

# UM ESTUDO DA ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO: o caso da Fcap Jr. Consultoria

**Wilma Olegário Pereira da Costa**

Bacharel em Biblioteconomia (UFPE)

E-mail: wilmaufpe@gmail.com

**André Felipe de Albuquerque Fell**

Doutor em Administração (UFPE)

E-mail: anfaf@yahoo.com.br

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar como a FCAP Jr. usa informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões em projetos de consultoria organizacional. Sendo utilizado o método de pesquisa qualitativo e adotando-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa, os dados foram coletados através de uma entrevista semi-estruturada feita com os membros da consultoria, os dados passaram por uma análise de conteúdo que revelou a importância do uso da informação para os serviços desenvolvidos mostrando que a informação e o conhecimento podem trazer melhorias e inovações nas atividades desempenhadas gerando assim, um processo contínuo que proporciona significado, aprendizado e ação para as organizações.

## PALAVRAS-CHAVE

Consultoria júnior; Conhecimento; Organizações.

## ABSTRACT

The present study has as objective analyzes as the FCAP Jr. uses information to create meaning, to build knowledge and to make decisions in projects of consultant firms. Being used the method of qualitative research and being adopted the case study as search strategy, the data were collected through an interview semi structured done with the members of the consultant firms, the data went by a content analysis that revealed the importance of the use of the information for the developed services showing that the information and the knowledge can improvements and innovations in the activities carried out generating like this, a continuous process that provides meaning learning and action for the organizations.

## KEYWORDS

Junior consultant firms; Knowledge; Organizations.

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a sociedade vem passando por transformações de ordem social, econômica e tecnológica, uma vez que se passa de uma fase onde a sociedade era conhecida como Sociedade Industrial constituída por máquinas, ferramentas, trabalhadores especializados, produção em larga escala e apresentando um direcionamento para a geração de bens materiais; para uma Sociedade Pós-Industrial que investe em tecnologia de ponta e no uso maciço da informação, ou seja, na prestação de serviços e na produção e transmissão da informação (SANTOS, 1990; ZUFFO, 1997). Esta nova fase, segundo Carvalho e Kaniski (2000), surgiu no início da década de 50 do século XX

onde o homem passa a interagir com outros homens e não apenas com as máquinas. Tais fatos permitem o surgimento da Sociedade da Informação ou Sociedade do Conhecimento termo este formulado em 1962 por Fritz Machlup. Para Kohls (2009, p.5) neste “novo modo informacional de desenvolvimento a fonte produtiva pode ser encontrada na tecnologia de geração de conhecimento, de processamento de informações e de comunicação de símbolos”.

Em meio a esse cenário de constantes mudanças, pode-se também perceber que as organizações procuraram ao longo dos anos, uma adaptação para que não se tornassem ultrapassadas. Segundo Kohls (2009, p.11), o atual “sistema econômico em que a inovação é importantíssima, a habilidade organizacional em aumentar as fontes de conhecimento torna-se a base da empresa inovadora”.

Devido a essa concepção de organizações baseadas na inovação e conseqüentemente no conhecimento, o livro de Chun Wei Choo “A organização do conhecimento” é considerado um trabalho de referência sobre a forma como as organizações devem conduzir processos informacionais. Na presente obra, o autor expõe uma concepção atual de administração e da teoria organizacional enfatizando três arenas diferentes onde a criação e o uso da informação apresentam um papel fundamental no crescimento e na capacidade de adaptação da empresa. Primeiro, a organização utiliza a informação para dar significado às mudanças no ambiente externo; em seguida utiliza a informação para criar novos conhecimentos e, por fim, busca e avalia a informação para tomar decisões (CHOO, 2003).

Outro fenômeno que vem crescendo gradativamente é o Movimento de Empresa Júnior. Normalmente as empresas juniores são instituídas sob a forma de consultoria júnior ideia essa que surgiu na França no ano de 1967 na ESSEC (*L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Paris*), cujos estudantes se conscientizaram da importância de experiências práticas que pudessem complementar a formação acadêmica. A partir dessa visão surgiu uma associação sem fins lucrativos denominada Junior Enterprise, com o objetivo de ser um complemento na formação teórico-acadêmica (SOUZA, 2002; SOBREIRA, 2001).

No entanto, o que pode haver em comum entre uma organização baseada no conhecimento e uma consultoria júnior? Uma organização baseada no conhecimento procura constantemente estimular seus membros para que busquem através da aprendizagem captar novos conhecimentos para gerar inovação. E uma empresa júnior tem como objetivo proporcionar aos seus membros um desenvolvimento técnico e acadêmico por meio da aprendizagem prática, gerando também novos conhecimentos e inovação. Portanto, é possível observar um ponto de convergência entre organização baseada no conhecimento e consultoria júnior, pois uma consultoria júnior também é uma organização baseada no conhecimento, já que, ambas buscam agregar valor as suas atividade através do uso da informação de modo estratégico.

Deste modo, o presente estudo tem o objetivo de analisar como a FCAP Jr. (Faculdade de Ciências da Administração de Pernambuco) usa a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões em projetos de consultoria organizacional. Tendo como justificativa a dificuldade existente em se encontrar trabalhos na área de Ciência da Informação que abordem o uso da informação para criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisões. Em pesquisa realizada na base de dados do portal de periódicos da Capes, no ano corrente, não foram encontrados artigos que tratassem deste tema com esta abordagem. Portanto, o estudo pretende

contribuir para o preenchimento dessa lacuna e instigar o surgimento de futuros trabalhos.

O estudo foi realizado na Faculdade de Ciências da Administração de Pernambuco (FCAP) vinculada à Universidade de Pernambuco (UPE), onde se encontra a FCAP Jr. Consultoria. Tal escolha do objeto de estudo se justifica pelo critério de acessibilidade aos dados, uma vez que a autora do presente estudo é discente da FCAP.

## **2 A ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO**

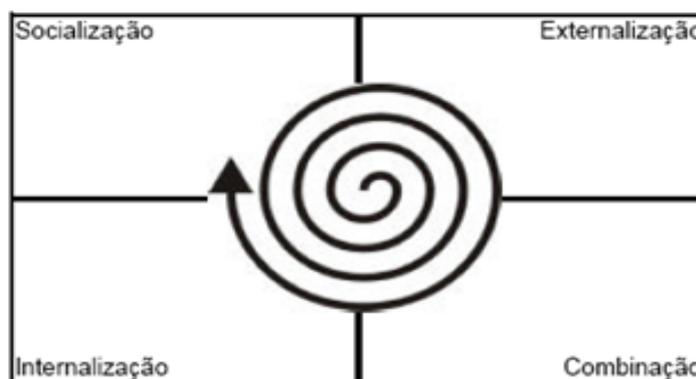
As organizações usam constantemente a informação nos seus mais diversos níveis hierárquicos, de modo que foram realizadas diversas pesquisas para compreender o valor e a complexidade da informação dentro das empresas, além de constituir o elemento básico na organização do conhecimento (CHOO, 2003). Para o autor supracitado, “a concepção atual de administração e teoria organizacional destaca três arenas distintas onde a criação e o uso da informação desempenham um papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação da empresa” (CHOO, 2003, p.27). Assim, criar significado, construir conhecimento e tomar decisões são processos interligados na busca e utilização da informação nas organizações.

Dentro das organizações, quando as mudanças no ambiente começam a provocar variações nos fluxos de experiência afetando os seus membros, pode-se afirmar que a criação de significado tem seu início. A partir dessas variações, os membros começam a compreender e identificar seu significado através da interpretação. Assim, no processo de criação de significado, o principal objetivo é minimizar a dubiedade de dados que irão ajudar a mapear o ambiente permitindo uma consistência nessas interpretações e que elas possam ajudar a organização a atribuir valores a tais significados (CHOO, 2003).

A criação de significado resulta de uma rede de significados comuns que ajudam a organização a montar suas estratégias visando atender às necessidades do mercado, daí a importância de interpretações bem elaboradas e da redução de dados ambíguos que possa minimizar as incertezas em relação à formação de estratégias, utilizando a conversa como principal canal de troca de informações nos variados grupos para que haja um compartilhamento de tais interpretações, gerando um resultado positivo.

A construção do conhecimento é outro modo informacional que tem se mostrado elemento importante para o sucesso de muitas empresas, porém para construir conhecimento é necessário converter conhecimento tácito em conhecimento explícito e é neste ponto que reside o desafio. Para Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento tácito é subjetivo devido a sua difícil concretização através da verbalização, pois é resultado da experiência vivenciada e acumulada, ou seja, às vezes sabe-se mais do que se consegue falar, enquanto o conhecimento explícito é de fácil formalização não mostrando grandes dificuldades para transmissão entre as pessoas.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) há quatro maneiras de converter o conhecimento tácito em explícito que são: socialização através da qual é adquirido conhecimento tácito por meio de compartilhamento de experiências; exteriorização processo pelo qual o conhecimento tácito é traduzido em conhecimento explícito; combinação que constrói conhecimento explícito reunindo conhecimento explícito de várias fontes e por fim através de internalização incorporando conhecimento explícito ao conhecimento tácito. A figura 1 mostra o espiral do conhecimento.



**FIGURA 1: ESPIRAL DO CONHECIMENTO**  
**FONTE: NONAKA; TAKEUCHI (1997, P. 81)**

Assim, através da socialização o conhecimento tácito é trocado e em seguida convertido em explícito através da externalização, dando início ao processo de combinação este novo conhecimento é combinado com os já existentes gerando novos conhecimentos. Finalmente este novo conhecimento é internalizado e transformado em conhecimento explícito para a organização, fazendo com que todo o processo se reinicie por meio da socialização formando um espiral do conhecimento com processos dinâmicos e contínuos.

Outro modo de informação importante é a tomada de decisão que é provocada por um problema. Em um ambiente ideal, a escolha racional exigiria um diagnóstico de todas as alternativas disponíveis, informações, conferências e estimativa dessas conseqüências, mas no mundo real isso não é possível. Herbert Simon sugere que a racionalidade ampla e objetiva deve ser substituída pela tomada de decisão organizacional que é caracterizada pela racionalidade limitada que afirma ser a capacidade humana de formular e solucionar problemas restritos. Em decorrência dessa racionalidade limitada o ator organizacional procura um curso de ação satisfatório em vez de buscar a melhor alternativa ou então simplifica o processo decisório através de rotinas e regras aplicadas de forma a diminuir a incerteza e complexidade das decisões. Em vista disso, fica evidente que o problema fundamental das organizações na hora de decidir é definir os princípios que norteiam a tomada de decisão (CHOO, 2003).

Portanto, criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisões constituem o modo como as organizações utilizam a informação de maneira estratégica, sendo essas as principais atividades de uma organização baseada no conhecimento, apontando o aprendizado organizacional como um processo social atrelado à ação e essa ação resulta na criação de significado no cenário da organização. A materialização do conhecimento torna-o universal e permanentemente acessível. A partir daí, esse conhecimento se torna um patrimônio da empresa sendo compartilhado por todos que fazem parte do processo e sua aplicabilidade gera valor que transforma conhecimento em recurso estratégico e em subsídio necessário na tomada de decisões.

## **2.1 O PROCESSO ORGANIZACIONAL DE CRIAÇÃO DE SIGNIFICADO: A INTERPRETAÇÃO, A SELEÇÃO E A RETENÇÃO**

No processo organizacional de criação de significado há uma interpretação, seleção e retenção das informações que serão utilizadas para recortar a experiência, selecionar significados e reter interpretações racionais (CHOO, 2003).

A interpretação é um processo pelo qual os indivíduos de uma organização criam e observam o ambiente em que estão inseridos. Este processo se refere a mudanças no ambiente que serão processadas a partir de dados primários, em seguida alguns aspectos são isolados e observados com mais atenção. Este processo fornece como resultado dados ambíguos que propiciam o material necessário para novos processos de criação de significado.

O processo de seleção envolve a escolha de significados que podem ser atribuídos aos dados ambíguos obtidos no processo de interpretação, resultando em um ambiente interpretado, possibilitando uma explicação causal para o que está ocorrendo.

A retenção é o processo no qual são armazenados produtos de uma criação de significado bem-sucedida no intuito de que sejam recuperadas no futuro como possíveis significados a serem conferidos a novas ocasiões ambíguas.

Portanto, o ambiente interpretado é resultado de uma retrospectiva de ações já ocorridas, sendo como um histórico guardado que possui relações entre ações e acontecimentos que podem ser recuperados auxiliando em atividades posteriores.

## **2.2 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DE CONSTRUÇÃO DE CONHECIMENTO: OS PROCESSOS GERATIVOS, OS PROCESSOS PRODUTIVOS E OS PROCESSOS REPRESENTATIVOS**

Wikstrom e Normann (*apud* Choo, 2003) apresentam três tipos de processos de conhecimento organizacional: processos gerativos, processos produtivos e processos representativos.

Os processos gerativos são aqueles em que o novo conhecimento é criado em atividades ligadas à solução de problemas. Produzido de início durante a solução de problemas, o conhecimento gerativo é adequado para aumentar os recursos de conhecimento tornando a organização capaz de criar um novo negócio ou gerar melhores produtos.

Os processos produtivos são aqueles nos quais o novo conhecimento é acumulado e empregado para ser proporcionado aos clientes. O conhecimento gerado a partir desse processo é manifesto e usado, também sendo processos reprodutivos, na perspectivas de serem aplicados repetidamente.

E os processos representativos são aqueles em que a organização repassa seu conhecimento manifesto ao cliente, para que ele use em seus próprios processos de criação de valor.

Deste modo, o conhecimento se transforma em valor não somente dentro da organização, mas também por meio da interação com seus clientes, fornecedores e outros parceiros.

### 2.3 PROCESSO ORGANIZACIONAL DE TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisão, segundo Oliveira (2002), é a conversão das informações analisadas em ação, sendo provocada pela necessidade de encontrar uma solução para um problema. O autor, ainda destaca que a análise do problema deve ser feita a partir das informações coletadas que possam apoiar o processo decisório, comparando e analisando soluções e alternativas por meio do levantamento de vantagens e desvantagens.

As decisões são classificadas por Simon (1965 *apud* OLIVEIRA, 2002) em: decisões programadas e decisões não-programadas. As decisões programadas são caracterizadas por serem repetitivas e rotineiras além de serem permanentes. E as decisões não-programadas são caracterizadas pelo imprevisto, além de sendo decisões não automatizadas.

Deste modo, a informação mostra-se relevante quando apóia uma tomada decisão. Esse apoio é o que confere importância à informação, fazendo-a um subsídio essencial para a tomada de decisão. Assim, a informação passa a ser produto qualificado, quando ganha tratamento e interpretação, para que possa trazer benefícios para as pessoas que dela se utilizam.

### 3 A EMPRESA JÚNIOR

A missão da empresa júnior é proporcionar ao acadêmico um diferencial no desenvolvimento de seu conhecimento, proporcionando às organizações empresariais um serviço inovador e de qualidade em gestão empresarial (SOBREIRA, 2001).

Uma empresa júnior é composta e administrada por alunos de graduação. E apresenta estatuto próprio, diretoria executiva e conselho de administração. Suas atividades de consultoria são desenvolvidas mediante a supervisão dos docentes da instituição que abriga a empresa júnior ou de um especialista externo convidado. Sua finalidade é promover atividades de caráter instrutivo e científico de acordo com os preceitos de estudo, pesquisa e extensão universitária da instituição de ensino. E a principal atividade desenvolvida para atingir tais finalidades acontece na forma de projetos de consultoria orientados por docentes (FRANCO, 2006).

Guimarães, Senhoras e Takeuchi (2003, p.16) mostram os benefícios trazidos pela empresa júnior para a formação dos discentes que participam desta atividade:

[...] a partir desta experiência o futuro profissional é estimulado no processo de formação do caráter empreendedor prevendo a realidade e estimulando para a prática profissional ou até a criação de suas próprias empresas. As empresas juniores são, acima de tudo, um excelente lugar de grandes operações para o aluno de graduação fazer a complementação em sua formação para o mercado. Este aluno poderá testar sua capacidade de trabalhar em grupo, seu relacionamento interpessoal, sua visão de negócios e sua capacidade administrativa.

Deste modo, é possível notar os benefícios que uma empresa júnior pode trazer para a formação dos discentes, oferecendo a oportunidade de desenvolvimento profissional e intelectual, contribuindo para uma formação

baseada na prática do dia-a-dia que encontraram no mercado e tendo a chance de poder participar de atividades que permitam a utilização dos conhecimentos adquiridos em sala de aula.

Os objetivos gerais de uma empresa júnior são: promover o desenvolvimento técnico e acadêmico de seus integrantes; promover o desenvolvimento econômico e social da comunidade por meio de suas atividades; fomentar o espírito empreendedor de seus associados; promover o contato dos alunos com o mercado de trabalho e promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos associados (FRANCO, 2006).

### **3.1 A IMPORTÂNCIA SOCIAL**

Para uma empresa estabelecida em um país onde o capitalismo é o sistema vigente, historicamente a busca do lucro sempre foi a meta fundamental. A busca pelo lucro provoca empregos e o desenvolvimento do país. O que deve mover as pessoas, porém, não é apenas a busca do lucro ou do desenvolvimento do país, mas também o desenvolvimento humano e social (RIBAS, 2007).

As atividades desenvolvidas pela empresa júnior propiciam aos acadêmicos um conhecimento prático e real do panorama empresarial, uma vez que se trabalha em busca de resultados que melhorem a vida comunitária. Promove-se a conexão social ao valorizar as habilidades dos participantes no projeto, através de cursos que atendam às necessidades dos potenciais clientes (RIBAS, 2007).

Matos (1997 *apud* FRANCO, 2006) defende que a empresa júnior pode ser vista como uma simples estrutura à disposição dos estudantes, no qual podem ser implantados e elaborados projetos e estudos que permitam maior contato com a sociedade e com o mercado. Essa associação pode ser compreendida como um laboratório onde a aprendizagem e a experiência proporcionam uma troca entre a universidade e a sociedade. Assim, uma formação do profissional consistente e o desenvolvimento de habilidades através de atividades práticas dentro de uma empresa júnior poderão refletir no mercado uma qualidade que beneficiará a sociedade que usufruirá dos produtos e serviços oferecidos.

## **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este trabalho é de natureza exploratória. Por ser um estudo de caso, foi adotada a entrevista semi-estruturada para coletar dos dados, que foram analisados através da análise de conteúdo recebendo deste modo, um tratamento predominantemente qualitativo. As entrevistas aconteceram em um único dia. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas integralmente, passando por um processo de identificação dos trechos que melhor respondiam aos questionamentos propostos. O quadro abaixo apresenta a amostra dos entrevistados:

<b>CARGO</b>	<b>PERÍODO</b>	<b>TEMPO DE TRABALHO NA CONSULTORIA</b>
Consultor – Projeto (Entrevistado 1)	2º	6 meses
Presidente Executivo (Entrevistado 2)	4º	1 ano e 6 meses
Analista – Marketing (Entrevistado 3)	4º	1 ano
Analista – Gestão de Pessoas (Entrevistado 4)	2º	6 meses
Analista – Qualidade (Entrevistado 5)	3º	6 meses
Diretor – Finanças (Entrevistado 6)	4º	1 ano

**QUADRO 1: AMOSTRA DE ENTREVISTADOS DA PESQUISA**

Para o desenvolvimento da pesquisa foi escolhida a FCAP Jr. Consultoria como objeto de estudo, pois é uma consultoria júnior pioneira em Pernambuco que contribuiu para que outras instituições de ensino superior também enveredassem por esta forma de incentivar os alunos a aplicarem as teorias aprendidas em sala de aula a uma prática organizacional.

A FCAP Jr. atua nas seguintes áreas e sub-áreas: finanças (análise de custos e estrutura financeira), marketing (pesquisa de mercado, pesquisa de opinião e plano de marketing), qualidade (mapeamento de processos, gestão estratégica e logística) e recursos humanos (pesquisa de clima e cultura, plano de cargos e salários e recrutamento) (FCAP JR., 2010).

## **5 RESULTADOS DA PESQUISA**

Neste item pretendeu-se expor a análise dos resultados obtidos na pesquisa. Para isso tentou-se aproveitar as contribuições de cada um dos entrevistados, levando em consideração aspectos que pudessem de alguma forma levar ao alcance dos objetivos propostos. Os resultados são expostos tomando por base os domínios que foram surgindo dos próprios dados.

### **5.1 UTILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO PELA FCAP JR. PARA O PROCESSO ORGANIZACIONAL DE CRIAÇÃO DE SIGNIFICADO**

Em termos de interpretação do ambiente, a falta de divulgação do movimento de EJ é uma das principais responsáveis pela falta de concorrência no setor, que ainda possui uma presença tímida na região do Nordeste, sendo este o ambiente que os membros da Consultoria enxergam.

Bom o movimento EJ não é tão disseminado no nordeste então é um mercado que tá crescendo, a FCAP Jr. Consultoria, assim como outras EJs de Pernambuco está trabalhando bastante pra tá divulgando esse movimento que tem um pontencial muito grande e não é um mercado competitivo porque temos poucas EJ na região. [Entrevistado 3 Analista – Marketing].

A FCAP Jr. procura através de ferramentas que permitam acompanhar as mudanças no ambiente gerar informações que possibilitem um mapeamento dessas mudanças ao desenvolver serviços de consultoria, mostrando certo nível de dificuldade para acompanhar tais mudanças.

É bem difícil a gente acompanhar as mudanças a FCAP Jr. procura analisar o cenário, porque a partir dessa análise de cenário através de uma ferramenta de SWOT ou de Porter é que a gente gera essas informações e dessas informações a gente sabe como tá ocorrendo as mudanças ou não. De modo informal a gente também consegue captar agora ter informações fidedignas é bem difícil. [Entrevistado 6 Diretor – Finanças]

O domínio apresentado no quadro 2 resulta da combinação do que foi encontrado na pesquisa de campo.

DOMÍNIO	CATEGORIA(S)
Mudanças difíceis de serem acompanhadas num ambiente com baixa concorrência.	Movimento de EJ pouco disseminado no Nordeste com baixa concorrência. Obter informações sobre mudanças é uma tarefa difícil.

**QUADRO 2: CATEGORIAS DO DOMÍNIO MUDANÇAS DIFÍCEIS DE SEREM ACOMPANHADAS NUM AMBIENTE COM BAIXA CONCORRÊNCIA**

Na seleção A FCAP Jr. utiliza ferramentas como SWOT, *Brainstorming* e o modelo das Cinco Forças de Michael Porter para identificar e depois selecionam as informações que consideram relevantes na tentativa de compreender o ambiente em que está inserida.

Hoje a principal ferramenta que nós usamos para selecionar as informações é a SWOT então a gente faz um Brainstorming (tempestade de idéias) com os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades e depois disso fazemos uma seleção de quais informações são relevantes pra FCAP Jr. e se dar certo pra aquela situação, atualmente a gente está tentando usar Porter para analisar o mercado competitivo, fornecedor, concorrente justamente pra ter mais informações pra saber onde a gente tá inserido. [Entrevistado 2 Presidente Executivo]

Quem seleciona as informações para compreender as mudanças ambientes é o gerente de projetos e um membro de Relacionamento com o Cliente (RCC) que é o diretor de marketing.

Quem seleciona as informações é o gerente de projeto e um membro do RCC (Relacionamento com o cliente). [Entrevistado 1 Consultor – Projeto]

O quadro 3 apresenta o domínio resultante da combinação do que foi encontrado na pesquisa de campo.

DOMÍNIO	CATEGORIA(S)
Seleção das informações feitas por membros e identificação por ferramentas	A FCAP Jr. usa ferramentas para identificar as informações relevantes. Gerente de projeto e membro do RCC selecionam essas informações.

**QUADRO 3: CATEGORIAS DO DOMÍNIO SELEÇÃO DAS INFORMAÇÕES FEITAS POR MEMBROS E IDENTIFICAÇÃO POR FERRAMENTAS**

No armazenamento a FCAP Jr. registra suas informações em pastas salvas nos computadores que estão conectados à rede da Consultoria. As pastas são separadas por áreas ficando todos os relatórios, atas de reuniões, acompanhamento de projetos enfim, todas as informações adquiridas são armazenadas nos computadores e compartilhadas através de rede.

Isso é armazenado em pastas nos computadores da rede que a FCAP Jr. tem e cada área tem uma pasta separada, então todos os documentos e as informações são colocadas lá. [Entrevistado 6 Diretor – finanças]

O acesso às informações armazenadas ocorrem de modo bem simples, a FCAP Jr. não utiliza nenhum Software para recuperar as informações que são armazenadas o que de certo modo facilita o acesso, já que, é necessário apenas estar em um dos computadores conectados à rede. Esse acesso é oferecido a todos os membros da Consultoria.

Esse acesso ocorre através da rede e a gente tem um meio muito efetivo que é o e-mail corporativo onde a gente manda e-mails pra empresa toda tá olhando até pra tá corrigindo alguma coisa [ Entrevistado 5 Analista – Qualidade]

O quadro 4 apresenta o domínio resultante da combinação do que foi encontrado na pesquisa de campo.

DOMÍNIO	CATEGORIA(S)
Armazenamento e recuperação de informações através de rede de computadores	A FCAP Jr. armazena informações em pastas nos seus computadores que estão ligados em uma rede. O acesso acontece de maneira simples, em um dos computadores da rede.

**QUADRO 4: CATEGORIAS DO DOMÍNIO ARMAZENAMENTO E RECUPERAÇÃO DE INFORMAÇÕES ATRAVÉS DE REDE DE COMPUTADORES**

O quadro 5 sintetiza a utilização da informação pela FCAP Jr. para o processo organizacional de criação de significado, isto é, a interpretação, a seleção e a retenção.

<b>CRIAÇÃO DE SIGNIFICADO</b>	<b>DOMÍNIO</b>	<b>CATEGORIA(S)</b>
Interpretação	Mudanças difíceis de serem acompanhadas num ambiente com baixa concorrência	Movimento de EJ pouco disseminado no Nordeste com baixa concorrência. Obter informações sobre mudanças é uma tarefa difícil.
Seleção	Seleção das informações feitas por membros e identificação por ferramentas	A FCAP Jr. usa ferramentas para identificar as informações relevantes. Gerente de projeto e membro do RCC selecionam essas informações.
Retenção	Armazenamento e recuperação de informações através de rede de computadores	A FCAP Jr. armazena informações em pastas nos seus computadores que estão ligados em uma rede. O acesso acontece de maneira simples, em um dos computadores da rede.

**QUADRO 5: UTILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO PELA FCAP JR. PARA O PROCESSO ORGANIZACIONAL DE CRIAÇÃO DE SIGNIFICADO**

## **5.2 UTILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO PELA FCAP JR. PARA OS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DE CONSTRUÇÃO DE CONHECIMENTO**

Notou-se que os membros da FCAP Jr. fazem atividades regularmente para solucionar problemas, estas atividades são feitas através de reuniões tanto de rotina quanto reuniões mais abrangentes onde todos os membros podem dar sua opinião. Isso gera uma discussão que leva os membros a praticarem um processo gerativo de conhecimento.

Temos reuniões diárias, reuniões de diretoria e quando necessário, quinzenalmente, são feitas as reuniões gerais ocorrem quando há um problema macro, então é alocado um ponto pra discutir e tentar solucionar o problema. A gestão aqui é participativa todo mundo pode expor sua opinião a gente é estimulado a estudar e pesquisar, temos um grupo de estudo e discussões [Entrevistado 3 Analista – Marketing]

No processo gerativo os membros da FCAP Jr. ressaltaram a importância da geração de conhecimentos a partir de atividades relacionadas à solução de problemas, porém muitas vezes eles não têm o conhecimento necessário para solucionar tais problemas, pelo fato de grande parte dos membros serem de períodos do ciclo básico do curso de Administração. Por isso, a Consultoria tenta identificar os pontos fracos daquele novo membro e tenta dar o treinamento necessário para que ele possa desenvolver novas habilidades e conhecimento necessário para desempenhar suas atividades.

Os resultados em termos de conhecimento é muito diversificado. Somos muito novos e, às vezes, esse conhecimento falha. A gente acaba se deparando, na maior parte dos problemas, com a falta de conhecimento mesmo. Para melhorar essa situação fazemos

treinamentos antes dos membros entrarem na empresa eles tem que ter um conhecimento do funcionamento da empresa. Toda semana uma área dá seu treinamento específico e depois que eles estão inseridos vem a área de gestão de pessoas com um questionário pra filtrar algumas informações e identificar onde existem falhas e buscar dar o treinamento necessário pra aquele novo membro. [Entrevistado 4 Analista – Gestão de Pessoas]

O quadro 6 mostra o domínio resultante da combinação do que foi encontrado na pesquisa de campo.

<b>DOMÍNIO</b>	<b>CATEGORIA(S)</b>
Solucionar problemas depende de mais estudo dos membros	Reuniões para solução de problemas. Necessidade de mais estudo para a construção do conhecimento.

**QUADRO 6: CATEGORIAS DO DOMÍNIO SOLUCIONAR PROBLEMAS DEPENDE DE MAIS ESTUDO DOS MEMBROS**

No processo produtivo a FCAP Jr. procura utilizar o conhecimento criado nas atividades ligadas à solução de problemas gerando uma melhoria nos serviços posteriores, já que, solução de problemas passados ajudam na solução de problemas futuros.

Pode contribuir (o conhecimento) para inovar porque se a gente sabe que pode ter aquele risco ou aquele problema de novo a gente pode passar por outros caminhos pra não ter aquele problema novamente. Eu posso dar um exemplo vamos dizer: a gente sabe que o cliente não tem tempo de vir pra reunião aí a gente sabe que tem o risco de ele não vim pra reunião a gente já passou por outras situações parecidas, então é criado novas alternativas pra facilitar a vida dele gerando uma melhoria para o cliente. [Entrevistado 1 Consultor – Projeto]

A FCAP Jr. tenta através dos relatórios e dos manuais sistematizar o conhecimento obtido por meio da solução de problemas, gerando uma melhoria nos projetos posteriores.

Nós tentamos através de relatórios e manuais sistematizar o conhecimento adquirido durante a solução de um problema, isso diminui a improdutividade dos nossos membros porque, evita que os mesmos erros aconteçam novamente. Cabe a cada gerente estimular a produção e a consulta desses relatórios. [Entrevistado 2 – Presidente Executivo]

O quadro 7 apresenta o domínio resultante da combinação do que foi encontrado na pesquisa de campo.

DOMÍNIO	CATEGORIA(S)
A utilização do conhecimento gera aperfeiçoamento nos serviços	Melhorias a partir da solução de problemas anteriores. Há uma sistematização do conhecimento aprendido.

**QUADRO 7: CATEGORIAS DO DOMÍNIO A UTILIZAÇÃO DO CONHECIMENTO GERA APERFEIÇOAMENTO NOS SERVIÇOS**

No processo representativo a Consultoria transmite o conhecimento que desenvolveu através da qualidade do projeto, da entrega no prazo e principalmente dos resultados alcançados que geram benefícios para os clientes que adquiriram um serviço de qualidade com um baixo custo e para os membros que tiveram a oportunidade de praticar o que aprenderam.

Através da entrega dos projetos no prazo, da qualidade do projeto, da avaliação que o cliente faz ao final de cada projeto e principalmente dos resultados alcançados não só pra o cliente, mas também os benefícios gerados para a Consultoria como o todo. [Entrevistado 5 Analista – Qualidade]

Os clientes de início apresentam uma desconfiança em relação aos serviços da Consultoria, pois o movimento de EJ ainda gera certo receio nas empresas, porém como o custo é bem menor que uma consultoria convencional a parceria acaba sendo efetivada. No final, quando um projeto é finalizado os clientes se mostram surpresos com os resultados alcançados. Assim, a Consultoria vai ganhando mais espaço no mercado.

Os clientes de início demonstram certa desconfiança justamente por a gente tá aprendendo, mas apesar disso os clientes que vêm até a gente eles não confiam. De início não tem tanta confiança, mas querendo ou não eles têm que confiar depois que eles recebem o resultado e ficam satisfeitos e até surpresos superando as expectativas porque eles não esperavam que um universitário fizesse um serviço de tal forma que desse soluções positivas pra empresa dele. [Entrevistado 1 Consultor – Projeto]

O quadro 8 apresenta o domínio resultante da combinação do que foi encontrado na pesquisa de campo.

DOMÍNIO	CATEGORIA(S)
Conhecimento transmitido de forma satisfatória para ambas as partes	Transmissão do conhecimento para os clientes através dos resultados alcançados. Resultados dos projetos feitos pela Consultoria surpreendem os clientes.

**QUADRO 8: CATEGORIAS DO DOMÍNIO CONHECIMENTO TRANSMITIDO DE FORMA SATISFATÓRIA PARA AMBAS AS PARTES**

O quadro 9 sintetiza a utilização da informação pela FCAP Jr. para os processos organizacionais de construção de conhecimento.

<b>CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO</b>	<b>DOMÍNIO</b>	<b>CATEGORIA(S)</b>
Processo Gerativo	Solucionar problemas depende de mais estudo dos membros	Reuniões para solução de problemas. Necessidade de mais estudo para a construção do conhecimento.
Processo Produtivo	A utilização do conhecimento gera aperfeiçoamento nos serviços	Melhorias a partir da solução de problemas anteriores Há uma sistematização do conhecimento aprendido.
Processo Representativo	Conhecimento transmitido de forma satisfatória para ambas as partes	Transmissão do conhecimento para os clientes através dos resultados alcançados. Resultados dos projetos feitos pela Consultoria surpreendem os clientes.

**QUADRO 9: UTILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO PELA FCAP JR. PARA OS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DE CONSTRUÇÃO DE CONHECIMENTO**

### **5.3 UTILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO PELA FCAP JR. PARA O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO.**

Na tomada de decisão a FCAP Jr. adota como base as informações fornecidas pelo cliente. Essas informações são captadas através de um diagnóstico para identificar o problema a ser solucionado. Assim, as informações utilizadas para a tomada de decisão são baseadas no diagnóstico.

As informações vêm muito do que o cliente quer das necessidades do cliente. Primeiro a gente faz um diagnóstico pra saber qual o problema do cliente e todas as informações usadas na tomada de decisão vem desse diagnóstico, não só do cliente como também pra outros tipos de problemas internos. [Entrevistado 6 Diretor – Finanças]

Aqueles que estão envolvidos na reunião das informações pertinentes para a tomada de decisão, em nível de projetos, são: o gerente de projetos, o negociador e a diretora de projetos. Pode-se notar que são poucos membros que estão envolvidos nessa coleta de dados e informações para tomada de decisão.

Em nível de projeto o cliente se reúne com o gerente de projeto, o negociador que tá lá fazendo o diagnóstico e a diretora de projetos. E lá eles vão reunir as informações necessárias para definir o que o cliente quer. E internamente é na reunião de diretoria que se faz uma abertura de pauta e junto com o presidente a gente vai definir qual a solução para o problema. [Entrevistado 2 – Presidente Executivo]

O quadro 10 apresenta o domínio resultante da combinação do que foi encontrado na pesquisa de campo

<b>DOMÍNIO</b>	<b>CATEGORIA(S)</b>
Tomada de decisão baseada em dados e informações	Tomada de decisão baseada em um diagnóstico. Poucas pessoas envolvidas na coleta de dados e informações para apoiar a tomada de decisão.

**QUADRO 10: CATEGORIAS DO DOMÍNIO TOMADA DE DECISÃO BASEADA EM DADOS E INFORMAÇÕES**

A tomada de decisão é feita de forma participativa. Os membros de todas as áreas podem contribuir para que a decisão tomada seja a melhor para o problema em questão. Porém, quando a decisão está ligada a uma determinada área, aquela área possui mais voz de participação, já que, é a principal interessada na solução do problema.

Todos participam da tomada de decisão. Agora, quando é uma decisão relacionada à gestão de pessoas, por exemplo, nós mesmos tomamos a decisão em relação ao problema em questão, agora quando é uma decisão séria que vai atingir toda a empresa, então é repassado pra toda a empresa e todos os membros resolvem a questão, certo que gestão de pessoas vai ter mais voz pra argumentar. [Entrevistado 4 Analista – Gestão de Pessoas]

O quadro 11 apresenta o domínio resultante da combinação do que foi encontrado na pesquisa de campo.

<b>DOMÍNIO</b>	<b>CATEGORIA(S)</b>
Gestão participativa	Tomada de decisão feita de forma participativa.

**QUADRO 11: CATEGORIA DO DOMÍNIO GESTÃO PARTICIPATIVA**

O quadro 12 sintetiza a utilização da informação pela FCAP Jr. para o processo de tomada de decisão

<b>DOMÍNIO</b>	<b>CATEGORIA(S)</b>
Tomada de decisão baseada em dados e informações	Tomada de decisão baseada em um diagnóstico. Poucas pessoas envolvidas na coleta de dados e informações para apoiar a tomada de decisão.
Gestão participativa	Tomada de decisão feita de forma participativa.

**QUADRO 12: UTILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO PELA FCAP JR. PARA O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO**

## 6 CONCLUSÕES

A FCAP Jr. Consultoria processa e usa a informação nas três arenas: criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisão. Para Choo (2003), o conhecimento organizacional aparece quando os três modos de usar a informação se conectam para constituir uma rede maior de processos que continuamente geram significado, aprendizado e ações.

No presente estudo percebeu-se que na criação de significado os membros da Consultoria interpretam o ambiente a sua volta como pouco concorrido, sendo um cenário propício para a aprendizagem, porém, a obtenção de informações para observar as mudanças no ambiente é uma tarefa difícil, pois o ambiente está em constante modificação. A seleção das informações é feita pelo gerente de projetos e por um membro de RCC que utilizam ferramentas como SWOT, *brainstorming* e o modelo das Cinco Forças de Michael Porter na seleção de informações para compreender as mudanças ambientais. Em seguida, essas informações são armazenadas nos computadores ligados à rede da Consultoria. Deste modo, a FCAP Jr. usa a informação buscando identificar possíveis ameaças e oportunidades.

Em relação ao processo organizacional de construção do conhecimento, a Consultoria, através de reuniões para solucionar os problemas, constrói um novo conhecimento praticando um processo gerativo que aumenta os recursos de conhecimento da FCAP Jr. Estes novos conhecimentos geram melhorias e inovações a partir da solução de problemas anteriores havendo uma sistematização por meio de relatórios e manuais, praticando um processo produtivo. No processo representativo a FCAP Jr. oferece através dos resultados avaliados positivamente por ambos uma transmissão desses novos conhecimentos para os clientes.

E no processo organizacional de tomada de decisão a FCAP Jr. leva em consideração as informações que o próprio cliente fornece e o problema a ser solucionado. A reunião das informações ocorre por meio de um diagnóstico onde se tenta captar as principais informações que possam ajudar a solucionar o problema do cliente. Essas informações são coletadas pelo gerente de projetos, o diretor de projetos e um negociador. A tomada de decisão é feita de forma participativa tentando levar em consideração a opinião dos membros, de acordo com o nível de complexidade da decisão. Assim, a FCAP Jr. usa rotinas para simplificar e direcionar o processo decisório de modo que a decisão seja coerente e satisfatória de modo a solucionar a preocupação do cliente que busca os serviços da FCAP Jr.

Diante do que foi exposto no presente trabalho, observou-se que a FCAP Jr. Consultoria efetivamente usa a informação para criar significado, construção conhecimento e tomar decisão sendo capaz de perceber e discernir o ambiente a sua volta, o que lhe permite agir de forma inteligente e criativa. Além disso, dá-lhe condições de melhor capacitar seus membros para gerar inovação e tomando decisões que refletem seu aprendizado passado e seu atual nível de adaptação. Portanto, o uso da informação e do conhecimento leva a FCAP Jr. Consultoria a agir de maneira inteligente através de esforços contínuos e interligados de aperfeiçoamento contínuo dos serviços de consultoria que procura disponibilizar à sociedade pernambucana.

## REFERÊNCIAS

CARVALHO, I. C. L.; KANISKI, A. L. A sociedade do conhecimento e o acesso à informação: para que e para quem? *Ciência da informação*, v.29, n.3, 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n3/a04v29n3.pdf>. Acesso em: 03 out. 2010.

CHOO, C. W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Senac, 2003.

FCAP JR. CONSULTORIA. A empresa. Disponível em: <<http://www.fcapjr.com.br/site/web/empresa.php>> Acesso em: 07 set. 2010.

FRANCO, A. P. *Da sala de aula ao mundo empresarial: compreendendo a aprendizagem vivenciada em consultoria júnior da Universidade Federal de Pernambuco*. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa em Pós-Graduação de Administração. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2006.

GUIMARÃES, C. L.; SENHORAS, E. M.; TAKEUCHI, K. P. Empresa júnior e incubadora tecnológica: duas facetas de um novo paradigma de interação empresa universidade. 2003 In: *Simpósio de Engenharia de Produção*. 2003.

KOHL, V. K. O reflexo da sociedade em rede nas organizações: a tecnologia da informação, a flexibilização e a descentralização concentradora (de poder e riqueza). *REAd*, Porto Alegre, v. 5, n.2, Nov./dez. 2009. Disponível em: <http://www.seer.ufrgs.br/index.php/read/article/viewFile/15875/9454>. Acesso em: 02 out. 2010.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. *Criação do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. de. *Sistema de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais*. São Paulo: Atlas, 2002.

RIBAS, G. Empresa júnior e responsabilidade social: uma parceria necessária. *Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação*, v. 7, n. 7, jul./dez. 2007. p.29-34.

SANTOS, J. F. dos. *O que é pós-moderno*. São Paulo: Brasiliense, 1990.

SOBREIRA, G. R. *O teletrabalho nas empresas juniores de consultoria da Universidade Federal do Paraná*. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

SOUZA, G. C. Empresa Júnior: uma ferramenta facilitadora do processo de aprendizagem através da aplicação imediata de conceitos e teorias à realidade empresarial no ensino de administração no Brasil. *Revista Angrad*, Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, v. 3, n. 4, p. 98-111, out/dez. 2002.

ZUFFO, J. A. *A infoera: o imenso desafio do futuro*. São Paulo: Saber, 1997.

### Como citar este artigo:

COSTA, Wilma Olegário Pereira da; FELL, André Felipe de Albuquerque. Um estudo da organização do conhecimento: o caso da FCAP Jr. Consultoria. **Informe: Estudos em Biblioteconomia e Gestão da Informação**, Recife, v. 1, n. 1, p. 3-19, 2012.

**Artigo recebido em 11 de julho de 2011.  
Artigo aprovado em 14 de fevereiro de 2012.**