demais funcionários tenham acesso.

7. Aplicar. A aplicação do conhecimento, de acordo com Batista (2012, p. 64), deve estar alinhada aos processos e rotinas de trabalho da organização. Sendo assim, a utilização e reutilização da informação e do conhecimento nas atividades da empresa deve visar melhorias e tomadas de decisão qualificadas. Para tanto, sugere-se:

- **Decisões baseadas em dados** – utilize fontes de dados e informações confiáveis para a tomada de decisões.
- **Utilize material de apoio** – faça uso de manuais, cartilhas e passo a passos, caso existam, garantindo a conformidade dos processos.
- **Lições aprendidas e boas práticas** – comunique aos colegas de trabalho os aprendizados adquiridos neste novo contexto. Faça registros sobre métodos, práticas ou ferramentas que têm facilitado o desenvolvimento de suas atividades nesse período e sobre dificuldades enfrentadas. Compartilhe estes registros com seus colegas para que seus desafios e soluções possam ajudar aos demais.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se mostrar uma atuação do profissional da informação frente aos impactos da pandemia mundial de COVID-19 focada na orientação e direcionamento de práticas de gestão da informação e do conhecimento visando auxiliar a plena execução das atividades das organizações neste novo contexto. Nesse sentido, destacaram-se

metodologias e sugestões para a elaboração de documento de caráter informativo e instrucional com objetivo de sensibilizar colaboradores em relação à temática.

Centrando na prática, procurou-se também levantar a reflexão sobre o papel dos atores envolvidos nos processos de gestão da informação e do conhecimento, evidenciando que estes demandam a participação de todos os funcionários de uma instituição e que seus benefícios podem ser sentidos no desenvolvimento de tarefas diárias e atividades pessoais, desmistificando a ideia de que essa gestão caberia apenas à alta administração de uma empresa. Dessa forma, salienta-se a necessidade de orientação sobre boas práticas que podem ser aplicadas em situações de *home office* para evitar a dispersão da informação e do conhecimento e garantir sua devida identificação, criação, preservação, compartilhamento e aplicação tendo em vista alcançar os objetivos estratégicos da organização.

REFERÊNCIAS

APO. **Knowledge management: facilitator's guide**. 2009. Disponível em: http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39_APO-KM-FG.htm. Acesso em: 1 jun. 2020.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília, DF: Ipea, 2012.

BATISTA, F. F. et al. **Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**. Brasília, DF: IPEA, 2014. (Texto para discussão, 1941).

BATISTA, F. F. (Org.). **Experiências internacionais de implementação da gestão do conhecimento no setor público**. Rio de Janeiro: Ipea, 2016.

BETTENCOURT, M. P. L. **Produção e compartilhamento do conhecimento nuclear: a gestão do conhecimento na Divisão de Radiofármacos do Instituto de Engenharia Nuclear da Comissão Nacional de Energia Nuclear**. 2011. 130 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2011.

CIANCONI, R. B. **Gestão do conhecimento: visão de indivíduos e organizações no Brasil**. 2003. 287 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

FUKUNAGA, F.; SAITO, A. **Modelo de Referência SBGC**. [2017]. Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/uploads/6/5/7/6/65766379/6.modelo-sbgc-fukunaga-saito-2017-08-03.pdf>. Acesso em: 5 maio 2020.

LONGO, R. A importância do conhecimento e do profissional da informação para a estratégia corporativa num contexto de complexidade. *In*: SOUTO, L. F. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões**. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. cap. 8, p. [153]-172.

MACEDO, C. C. de et al. **Capítulo 2: estratégia de integração das práticas de gestão do conhecimento ao modelo de gestão do SERPRO**. [200-]. Disponível em: http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo02.htm. Acesso em: 1 maio 2020.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE. Escritório Regional para as Américas. **Folha informativa – COVID-19 (doença causada pelo novo coronavírus)**. 29 maio 2020. Disponível em: https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6101:covid19&Itemid=875. Acesso em: 29 maio 2020.

SOUTO, L. F. Atuação do bibliotecário em processos não tradicionais. *In*: SOUTO, L. F. (Org.). **Gestão da informação e conhecimento: práticas e reflexões**. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. cap. 1, p. 1-26.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

WILSON, T. D. Information Management. *In*: FEATHER, J.; STURGES, P. (Ed.). **International encyclopedia of information and library science**. London: Routledge, 2003. p. 263-278.