

GILZIRENE SIMONE OLIVEIRA

**Gestão da Informação e do Conhecimento numa  
Agência Regional de Microcrédito:**

*Estudo de Caso da Agência Nacional de Desenvolvimento  
Microempresarial – ANDE, filial Minas Gerais, da Visão Mundial  
Brasil.*

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós Graduação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

**Área de concentração:** Gestão da Informação e do Conhecimento

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup> Dra. Marta Pinheiro Aun

Belo Horizonte

2005

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

A minha Mãe e a meu Pai, exemplos de vida, o meu eterno amor.

## AGRADECIMENTOS

Àqueles que foram presentes, na realização deste sonho, minha especial gratidão:

Ilma Irene Oliveira, minha Mãe, exemplo de amor e dedicação, mesmo ausente se faz viva em todos os momentos de minha existência.

Nilson Gil Oliveira, meu Pai, pela confiança, apoio, força, dedicação e amor infinito.

Shirley Maria Oliveira, minha Tia, acolhida amorosa em Belo Horizonte, tornando sempre os fardos mais leves nesta fase de viagens constantes.

Todos os meus familiares pela compreensão e apoio.

Ramon Risério Dourado Leite, feliz reencontro, amor constante, sempre presente e disponível.

Todos os meus amigos, pela paciência e compreensão as minhas ausências, em especial, a Daniela Fernandez, influência decisiva para minha incursão nesta caminhada.

À Visão Mundial, especialmente a Elza Fagundes, que permitiu a realização deste sonho que parecia impossível.

A toda equipe da filial Minas Gerais, pela compreensão, apoio, dedicação e respeito, em especial a Giselle Silveira, companheira de todos os momentos.

A Marta Pinheiro Aun, pela paciência, dedicação, sabedoria, atenção, competência e carinho com que me conduziu nesta realização; por acreditar e sonhar junto e ainda partilhar seus conhecimentos; que nossos caminhos continuem se cruzando.

Aos professores, colegas e funcionários do Programa de Pós Graduação da Escola da Ciência da Informação da UFMG, pelos ensinamentos, pela troca rica e constante, pelo apoio e pela acolhida.

A Deus, pelas maravilhas que realiza em minha vida.

A todos que contribuíram com este projeto e me apoiaram incondicionalmente, o meu muito obrigada.

## RESUMO

A emergência da Sociedade da Informação e de uma nova economia reforça a necessidade de se avaliar alternativas de melhoria da gestão da informação e do conhecimento, principalmente numa agência regional de microcrédito com peculiaridades distintas. Assim, realizou-se um estudo de caso na ANDE - Agência Nacional de Desenvolvimento Microempresarial - da Visão Mundial Brasil, através de uma pesquisa qualitativa envolvendo a equipe da filial Minas Gerais e também a Gerência Nacional do programa, sediada em Recife - Pernambuco. A pesquisa englobou observação da rotina e aplicação de questionários, com o objetivo de identificar as possibilidades de melhoria da gestão da informação e do conhecimento nesta rede de microcrédito, com o suporte teórico necessário na Ciência da Informação e na Economia Solidária. Os resultados foram analisados através de quatro grandes grupos correlacionados aos objetivos da pesquisa: gestão da informação na filial Minas Gerais; compartilhamento da informação nesta filial; eficiência do software de gestão operacional instalado e perspectivas de melhoria existentes; gestão do conhecimento existente e os benefícios da Economia Solidária para o processo. Identificou-se o processo da gestão da informação e do conhecimento na instituição, as variáveis que influenciam esta gestão, alternativas de melhorias e o compartilhamento da informação entre os atores envolvidos. Os resultados explicitados nesta dissertação certamente poderão contribuir não somente com o objeto de estudo, mas também com outras instituições de microcrédito no estado e no país, visto que os modelos de gestão podem ser replicados e implantados em outras realidades, considerando peculiaridades locais.

## ABSTRACT

The rising of the Information Society and of a new economy reinforces the need of evaluating alternatives of information and knowledge management improvements, mostly in a regional micro credit agency with distinct peculiarities. Thus, a case study has been made in ANDE - Agência Nacional de Desenvolvimento Microempresarial (Micro companies development national agency) – about the World Vision Brazil, through a qualitative research involving the Minas Gerais branch team as well as the National Management of the program, based in Recife - Pernambuco. The research includes routine observation and questionnaire answering, aiming at the identification of possibilities of improvement in information and knowledge management in this micro credit network, with the theoretical necessary support in the Information Sciences and Solidarity Economy. The results were analyzed in four major groups related to the objective of the research: Information management in the Minas Gerais branch; sharing information in this branch; efficiency of the operational management software installed and improvement perspectives; degree of existent knowledge management and the benefits brought to the process by the Solidarity Economy. The process of information and knowledge management in the institution, the variables that influence this management, alternatives of improvement and the sharing of the information among the involved actors have been identified. The results presented in this dissertation will certainly contribute not only to the subject of this paper, but also to other micro credit institutions in the State and in the Country, since the management models can be replicated and implemented in other realities, taking into account local peculiarities.

## LISTAS DE FIGURAS

Figura 1: Configuração regional da ANDE-MG.....	87
Figura 2: Estrutura dos setores no escritório central e postos da ANDE-MG.....	87

## LISTAS DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Faixa etária da equipe ANDE MG.....	92
Gráfico 2: Tempo na função da equipe ANDE MG. ....	93
Gráfico 3: Função exercida na ANDE – MG.....	93
Gráfico 4: Formação acadêmica da equipe ANDE – MG. ....	94
Gráfico 5: Fonte de informação mais utilizada pela equipe ANDE-MG.....	97
Gráfico 6: Fonte de informação considerada mais eficiente pela equipe ANDE-MG..	98
Gráfico 7: Forma de acesso às informações da equipe ANDE-MG.....	99
Gráfico 8: Disponibilização de informações gerais sobre a instituição, por parte da equipe de gestão da mesma. ....	109
Gráfico 9: Compartilhamento de informações - colegas de trabalho da filial MG.....	111
Gráfico 10: Compartilhamento de informações - ANDE Brasil .....	112
Gráfico 11: Compartilhamento de informações pela gerência local - ANDE MG. ....	113
Gráfico 12: Existência de política de compartilhamento de informações pela gerência nacional da ANDE.....	114
Gráfico 13: Percepção, por parte da equipe MG, de uma cultura de compartilhamento de informações na organização.. ....	115



## LISTAS DE QUADROS

Quadro 1: Resumo dos conceitos de Informação, Conhecimento e Gestão da Informação e do conhecimento .....	36
Quadro 2: Informações consideradas necessárias, para a equipe ANDE MG, por setor, em 2005.....	100
Quadro 3: Informações consideradas necessárias, para a equipe ANDE MG, na visão da gerência nacional, em 2005.....	100
Quadro 4: Informações que poderiam melhorar desempenho da equipe da ANDE MG e otimizar seu trabalho. Em 2005. ....	102
Quadro 5: Recursos informacionais existentes e utilizados, pela equipe, na ANDE MG em 2005. ....	103
Quadro 6: Informações geradas por cada setor da ANDE MG em 2005. ....	104
Quadro 7: Informações geradas por cada setor da gerência Nacional da ANDE, em 2005.....	106
Quadro 8: Resumo da análise do grupo 1 – Gestão da Informação na filial MG. ....	107
Quadro 9: Meios mais utilizados pela equipe da ANDE MG, para compartilhamento da informação. Em 2005. ....	108
Quadro 10: Quadro resumo da análise do grupo 2 – Compartilhamento de informações na filial MG. Em 2005.....	117
Quadro 11: Quadro resumo da análise do grupo 3 – Eficiência do software de gestão operacional instalado e perspectivas de melhorias. Em 2005.....	122
Quadro 12: Quadro resumo da análise do grupo 4 – Gestão do conhecimento existente e os benefícios da Economia Solidária para o processo. Em 2005.....	127
Quadro 13: Resumo geral da análise por grupos temáticos. Em 2005.....	129

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>1      <b>INFORMAÇÃO SOCIALIZADA NO MICROCRÉDITO: IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO</b></b> .....	19
1.1      Sociedade da informação e paradigma social da informação.....	20
1.2      Gestão da informação e do conhecimento: conceitos e processos.....	23
1.2.1    O falar dos autores .....	23
1.2.2    A relação entre os conceitos e seus processos.....	27
1.2.3    Portais corporativos como ferramentas de socialização: o uso da cultura e aprendizagem nas organizações .....	39
1.2.4    Estudos de usuários.....	41
1.2.5    Processo de organização do conhecimento: interfaces a se considerar no processo de gestão do conhecimento e gestão da informação .....	47
1.3      Gestão para minimizar diferenças informacionais.....	51
<b>2      <b>ECONOMIA SOLIDÁRIA: PRINCÍPIOS DE SUSTENTABILIDADE</b></b> ....	53
2.1      Economia solidária e quadro sócio-político.....	54
2.2      Economia solidária e suas práticas.....	59
2.3      Redes de economia solidária: a construção do conhecimento coletivo.....	63
2.4      Cooperativismo e microcrédito.....	67
2.4.1    Microcrédito .....	70
2.4.2    Microcrédito e gestão da informação e do conhecimento: importância para a sustentabilidade.....	73
2.5      De empreendimentos individuais a amplas redes.....	74
<b>3      <b>VISÃO MUNDIAL E ANDE – AGÊNCIA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO MICROEMPRESARIAL</b></b> .....	77
<b>4      <b>COLETA E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS: QUESTÕES E PROCEDIMENTOS</b></b> .....	84

4.1	Caracterização do objeto de estudo .....	86
4.2	Descrição da pesquisa.....	89
4.3	Análise dos dados.....	91
4.3.1	Caracterização da equipe pesquisada .....	92
4.3.2	Análise – Grupo 1 – Gestão da informação na filial MG.....	95
4.3.3	Análise – Grupo 2 – Compartilhamento da informação na filial MG.....	107
4.3.4	Análise – Grupo 3 – Eficiência do software de gestão operacional instalado, como possível variável que influencie a gestão adequada da informação e perspectivas de melhorias existentes .....	118
4.3.5	Análise – Grupo 4 – Gestão do conhecimento existente e os benefícios da economia solidária para o processo, também avaliada como possível variável de influência desta gestão .....	122
4.3.6	Resumo Geral – Análise por Grupos Temáticos.....	129
<b>5</b>	<b>DE VOLTA AO COMEÇO: O FORTALECIMENTO DE UM OBJETIVO .....</b>	<b>131</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>138</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>145</b>

---

# INTRODUÇÃO

---

Era da Informação, Sociedade da Informação. Neste cenário, há três décadas, nos deparamos mundialmente com a colocação de uma nova economia com características sem precedentes, onde a informação passa a significar a mais nova fonte de riqueza e poder (AUN, 2001). Neste período a velocidade das mudanças e o volume de informações disponíveis e novas tecnologias cresceram assustadoramente. CASTELLS (1998) vê estas transformações com otimismo e enfatiza que a emergência de uma nova economia informacional global, possibilitada pelo desenvolvimento de tecnologias que transformaram o mundo e a criação de redes informacionais, pode trazer muitos benefícios.

AUN (2001) destaca que a informação, nesta sociedade organizada em redes, é usada como recurso econômico e tem maior utilização pelo grande público, tornando os cidadãos mais independentes. Por outro lado, entretanto, temos a forte presença da exclusão informacional e digital que impera na sociedade, sendo vista também como fator determinante para o crescimento das desigualdades generalizadas mediante as novas exigências que se colocam para os diferentes países e sociedades.

Apesar de todo o avanço já alcançado pela humanidade, chegamos ao Século XXI sem conseguir resolver plenamente questões básicas seculares como acesso à saúde, à educação, à habitação, ao emprego e à seguridade social para grande parte da população mundial. Tais questões estão na verdade, se agravando, apesar de toda centralidade na informação e sua comunicação. SCHWEINBERGER (2000)

“A massa de excluídos e a população abaixo da linha de pobreza nos países pobres do Sul vêm se incrementando em termos absolutos e relativos. Nos países ricos do Norte, o contingente de desempregados está crescendo e os bolsões de pobreza estão se ampliando. A esses se somam novos problemas, como a crescente poluição do meio ambiente, dilapidação dos recursos naturais, insegurança pública e instabilidade econômica e social”. (SCHWEINBERGER, 2000, pág. 83 e 84)

E o que é mais preocupante é que segundo alguns autores, há poucos indícios da realização das esperanças de séculos passados, a despeito destas questões:

“O progresso tecnológico aplicado à expansão e ao desenvolvimento da economia levaria a padrões de vida e bem-estar a partir dos quais o homem deixaria de investir suas energias em atividades para produzir riqueza material, já supérflua, uma vez que as necessidades básicas estariam atendidas; passaria, então, a dedicar-se ao desenvolvimento das ciências, das artes e, sobretudo, à realização pessoal, enquanto haveria a ampliação da consciência, do conhecimento, da cidadania e do engajamento no compromisso da construção de uma sociedade justa e democrática”. (SCHWEINBERGER, 2000)

Percebe-se que a economia acabou introduzindo modelos que concentram riqueza de um lado e pobreza de outro. O Brasil ainda tem seu cotidiano marcado pela pobreza, concentração de renda, falta de solidariedade, o que nos coloca a pensar em alternativas ao desenvolvimento, já que o processo de globalização valorizado em constante ufanismo não possibilitou a inserção das economias mais pobres na era informacional. (LIMA, 2003)

CASTELLS (1998) propõe uma reestruturação a partir da construção de políticas governamentais que assegurem a todos setores da economia e setores sócio-culturais condições objetivas de aproveitamento dos processos produtivos e sociais. Apesar das advertências e supervalorização do processo de globalização, SCHWEINBERGER (2000) afirma que não existe um mercado global de trabalho, a não ser para algumas poucas profissões e reconhece que só o mercado financeiro se globaliza, representando de 35% a 40% das transações mundiais. Ao contrário de maiores oportunidades, o desemprego tem crescido de forma alarmante em todo o mundo, inclusive nas sociedades economicamente desenvolvidas.

Analisando este cenário, percebe-se a importância de metodologias que possam promover o desenvolvimento econômico e social das comunidades e conseqüentemente do país como um todo. Observa-se que, nos últimos anos, felizmente multiplicam-se iniciativas de organizações diretamente empenhadas na criação de atividades econômicas como uma das formas de luta pela vida. Iniciativas que não se encontram mais à margem, mas na confluência de fatos e análises que perpassam os movimentos sociais. Dentre estas iniciativas de combate à pobreza destaca-se, neste estudo, o Microcrédito.

Entende-se por microcrédito a concessão de empréstimos de pequeno valor, destinados a atividades produtivas, tendo como foco microempreendedores de baixa renda<sup>1</sup>.

Para a melhoria destas iniciativas que poderão ser utilizados para promover o desenvolvimento global, percebemos claramente a necessidade de otimização da gestão da informação e do conhecimento, e encontramos, portanto na ciência da informação, uma possível resposta para a proposta de melhoria deste processo já que a ciência da informação tem como objeto a produção, seleção, organização, interpretação, armazenamento, recuperação, disseminação, transformação e uso da informação<sup>2</sup>.

As políticas de informação, no olhar da área da Ciência da Informação, visam à organização do conhecimento nas diferentes esferas da sociedade e, a partir da década de 90, o emprego das tecnologias de informação como facilitadoras desse processo. As novas políticas de informação refletem os desafios não apenas de equacionar o novo, mas também de se definir e implementar, nesses novos ambientes político-institucionais em conformação, um eficaz processo de adequação ao contexto sócio-político-econômico (AUN 2003).

A ciência da informação, como ciência social aplicada, é campo de interdisciplinaridade e de transdisciplinaridade, o que nos permitirá, pela sua relação com as ciências administrativas, econômicas e da computação, avaliar as possibilidades de melhoria da gestão da informação e do conhecimento em um

---

<sup>1</sup> Mais detalhes sobre Microcrédito, ver final do capítulo 2.

<sup>2</sup> GRIFFITH (1980) apud CAPURRO (2003)

programa de microcrédito regional, especificamente na ANDE – Agência Nacional de Desenvolvimento Microempresarial, da Visão Mundial Brasil.

A Visão Mundial é uma organização não governamental, sem fins lucrativos, com atuação em diversas áreas, dentre elas o desenvolvimento econômico. Esta instituição acredita que o microcrédito é uma oportunidade de viabilização econômica das comunidades carentes e que proporciona transformação da realidade das famílias e combate à pobreza. Por isso a Visão Mundial criou a ANDE – Agência Nacional de Desenvolvimento Microempresarial – sua agência de microcrédito, de modo a contribuir para a inclusão dos microempreendedores à sociedade, de maneira sustentável e proativa.<sup>3</sup>

É neste prisma que as questões relativas ao conhecimento e ao acesso às informações ganham expressiva relevância. A valorização da informação, seu processamento otimizado e sua interação com os outros componentes organizacionais são um diferencial estratégico que permitem promover o desenvolvimento contínuo das instituições. As decisões tomadas pelas organizações baseiam-se na assimilação de informação relevante e sua utilização de forma estratégica e adequada.

Com a informação disseminada em tempo real e em volume cada vez mais crescente, torna-se imprescindível sua gestão adequada, o que inclui também uma gestão apropriada de seus processos, de sua disponibilização e disseminação, para o alcance do sucesso almejado sem comprometimento do esforço empreendido.

Novas formas de gestão da informação se colocam em ambientes em mudança, múltiplos e complexos, com necessidades peculiares, com distâncias físicas que dificultam a interligação entre os diversos setores e componentes do sistema. O risco de se perder informação ou seu mau aproveitamento é muito mais fácil de ocorrer em instituições que se constituem em redes. Torna-se, portanto, necessário definir uma estratégia para prover e gerir esta informação, de forma específica e diferenciada com o intuito de minimizar ruídos, distorções, lacunas e outros fatores que prejudiquem o processo.

Em organizações constituídas em redes, como é o caso de muitas instituições que operam microcrédito e também da agência de microcrédito da Visão Mundial, trabalha-se com a capilaridade visando ao atendimento eficiente dos microempreendedores instalados em diferentes localidades. A disseminação e o gerenciamento adequado da informação entre as unidades de atendimento dos programas, sem todos os recursos técnicos, financeiros e físicos necessários, torna-se um desafio a ser vencido diariamente. O resultado do processo de gestão impactará diretamente na sustentabilidade destas instituições, fator determinante da permanência destas no mercado atual.

Preocupadas com a sobrevivência das instituições de microcrédito e com o seu gerenciamento adequado, e enxergando aí um mercado promissor, várias

---

<sup>3</sup> Mais informações sobre a Visão Mundial e a ANDE, ver capítulo 3.



organizações, governamentais ou não, estão preocupadas em investir no processo. Entretanto, muito ainda pode ser feito. As peculiaridades do contexto brasileiro, a dimensão e a complexidade do mercado local e outros fatores dificultam a transferência de conhecimento das experiências estrangeiras, incluindo também a falta de recursos financeiros e técnicos. O Brasil tem importado padrões de desempenho e indicadores não condizentes com sua realidade e tem tido dificuldade na assimilação desta informação e no devido aproveitamento para seu crescimento e desenvolvimento.

O sucesso das instituições que atuam com microcrédito e conseqüentemente o apoio necessário por parte destas instituições para o desenvolvimento econômico e social do país, depende diretamente da administração adequada de seus recursos informacionais e da gestão eficiente do conhecimento nessas áreas além do apoio institucional.

Diante do cenário exposto, trataremos a seguir mais especificamente do que se pretende com esta dissertação, apresentando o problema de pesquisa, definindo quais informações são relevantes, quais objetivos a se alcançar e como se estruturará este trabalho explicitando seus capítulos.

## **PORQUE REALIZAR ESTE ESTUDO**

Percebe-se a existência de uma necessidade latente de investimento das próprias instituições que lidam com o microcrédito e de seus parceiros: em pesquisa, em padronização de produtos e processos, capacitação da equipe e clientes, em tecnologia adequada e em gestão da informação, para que elas mesmas possam ser contempladas com os resultados destes investimentos.

É nesse consenso que a equipe da gerência nacional do programa de microcrédito da Visão Mundial Brasil aceitou que se avaliasse a gestão da informação e do conhecimento em sua agência regional de microcrédito, localizada no norte de Minas Gerais.

A Visão Mundial busca, através de seus programas, promover a transformação de vidas nas comunidades onde atua através de intervenção econômica e social. Seu programa de crédito atua em regiões estratégicas (com necessidades específicas) do Brasil<sup>4</sup>. Em Minas há uma filial, na Região Norte do estado, tendo em Montes Claros sua sede regional. Esta região compreende oitenta e seis municípios que fazem parte da chamada Área do Polígono das Secas.

As características sócio-econômicas da Região Norte mineira sugerem um ambiente propício às atividades de microfinanças. Grande parte dos municípios de menor porte tem uma infra-estrutura urbana deficiente, o que implica baixos índices de qualidade de vida e dificuldade de atração de novos empreendimentos que poderiam impulsionar a economia local.

---

<sup>4</sup> Sobre a Visão Mundial e a ANDE, ver capítulo 3 desta pesquisa.

Nos municípios mais pobres, a economia se assenta em atividades como a agropecuária, ou em segmentos em que predominam as micro e pequenas empresas, que têm grande importância em termos de emprego e renda.

Montes Claros, com população de mais de 318 mil habitantes (IBGE 2003), é considerada o principal centro econômico, cultural e universitário do Norte de Minas. Está inserida entre microrregiões de crescimento acelerado, apresentando vantagens competitivas para a indústria têxtil e de vestuário, em que é especializada, assim como na construção civil.

A cidade abriga o principal distrito industrial do norte de Minas — considerado centro de comercialização regional — possuindo uma localização geográfica privilegiada, situada na divisa entre as regiões Sudeste e Nordeste, principais mercados consumidores do País. A cidade exerce influência direta sobre mais de 100 municípios que compõem a região, apresentando-se como maior pólo de desenvolvimento regional, para onde se convergem as demandas em diversas áreas como saúde, educação, emprego, etc.

A economia municipal nos últimos anos se reestrutura, se amplia, se consolida e se diversifica, reforçando cada vez mais a importância da cidade de Montes Claros como principal centro urbano da região Norte Mineira. A partir da unidade de Montes Claros pode-se constituir uma rede de operação de microcrédito em diversas cidades da região.

O programa de microcrédito é um dos mais novos da Visão Mundial, existindo desde 1995 no Brasil e desde 1997 no Norte de Minas. Sabe-se que, apenas recentemente, foram feitos investimentos na Visão Mundial Brasil para melhoria do processo de gestão da informação e conhecimento com a criação de um grupo de trabalho em Belo Horizonte<sup>5</sup>. Na ANDE, especificamente, têm-se implantado Sistema Informatizado para operacionalização do processo do crédito (Software de Gestão de Carteira de Crédito - SISPRO<sup>6</sup>). Existe também trabalho de Assessoria Nacional que visa padronizar, integrar e possibilitar a melhoria dos processos nos escritórios regionais.

Em Minas o programa atua em 23 municípios, interligados entre si, tendo na cidade de Montes Claros o centro desta rede, ou seja, seu escritório regional, onde muitas ações são centralizadas.

A atuação em rede do programa de microcrédito na Visão Mundial iniciou-se em meados do ano de 2000, no Norte de Minas, servindo de piloto para os outros processos de regionalização do programa no Brasil que estão em fase de consolidação.

---

<sup>5</sup> Mais detalhes, ver Análise dos Dados no Capítulo 4.

<sup>6</sup> Abordaremos mais sobre este Software no Capítulo 4

Percebe-se a necessidade de um estudo mais criterioso e científico nesta área, para propiciar uma expansão com qualidade na gestão da informação desta rede. Com o crescimento rápido da regional, sem se avaliar a melhor configuração desta gestão informacional, acredita-se que possa existir um comprometimento da melhoria dos processos e conseqüente desempenho do programa. O que justifica, portanto, a necessidade de um estudo local, numa regional pioneira, servindo de modelo para a otimização da expansão de outras regionais. Isto contribuirá com a Gestão da Informação e do Conhecimento no programa de crédito da Visão Mundial e de outras instituições.

A filial ANDE-MG está ligada a AMEM (Associação Mineira de Entidades de Microcrédito), onde tem contato direto com várias instituições do setor e onde se percebem as mesmas dificuldades quanto à informação e tecnologia da informação. Desta forma, entende-se que esta pesquisa poderá contribuir em larga escala com todo o setor microfinanceiro mineiro e nacional e não somente com a instituição objeto de estudo.

Diante do exposto, têm-se como demanda de pesquisa a necessidade de se avaliar quais as possibilidades de melhoria da gestão da informação e do conhecimento para a rede de microcrédito da Agência Nacional de Desenvolvimento Microempresarial – ANDE, filial Minas Gerais, da Visão Mundial Brasil, visando reduzir os riscos de insucesso dos processos.

Sendo assim, tem-se como pressuposto norteador da Pesquisa que a melhoria do processo de gestão da informação e do conhecimento permitirá o uso adequado da rede de microcrédito da Visão Mundial, e poderá impactar diretamente a otimização dos resultados do programa, conseguindo assim a melhoria de seus indicadores e do atendimento dos objetivos do programa no desenvolvimento comunitário.

Pretende-se, como objetivo maior desta dissertação, identificar as possibilidades de melhoria da gestão da informação e do conhecimento para a rede de microcrédito, da Agência Nacional de Desenvolvimento Microempresarial – ANDE, filial Minas Gerais, da Visão Mundial Brasil. E assim, pretende-se também, especificamente:

- identificar como se processa atualmente a gestão da informação e do conhecimento na instituição;
- identificar variáveis que influenciam a gestão adequada da informação e sua disseminação através da rede;
- avaliar como ocorre o compartilhamento de informações entre os atores envolvidos.

## **ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

Para melhor entendimento deste estudo, pretende-se tratar, no primeiro capítulo, dos conceitos pertinentes à Gestão da Informação e do Conhecimento, abrangendo a análise sobre a Sociedade da Informação e o Paradigma Social da Informação. Sobre Gestão da Informação e do Conhecimento, procuramos embasar as análises quanto ao melhor gerenciamento da informação em ambientes complexos e específicos. Neste capítulo encontra-se também um resgate teórico sobre tratamento e sistemas de Informação, muito pertinente para a busca do aprimoramento da gestão da informação na rede de microcrédito.

O segundo capítulo avaliará a economia solidária, redes de relações e o cooperativismo, assim como sua importância para o microcrédito e para a construção de processos mais sólidos de operacionalização do programa, visto que não se percebe microcrédito efetivo fora de uma rede de economia solidária e não se percebe a operacionalização de um programa como este sem atenção à sua gestão da informação e do conhecimento. Aqui também trataremos do microcrédito no Brasil.

Reservamos o terceiro capítulo para tratar das informações a respeito da Visão Mundial e seu programa de Microcrédito, facilitando assim o entendimento de todo o estudo.

No quarto capítulo apresentaremos o relato da pesquisa empírica, metodologia utilizada e análise dos dados.

O último capítulo contemplará conclusões da pesquisa e contribuições para a Ciência da Informação, para a Indústria de Microcrédito e para a própria Visão Mundial.

**1 - INFORMAÇÃO SOCIALIZADA NO MICROCRÉDITO:  
IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO  
CONHECIMENTO**

---

## 1.1 SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO E PARADIGMA SOCIAL DA INFORMAÇÃO

Para dar início ao levantamento das teorias e práticas pertinentes a esta pesquisa, abordaremos um pouco sobre a Sociedade da Informação, fenômeno real e condicionador das mudanças e realidades contemporâneas.

Embora muitos autores considerem a informação como um elemento prévio ao conhecimento, Rainer Kuhlen (1996)<sup>7</sup> vê a informação como conhecimento em ação, ou seja, o trabalho informativo é um trabalho de contextualizar o conhecimento. O valor da informação consistiria da possibilidade de aplicar um conhecimento a uma demanda concreta. Assim, o conhecimento é informação potencial, ou potencializada exigindo interação e compartilhamento. Mais adiante veremos outros conceitos de informação, conhecimento, gestão da informação e gestão do conhecimento, aprofundando nosso estudo.

A Sociedade da Informação surge com novas oportunidades de crescimento através da criação de novas formas de emprego, maior eficiência no uso da informação, contribuindo para maior desenvolvimento social. Novas formas organizacionais são criadas, novas divisões do trabalho, novas formas de interação<sup>8</sup>.

Esta nova sociedade não se constitui num sistema estável, pois está sujeita a um poderoso agente de transformação dos homens e das estruturas sociais: a informação (ARAÚJO, 1994). Não há como a Sociedade da Informação ser homogênea e não se consegue atingi-la sem políticas que coordenem a cultura informacional requerida. O grande desafio seria o da interação do tecnológico e do institucional (nação, povo, território, cultura, costumes, memórias, política, economia, etc...).

O ambiente econômico se redefine. Assim é que diferentes autores definem a economia informacional como a economia onde o principal insumo e o principal produto são a informação. Uma economia dependente das novas tecnologias de informação e de aprendizado contínuo que interfere em todos os níveis. É a sociedade da informação, que segundo AUN (2001), torna-se um conceito popularizado a partir da década de 90 e que basicamente se caracteriza:

“... pelo esforço dos governos de se preservar uma sustentabilidade econômico-social, pois ela surge com o vislumbrar de novas oportunidades de emprego, de educação à distância e aprendizagem ao longo da vida, suporte ao desenvolvimento de bons serviços públicos de informação, acesso e concessão de recursos para todos e de coesão social para as diferentes regiões do mundo.”

---

<sup>7</sup> RAINER KUHLEN (1996) *apud* CAPURRO (2003)

<sup>8</sup> CASTELLS (1998), LEVY (1996), *apud* AUN (2001)

Castells (1998) ainda acrescenta:

“A Sociedade Informacional é a primeira onde a tecnologia não está mais estreitamente associada aos valores culturais e aos conceitos ideológicos do poder e da sociedade. Isto quer dizer que nela triunfa a razão instrumental, mas também que seus efeitos sociais e culturais dependem menos dela mesma que de suas formas sociais de utilização.” (CASTELLS, 1998)

Para FREEMAN (1994)<sup>9</sup>, o avanço das tecnologias da informação e comunicação conduziu a este novo crescimento econômico que estimulou o desenvolvimento das sociedades da informação. E, portanto, estando o desenvolvimento econômico atrelado ao desenvolvimento tecnológico, tem-se como desafio da Sociedade da Informação o de se estabelecer uma infra-estrutura de redes para uma efetiva comunicação das diferentes sociedades com o mundo e com o ambiente econômico em vigor. AUN (2001) afirma ainda haver uma relativa negligência com as questões sociais e culturais, compreensíveis, mas não aceitáveis, pela imposição de ideologias em torno do desenvolvimento tecnológico.

A autora acredita existir uma centralização nos aspectos sócio-culturais da Sociedade da Informação visando à promoção das competências, em que o “como bem utilizar a informação” depende dessa competência e do conhecimento tácito; novo ativo exigindo investimento em capital humano. Quanto ao consumo da informação, salienta que este difere do “uso” dos bens clássicos de produção, sendo reutilizável e por usuários sucessivos.

Encontramos também, como principal característica da Sociedade da Informação o fato dela ser organizada em redes, constituindo uma nova morfologia social das sociedades. A lógica de cada sociedade ao se colocar nestas redes é que irá determinar o processo de produção, a experiência, o poder e a cultura. (AUN, 2001)

Estas sociedades, informacionais ou não, já passaram ou estão passando por rompimento ou construção de novos paradigmas que norteiam suas realidades e por isso são importantes para esta pesquisa.

CAPURRO (2003) esclarece o conceito de paradigma, utilizando os pensamentos de Thomas Kuhn, em sua análise da estrutura das revoluções científicas, observa que “o paradigma é um modelo que nos permite ver uma coisa em analogia a outra”, em que se chega em um momento onde os limites ficam evidentes, produzindo-se crise ou revolução, passando-se de uma situação de ciência normal a um período revolucionário, seguido do novo paradigma. Kuhn (1962/1970)<sup>10</sup> cita a existência de uma situação pré-paradigmática onde se produzem progressos científicos, caso das ciências sociais e também da ciência da informação. CAPURRO (2003) salienta ainda que o domínio de um paradigma científico está condicionado às estruturas sociais e aos fatores sinérgicos, incluindo eventos fora do mundo científico.

<sup>9</sup> FREEMAN (1994) *apud* AUN (2001)

<sup>10</sup> KUHN (1962/1970) *apud* CAPURRO (2003)

Na Ciência da Informação, CAPURRO (2003) vê três paradigmas possíveis e não lineares. Sobre o paradigma físico, ele postula, baseando-se na teoria de Shannon (1948/1972), que há um objeto físico, que um emissor transmite a um receptor, embora a teoria não denomine esse objeto como informação, mas como mensagem ou signos que deveriam ser reconhecidos pelo receptor sob certas condições ideais com a ausência de fontes que perturbem a transmissão. Acreditava-se que uma maior quantidade desta informação poderia levar a uma maior exposição a ruídos, isso vindo de encontro ao conceito de informação em linguagem comum, quando se afirma que precisamos da informação porque queremos reduzir uma situação de insegurança ou de não saber. Desta forma, explica que na terminologia de Shannon, é a mensagem e não a informação que reduz a incerteza. Para CAPURRO (2003), no campo da ciência da informação, esse paradigma exclui o papel ativo do usuário, no processo de recuperação da informação.

Quanto ao segundo paradigma, o cognitivo, CAPURRO (2003), acrescenta que se trata de ver de que “forma os processos informativos transformam ou não o usuário, entendido em primeiro lugar como sujeito cognoscente possuidor de ‘modelos mentais’ do mundo exterior que são transformados durante o processo informacional”. Ele cita algumas teorias, dentre elas uma que parte da premissa de que a busca de informação tem sua origem na necessidade que surge quando existe o estado cognitivo onde o conhecimento ao alcance do usuário não é suficiente para resolver o problema (situação problemática). Estas teorias dos modelos mentais foram em muito criticadas por diversos autores (assim como as teorias da informação como coisa).

Sobre o paradigma social, muitos autores salientam que não necessitamos buscar uma ponte entre o sujeito e o objeto localizado em um mundo exterior já que estes acreditam que o existir é estar fora e socialmente envolvido. A construção informacional acontece quando se estabelece uma relação, o envolvimento em uma rede de relações e significados, uma relação verdadeiramente social com os outros e as coisas.

CAPURRO (2003) cita o paradigma social-epistemológico no qual o estudo de campos cognitivos está relacionado com comunidades discursivas, os distintos grupos sociais e de trabalho que constituem uma sociedade moderna. Acrescenta que uma consequência prática desse paradigma é o “abandono da busca de uma linguagem ideal para representar o conhecimento ou de um algoritmo ideal para modelar a recuperação da informação a que aspiram o paradigma físico e o cognitivo”.

“Informação não é algo que comunicam duas cápsulas cognitivas com base em um sistema tecnológico, visto que todo sistema de informação está destinado a sustentar a produção, coleta, organização, interpretação, armazenamento, recuperação, disseminação, transformação e uso de conhecimentos e deveria ser concebido no marco de um grupo social concreto e para áreas determinadas. Só tem sentido falar de um conhecimento como informativo em relação a um pressuposto conhecido e compartilhado com outros, com respeito ao qual a informação pode ter o caráter de ser nova e relevante para um grupo ou para um indivíduo.” (CAPURRO, 2003)



O usuário ou o sujeito cognoscente está inserido em uma comunidade e seu processo interpretativo está demarcado por limites sociais de pré-compreensão que o sustentam. Desta forma CAPURRO fecha suas análises, salientando a importância de se obter uma teoria unificada da informação que deveria entrecruzar diversos conceitos de informação, mostrando a complexidade da linguagem comum e da teorização científica em torno desse conceito e a sua relação com a realidade social e natural que o possibilita.

Diante disso, admite-se a importância da sociedade da informação e do paradigma social da informação para esta pesquisa e percebe-se conexão com a gestão da informação e do conhecimento que é abordada em seguida, entendendo haver uma estreita relação entre sociedade da informação, tecnologia da informação e comunicação e crescimento econômico e social, objetivo do programa de microcrédito em estudo.

## **1.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO: CONCEITOS E PROCESSOS**

Nos dias atuais, com a disponibilidade de dados existentes, tem-se uma sobrecarga e colapso de informações. O papel dos especialistas em informação é analisar a relevância desta para suporte ao trabalho e tomada de decisão garantindo melhores resultados. Esta análise e foco adequados fazem parte da gestão da informação, suporte que antecede a gestão do conhecimento (primordial para o programa de microcrédito da Visão Mundial, principalmente por suas características peculiares).

Desta forma, acredita-se ser relevante destacar como alguns autores vêem a gestão da informação e do conhecimento para assim se avaliar o que essas práticas podem agregar ao processo de melhoria do gerenciamento da informação na ANDE MG, como "marco de um grupo social concreto".

### **1.2.1 O Falar dos Autores**

A mudança da sociedade industrial para a sociedade da informação veio alterar o foco dos recursos econômicos convencionais (terra, trabalho, capital) para a informação e o conhecimento, o que influencia diretamente a vida das organizações com seus ambientes cada vez mais complexos e voláteis, ao provocar transformações em suas estruturas e processos internos.

Inseridas em ambientes cada vez mais exigentes, as organizações precisam estar aptas a interagir de forma mais intensa com esses ambientes, com flexibilidade e rapidez, adaptando-se constantemente a novas situações.

A percepção da importância da informação para as organizações, superando em importância ao capital e à matéria-prima torna-se consenso no final do século XX. A gestão da informação antecede a problemática da gestão do conhecimento (CIANCONI, 2003). McGee e Prusak (1994)<sup>11</sup> afirmam que para gerenciar a informação seria preciso primeiro mapear, identificar os tipos necessários,

<sup>11</sup> MCGEE E PRUSAK (1994) *apud* CIANCONI (2003)

categorizar e então disponibilizar para amplo acesso. Deve-se planejar o que vai ser coletado e disseminado, para quem e como.

“O processo de gerenciamento da informação inclui toda a “cadeia de valores” da informação, ou seja, deve começar com a definição das necessidades de informação, passar pela coleta, armazenamento, distribuição, recuperação e uso das informações.” (CIANCONI, 2003)

Na organização a informação é a sua própria essência encontrando-se embutida em quase todos os aspectos da sua estrutura e funcionamento, a ser localizada pela pertinência, conforme afirma BARBOSA e PAIM (2003):

“No contexto organizacional, a informação é como poeira em suspensão em um cômodo escuro que, apenas quando iluminada por um fecho de luz, torna-se visível. Esse é o paradoxo da visão informacional das organizações: é exatamente por ser ubíqua que a informação se torna mais difícil de ser enxergada. Sob esse ângulo, pode-se considerar que todo o corpo de conhecimento sobre organizações tem a ver, de forma ou de outra, com seus diversos processos e estoques informacionais.”

Para WILSON (2002)<sup>12</sup> “as mensagens, sejam elas orais, escritas, gráficas ou gestuais, uma vez emitidas, não contêm conhecimentos, que são individuais, e apenas contêm informações”.

Destacamos ainda DRUCKER (1996), que acredita que a informação seria como dado investido de relevância e propósito e desta forma garante que para a conversão de dados em informação faz-se necessário conhecimento, sendo conhecimento, por definição, especializado.

Quanto às definições de informação e conhecimento, NEHMY e PAIM (2003), afirmam não haver concordância em relação ao significado dessas noções, acreditando, entretanto, haver consenso quanto à hierarquia entre as duas noções, sendo o conhecimento mais valioso. Sabemos, entretanto, que temos aí um ciclo de transformação, onde a informação gera conhecimento que pode voltar à informação enquanto não modificar estruturas.

Todas essas concepções tendem a considerar a informação e suas operações como um fenômeno e não uma construção que ordena e estabelece os vínculos das sociedades.

Neste contexto, onde temos também intensa produção de novas idéias, surge a gestão do conhecimento (GC). Bell, Drucker, Sveiby e Edvinson foram os precursores da GC. Na década de 90 do século XX, ela se consolida, incluindo a contribuição de autores como Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998) e Stewart (1998). No Brasil, um dos primeiros autores a realizar a pesquisa sobre o assunto foi Terra (1999), segundo destacam BARBOSA e PAIM (2003). Foi ele quem afirmou que GC representa uma mudança de foco na informação para os indivíduos que criam e são donos do seu próprio conhecimento.

<sup>12</sup> WILSON (2002) *apud* BARBOSA e PAIM (2003)

Terra e Gordon (2002) acreditam que a GC pode ser considerada um esforço de melhoria do desempenho humano e organizacional, facilitando conexões significativas, o que representaria garantir acesso ao conhecimento por todos na organização sempre que necessitarem, bem como o compartilhamento do mesmo. Esta melhoria de desempenho é questionada por outros autores vendo-a como apropriação, segundo Nehmy e Paim (2003).

“Trata-se de criar mecanismos para a apropriação da expertise do trabalhador, principalmente do especialista, de maneira a transformar esse saber em capital da empresa, tendo em vista a inovação e a competitividade.” (NEHMY e PAIM, 2003)

Essas autoras destacam ainda o desafio em conseguir administrar o conhecimento específico do trabalhador, e ainda comunicar, compartilhar e perpetuar este conhecimento na organização.

“Trabalhar comunicando’ é o novo imperativo para o trabalho, sendo primordial sua incorporação ao processo produtivo. Importa ao capital, portanto, a decodificação dos discursos subjetivos para se incorporarem à performance da máquina ou aos processos de trabalho. Esse é o problema que o programa de gestão do conhecimento vai enfrentar.” (NEHMY e PAIM, 2003)

BARBOSA e PAIM (2003) salientam que o conhecimento é parte da cultura organizacional, seu *background*, transmitido através de histórias, metáforas, visões e enunciados da sua missão, permitindo aos seus membros entenderem suas realidades interna e externa. Chamam de adeptos aos que “saúdam a gestão do conhecimento como solução verdadeira e legítima para os problemas das organizações na chamada sociedade da informação”. Já os céticos, vêem a GC como mais um modismo, antigos processos administrativos com novas denominações.

Outra vertente de pensamento destacada, com restrições de natureza conceitual, acredita que o conhecimento, por ser tácito, não é passível de ser gerenciado<sup>13</sup>, mas simplesmente estimulado<sup>14</sup>. Citam ainda os questionadores que tendem a denunciar a gestão do conhecimento como forma mais “moderna” de exploração do trabalho pelo capital, ou seja, “ao estimular, - muitas vezes mediante a utilização de incentivos e punições -, a transferência do conhecimento individual para a esfera institucional, torna o trabalhador mais suscetível de ser descartado”.

A respeito do processo de conhecimento, CAPURRO (1991)<sup>15</sup> afirma que ele consistiria na assimilação de coisas por meio de suas representações na mente/cérebro do sujeito cognoscente. Para ele, estas representações processadas e codificadas poderiam ser comunicadas ou armazenadas e processadas por máquinas (computadores). Os seres humanos seriam processadores biológicos da informação e

<sup>13</sup> WILSON (2002) *apud* BARBOSA e PAIM (2003)

<sup>14</sup> VON KROGH et. al. (2001) *apud* BARBOSA e PAIM (2003)

<sup>15</sup> CAPURRO (1991) *apud* ALVARENGA (2003)

informação seria o duplo codificado da realidade. Essas informações seriam usadas para propósitos racionais específicos.

DRUCKER (1996) salienta que as organizações baseadas em conhecimento precisam de atividades centrais, menos que de atividades de apoio. Os colaboradores são especialistas e os gerentes convergem habilidades e conhecimentos para o foco no desempenho conjunto. Ele afirma que o futuro será de empresas baseadas no conhecimento, compostas, sobretudo de especialistas que dirigem e disciplinam seu próprio desempenho, ou seja, organizações baseadas em informações. Para ele, o centro de atenção do emprego desloca-se de trabalhadores manuais para trabalhadores do conhecimento.

Para NONAKA (2000):

“Numa economia onde a única certeza é a incerteza, apenas o conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva. [...] as empresas de sucesso são aquelas que criam novos conhecimentos, disseminam-nos profusamente em toda a organização e rapidamente os incorporam em novas tecnologias e produtos.”

Desta forma, o autor caracteriza as empresas criadoras de conhecimento, de inovação contínua.

NONAKA e TAKEUCHI (1997) consideram a empresa como um organismo vivo que, portanto, necessita mais do que um simples processamento de informações objetivas, sendo necessária uma série de conversões de *insights* e intuições. Para essa conversão, consideram-se elementos críticos que podem comprometer os resultados, como a identidade com a missão organizacional, o gerenciamento adequado da informação, o comprometimento da equipe, as tecnologias utilizadas, etc. É a incorporação do conhecimento tácito em tecnologias e produtos reais.

Conhecimento é considerado “crença verdadeira e justificada”, como afirmam NONAKA e TAKEUCHI (1997) que consideram também o processo de transformação de conhecimento local para o global a atividade central da empresa criadora do conhecimento. Esta teoria acredita que os novos conhecimentos estão centrados nas pessoas que fazem parte das organizações e que através destas pessoas a organização pode aprender e pode criar/recuperar conhecimento, convertendo o conhecimento individual em organizacional. Desta forma, o conhecimento pode ser visto de dois ângulos distintos, mas em constante interação: conhecimento tácito e conhecimento explícito.

O conhecimento tácito é considerado aquele que está arraigado na ação e no comprometimento do indivíduo com determinado contexto, sendo altamente pessoal. Consiste em parte de habilidades técnicas, tendo importante dimensão cognitiva e é visto como modelos mentais, pontos de vistas, esquemas, paradigmas, crenças e perspectivas arraigadas e tidas como certas não sujeitas à fácil manifestação. Este tipo de conhecimento exerce influência sobre como percebemos o mundo ao redor e é considerado ainda de difícil formulação e comunicação. Um exemplo típico é o conhecimento prático que é em grande parte tácito.

O conhecimento explícito, por ser codificável, seria formal e sistemático, facilmente comunicado e compartilhado, podendo estar expresso em forma de documentos. É considerada a materialização do conhecimento, podendo ser transmissível através da linguagem sistemática e formal.

NEHMY e PAIM (2003) destacam ainda afirmações destes autores (Nonaka e Takeuchi) das quais consideram duas dimensões para o conhecimento tácito: uma, técnica, “que abrange todo tipo de capacidade informal e difícil de definir ou habilidades capturadas no termo *Know-How*” e uma dimensão cognitiva que “consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções”.

SVEIBY (1998), afirma também que “todo conhecimento é tácito ou tem raízes no conhecimento tácito”, na prática, considera que o conhecimento é a capacidade de agir. Distingue ainda uma hierarquia dos conhecimentos práticos: na base, a capacidade; no centro, a competência (transmitida na prática) e, no ápice, a perícia, intransferível.

Outro fator importante a considerar é o compartilhamento de responsabilidades na criação de novos conhecimentos, contribuindo para uma gestão participativa. Existem sim diferenças de papéis e responsabilidades, mas a interação dinâmica prevalece.

“A principal tarefa dos gerentes na empresa criadora de conhecimento é o direcionamento do caos no sentido da criação de conhecimentos predeterminados. [...] os gerentes oferecem aos empregados um referencial conceitual que os ajuda a interpretar as próprias experiências. [...] proporcionam senso de direção através da definição de padrões para justificar o valor do conhecimento em constante desenvolvimento... As equipes desempenham papel essencial nas empresas criadoras de conhecimento...” (NONAKA, 2000)

A seguir, aprofundaremos um pouco mais nos conceitos de gestão da informação e do conhecimento e outros conceitos correlacionados.

### **1.2.2 A relação entre os conceitos e seus processos**

Consideramos os conceitos de gestão da informação como condição *sine qua non* para se entender a gestão do conhecimento, observando conceitos e processos inter-relacionados: os estudos de usuários, o capital intelectual e a própria organização do conhecimento. Os conceitos de gestão da informação, gestão do conhecimento e capital intelectual são nesta pesquisa diferenciados, mas observando uma intrínseca relação e integração.

Em relação à gestão da informação, McGEE e PRUSAK (1994) defende as seguintes tarefas: identificação da necessidade e requisitos da informação, classificação e armazenamento de informação/tratamento e apresentação de informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação. Ele chama a atenção também para os especialistas em informação, presentes nas organizações e que

devem ser mais bem aproveitados de forma estratégica. O autor ainda sugere algumas medidas práticas na busca e disseminação da informação, como ser pro-ativo, negociar com usuários-chave, desenvolver o capital intelectual da organização.

“Apenas quando a gerência da informação é conscienciosamente administrada e encarada como um aspecto natural da vida organizacional é que surgirão organizações verdadeiramente baseadas na informação.”  
(McGEE e PRUSAK, 1994)

Em seus estudos McGEE e PRUSAK (1994) identificam cinco estilos de gerência da informação: utopia tecnocrática (apoio em novas tecnologias), anarquia (ausência de gerência), feudalismo (por unidades de negócios), monarquia (definições pelos líderes) e federalismo (consenso e negociação). Sendo os três primeiros menos eficazes. Tornar um dos estilos único e explícito contribui para um gerenciamento da informação mais realista e eficaz. O autor defende ainda a necessidade de consenso quanto à definição da informação e, também, criação de cargos específicos para o gerenciamento da informação. Para ele, o modelo que descreve o gerenciamento da informação na organização deve ser genérico por causa das diferentes ênfases da informação em cada organização e as diferentes tarefas dentro do modelo e seus diferentes níveis de importância e valor entre as organizações. Falta também nas organizações, um papel claro de gerência de informação, imprescindível à eficácia da sua gestão.

O autor preconiza quatro categorias principais de funcionários ligados ao gerenciamento da informação: equipes de bibliotecas, equipes de informática, áreas usuárias (funcionários intimamente ligados à informação específica de natureza qualitativa, criam suas próprias redes de fornecedores de informação), assistentes executivos (funcionários habilitados sem função específica, assessoram, usam redes informais).

O desafio é como as empresas podem conciliar o conhecimento individual com as informações organizacionais, gerando vantagem competitiva e também, como reter o conhecimento para que se torne propriedade da empresa (capital estrutural).

Para REZENDE (2002), o conhecimento precisa ser gerenciado, identificado, compilado, organizado, avaliado e disponibilizado, sob a nova perspectiva do capital intelectual. Para ela após o reconhecimento do capital intelectual como um dos principais geradores de riqueza das empresas, a atenção deve se voltar à gestão deste capital para produzir ativos ainda maiores.

“Gerenciar o capital intelectual é uma tarefa complexa, até porque está incluso neste conceito a gestão do conhecimento (parte do capital intelectual) e a gestão da informação (parte da gestão do conhecimento), exigindo, portanto, da função de administrá-lo, esforço multidisciplinar”  
(LUDWIG, 2000<sup>16</sup>).

REZENDE (2002) define a gestão do conhecimento como o “... processo de criar valor pelo uso dos ativos intangíveis da empresa. É a transformação da informação

<sup>16</sup> LUDWIG (2000) *apud* REZENDE (2002)

em conhecimento e do conhecimento em negócio”. Acredita ainda que a tecnologia da informação tem papel relevante na preservação e administração do capital intelectual da empresa, principalmente visando alavancar os processos de inovação.

Stewart (1998), aborda o tema Gestão do Conhecimento – GC, através do conceito de capital intelectual, considerando que a GC ocorreria por intermédio de aprendizagem coletiva, enfatizada na organização do conhecimento.

“Cada indivíduo que sair da empresa levará consigo conhecimento que vale a pena reter, e cada novo funcionário trará conhecimentos que merecem ser compartilhados”. (STEWART, 1998)

Salienta algumas dificuldades de gerenciamento desse capital: necessidade e forma de categorizá-lo, mencioná-lo; construção de indicadores universais para sua codificação e contabilização. Na definição de indicadores, Edvinson e Malone (1998) propõem indicadores que perpassem as áreas: estratégica, financeira, humana, de clientes, de produção e de inovação.

Edvisson e Malone (1998), propõem a ampliação do capital estrutural da empresa (conhecimento que “não vai para a casa” com o trabalhador), porém, salientam que o capital humano, que é fonte do capital estrutural, é de propriedade do trabalhador. Afirmam que o capital humano deva ser capturado pela empresa, cabendo às lideranças transformá-lo em capital estrutural, ampliando-o continuamente. Stewart (1998) afirma também que o capital intelectual é o somatório desses dois tipos de capital, estrutural e humano, constituindo-se de matéria intelectual – conhecimento, informação, experiência – podendo ser utilizada para gerar riqueza.

Estes autores propõem ainda, como primeiro objetivo da gerência do capital estrutural, a codificação do conhecimento e a agilização do seu fluxo, “ligando-se pessoas a dados, especialistas e *expertises* em uma base de dados de tempo real”, sendo que as tecnologias da informação permitiriam rapidez e eficiência neste processo.

Ainda sobre gestão do capital intelectual, alguns autores ressaltam mais uma vez os pensamento de SVEIBY (1998) que aborda a gestão do capital intelectual por meio da competência, das estruturas interna e externa e com o enfoque de avaliação dos ativos intangíveis, considerando que a principal atividade nas organizações do conhecimento é a transferência do conhecimento e que a competência de um indivíduo é composta por cinco elementos mutuamente dependentes (conhecimento explícito, habilidades, experiência, julgamento de valor e rede social). Esse autor alega que, o segredo da gestão dos ativos intangíveis está em “enxergar” as organizações “como se elas consistissem de estruturas de conhecimento e não de capital”.

Segundo SANTOS (2003), a gestão do conhecimento compreende, em sua acepção mais atual, o capital intelectual, visto que gestão do conhecimento é um conceito mais amplo do que a gestão da organização que aprende e gestão de competências, embora abarque as duas concepções. Administrar conhecimentos é gerir pessoas, compreendidas como um todo holístico, tendo em conta sua complexidade. Esta

administração de competências das pessoas será, para SANTOS (2003), na era digital, um elemento determinante para a realização de negócios à velocidade do pensamento.

A gestão do capital intelectual retoma o olhar das organizações para o seu interior, voltada nos últimos anos, com maior ênfase, para as transformações e mudanças externas. Estar no ambiente externo é também estar consciente das suas capacidades internas em potência e carência.

Como área de discussão emergente, a GC ainda acarreta imprecisões de conceitos, pelos aspectos de intangibilidade. NEHMY e PAIM (2003) levantam uma incoerência ao se assumir a possibilidade em gerenciar o conhecimento e ao se assumir que todo conhecimento é passível de explicitação. Para elas, o que se pretenderia seria a explicitação como sinônimo de codificação (transformar palavras em dígito – congelar o sentido das palavras). Porém, a explicitação não seria o suficiente para incorporar o conhecimento não bastando expressar o conhecimento em palavras, sendo necessário, para incorporação do conhecimento pela empresa, descrevê-lo em formato formalizado. Entretanto, sempre restaria ainda conhecimento para ser apropriado. Desta forma, a noção de saber tácito, no sentido de intangível, permanece como horizonte da proposta e não como noção operacional.

Quanto a Gestão do Conhecimento, alguns autores acreditam que esta seria uma impossibilidade e o que normalmente se chama de GC é, na verdade, uma gestão da informação eficaz<sup>17</sup>. Outros autores afirmam que não se gerencia o conhecimento, mas sim se capacita para o conhecimento<sup>18</sup>. Desta forma, percebemos que a GC se apresenta como conceito controverso e multifacetado.

PONZI & KOENIG (2002)<sup>19</sup> argumentam que a gestão do conhecimento já sobreviveu mais do que sobrevivem os modismos e que, portanto, defendem a noção de que a GC não seja uma idéia efêmera. Explicitam a existência de pelo menos quatro diferentes perspectivas a respeito da GC no contexto organizacional:

- Perspectiva estratégica: alta administração enxerga o conhecimento como um ativo intangível que pode potencializar os objetivos estratégicos do negócio.
- Segunda perspectiva: considerada por gerentes de linha, destaca conteúdos de conhecimento e como esses devem ser aplicados em situações práticas.
- Visão tecnológica: considera a GC como o resultado do uso da tecnologia da informação e da comunicação no contexto organizacional.
- Perspectiva de gestão de mudanças: geralmente enfatizada por profissionais da área de recursos humanos; priorizam inovações no contexto do trabalho, na estrutura e na cultura organizacional.

---

<sup>17</sup> WILSON (2002) *apud* BARBOSA e PAIM (2003)

<sup>18</sup> VON KROGH et al (2001) *apud* BARBOSA e PAIM (2003)



Para NEHMY e PAIM (2003), a “gestão do conhecimento” privilegia a atividade produtiva, propondo gerenciar o conhecimento dos trabalhadores e da organização como um todo a fim de aumentar a produtividade e a competitividade da empresa.

“Visa criar novos conhecimentos a partir da explicitação daqueles conteúdos do conhecimento dos trabalhadores, ainda não integrados ao processo de trabalho, de forma que possam ser apropriados pela empresa e incorporados organicamente ao seu modo de produção. Também se procura construir um fluxo de comunicação dentro da empresa através da tradução, em linguagem, de processos não manifestos de trabalho.”

As autoras afirmam, entretanto, não haver consenso sobre processos e aspectos a serem explicitados, nem sobre a intensidade com que devam ou possam ser feitos. Acreditam haver consenso sobre a existência de um saber oculto, em estado latente no processo de trabalho e na mente dos trabalhadores, que pode ser conhecido e socializado para a empresa como um todo. Ressalvam, contudo, que para a gestão do conhecimento, não se leva em consideração o conhecimento rotineiro, interessando o conhecimento qualificado.

NONAKA (2000) afirma que as ferramentas adequadas para o gerenciamento da empresa criadora de conhecimento são muito diferentes das encontradas na maioria das empresas. Sugere a redundância como uma ferramenta de gestão da empresa criadora do conhecimento. Entende-se como redundância à superposição consciente de informações, atividades e responsabilidades gerenciais: encoraja o diálogo e a comunicação frequentes e ajuda a criar uma base cognitiva comum facilitando a transferência do conhecimento tácito; difunde o conhecimento explícito em toda a organização. Consideramos assim, o que o autor chama de “redundância e superposição” a cultura informacional da organização que se faz presente em todos os seus setores.

Enriquecendo as análises a respeito do conhecimento empresarial, DAVENPORT & PRUSAK (1998) consideram que a Gestão do Conhecimento não substitui outras práticas administrativas. Ela convive bem com a atual estratégia de negócios da empresa. O diferencial é que ela pode ajudar a organização a fazer, de uma forma melhor, uma enorme gama de coisas que já faz. Assim, o processo em si não é algo novo. O que aparece como novidade é a postura de reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de ativos mais tangíveis, o que muitas organizações têm feito com grande sucesso. O processo do conhecimento, segundo eles, é composto por três etapas.

A primeira delas é a Geração do Conhecimento. Esta fase contempla as atividades e iniciativas específicas que as organizações empreendem para aumentar seu estoque de conhecimento corporativo. A geração pode se dar através de processos como aquisição, recursos dedicados, fusão, adaptação e rede do conhecimento. Entretanto, é preciso ressaltar que aferir a geração de conhecimento é complexo, e que medidas

---

<sup>19</sup> PONZI & KOENIG (2002) *apud* BARBOSA e PAIM (2003)

equivocadas podem gerar resultados desastrosos. Porém, a empresa que deixar de gerar conhecimento novo muito provavelmente deixará de existir.

A segunda etapa é a Codificação do Conhecimento. Seu objetivo é apresentar o conhecimento numa forma que o torne acessível àqueles que precisam dele. Assim, gerentes e usuários do conhecimento podem categorizá-lo, descrevê-lo, mapeá-lo, modelá-lo, estimulá-lo e inseri-lo em regras e receitas. Entretanto, o desafio é codificar o conhecimento e, ainda assim, manter suas propriedades distintivas sem transformá-lo em informações ou dados menos vibrantes. Para isso, deve-se buscar implementar uma estrutura de codificação que seja tão veloz e flexível quanto o próprio conhecimento.

A terceira etapa é a Transferência do Conhecimento. A transferência de conhecimento nas organizações sempre ocorre, esteja este processo sendo gerenciado ou não. A tarefa de promoção da transferência de conhecimento nas organizações basicamente se resume a descobrir maneiras eficazes de permitir que os indivíduos conversem e escutem o que se tem a dizer, e que quando é preciso transferir conhecimento, o método utilizado deve ser sempre compatível com a cultura da organização em questão. A necessidade de se gerenciar este processo torna-se patente à medida que as transferências cotidianas são sempre localizadas e fragmentadas, visto que quanto maior e mais complexa a empresa, menor a probabilidade de se encontrar o melhor conhecimento.

Estes autores assumem que a gestão do conhecimento envolve mudança na percepção da administração, devendo-se buscar a geração consciente e intencional do conhecimento, para o aumento do estoque informacional a ser potencializado. A escolha da tecnologia de gestão do conhecimento deve considerar âmbitos técnicos e conceituais do sistema de informação a ser criado, à luz da capacidade cognitiva da empresa.

"A evolução da gestão da informação para algo mais amplo e complexo, que é a gestão do conhecimento, impacta e traz conseqüências diversas no âmbito dos chamados profissionais da informação." (REZENDE 2002)

O conhecimento e o maior grau de aprendizagem tem contribuído, de certa forma, para a desigualdade de renda no mundo. Cada ano investido em aprendizagem nas organizações aumenta a produtividade. Temos como exemplos grandes organizações sistematizadas em eternos aprendizes. Uma empresa que aprende é empreendedora: em flexibilidade, inteligência, postura de questionamento constante, que conduz à inovação. Questionamento estes quanto ao modo de agir, de pensar, de conviver com tradição e inovação, consistência e contradições.

Alguns autores consideram a aprendizagem organizacional como precursora da gestão do conhecimento. Acreditam que os ativos intangíveis podem promover a "crescente substituição da força física pela cerebral em nossas organizações e nossas vidas sociais", o que conduz ao processo inovativo e de adaptação às mudanças.

Os conceitos de mudança e inovação estão imbricados no conceito de aprendizagem organizacional. Como vimos em NONAKA e TACHEUCHI, o processo de aprendizagem é dado pelo espiral do conhecimento: parte do individual – tácito, que vai se aplicando à equipe, grandes grupos, até cobrir toda a empresa.

LEONARD-BARTON (1998) acredita que as organizações são instituições de saber e que o conhecimento de interesse é aquele relacionado a “aptidões estratégicas”, ou seja, que fazem a diferença no ambiente competitivo.

Na opinião de BARBOSA e PAIM, a GC possui uma base conceitual formada pela administração, a tecnologia da informação e a ciência da informação. Afirmam ainda que a GC deve seu nome, em grande parte, à produção acadêmica e técnica da ciência da computação, em especial à inteligência artificial, desta forma a ciência da computação foi e continuará sendo esteio fundamental da evolução da gestão do conhecimento, sendo a tecnologia da informação elemento indispensável para a ocorrência da GC.

Salientamos, porém que, ao nosso ver, a GC envolve a participação interdisciplinar de várias ciências: a ciência da informação como auxílio à gestão da informação, as ciências cognitivas como apoio ao entendimento do processamento feito pelas pessoas na busca do conhecimento, as ciências sociais que mostram que a comunicação do conhecimento se dá em contextos específicos de relação social.

SILVA (2002), cita algumas recomendações estratégicas gerais, sugeridas por DAVENPORT, DELONG e BEERS, para projetos de gestão do conhecimento. Dentre elas, destacamos:

- Ser um projeto da organização e não apenas de um indivíduo;
- Desenvolver uma definição de conhecimento padrão na empresa;
- O conhecimento está dentro e fora da mente das pessoas;
- Criar ambientes propícios ao florescimento do conhecimento – confiança e reconhecimento;
- Contextualizar o conhecimento;
- Incentivar o aprendizado e a criatividade;
- Reconhecer a importância da experimentação;
- Valorizar tanto a interface humana e tecnológica.

O autor também cita uma proposta defendida por DAVENPORT e PRUSAK (1998), para codificar o conhecimento sem perder as propriedades distintas deste, caso este se transforme em dados e informações menos vibrantes, o que facilita o “não reinventar a roda”:

"... emprego do conceito de mapas de conhecimentos (algo como "páginas amarelas") que apontam para onde o conhecimento está e como obtê-lo, mas não contém o conhecimento. Trata-se de um guia (ou inventário), não de um repositório (ou biblioteca). Tanto serve pra encontrar o conhecimento tácito (pessoas), como o conhecimento explícito (documentos e base de dados)." (DAVENPORT e PRUSAK, 1998)

SILVA (2002) ainda destaca que a administração do conhecimento é algo feito por pessoas e a tecnologia da informação pode contribuir, mas o foco principal deve ser as mudanças úteis nos processos da empresa, os papéis e responsabilidades na organização, os incentivos. Deve haver sinergia significativa entre os fatores humanos, organizacionais, técnicos e estratégicos.

"... a implementação coordenada de todos os aspectos que sustentam uma bem-sucedida gestão do conhecimento, [...], cria uma vantagem competitiva flexível e de difícil imitação, pois está enraizada na empresa, e não somente em recursos físicos, rígidos e mais facilmente imitáveis pelos concorrentes." (SILVA 2002)

Este enraizamento é a cultura da empresa passada e repassada pelas gerações de seus funcionários. Desta forma, procura-se não colocar o humano e o tecnológico no mesmo patamar de importância.

Sobre transferência de conhecimento, NEHMY e PAIM (2003) afirmam em seus estudos terem percebido que diferentes atores acreditam não haver a existência da transferência 'espontânea' do conhecimento, sendo necessária motivação capaz de iniciar e manter o processo de criação do conhecimento. O que pode ser facilitado por sistemas de aprendizagem comum à organização por áreas de interesses.

É necessário que se crie uma cultura de compartilhamento possibilitada por políticas claras e uma liderança comprometida. O maior obstáculo para as grandes organizações não mais tem sido a tecnologia e sim a cultura. Mudar a cultura corporativa ainda voltada para o externo e o financeiro e menos para a cooperação dentro da empresa.

Apesar disto, para outros autores, a gestão do conhecimento está emergindo devido a investimentos maciços em tecnologia da informação, ampliação do contato com clientes, empregados mais empreendedores, movimentos de *downsizing* e reestruturação, e demanda dos clientes. Eles afirmam ainda que a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva já são esforços para trazer para dentro da empresa, de forma organizada, o ambiente da informação e do conhecimento.

TERRA (2000) acredita que a gestão do conhecimento tem caráter universal, com elevada importância para a competitividade das empresas e requer a criação de novos modelos organizacionais e efetiva liderança, disposta a enfrentar as barreiras para a transformação. Apresenta uma proposta de modelo para a gestão do conhecimento baseado em sete dimensões: fatores estratégicos e papel da alta administração; cultura e valores organizacionais; estrutura organizacional; administração de recursos humanos; sistemas de informação; mensuração de resultados; e aprendizado com o ambiente.

Destaca-se ainda, a relação de 10 (dez) princípios para a gestão do conhecimento de DAVENPORT, dos quais destacamos:

- Gestão do conhecimento custa caro (mas a ignorância também custa!).
- Gestão do conhecimento efetiva requer soluções que combinem pessoas e tecnologia.
- Gestão do conhecimento é altamente política.
- Gestão do conhecimento requer gestores do conhecimento.
- Gestão do conhecimento significa aprimorar os processos de trabalho relacionados com o conhecimento.
- Gestão do conhecimento nunca tem fim (só com a morte da organização).

Percebe-se que a Gestão do conhecimento é um processo extremamente ambicioso, pois, como afirmam alguns autores, vencer as relutâncias e deficiências requer investimentos na criação de estruturas e de cultura condizente para um efetivo compartilhamento de informações entre as pessoas. Sendo assim, os sistemas computadorizados devem interagir com o humano nas organizações, procurando desenvolver uma atmosfera de confiança entre a organização e seus funcionários.

"Ao focar o aspecto humano, a gestão do conhecimento pretende gerenciar aquilo que não pode ser apropriado pela tecnologia, mantendo-se submerso no processo de trabalho, para além da transparência permitida pelas tecnologias da informação e pelos mecanismos já desenvolvidos de amplificação da comunicação. O programa pretende atuar no sentido de transformar o conhecimento, em estado ainda latente, em linguagem comunicativa, de modo a poder incorporá-lo ao processo de trabalho, transferindo-o para o patrimônio da empresa." (NEHMY e PAIM, 2003)

Percebe-se claramente que a gestão do conhecimento requer investimentos financeiros consideráveis; entretanto, a ausência da gestão do conhecimento pode ser ainda mais onerosa.

Ao finalizar nosso resgate teórico sobre os conceitos que norteiam nossa temática de pesquisa, destacamos as conclusões de CIANCONI (2003) que salienta a equivocada consideração do que seja Gestão do Conhecimento como uma tentativa de melhoria das condições para a comunicação entre indivíduos, assim como, uma proposta de compartilhamento de experiências e a promoção do aprendizado permanente nas organizações.

As atividades de Gestão do Conhecimento são vistas como integradoras, envolvendo a gestão da informação e de pessoas, encarados como a nova riqueza das organizações. É a valorização do humano relegado anteriormente: a promoção do Capital Intelectual com o objetivo de gerar vantagens competitivas.

Interessa-nos, particularmente, o processo de gestão do conhecimento que possa ser aplicado às instituições de microcrédito, através do estímulo à interação entre os diferentes atores que atuam neste segmento. Porém, o que consideramos ambicioso é transformar pessoas acostumadas à competitividade em colaboradores e parceiros. No caso da Visão Mundial, conforme relatado no capítulo 4, este relacionamento já se dá de forma colaborativa, em decorrência da natureza de seus trabalhos, o que contribui para a GC se realize. O que percebemos ser mais necessário é incorporar técnicas de gestão e melhor suporte tecnológico.

Para facilitar o entendimento dos conceitos de informação, conhecimento, gestão da informação e do conhecimento até aqui expostos; apresentamos a seguir quadro resumo conceitual.

<b>Informação x Conhecimento</b>	
CAPURRO (1991)	... assimilação de coisas por meio de suas representações na mente/cérebro do sujeito cognoscente.
DRUCKER (1996)	Informação como dado investido de relevância e propósito. Para a conversão de dados em informação faz-se necessário conhecimento, sendo conhecimento, por definição, especializado.
NONAKA e TAKEUCHI (1997)	Conhecimento é "crença verdadeira e justificada". Novos conhecimentos estão centrados nas pessoas que fazem parte das organizações e através destas pessoas a organização pode aprender e pode criar/recuperar conhecimento, convertendo o conhecimento individual em organizacional.
SVEIBY (1998)	"Todo conhecimento é tácito ou tem raízes no conhecimento tácito".
NONAKA (2000)	Conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva.
WILSON (2002) e VON KROGH et. al. (2001)	Conhecimento, por ser tácito, não é passível de ser gerenciado, mas simplesmente estimulado.
WILSON (2002)	As mensagens sejam: orais, escritas, gráficas ou gestuais; uma vez emitidas, não contêm conhecimentos, que são individuais, e apenas contêm informações.
NEHMY e PAIM (2003)	Conhecimento considerado mais valioso que a informação.
BARBOSA e PAIM (2003)	Conhecimento é parte da cultura organizacional, seu background, transmitido através de histórias, metáforas, visões e enunciados da sua missão, que permite aos seus membros entenderem suas realidades interna e externa.

Quadro 1: Resumo dos conceitos de Informação, Conhecimento e Gestão da Informação e do conhecimento

<b>Gestão da Informação</b>	
MCGEE e PRUSAK (1994)	É preciso primeiro mapear, identificar os tipos necessários, categorizar e então disponibilizar para amplo acesso. Deve-se planejar o que vai ser coletado e disseminado, para quem e como. Identificação da necessidade e requisitos da informação, classificação e armazenamento de informação/tratamento e apresentação de informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação.
CIANCONI (2003)	O processo de gerenciamento da informação inclui toda a "cadeia de valores" da informação. Deve começar com a definição das necessidades de informação, passar pela coleta, armazenamento, distribuição, recuperação e uso das informações.
<b>Gestão do Conhecimento</b>	
STEWART (1998)	Aborda GC através do conceito de capital intelectual. GC ocorreria por intermédio de aprendizagem coletiva, enfatizada na organização do conhecimento.
DAVENPORT & PRUSAK (1998)	GC não substitui outras práticas administrativas. Convive bem com a atual estratégia de negócios da empresa. Pode ajudar a organização a fazer, de uma forma melhor, uma enorme gama de coisas que já faz. Envolve mudança na percepção da administração, devendo-se buscar a geração consciente e intencional do conhecimento, para o aumento do estoque informacional a ser potencializado.
TERRA (1999)	GC representa uma mudança de foco na informação para os indivíduos que criam e são donos do seu próprio conhecimento.
TERRA (2000)	GC tem caráter universal, com elevada importância para a competitividade das empresas e requer a criação de novos modelos organizacionais e efetiva liderança, disposta a enfrentar as barreiras para a transformação.
WILSON (2002) e VON KROGH et al (2001)	GC seria uma impossibilidade e o que normalmente se chama de GC é, na verdade, uma gestão da informação eficaz. Não se gerencia o conhecimento, mas sim se capacita para o conhecimento.
SILVA (2002)	GC é algo feito por pessoas e a tecnologia da informação pode contribuir, mas o foco principal deve ser as mudanças úteis nos processos da empresa, os papéis e responsabilidades na organização, os incentivos. Deve haver sinergia significativa entre os fatores humanos, organizacionais, técnicos e estratégicos.

Continua Quadro 1: Resumo dos conceitos de Informação, Conhecimento e Gestão da Informação e do conhecimento

<b>Gestão do Conhecimento – continuação...</b>	
TERRA (2002)	GC pode ser considerada um esforço de melhoria do desempenho humano e organizacional facilitando conexões significativas, o que significaria garantir acesso ao conhecimento por todos na organização sempre que necessitarem, bem como o compartilhamento do mesmo.
REZENDE (2002)	O conhecimento precisa ser gerenciado, identificado, compilado, organizado, avaliado e disponibilizado, sob a nova perspectiva do capital intelectual. GC como processo de criar valor pelo uso dos ativos intangíveis da empresa.
NEHMY e PAIM (2003)	GC - criar mecanismos para a apropriação da expertise do trabalhador, principalmente do especialista, de maneira a transformar esse saber em capital da empresa, tendo em vista a inovação e a competitividade. GC pretende gerenciar aquilo que não pode ser apropriado pela tecnologia, mantendo-se submerso no processo de trabalho, para além da transparência permitida pelas tecnologias da informação e pelos mecanismos já desenvolvidos de amplificação da comunicação.
BARBOSA e PAIM (2003)	Citam os questionadores que tendem a denunciar a gestão do conhecimento como forma mais "moderna" de exploração do trabalho pelo capital, ou seja, "ao estimular, - muitas vezes mediante a utilização de incentivos e punições -, a transferência do conhecimento individual para a esfera institucional, torna o trabalhador mais suscetível de ser descartado".
SANTOS (2003)	GC compreende o capital intelectual. É um conceito mais amplo do que a gestão da organização que aprende e gestão de competências. Administrar conhecimentos é gerir pessoas, compreendidas como um todo holístico, tendo em conta sua complexidade.
CIANCONI (2003)	GC é uma tentativa de melhoria das condições para a comunicação entre indivíduos e uma proposta de compartilhamento de experiências, de promover o aprendizado permanente nas organizações. Estas atividades são vistas como integradoras, envolvendo a gestão da informação e de pessoas, encarados como a nova riqueza das organizações. É a valorização do humano relegado anteriormente: a promoção do Capital Intelectual com o objetivo de gerar vantagens competitivas.

Continua Quadro 1: Resumo dos conceitos de Informação, Conhecimento e Gestão da Informação e do conhecimento

Considerando Portais Corporativos como instrumento de socialização, compartilhamento, disseminação da informação e aprendizagem organizacional, complementaremos nossos estudos dos conceitos ligados à gestão da informação e do conhecimento abordando-o neste capítulo.



### **1.2.3 Portais Corporativos como ferramenta de socialização: o uso da cultura e aprendizagem nas organizações**

Os portais de informação empresarial ou portais corporativos assumem papel cada vez mais significativo para os negócios, possibilitando o acesso ao grande volume de informação proveniente das mais variadas fontes da empresa, acesso este a informação útil para a tomada de decisão nos três níveis de qualquer organização: estratégico, tático e operacional. Estes portais são considerados como instrumento de gestão de informação, minimizando inclusive o excesso de informações.

Diversos autores vêem os Portais Corporativos como uma plataforma emergente que pode melhorar o alinhamento, os processos, a disseminação de informações e a colaboração nas organizações baseadas em conhecimento. Mas afirmam também que a GC deve ir além de projetos de sistema de informação ou dos Portais de Conhecimento Corporativos (PdCCs), considerando ser mais importante aumentar a capacidade de análise do que a quantidade de informação disponível, já que informação por si só pode ser irrelevante e insignificante se fora de contexto, contextualização essa, papel da GC.

A tecnologia da informação, a automação, aliada à gestão do conhecimento, podem trazer benefícios extraordinários para as organizações, entretanto, necessário se faz uma avaliação para a não automação exagerada, onde a criatividade e a capacidade de inovação sejam comprometidas, lembrando sempre que o diferencial são as pessoas e o papel da automação aliada à gestão do conhecimento seria justamente de facilitar o trabalho diário destas pessoas individualmente ou em grupo.

TERRA e GORDON (2002) afirmam que os PdCCs podem ajudar a melhorar as relações entre as pessoas e intensificar sua conectividade, o que influencia o compartilhamento do conhecimento. Além é claro, de reduzir custos e tempo, aumentando muitas vezes a produtividade, comunicabilidade e disseminação de informação na organização.

Avalia-se que a GC depende de uma infra-estrutura sólida de tecnologia da informação - TI, especialmente em organizações como a Visão Mundial, grande e dispersa geograficamente, e como a rede de microcrédito da mesma, onde em sua fase de consolidação, temos constante criação, aplicação e armazenamento de informação.

Importante ressaltar ainda que, sobremaneira, a TI e os PdCCs precisam ser encarados como mais um elemento, uma ferramenta para facilitar o compartilhamento do conhecimento e conseqüentemente sua gestão.

Os PdCCs precisam levar em consideração também a cultura organizacional vigente, item muito importante para o compartilhamento do conhecimento e sua gestão pois, pode facilitar ou dificultar este processo, se não houver uma aceitação do mesmo de forma voluntária. Essa cultura, segundo TERRA e GORDON (2002)

“... pode ser entendida como algo que constitui as normas e os valores que ajudam os membros a interpretar eventos e determinar que comportamento é apropriado ou não. Normas e valores ajudam a promover a ordem, o significado e a identidade das organizações. [...] agem como elemento de comunicação e consenso. Expressam e facilitam relações de poder e níveis de colaboração. [...] podem ser considerados um sistema de controle.” (TERRA e GORDON, 2002, pág. 64 e 65)

O autor chama a atenção, portanto para a importância da implementação de uma cultura de compartilhamento de conhecimento e explicita como líderes podem fazer isso: liderar com exemplos, tê-los como valor da organização, incentivar, criar funções específicas neste sentido, reconhecer, definir políticas de RH próprias, modificar sistemas de recompensa.

Fleury (1993) defende que a competitividade empresarial depende da cultura organizacional ou impacta na mesma, havendo uma tendência à preservação da cultura, onde se procuram solucionar problemas segundo os padrões culturais existentes. Percebem-se ainda, duas posturas teóricas sobre o conceito de cultura, não mutuamente excludente: sistemas simbólicos e instrumento de poder e legitimação da ordem vigente (FLEURY, 1987).

A autora cita também uma das definições de cultura organizacional mais conhecida, desenvolvida por Schein (1985)<sup>20</sup>:

“Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.”

Outro fator fundamental para que o compartilhamento aconteça, usando os PdCCs ou não, é a confiança entre as pessoas na organização, daí tantos autores reforçarem a importância de se ter relações mais profundas e significativas em tempos de internet e mundo virtual. Nada substitui, por enquanto, o contato pessoal onde muitas questões subjetivas podem ser percebidas e apreendidas, nem mesmo a mais alta tecnologia de comunicação usando diversas mídias.

Encontramos em TERRA e GORDON (2002) referências significativas às Comunidades de Prática (CdP), conceito este que, segundo o autor, antecede a web e os PdCCs. Ele esclarece que CdP consistem em pessoas ligadas informalmente e contextualmente, com interesse comum no aprendizado e na aplicação prática, indo além dos limites da organização. Percebemos assim, a necessidade de criação destas comunidades entre organizações de microcrédito do Brasil e do mundo, como auxiliar na troca de experiências e resolução de problemas comuns. Os PdCCs podem ajudar a fortalecer estas comunidades dando maior acesso a fontes de conhecimentos.

---

<sup>20</sup> SCHEIN (1995) apud FLEURY (1997)

Ainda sob a luz dos PdCCs, a internet assume papel primordial na gestão do capital intelectual, seja no recrutamento, na contratação, no treinamento (retomado como aprendizado contínuo) dos profissionais local ou via rede de negócios, conhecido como *e-learning*. A agência de Microcrédito da Visão Mundial pode e deve utilizar esta ferramenta para, além de integrar seus grupos nas diversas filiais atuantes no Brasil, promover e fornecer aprendizado contínuo através da rede. A construção da página nacional do programa já foi iniciada, mas muito ainda existe para avançar. Desta forma, o PdCCs serviria como uma ferramenta a mais, um valor agregado no apoio a novas possibilidades de aprendizado, a partir de estudos que mapeiem os usuários e suas relações na organização em torno da informação.

Desta forma, percebemos também a importância de se entender este usuário inserido e atuante nesta gestão da informação e do conhecimento e por isso buscamos entender seu papel neste contexto informacional.

#### **1.2.4 Estudos de Usuários**

É relevante para este estudo, destacar questões pertinentes ao estudo dos usuários e sua importância para a gestão da informação e do conhecimento na Visão Mundial, já que consideramos os funcionários da organização como usuários da informação e, por isso, acreditamos ser fundamental estudá-los de forma sistemática.

Sabemos da importância da busca e processamento da informação para a melhoria efetiva da atuação das instituições de Microcrédito, e sobre este aspecto, falaremos no item 1.2.5 deste capítulo. Entretanto, necessário se faz salientar que a análise das necessidades e dos usos da informação deste sistema torna-se, segundo CHOO (2003) e também sob nossa perspectiva, um componente fundamental de pesquisa nesta área.

Para ele, quando a visão é orientada para o sistema, a informação é vista como uma entidade externa, independente do usuário e dos sistemas sociais, existindo *a priori* e o usuário tem como tarefa localizá-la e extraí-la para seu uso. Para facilitar este trabalho, ele pode contar com estruturas, sistemas, agências, enfim um aparato tecnológico ou não que pode otimizar o acesso à informação desejada, simplificá-la e permitir um melhor compartilhamento desta informação.

Já numa visão orientada para o usuário, a informação seria uma construção subjetiva construída na mente dos usuários (parte integrante de um sistema social que carrega consigo valores, princípios, vivências, experiências, preferências pessoais), dando significado a esta informação, e aí estaria seu valor. Desta forma, a mesma informação objetiva pode ter diferentes significados subjetivos de acordo com o usuário. Assim, analisa as preferências e necessidades cognitivas e psicológicas do indivíduo, e como isso afeta a comunicação da informação.

Nos estudos descritos por CHOO (2003), quanto aos centrados em sistemas e orientados para tarefas, podemos perceber a relação entre fontes de informação externa e interna, dependendo do grupo de usuários analisados. O estudo também

elucidou as diferentes necessidades de informação para diferentes disciplinas e associações profissionais.

Sobre o foco no usuário, TOBIAS (1998)<sup>21</sup> salienta,

“... um dos grandes problemas nas análises que se fazem na área de organização da informação é a tendência a ignorar os vários tipos de usuários e as diferentes necessidades que apresentam”.

Assim, o papel do sujeito, quase sempre passivo no processo clássico da comunicação, passa ser obrigatoriamente ativo na busca da informação.

Na mesma linha de pensamento, SYEIBY (1998) acredita que a informação só adquire sentido do lado do receptor, sendo que o emissor não forneceria sentido. Para ele o valor não estaria na informação armazenada e sim na criação do conhecimento (informação interpretada), pois a primeira não possuiria significado.

Se a informação é tudo aquilo que altera estruturas, só existindo no contexto da ação acabada, no contato efetivo entre uma mensagem ou um potencial de informação, o usuário seria, portanto, a parte demandante da informação. ARAÚJO (1994) considera então o usuário como quem determina o processo.

Teríamos assim, uma necessidade de informação que DIAS (2001) define como sendo a carência de conhecimento que impede ou dificulta que alguém dê prosseguimento a uma tarefa qualquer. Esclarece ainda que esta necessidade, como tal é de difícil diagnóstico pela própria pessoa e mais difícil ainda por terceiros.

Sobre estudos integrativos e centrados em sistemas, CHOO (2003) relata preferências à comunicação oral e pessoal, necessidade de serviços especializados da informação, relacionados ao objetivo de estudo e suas características peculiares. O estudo identificou ainda a presença de variáveis organizacionais que precisam ser monitoradas para melhorar a utilização da informação científica e técnica.

Neste ponto, o autor destacou pesquisa empreendida por diversos autores, que define um modelo abrangente de busca de informação, contemplando as seguintes etapas:

- Usuário x problema a resolver. O que envolve características do primeiro e a declaração do problema.
- Usuário formula pergunta. Aqui também se inicia uma interação com um sistema de informação.
- Pré-investigação com pesquisador intermediário (humano ou não).
- Estratégia de busca - atividade de busca a interações.
- Respostas - Avaliação da resposta – relevância e utilidade.

Com isso, pode-se determinar a importância do contexto de uma pergunta e explicitar que

“Ciclos de busca tendem a melhorar os resultados, já que os resultados intermediários podem ser revistos e as estratégias de busca refinadas de acordo com eles.” (pág. 76)

Para os estudos centrados no usuário e orientados para tarefas, os autores identificaram que a escolha da fonte baseava-se, neste caso (transferência de informação num grupo de cientistas), na comparação entre o custo do uso daquele canal e o resultados esperado. Assim como o papel dos chamados “guardiões de tecnologia”, que facilitam a entrada de novas informações na organização, pois estão mais informados e possuem um leque maior de contatos.

Além disso, identificaram estilos cognitivos dos participantes, onde os de estilo clínico conseguiram analisar a lógica interna objetiva ou científica de uma questão e também suas implicações ideológicas. Aos que possuíam estilo acadêmico, concentravam-se na lógica interna das questões e os de estilo advocatício ignoravam a lógica interna e privilegiavam as considerações políticas.

Destacamos nos estudos de CHOO (2003), algumas conclusões, como: as necessidades devem ser observadas de acordo com um contexto profissional, organizacional e social; os usuários obtêm informações de diferentes fontes, sendo as informais tão ou mais importantes que as demais; existem vários critérios que podem influenciar a seleção e o uso da informação, sendo que fontes locais e acessíveis podem ser privilegiadas, mesmo não sendo as melhores.

Sobre os estudos integrativos e centrados nos usuários, considerou-se mais uma vez a dificuldade do próprio usuário em explicitar sua necessidade por informação, dificultando assim o desempenho dos sistemas de informação e também a necessidade de entender seu contexto, sua realidade para desenvolver sistemas mais eficientes.

A pesquisa realizada por Saracevic (destacada por CHOO) indicou uma mudança quanto à orientação da pesquisa, passando de um foco em sistemas para um foco no usuário e quanto à finalidade da pesquisa, passando de uma concentração em tarefas ou atividades de informação para tentar entender a situação pessoal, social ou organizacional na qual a informação precisa surgir ou será posta em prática.

“A informação é fabricada por indivíduos a partir de sua experiência passada e de acordo com as exigências de determinada situação na qual a informação deve ser usada.” (pág. 83)

---

<sup>21</sup> TOBIAS (1998) *apud* DIAS (2001)

Entre as dimensões cognitivas, emocionais e situacionais do uso da informação, o autor apresenta abordagens de diferentes autores, que têm em comum o pressuposto de que

“... a informação é construída nos pensamentos e sentimentos dos usuários, e fica disponível na vida e no ambiente de trabalho, cujas condições determinam seu uso e sua utilidade.” (pág. 85)

CHOO (2003) coloca ainda a abordagens de DERVIN, KUHLTHAU e TAYLOR. BRENDA DERVIN (1983 e 1992) (criação de significado) oferece uma metáfora cognitiva onde a necessidade de informação se depara com um vazio e suas estratégias para o transpor. Já CAROL KUHLTHAU (1991 e 1993) (reações emocionais) introduz o princípio da incerteza que seria o motor propulsor na busca de informações e especifica também a influência do estado emocional do usuário no processo de busca e classificação da informação. Robert Taylor (1986 e 1991) acrescenta a influência dos contextos organizacionais na busca e uso da informação, ou seja, elementos que afetam o fluxo e o uso das mensagens nas entidades, determinando os critérios de julgamento do valor das mensagens.

Essa abordagem de DERVIN tem reflexo com uma perspectiva interpretativa na Ciência da Informação – CI, o conceito chamado de *sense-making* desenvolvido por ela abarca a noção de interpretação relacionada aos conteúdos informacionais.

Estas diferentes perspectivas contribuem para uma melhoria no processo de busca e uso da informação, e lançam sua própria luz sobre as escolhas e ações nos estágios de necessidade, busca e uso da informação.

Assim, os estudos centrados nos usuários passam na CI de uma perspectiva de estudar “quem usa os sistemas de informação e com que frequência” para, de forma ampliada, verificar como os sistemas quando utilizados verdadeiramente auxiliam o usuário. O trabalho de DERVIN tenta estabelecer os indicadores potenciais do comportamento de busca e uso da informação sob a ótica do usuário considerando contexto e mudanças tecno-temporais-espaciais.

Na criação de significado proposta por DERVIN, a evolução do conhecimento passa pelas experiências individuais de cada indivíduo que se move no espaço e no tempo criando significado para suas ações e para o ambiente. Esta evolução pode ser impedida pela percepção de um vazio cognitivo, onde a pessoa interpreta este vazio e escolhe alternativas para transpô-lo: “A busca e uso da informação são analisados em termos do triângulo situação-vazio-uso...”.

Sobre reações emocionais, KUHLTHAU afirma que as necessidades cognitivas estão envoltas em reações emocionais, sentidas além de pensadas, tendo a emoção, papel fundamental na busca e processamento da informação. Os estudos demonstraram que as necessidades de informação são ao mesmo tempo emocionais e cognitivas, sendo que as reações emocionais consideradas orientadoras na busca desta informação “canalizando a atenção, revelando dúvidas e incertezas, indicando gostos e aversões, motivando o esforço”.

Aprofundando um pouco na temática da busca e uso da informação, CHOO (2003) afirma que

“A busca da informação é o processo humano e social por meio do qual a informação se torna útil para um indivíduo ou grupo.” (pág. 99)

“... é o processo no qual o indivíduo engaja-se decididamente em busca de informações capazes de mudar seu estado de conhecimento.” (pág. 102)

Acrescenta que conceitualmente esta busca ocorre em três estágios (reconhecimento da necessidade, busca e uso). Afirma que a própria clarificação das necessidades já requer uma busca e uso de informações e a coleta de dados oscilaria entre fontes e estratégias de acordo com novas informações recebidas e o contexto ou ambiente.

MARCHIONINI 1995<sup>22</sup> destaca oito subprocessos de busca: reconhecer e aceitar um problema, definir e entendê-lo, escolher um sistema de busca, questionário, execução, avaliar resultados, extrair informações, refletir-repetir-parar. Já ELLIS e ELLIS (1989)<sup>23</sup> apresentam um modelo comportamental de busca:

- Iniciar: busca inicial, identificação de fontes conhecidas ou não, capazes de fornecer informações relevantes. A probabilidade de seleção dependerá da acessibilidade e qualidade.
- Encadear: a partir da busca inicial, outras fontes adicionais podem surgir e seguir estas novas fontes indicadas pelas iniciais é o que chamam encadear. É um meio de ampliar a pesquisa.
- Vasculhar: atividade de busca semidirigida em áreas de potencial interesse. É agrupar informações relacionadas.
- Diferenciar: dependem de experiências anteriores, recomendações e publicações. Neste item, Taylor (1986) afirma que informação relevante deve atacar as circunstâncias particulares que influenciam a solução do problema e desta forma identifica categorias de critérios que indivíduos selecionam e diferenciam fontes: facilidade de uso, redução de ruídos, qualidade, adaptabilidade, economia de tempo e economia de custo.
- Monitorar: manter-se a par dos progressos, acompanhamento regular das fontes.

---

<sup>22</sup> MARCHIONINI 1995 *apud* CHOO (2003)

<sup>23</sup> ELLIS e ELLIS (1989) *apud* CHOO (2003)

- Extrair: explorar sistematicamente algumas fontes no intuito de identificar materiais de interesse. Entendida como busca retrospectiva. Pode ser realizada por consulta direta à fonte ou indireta.
- Verificar: fundamental para checar a precisão da informação. Analisa a correção ou ausência de erros. Tenta garantir confiabilidade.
- Finalizar: voltar à literatura para relacionar descobertas com trabalhos publicados.

As necessidades de informações podem ser entendidas muitas vezes como necessidades cognitivas, o que leva a conclusão de que satisfazer esta necessidade seria armazenar informação que responda ao que se perguntou. Porém, conclui-se também que como a busca e uso da informação se dão em situações sociais, esta satisfação precisa atender ainda necessidades afetivas ou emocionais, como já citado por KUHLTHAN.

Nem sempre a consciência de uma necessidade leva à busca, dependendo de como se percebe a importância do problema e da relação custo benefício da sua solução. A dificuldade em definir a necessidade, busca e uso, reside em muito na falta de habilidade do usuário em especificar o que ainda não sabe ou o que está faltando.

Quanto ao uso da informação, entendemos, pelos estudos realizados, que o usuário escolhe quando percebe relevância e significado entre a informação e o problema a ser resolvido. Sendo que o resultado deste uso é uma mudança no estado de conhecimento ou da capacidade de agir do usuário. O uso envolve, portanto, seleção e processamento da informação, para resposta a uma pergunta, solução de um problema, tomada de decisão, negociação ou entendimento de uma situação.

Alguns autores também sugerem o termo pertinência para avaliar a capacidade de uma informação de satisfação do usuário.

"A pertinência aprofunda-se mais que a relevância, conectando necessidades cognitivas e emocionais e atendente às demandas da situação na qual a necessidade de informação surge." (pág. 108)

TAYLOR (1991), propõe classes de uso da informação, gerada pela necessidade percebida pelos usuários:

- Esclarecimento: informação utilizada para criar um contexto ou dar significado a uma situação.
- Compreensão do problema: informação usada para melhor compreensão de um problema. Específico.
- Instrumental: instrução para que o indivíduo saiba o que e como fazer.



- Factual: descrição da realidade, informação usada para determinar os fatos de um acontecimento. Depende de real qualidade da informação disponível.
- Confirmativa: informação usada para verificar outra, busca de uma segunda opinião.
- Projetiva: informação usada para previsão, estimativas e probabilidades.
- Motivacional: informação usada para envolver o indivíduo mantendo-o num curso de ação.
- Pessoal ou política: informação usada para criar relacionamentos ou melhoria de status/satisfação pessoal.

Os autores afirmam que, segundo pesquisas, o uso é construído, já que é o indivíduo que agrega significado e energia à informação fria. Que o uso é situacional, mostrando a importância do ambiente e do contexto na solução de um problema. E também que este uso é dinâmico e que a necessidade, a busca e o uso ocorrem em ciclos recorrentes com interação. Daí ser importante o conhecimento das necessidades do usuário no contexto interno e externo à organização para melhor se estabelecer os canais propícios a uma gestão de sucesso que agregue os conhecimentos da organização.

“Os homens são contraditórios por natureza: anseiam tomar decisões rápidas que reduzam a incerteza, mas se esforçam para chegar a uma clara compreensão que lhes permita tomar a decisão correta; buscam a ordem, mas gostam do desafio intelectual de fatos desordenados e idéias não convencionais; precisam do que é familiar, mas desejam o risco do desconhecido; são incapazes de expressar o que é preciso, mas vivem fazendo perguntas; conhecem muita coisa, mas são incapazes de transferir esse conhecimento. Esse é o usuário que queremos servir.” (Morris, 1994<sup>24</sup>, pág. 110)

Reconhecendo a importância deste usuário para nosso estudo e sua inserção no processo de GC e GI, abordaremos a seguir, mais especificamente, o tratamento adequado da informação pelas organizações, como mais um valor agregado e diferenciado, levando também em consideração o usuário em questão.

### ***1.2.5 Processo de organização do Conhecimento: interfaces a se considerar no processo de GC e GI***

O processo de gerenciamento da informação passa pelo tratamento adequado desta informação e pelo conhecimento e adequação do funcionamento do sistema no contexto em que a informação está inserida. Para DIAS (2001), independente do contexto da informação, o tratamento da informação permanece como uma atividade crucial, cumprindo função fundamental no trabalho de facilitar o acesso à informação, daí sua importância em nosso estudo.

---

<sup>24</sup> MORRIS (1994) *apud* CHOO (2003)

Os Sistemas de Informação objetivam a realização de processos de comunicação e os Sistemas de Recuperação da Informação seriam tipos de sistemas de comunicação que visam dar acesso às informações neles registradas (ARAÚJO, 1994). Hoje contamos com o advento do computador e da internet como ferramentas de melhoria nestes processos, porém estes não podem ou não devem ser vistos como a grande solução para os problemas de armazenamento e recuperação da informação, e sim, como parte desta solução.

O tratamento da informação não seria uma função isolada, mas dependente de várias outras funções no sistema de informação e de recuperação da informação, considerando-se, neste caso, a seleção da informação como um dos pilares do sistema de recuperação da informação, fundamental à própria concepção desses sistemas.

Este tratamento pode variar de acordo com o nível de detalhamento desejado num determinado sistema ou de acordo com o instrumental utilizado. Estas decisões são determinadas em parte, pelo tipo de sistema de informação ou recuperação de informação em que ocorre esse tratamento, DIAS (2001)

O custo deste tratamento da informação é ponto relevante e muitas vezes determinante no investimento nos sistemas de informação e recuperação. DIAS (2001) afirma que estes gastos precisam ser comensuráveis com os gastos em outras atividades, pois se sabe do custo em adquirir documentos e, portanto não se pode gastar excessivamente com o tratamento destes.

“O tratamento tanto pode ser manual quanto automatizado e, a parte questões como a de custo, o que interessa para os sistemas e os usuários é a capacidade de recuperação que esse tratamento pode representar.”  
(DIAS, 2001, pág. 6)

Para CAPURRO (2003), a avaliação de um sistema de informação não está baseada simplesmente num dado de entrada (input) com outro dado previamente registrado, mas deve-se considerar papel ativo do usuário neste processo, com sua consciência, seus modelos mentais, seus interesses, suas redes de relações social e pragmática, como já foram salientados no item anterior, neste capítulo.

Armazenar e recuperar o enorme volume de informação gerado nas últimas décadas representava um grande problema para a organização da informação, contudo muitas ferramentas atuais possibilitam um filtro adequado desta informação muito disponível eletronicamente.

Sabemos que não basta todo o aparato tecnológico disponível para permitir melhor acesso à informação. É preciso ir além, contando com profissionais qualificados, sistemas apropriados com informações contextualizadas, foco no usuário, dentre outros fatores relevantes.

Hoje, os meios digitais se constituem no espaço para registro e recuperação de informações armazenadas de diversas formas, requerendo novos elementos

facilitadores de sua recuperação. A internet trouxe a desterritorialização da informação, tendo o documento uma materialidade desvinculada da forma física anterior, permitindo uma organização espacialmente integrada de textos, imagens e sons. Entretanto, embora dotada de ampla capacidade de memória, socialização e poder de comunicação, este meio vem sendo desqualificado por suas fontes transitórias e de proveniência pouco segura. (ALVARENGA, 2001)

“O ponto positivo da estrutura da *web* é a sua habilidade para organizar, dispor e trocar dados descritivos originados de uma vasta variedade de criadores, em um sistema integrado de organização, pautado pela liberdade que o meio propicia.” (ALVARENGA, 2001, pág. 10)

DIAS (2001) acredita que exista uma falsa compreensão da Internet como um sistema de informação, ou de recuperação da informação, mas que na verdade ela não é uma coisa nem outra. Para ele, a Internet é um sistema de comunicação que facilita em muito o acesso a sistemas de informação e de recuperação da informação, sejam os já existentes há tempos, sejam outros desenvolvidos para aproveitar essa capacidade de comunicação proporcionada pelo advento da Internet.

A internet agregou à transferência e disseminação da informação facilidades que as instituições de microcrédito devem aproveitar em suas redes, possibilitando interatividade e interconectividade no relacionamento com os usuários e outras instituições. Pode-se desta forma obter maior e melhor acesso à informação disponível e maior agilidade na disseminação da informação pertinente e conseqüente melhoria na assimilação da mesma. Para organizações como a Visão Mundial, o aproveitamento pode ser melhor já que estas instituições têm maior facilidade para atuarem em torno de contextos informacionais originários de práticas comuns, por estarem inseridas no contexto de Economia Solidária<sup>25</sup>. Se isto for bem trabalhado e auxiliado adequadamente pelos aparatos tecnológicos, a informação tratada ajuda na organização e gestão do conhecimento do microcrédito.

Nesta relação de tratamento e tecnologia da informação, destaca-se ainda a importância da integração de vários profissionais de áreas distintas, que a facilitação do tratamento de dados por computador propicia, exigindo equipes integradas interdisciplinarmente para a melhoria no tratamento e recuperação da informação.

Ao abordar sobre os diversos tipos de ambientes em que os Sistemas de Informações serão implantados (tipo de mensagens, tipo de público, tipo de documento), ARAÚJO (1994), como outros autores, chama claramente a atenção para a importância do sistema ser planejado de acordo com as características de seus usuários. ALVARENGA (2003) reforça esta preocupação ao afirmar que uma recuperação eficaz por parte dos usuários tem sido a grande meta dos profissionais dos serviços de informação.

“... deve-se rever, com urgência, a abordagem dada a esses processos, visando diminuir o distanciamento e tornar mais efetivo o contato entre o documento e o usuário. Somente nestas condições pode-se associar ao SRI o conceito real de Sistema de Informação.” (ARAÚJO, 1994, pág. 118)

<sup>25</sup> Sobre este tema, veja capítulo 2 a seguir

Ela reforça que o Sistema de Recuperação de Informação (SRI) visa maximizar o uso de documentos neles contidos. Ela subdivide os sistemas em subsistema de entrada (seleção, aquisição, descrição, representação, organização de arquivos e armazenamento), subsistema de saída (análise e negociação de questões, estratégia de busca/recuperação, disseminação/acesso ao documento) e o subsistema de avaliação. Destaca a importância do subsistema de seleção cuja eficiência permeia todo o resultado do sistema em si, entretanto alerta para a influência do cognitivo humano (incertezas, inconsistências, incoerências, não-determinismo) neste processo o que pode alterar significativamente seus resultados.

Os subsistemas de entrada determinam os resultados da saída porque os antecedem no fluxo operacional do Sistema de Recuperação da Informação.

“... os subsistemas de entrada são iniciados e controlados pelo SRI visando os processos de saída. Independentemente de sua importância em produzir e manter qualidade e relevância, as operações desses subsistemas são internas ao SRI: os subsistemas de entrada são praticamente invisíveis para os usuários. No entanto, o sucesso de um SRI é julgado pelo sucesso da recuperação/saída.” (ARAÚJO, 1994, pág. 101)

Sobre o subsistema de saída, a autora acrescenta que este é considerado a interface com o usuário, sendo através dele que o usuário explicita sua demanda por informação que será analisada, entendida para ser atendida, dentro da capacidade do sistema.

Para reforçar a importância dos sistemas de informação e de recuperação da informação, DIAS (2002) afirma que a relevância destes sistemas está justamente em facilitar o acesso à informação demandada por uma determinada comunidade de usuários. Ele explica que o sistema de informação faz isso quando seleciona e reúne informações que podem melhor satisfazer a este público específico (facilitação tanto intelectual quanto econômica). Esclarece que os sistemas de recuperação são instrumentos fundamentais para localizar informação no respectivo sistema de informação.

Podemos dizer que as ferramentas ou mecanismos utilizados como instrumentos de resposta dos sistemas de informação e recuperação teriam a função de selecionar os materiais de informação, aplicar-lhes um tratamento, dialogar com o usuário em torno de uma consulta para melhor defini-la, dentre tantas outras.

Necessário se faz também, um cuidado específico com o volume de informação criado e disponibilizado e com que informações realmente são necessárias “estocar” e quais instrumentos serão utilizados nesta armazenagem e transferência.

“... para uma realidade específica, que necessita informação, a função de transferência efetiva a distribuição da informação estocada, com a intenção de atender a esta demanda potencial.” (BARRETO, 2000, pág. 9)

Fundamental é buscar a gestão da informação e do conhecimento nas organizações, utilizando-se de *interfaces* que possam facilitar estes processos e que também permitam mínimo esforço com máximo resultado, e para isso o tratamento da informação e o uso adequado de sistemas de informação e recuperação da informação torna-se primordial.

### **1.3 GESTÃO PARA MINIMIZAR DIFERENÇAS INFORMACIONAIS**

A organização do conhecimento exige uma base sólida de investimentos em infraestrutura educacional e de aprendizagem, para se criar ambiente de reprodução, mas também de criação de conhecimento. Investimentos na melhoria da infraestrutura de tecnologias de informação fazem-se necessários para garantir o suporte às atividades do nosso objeto de estudo. Mas o mais importante é que esses investimentos sejam selecionados pelas ações e valores que configuram o setor buscando minimizar as diferenças possibilitando compartilhamento para se alcançar a autonomia informacional condutora da organização do conhecimento.

As informações agilizadas pela automação dos sistemas não têm mudado a visão tradicional que se o sistema funciona é por ser um eficaz sistema de comunicação. O filtro, a recuperação é dependente dos diversos fatores já citados e só então poderemos dizer que o usuário será atendido, ou que a organização torna-se, pela informação, mais proativa. São as pessoas que fazem a diferença. Os sistemas tecnológicos, por mais avançados, se igualam.

Para se atingir os objetivos propostos desta pesquisa é importante considerar o contexto em que a organização está inserida, o ambiente econômico que permeia a atividade de microcrédito e sua influência nos resultados, as tecnologias de informações disponíveis e possíveis de serem aproveitadas de acordo com as condições organizacionais. Também se deve ponderar sobre os aspectos cognitivos e sociais que permeiam a organização, como se dá o compartilhamento e transferência da informação, os mecanismos de aprendizagem contínua aplicáveis, a importância da cultura organizacional.

Para a gestão da informação e do conhecimento se tornar realidade em uma organização e permitir o diferencial competitivo almejado por seus gestores e sua equipe, faz-se necessário considerar diversos fatores que podem otimizar esta gestão. GC envolve valorização do intangível, mudança na percepção da administração da instituição, possibilidade de acesso a ferramentas adequadas de socialização da informação, sistemas de informação eficientes e inovação, para que se tenha uma organização realmente baseada em conhecimento e com real vantagem competitiva, que é o objetivo da instituição objeto de nosso estudo.

Assim, elegemos como tema central deste capítulo o papel da informação e do conhecimento na conformação dos agrupamentos e redes de atores que compõem o microcrédito. Uma melhoria da gestão de informação das redes de microcrédito permitiria melhor aproveitamento da informação disponível, uso adequado desta como estratégia de desenvolvimento das instituições e redução de muitos fatores

que impactam diretamente nos resultados operacionais e indicadores destas instituições.

As diferentes informações, a integração conteúdo, contexto e tecnologia dependem da inter-relação entre as pessoas e pode ser facilitada na Visão Mundial por seu contexto social determinante e pela inserção de seu programa de microcrédito num ambiente de compartilhamento, como a Economia Solidária, onde existem maiores condições de cooperação, conforme trataremos a seguir.

Entraremos, portanto, no âmbito sócio-econômico que norteia esta pesquisa, já que se pretende avaliar a informação dentro de uma rede de microcrédito em uma instituição não governamental.

Como organização inserida no contexto da economia solidária, com suas redes de relações e ferramentas de desenvolvimento, necessário se faz uma abordagem específica sobre este tema econômico e social a fim de contextualizar nossa pesquisa. Não se percebe microcrédito efetivo fora de uma rede de economia solidária e não se percebe a operacionalização de um programa como este sem atenção à sua gestão da informação e do conhecimento.

## **2 ECONOMIA SOLIDÁRIA: PRINCÍPIOS DE SUSTENTABILIDADE**

---

## 2.1 ECONOMIA SOLIDÁRIA E QUADRO SÓCIO-POLÍTICO

Começaremos nossa abordagem sobre economia solidária entendendo melhor as questões sociais, políticas e econômicas que a permeiam e, conseqüentemente, que influem no microcrédito e na gestão da informação e do conhecimento destas instituições.

Diante de um quadro de reformatação do Estado e de suas políticas, a economia baseada na produção materializada, também entra em crise, com o crescimento da pobreza em todo o mundo gerando um grande *gap* e concentração de renda. A sociedade em rede abre espaço para o reforço de configurações econômicas mais localizadas e transformadas por um processo de comunicação informacional contínua.

No cenário atual, a globalização adquire relevância, sendo considerada um processo real, estando presente em nossos dias e se intensificando cada vez mais, permeando e balizando decisões econômicas e sociais. Entretanto esta dinâmica impõe algumas conseqüências pouco desejadas como o aumento do distanciamento entre países ricos e pobres e a exclusão de regiões inteiras e mesmo continentes, como vimos observando atualmente.

“África e América Latina, por exemplo, estão longe de vivenciar o que a visão liberal da globalização apregoa como benéfico e dinâmico. Mais que isso, estes continentes encontram-se ainda menos integrados economicamente ao mundo do que há duas décadas atrás.” (AUN, 2001, pág 48)

Muitos autores afirmam que apenas a globalização financeira tem se realizado em nível mundial. A globalização atual é perversa, baseada na tirania da informação e do dinheiro, na competitividade, na confusão dos espíritos e na violência estrutural, o que leva ao desfalecimento da política feita pelo Estado e a imposição de uma política comandada pelas empresas. Porém, esta mesma materialidade, pode vir a ser uma condição da construção de um mundo mais humano<sup>26</sup>.

“... no Brasil, os efeitos da globalização e a insuficiência do mercado de trabalho como mecanismo de alocação de mão de obra confluíram para a emergência de formas de organização do trabalho baseadas na solidariedade social.” (Lima, 20003, pág. 06)

Nos dias atuais, identifica-se claramente o crescimento do denominado setor informal, alimentado, sobretudo, segundo alguns autores, pelo aumento do desemprego, do processo de desassalariamento, do crescimento dos trabalhadores sem registro e das ocupações por conta própria, o que, para este último caso, já não pode mais ser entendido como um subproduto de um período de crise a ser superado pela retomada do crescimento econômico. Hoje o governo fala naturalmente de criação de postos de trabalho e não de emprego, discurso justificado pela superação da crise econômica.

---

<sup>26</sup> SANTOS (2000) *apud* LIMA (2003)



“... as formas de trabalho típicas ao setor informal não representam um passado a ser superado pelo desenvolvimento do processo de acumulação, mas a presença de um futuro a ser recriado em escala ampliada.” (KRAYCHETE, 2000, pág. 25 e 26)

Ao lidarmos diariamente com pessoas advindas do setor informal ou desempregadas, percebemos algumas características básicas, respaldadas por KRAYCHETE (2000), como diminuição da sua renda média, insegurança em relação ao futuro e a sua proteção social, dependência, etc. E o crescimento do setor nos coloca frente a novos problemas e a um mercado de trabalho desigual e excludente.

Acredita-se que as instituições que atuam junto a este novo mercado, se bem gerenciadas, fazendo uso da gestão da informação e do conhecimento adequado, com acesso às tecnologias da informação, poderiam permitir melhor desenvolvimento de seu trabalho e conseqüentemente melhor atendimento das necessidades desta nova realidade.

As condições de trabalho necessárias não vêm sendo proporcionadas nem pelo mercado capitalista de trabalho, nem pelas ações compensatórias do Estado. E então a preocupação recai sobre a capacidade dos integrantes destes setores se sobressaírem positivamente, apesar de forçados de certa forma empreendedora num mercado cada vez mais competitivo<sup>27</sup>.

Para a reativação da economia brasileira e resgate deste processo, ARRUDA (2003) propõe um outro projeto social onde o modelo econômico vigente seria rompido e as fontes internas seriam priorizadas para suprir a necessidade de recursos para investimentos no crescimento e no desenvolvimento do país, redefinindo assim políticas econômicas. Para este autor, o investimento a partir de uma perspectiva de redistribuição da renda e riqueza dentro do país promove valorização do trabalho e das capacidades internas de produção de riquezas, enfatizando assim o valor humano e seu saber acumulado e o que isso pode gerar e criar.

Desta forma, entramos em uma avaliação mais profunda sobre a importância da economia de cooperação e sua relevância para a realidade socioeconômica do país, pois, conforme o autor salienta, quando se fala em uma economia de cooperação e solidariedade, toda esta lógica se reverte, uma ética diferente emerge.

A Economia Solidária propõe a busca da articulação das estratégias de sobrevivência dos excluídos ou vulneráveis mediante a situação atual que se encontra a economia. Por meio de associações, pode-se viabilizar a competitividade no mercado, sem caminhar para o desaparecimento nem para a desconexão do mercado capitalista.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> - CORAGGIO *apud* KRAYCHETE (2000)

<sup>28</sup> LISBOA (1999) e SINGER (1997 e 1998) *apud* LIMA (2003)

"... pensar a ES como um espaço econômico portador de alternativas de geração de trabalho e renda, a partir do qual se formulem políticas públicas para o desenvolvimento do país, que não se confundam com políticas sociais compensatórias (LISBOA, 1999; SINGER, 1997 e 1998)." (LIMA, 2003, pág. 10)

Estudando a literatura existente percebe-se a presença de uma polêmica onde alguns autores vislumbram na Economia Solidária uma alternativa para a geração de emprego e renda e outros consideram esta alternativa inviável e utópica. Diante do confronto optamos por discutir conceitos a serem analisados à luz desta oposição.

LIMA (2003), nos remete a uma definição de economia onde o objetivo do sistema econômico é a satisfação de todas as pessoas e suas necessidades. SCHWEINBERGER (2000), reforça esta definição ao afirmar que o objetivo fundamental da economia é "atender às necessidades ilimitadas da comunidade, das pessoas, com recursos escassos", sendo considerada, portanto, um meio e não um fim em si mesma.

"Uma vez que a sociedade definiu que necessidades devem ser atendidas prioritariamente, caberiam à economia, em síntese, as seguintes funções: a) determinar que bens e serviços produzir para atender a essas necessidades; b) organizar a produção desses bens e serviços; c) distribuir os bens e serviços produzidos; d) determinar as bases e o modo como a atividade econômica vai se manter e se expandir". (SCHWEINBERGER, 2000, pág. 87)

A questão econômica ainda é a central no mundo de hoje, tanto para nações, países, sociedades, comunidades, quanto para as famílias e, sobretudo, pessoas, já que o mundo se capitalizou de forma integral. As funções econômicas eminentemente técnicas, portanto, não deveriam estar dependentes de regimes e sistemas socioeconômicos. O autor salienta que diferentes correntes políticas fomentam e estimulam formas de organização econômica de acordo com os interesses que as sustentam.

ARRUDA (2003), entretanto, nos fala um pouco de economia sem deixar de abordar a solidariedade quando diz que a economia é percebida como uma intimidação e uma imposição que nos obriga a viver em função de um trabalho para a mera sobrevivência, mas que na perspectiva da cooperação e da solidariedade, a atividade econômica ganha uma dimensão de encantamento; "o encantamento das relações humanas que constituem o fundamento de qualquer real economia", e ainda acrescenta que "... ela se desencanta no momento em que se materializa e perde essa dimensão social e humana, que é a sua essência."

A partir destas definições, torna-se necessário abordar economia informal, vista como a atividade do tipo capitalista, porém fora da regulação institucionalizada, funcionando como "sombra" da economia de mercado, pois é necessária a sua reprodução e não contabiliza inúmeros custos. Importante distinguir o setor da economia informal do conjunto de pessoas com atividades econômicas formais. Esta economia tem características como ausência de relações de assalariamento e são dependentes da contínua realização de seu próprio fundo de trabalho para sua reprodução.

Respaldao CORAGGIO (2003), KRAYCHETE (2000) reafirma que o setor informal seria um movimento reflexo do setor formal ou moderno: cresceria nos momentos de crise, amortecendo o desemprego gerado no setor formal.

LIMA (2003) observa que pessoas de baixa renda e em situação de pobreza podem sobreviver por meio de atividades próprias, o que deu origem ao conceito de economia informal.

Segundo KRAYCHETE (2000) a unidade econômica informal é constituída por trabalhador autônomo, que cria seu próprio trabalho, contando, ou não, com ajuda de mão-de-obra não remunerada. Para ele a economia informal é o lugar onde mal e precariamente, vai ocorrendo a reprodução da vida de parcelas crescentes da população, num quadro marcado pela destruição e escassez dos postos formais de trabalho.

“Embora mais de 90% dos empreendimentos informais constituam-se em atividades permanentes, que funcionam durante todos os meses do ano, e seja responsável pela reprodução da vida de uma parcela significativa da população, a grande maioria (97%) não recebeu qualquer tipo de assistência técnica, jurídica ou financeira nos últimos cinco anos [...] e apenas 5% recorreram ao crédito nos últimos três meses... Entre os 3% que receberam alguma assistência, a maior parte foi prestada por órgãos não ligados ao governo”. (KRAYCHETE, 2000, pág. 29)

“... 43% dos empreendimentos informais decorreram de dificuldades procedentes do mercado regular de trabalho. Deve-se observar, entretanto, que cerca de um terço dos empreendimentos informais estruturaram-se a partir de expectativas positivas, envolvendo o desejo de não possuir patrão (20%), horário flexível (2%) e negócio promissor (8%)”. (KRAYCHETE, 2000, pág. 30)

Fazendo parte da economia informal, porém num patamar diferenciado em nível de organização e ganho, designa-se economia dos setores populares as atividades que, diferentemente da empresa capitalista, possuem uma racionalidade econômica ancorada na geração de recursos (monetários ou não) destinados a prover e repor os meios de vida, e na utilização de recursos humanos próprios, agregando, portanto, unidades de trabalho e não de inversão de capital. (KRAYCHETE, 2000) Convivem atividades realizadas de forma individual ou familiar; trabalhos associativos, formalizados ou não, a exemplo das cooperativas; empreendimentos autogestionários; oficinas de produção associada; centrais de comercialização de agricultores familiares; associações de artesãos; escolas e projetos de educação e formação de trabalhadores; organizações de micro-crédito; fundos rotativos, etc.

Segundo KRAYCHETE (2000), embora a denominação de economia dos setores populares não se confunda ou se reduza ao âmbito do setor informal, esta referência se justifica na medida em que estudos e estatísticas sobre o trabalho realizado de forma individual ou familiar, normalmente estão referenciados a este setor; são formas de trabalho que interagem com o seu entorno, relacionando-se com os mercados e circuitos produtivos dominantes e estas modalidades de trabalho são

historicamente determinadas, não se confundem com a economia capitalista e possuem uma lógica econômica específica.

Sobre o sistema capitalista, SCHWEINBERGER (2000) afirma que para determinar o que produzir, este sistema adota a economia de mercado onde os indivíduos procuram bens e serviços que maximizem as suas necessidades e interesses, e onde a demanda definida é a informação básica para o sistema produtivo alocar os recursos para a produção. Com base na demanda, produz-se o que pode maximizar o retorno do investimento. Normalmente não se discute se esses bens são induzidos, se são supérfluos, se são nocivos e se, na sua produção, o meio ambiente é agredido.

A definição é de que a Empresa Capitalista se baseia no direito absoluto da propriedade e dos frutos do empreendimento, no fluxo livre de capitais e recursos para que possam ser investidos nos empreendimentos de maior taxa interna de retorno e na livre iniciativa individual, que privilegia o estímulo à capacidade pessoal, para que os mais eficientes possam triunfar.

Daí encontra-se a polêmica entre diferentes teóricos da Economia, ou seja, essa falta de fronteiras claras da área econômica, o que nos possibilita a discussão sobre as diversas formas de entender a questão econômica que vem do fato da proposta da Economia Solidária alicerçar-se sobre a conjunção da idéia de solidariedade com a atividade econômica.

Assim não consiste em um modo definitivo e único de organizar unidades econômicas, trata-se da incorporação da solidariedade à economia devendo operar nas diversas fases do processo econômico, ou seja, na produção, distribuição consumo e acumulação.

O paradigma proposto pela socioeconomia é o da partilha e reciprocidade, envolvendo outros valores, que precisam ser levados em consideração e efetivamente "remunerados", não somente o capital. A visão sobre o consumo faz parte dos valores a serem transformados. O consumo solidário não é comprar para ajudar, mas comprar bons produtos, fabricados dentro de certas normas da economia solidária e que contribuirão para a promoção do desenvolvimento igualitário. Como todo paradigma exige muitas transformações e torna imprescindível a construção de um processo autogestionário. MANCE (2003), ARRUDA (2003)

Encontramos oposição em autores que se colocam contra a idéia de Economia Solidária, considerando-a uma tentativa de juntar coisas que se repelem e se opõem – economia e solidariedade. Defendem que esta proposta não constitui um modelo alternativo de organização social, pois qualquer projeto amplo e abrangente de solidariedade social é inseparável da crítica da economia. Também entendem tais manifestações como utópicas e pouco sustentáveis, apesar de ser consensual o caráter "respeitável" das iniciativas da Economia Solidária<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> - VAINER (2000) *apud* LIMA (2003)

O processo de defesa capitalista neoliberal embora promettesse o emprego criativo e iniciativas empreendedoras, não conseguiu combater a pobreza, pois isto exige uma abordagem fora do contexto do livre mercado e da competição exacerbada, do desemprego saudável.

Assim, as críticas a este capital e ao sistema capitalista vigente continuam, afirmando que a lógica alternativa da não acumulação material está mais preocupada em superar o que se denomina de economia da escassez, ao contrário do capitalismo já que, na prática as necessidades humanas ficam em segundo plano, pela suscetível manobra do sistema capitalista de criar novas necessidades, não contemplando as necessidades básicas e de desenvolvimento.

LIMA (2003) compartilha da idéia de que não se pode garantir que o trabalho autônomo externo ao mercado de trabalho seja capaz de um nível de produtividade que possibilite a competição bem sucedida com as "empresas normais". Para ele estas empresas, ditas alternativas, muitas vezes possuem apenas um capital limitado e/ou pouca eficiência na alocação de seu pessoal. Para as atividades "autônomas", encontramos alguns problemas como escassez de recursos materiais, falta de qualificação pessoal, ausência de estruturas institucionais, que podem comprometer a sobrevivência destes empreendimentos.

KRAYCHETE (2000) acrescenta que no caso dos empreendimentos populares, é impossível separar as atividades de produção e comercialização de bens e serviços das circunstâncias de reprodução da vida da unidade familiar destas pessoas, e, portanto, precisamos analisar todo o contexto onde estes empreendimentos estão inseridos.

Para melhor entendimento deste tema também tão controverso como a gestão da informação e do conhecimento, abordaremos a seguir mais especificamente os conceitos de economia solidária e como se dá esta realidade na prática.

## **2.2 ECONOMIA SOLIDÁRIA E SUAS PRÁTICAS**

O tema economia solidária abarca significados diferentes, dependendo da prática enfocada, não havendo um consenso. Vincula-se à participação coletiva, autogestão, democracia, igualitarismo, cooperação, auto-sustentação, promoção e desenvolvimento humano.

"De certo modo, esses aspectos compõem uma certa unidade, um campo comum de significação, mas nem sempre todas essas características estão presentes, nas diversas práticas de economia solidária." (MANCE, 2003 pág. 73)

LIMA (2003) afirma que recentemente, economistas e sociólogos têm destacado a emergência de uma outra economia - Economia Solidária, baseando-se na observação de que pessoas de baixa renda e em situação de pobreza buscam a sobrevivência através de pequenas atividades econômicas, formais e informais. Para ele a Economia Solidária fundamenta-se em organizações sociais do trabalho,

iniciativas associativas, onde os laços solidários são princípio básico, primando pela não mercantilização das relações de trabalho e pelo lucro social.

Visando o desenvolvimento propagado, acreditam que a Economia Solidária tem sido capaz de suscitar um movimento de solidariedade, onde participam pessoas e instituições dispostas a colaborar pela contribuição de recursos, idéias e trabalho. O trabalho, como cujo principal fator de investimento e de gestão, assume seu papel central espontaneamente.

Diferentes autores dentre os quais destacamos CARBONARI (1999), destacam a importância do conceito de Economia Solidária em termos políticos, centrando na organização dos produtores e consumidores e no aperfeiçoamento da sociedade civil. A idéia é que a ação política dos cidadãos se desdobre na construção de espaços públicos por meio da democracia direta, participativa, dos fóruns de participação popular e orçamento participativo.

A Economia Solidária estaria então centrada na satisfação das necessidades dos homens, buscando o bem viver de todos e para todos. Não seria, portanto, apenas uma economia de sobrevivência, à margem da economia de mercado. Seria vista como alternativa para

“uma nova forma de organização do trabalho na sociedade capitalista, advinda das populações pobres e marginalizadas, a partir da força da solidariedade, a qual liberta e cria vínculos de organização e de comunidade”.

Seu principal foco está no sustento do grupo em geral, sem a presença da mercantilização do trabalho, com uma racionalidade produtiva apoiada nas relações sociais<sup>30</sup>.

“Por isso, não podemos confundi-la com uma espécie de capitalismo popular, pois nela a acumulação é um meio para a reprodução do grupo social que participa do empreendimento econômico”. (LIMA, 20003, pág. 08)

São realidades micro-sociais, que constituem formas econômicas híbridas, com características das atividades mercantis (pela venda de produtos ou prestação de serviços), não mercantil (através de subsídios ou acordos e contratos junto a instituições públicas) e não monetária (através de contribuições voluntárias)<sup>31</sup>. “Por isso, não se deixam apreender apenas sob a figura única do “puro” mercado, conhecido pelos economistas.” (LIMA, 20003, pág. 09 e 10)

Destaca-se a importância dos laços culturais, relações de parentesco, de vizinhança e afetivas, não motivadas pela idéia de maximização do lucro por si só, mas foca-se o lucro social, onde as relações econômicas não se encontram totalmente sujeitas ao mercado nem a controles burocráticos, mas interagem com o mesmo. Acredita-se

<sup>30</sup> LISBOA (1999) *apud* LIMA (2003)

<sup>31</sup> DZIMIRA E FRANÇA (1999) *apud* LIMA (2003)

que por meio dessas relações as pessoas satisfazem suas necessidades de forma auto-sustentável, sem depender das redes de filantropia.

“As atividades cotidianas de subsistência dos marginalizados provenientes de matriz comunitária e, em geral, fortemente enraizadas numa cultura conformam o cerne da ES: pequenas unidades produtivas, mutirões na construção e conserto de casas, formas associativas de produção de alimentos, vestuário, remédios, artesanato, objetos de uso pessoal e pequenos serviços, bem como agricultura familiar.” (LIMA, 20003, pág. 07 e 08)

Existe, portanto, uma necessidade de reaproximação da teoria econômica à vida das pessoas e da economia à cultura. Este saber popular precisa ser aproveitado, considerado e trabalhado de forma a contribuir efetivamente para construção de uma nova economia. Evidencia-se a importância do reconhecimento pelas alternativas econômicas de um saber popular, não mais considerado pura alienação, e uma revisão da imagem de impotência das camadas mais pobres da população. Esta mudança de visão evitaria, a nosso ver, diversos programas de interesse puramente político, exploradores dos aspectos filantrópicos.

Economicamente a Economia Solidária possibilita consumo ético, produção autogestionária, empresa como uma comunidade, comércio justo, crédito cooperativo e educação cooperativa. Os desafios para a sua consolidação residem na mesma lógica da economia formal: difusão do consumo solidário, a logística de distribuição, os fundos para reinvestimento, o mapeamento, a diversificação e qualificação dos produtos e a capacitação técnica.

Entre as práticas de economia solidária MANCE (2003) destaca:

- a) Autogestão.
- b) Comércio solidário: pequenos produtores do terceiro mundo que têm dificuldades de acesso ao mercado e se organizam em empreendimentos que buscam ser ecologicamente corretos e nos quais se combate qualquer forma de exploração ou opressão. Os seus produtos são exportados e comercializados no primeiro mundo através de centrais nacionais.
- c) Microcrédito: falaremos mais sobre este item ao final deste capítulo.
- d) Clubes de troca: funcionam como uma moeda social, criada e administrada pelo próprio grupo, que permite às pessoas trocarem entre si seus produtos e serviços.
- e) Economia de comunhão: lucro da empresa é dividido em três partes visando reinvestir na empresa, pagando justos salários, respeitando as lei vigentes; ajudando os necessitados; e difundindo a proposta da economia de comunhão.

- f) Consumo solidário ou consumo crítico: possibilita a construção de uma nova economia que distribui a renda de maneira justa, e preserva o meio ambiente. Nesse sentido, algumas cooperativas se organizam para comprar juntas, em grande quantidade, e conseguem um preço mais baixo. Essas vantagens recíprocas geradas nessas práticas somente ocorrem quando o consumo e a produção estão conectados.
- g) Organizações de etiquetagem: aplicam selos nos produtos assegurando que eles são realmente da economia solidária.
- h) Software livre: programas de ponta, que são distribuídos gratuitamente.

LIMA (2003) afirma que experiências associativas têm sido apoiadas por diversos organismos internacionais e têm sido vistas como um caminho para o crescimento econômico e para a geração de empregos.

“No Brasil, as discussões giram em torno da inserção social de grupos excluídos através de associações solidárias, suas dimensões política e econômica. A intenção é encontrar uma solução coletiva, em meio a um sistema não favorável às camadas populares.” (LIMA, 20003, pág. 2)

No Brasil, encontramos a Rede Brasileira de Socioeconomia e em se tratando de outras redes nacionais podemos citar a Rede Global e a Rede de Economia Solidária do Fórum Social Mundial, que são consideradas dimensões estratégicas de atuação da Economia Solidária. Outras organizações nacionais se dedicam ao desenvolvimento e à análise de empreendimentos da economia solidária. Entre elas se destaca a Confederação das Cooperativas da Reforma Agrária do Brasil, a Confederação das Cooperativas de Trabalho, o Fórum de Cooperativas Populares e a Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária (LIMA, 2003).

Quanto à prática educativa, vemos no mundo do capital uma crescente exclusão, muito em virtude da monetarização das relações, o que contradiz a proposta inicial da economia que, como relação humana, parte do princípio que são os seres humanos que se relacionam e não as mercadorias, capazes de gerar condições para o desenvolvimento individual efetivo e de sua coletividade.

Na Economia Solidária, o processo educativo implica no desenvolvimento de capacidades e oportunidades sociais das pessoas, visando à redução da exclusão e uma melhoria real da qualidade de vida dos comunitários. Ou seja, uma proposta de economia solidária engloba conseqüentemente numa proposta de uma outra educação, que vise a reconstrução do ser humano como sujeito de seu desenvolvimento.

Abarcando a partilha, o compartilhar, o empoderamento de cada um e de todos, a passagem de uma economia popular, da luta pela sobrevivência, para uma economia



do trabalho envolve a dimensão material de reprodução simples, mas também a aspiração, o desejo de uma reprodução ampliada e melhoria estrutural da qualidade de vida. (ARRUDA, 2003)

Para Arruda, torna-se necessário um plano nacional de desenvolvimento com uma lógica de erradicação da pobreza, que planeje a atividade econômica a serviço do social (conceito da socioeconomia solidária - caminho democrático participativo), incluindo a concepção da construção de empresas como comunidades e essas comunidades da sociedade como sujeitos do seu próprio desenvolvimento.

LAVILLE (2003) alerta que sem uma política integrada, a participação, mesmo que ampla da sociedade civil, sem ligação com a realidade econômica, gera uma dificuldade em apreender a multiplicidade de aspectos e leva ao tratamento parcial das questões:

‘Em algumas regiões nos últimos anos, políticas econômicas foram criadas no sentido de desenvolver a economia solidária, mas essas políticas não poderão ser implantadas a não ser que haja uma mudança na forma como a sociedade civil participa, porque é preciso muita pressão para que o poder administrativo admita que há um lugar para a economia solidária.’

Se a sociedade já foi denominada de ‘Sociedade em Rede’ a Economia Solidária já nasce e se desenvolve dentro deste processo, por trabalhar redes de pessoas integradas de forma democrática e participativa, o que é fator chave para a gestão do conhecimento que busca nesta integração contribuições para o seu processo. É sobre esta rede de economia solidária como instrumento para a construção de um conhecimento coletivo e diferenciado que trataremos no próximo tópico deste capítulo.

### **2.3 REDES DE ECONOMIA SOLIDÁRIA: A CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO COLETIVO**

A “rede se caracteriza por um conjunto de nós interconectados, sendo estruturas suscetíveis a se estender ao infinito tanto quanto for sua capacidade”. O caráter da solidariedade retira da rede o seu aspecto negativo, o do anonimato, muitas vezes apropriado pelos fluxos financeiros (GÓMEZ, 1997, apud AUN, 2001).

MANCE (2003), relaciona as redes a formas de integração entre diversas organizações e considera também as diversidades, que interagem entre si e se apóiam coletivamente. Classifica quatro tipos básicos de redes:

- Inexistente - elementos isolados;
- Centralizada - informação origina em um ponto, chega até um ponto central e aí se distribui para outros pontos;
- Descentralizada - múltiplas ligações, diversos grupos com conexões centralizadas que se articulam com outros grupos, processos descentralizados

de fluxos. Neste tipo de configuração “os fluxos partem de um ponto de um grupo, chegam a outro ponto e através desse aos demais que estão interligados à rede”. É considerada geralmente a configuração utilizada pelas organizações em suas decisões políticas regionais (cada região toma decisões e, por sua vez, o conjunto dessas regiões interligadas delibera as decisões coletivas em rede); e,

- Distribuída - conexão se faz ponto a ponto, na compra de um produto, por exemplo, que é fabricado em um lugar, distribuído em outro e vendido em um terceiro.

O autor ressalta, entretanto, que em uma rede de fato, os fluxos possíveis, citados acima, se superpõem simultaneamente fazendo com que a informação corra de um lugar para outro promovendo decisões regionais e articulando conexões locais que por sua vez redefinem decisões regionais. Desta forma destacamos forte conexão deste conceito aos conceitos trabalhados anteriormente sobre gestão do conhecimento e compartilhamento da informação, quanto ao acesso e disseminação da informação na rede de microcrédito da Visão Mundial. Esta configuração das redes de economia solidária tende a facilitar, portanto o processo de gestão do conhecimento na organização.

Nosso interesse, neste caso, recai sobre uma rede econômica que integra grupos de consumidores, comércio, produção, serviço, onde se propõe desenhar uma possível organização de grupos de produção para atender à demanda de consumo de uma determinada população. Conforme nos respalda MANCE (2003), quando abordamos a construção de uma rede “para atender a demanda de consumo dos excluídos, hoje, e não quando eles deixarem de ser excluídos”, estamos pensando de forma estratégica, visando o desenvolvimento sustentável. “A população excluída, se organizada, pode possibilitar a criação de inúmeras empresas com recursos solidários das suas próprias redes.” (MANCE, 2003)

Observamos ainda, que quanto mais intensas e extensas forem as redes solidárias, mais fortes elas serão, pois envolverão um maior coletivo. Por sua maior diversidade, estas redes devem ser pensadas como uma estratégia para integrar grupos de consumo, cooperativas, sindicatos, movimentos populares, grupos de produção, de maneira que todos possam se fortalecer e avançar juntos, construindo uma nova sociedade.

“Se os consumidores dão preferência aos produtos da economia solidária, os empreendimentos vendem toda a sua produção, e com isso geram excedentes que são reinvestidos de maneira solidária. Com esse reinvestimento é possível gerar outras cooperativas, ou empresas sociais que vão produzir o que na rede ainda não se produz. Desse modo a rede vai crescendo em sua diversidade de produtos e serviços, também se fortalecendo e gerando postos de trabalho e se expandindo.” (MANCE, 2003, pág. 77)

Ele destaca também, algumas propriedades consideradas básicas para uma rede de economia solidária, a saber:

- a) autopoiese – capacidade de manter a si própria e capacidade de crescer gerando a diversidade que necessita para se expandir;
- b) intensividade – envolver o maior número de pessoas;
- c) extensividade – ir para as regiões mais distantes;
- d) diversidade – produzir a maior diversidade de produtos e de bens, para atender a singularidade de cada pessoa;
- e) criatividade – capacidade de criar o diferente, o novo;
- f) integralidade - aquilo que afeta uma cooperativa, afeta a rede inteira, porque os componentes da rede estão interligados; aquilo que fortalece uma cooperativa, fortalece todas;
- g) realimentação – o consumo demanda a produção que, por sua vez, gera postos de trabalho; quanto maior o consumo, maior a produção, até se estabelecer um equilíbrio ecologicamente estável;
- h) fluxos de valores – os recursos que circulam por dentro da rede;
- i) fluxos de informação – são importantes para a organização da rede e para a transferência de tecnologia;
- j) fluxos de matérias, – insumos, produtos que circulam pela rede;
- k) agregação – capacidade das redes de se comporem com outras redes, constituindo redes cada vez maiores.

Para a participação em uma rede de economia solidária, alguns critérios devem ser considerados, para que não haja nenhum tipo de exploração, opressão ou dominação nos empreendimentos. Deve-se preservar o equilíbrio dos ecossistemas, compartilhar o excedente para reinvestimento coletivo e assegurar o processo de autodeterminação dos fins, e autogestão dos meios.

“A meta principal da Rede de Economia Solidária é produzir tudo que seus integrantes ainda consomem do mercado porque, quando uma rede compra produtos do mercado, os recursos escapam e vão desaguar na acumulação capitalista. Se a rede consegue produzir tudo aquilo que ela consome, os recursos continuarão ativando a economia solidária dentro da rede. Assim é fundamental corrigir os fluxos de valores, para que eles realimentem o crescimento sustentado da própria rede, gerando postos de trabalhos, distribuindo renda, garantindo o bem viver das pessoas.” (MANCE, 2003, pág. 78)

Finalmente o autor destaca três condições básicas para que a Rede de Economia Solidária funcione, sendo, difusão do consumo solidário (comprar produtos da rede), reinvestimento dos excedentes, solidariedade entre as cooperativas, intracooperativas e intercooperativas.

LIMA (2003) respalda ainda uma preocupação quando salienta que as debilidades e problemas constantes no cotidiano dos pequenos empreendimentos comunitários (carência de capital de giro, acesso ao crédito, design, controle de qualidade, comercialização e tecnologia, ambigüidade da propriedade dos meios de produção, barreiras legais, carência de entidades de apoio e de padrões gerenciais adequados, precária rede de articulação e intercâmbio de experiências e o amadurecimento) podem levar ao crescimento da mortalidade destas atividades.

AUN (2001) destaca as redes de informação como instrumento essencial à criação e difusão de conteúdos. A Economia Solidária tem já na formação de conteúdos um caráter facilitador da gestão informacional, que não pode ser descaracterizado ou banalizado. A importância de políticas claras de formação de conteúdos poderá vir a solucionar problemas de fragmentação ou descontinuidade dessas iniciativas, que em seu conjunto colocam-se como espaço na economia nacional. Sua maior implementação irá depender de uma política de informação explicitada (garantida por leis), que estabeleça infra-estrutura de redes e conteúdos nacionalizados.

MANCE (2003) não deixa de destacar a importância da autogestão para o desenvolvimento de uma rede econômica, salientando a relevância de uma formação política e cultural voltada para a autogestão<sup>32</sup>.

"A gestão solidária e participativa, preocupada com o bem comum, compartilhando os excedentes, ainda precisa ser construída e com ela novas formas de relações humanas. Dessa forma o grande desafio é fortalecer a rede de economia solidária, construindo uma rede local, no bairro, na cidade, compartilhando o que está fazendo, aprendendo com outros e possibilitando o crescimento de todos." (MANCE, 2003, pág. 82)

Dentro de todo o contexto apresentado sobre a realidade da economia solidária, encontramos a visão por parte de muitos estudiosos de que as cooperativas seriam instrumentos de implementação nas comunidades desta economia diferenciada. Desta forma, percebendo aí forte conexão entre os temas, abordamos neste capítulo um pouco mais sobre cooperativismo.

---

<sup>32</sup> - No artigo de MANCE (2003) encontramos uma referência ao portal Rede Solidária, disponível na internet no endereço [www.redesolidaria.com.br](http://www.redesolidaria.com.br), que funciona com um banco de dados e permite a integração de empreendimentos que já existem e de novos. Possibilita por exemplo que "todos os compradores de um mesmo insumo possam se reunir para comprar aquele insumo conjuntamente, barateando a compra" e isso favorece a todos os integrantes tanto no conhecimento dos fornecedores de insumos da rede como evitando compra no mercado fora da rede. Permite também transferência de tecnologia (compartilhamento de conhecimentos e práticas produtivas e podem ser transportados de um lugar para outro. "E é desse modo que a rede cumpre seu papel de difundir tecnologias sustentáveis."

## 2.4 COOPERATIVISMO E MICROCRÉDITO

As cooperativas são vistas pelos estudiosos como alternativas eficazes de realização da proposta de Economia Solidária e solução a muitos dos descompassos de seu desenvolvimento, visto que englobam em sua composição questões de solidariedade e economia, como veremos a seguir.

Entretanto, alguns autores não vêem as cooperativas e empresas autogestionárias como uma saída para a economia, em médio prazo, apenas as reconhecem como uma saída eventual para as pessoas envolvidas. (LIMA, 2003). Outros afirmam que no Brasil as cooperativas parecem ser as organizações mais importantes e disseminadas na economia social.

“O cooperativismo, assim como as organizações de economia solidária em geral, de modo geral, são percebidas como formas de organização econômica alternativa das populações com pequena capacidade econômica individual. Entre essas estão os pequenos produtores rurais, operários e, mesmo, marginalizados e excluídos do sistema econômico predominante.” (SCHWEINBERGER, 2000, pág. 111)

Ao longo da história do cooperativismo, concebido e entendido de diferentes formas, percebemos que nem sempre houve fidelidade aos princípios cooperativos, pois muitas vezes esta proposta foi utilizada por grupos e pelo poder público para ocupar espaços e realizar tarefas que a ele cabiam. Desta forma, SCHWEINBERGER (2000) entende que dada a tendência histórica de instrumentalizar a cooperativa (pelo poder público e entidades civis e religiosas), a empresa cooperativa, no momento, sofre de problemas de identidade. Afirma ainda que “a concepção de empresa cooperativa varia hoje entre entidade de assistência social até de empresa capitalista”.

“O caráter do cooperativismo como movimento com objetivos de transformação das instituições e da sociedade, de um lado, e de empresa, de outro, gerou a concepção de dupla dimensão da cooperativa: a dimensão social e a dimensão econômica. [...] Essa variedade de concepções compromete, quando não inviabiliza, projetos consistentes de formação de recursos humanos para as cooperativas e a implantação de processos de gestão, contábeis e de controle de acordo com a natureza do empreendimento cooperativo.” (SCHWEINBERGER, 2000, pág. 83)

Uma cooperativa, em sua concepção básica, tem como diretriz prestar os melhores serviços a custos mais baixos, sem gerar excedentes ou acumular capital, cabendo aos sócios assumirem os custos e capitalizarem a empresa cooperativa. Os sócios iniciam uma cooperativa com o intuito de prestar serviços para eles atenderem aos seus objetivos econômicos individuais; tendo, portanto, como estratégia reunir os pequenos recursos individuais e dispersos numa empresa de propriedade de cotas-partes para viabilizar e maximizar o resultado de sua unidade produtiva. Ou seja, os objetivos são individuais tendo como estratégia à união-solidariedade.

Dada a sua estratégia de economia solidária e capacidade de organizar e potencializar os recursos locais, as cooperativas se constituem segundo

SCHWEINBERGER (2000), na melhor organização empresarial à disposição da comunidade para desencadear e sustentar um processo de desenvolvimento local, amplo e autônomo. Seu desenvolvimento significa, para ele, melhoria da qualidade de vida da comunidade, com maior disponibilidade e qualidade de bens e serviços, ampliação do exercício dos direitos da cidadania e, atendimento, de forma autônoma, das necessidades básicas da comunidade.

O autor ainda explica que a essência de uma empresa cooperativa é econômica, pois os indivíduos ao buscarem iniciar uma cooperativa geralmente buscam, na sua visão, resolver problemas de natureza econômica que individualmente não teriam condições de superar. Essa solução pode ser configurada em uma cooperativa de produção, de compra, de consumo, de crédito, de recursos humanos, de trabalho, enfim, explicitando, portanto uma função de mercado.

A partir disso, o autor considera as empresas cooperativas, de economia solidária, as melhores organizações para desencadear processos de desenvolvimento locais e regionais, democráticos, autônomos e sustentáveis.

Como organizações com capacidades de potencializar recursos não só econômicos, mas, sobretudo humanos, acabam por resolver problemas que empresas de grande porte encontram dificuldade em solucionar. Estas organizações normalmente são capazes de criar informações em conjunto, pelo aspecto de confiança estabelecido. São criados significados a partir de necessidades básicas que acabam por gerar um conhecimento quase que único ao grupo.

Fazendo uma avaliação da função econômica das cooperativas, SCHWEINBERGER (2000) procura diferir as empresas capitalista e cooperativa salientando que a empresa capitalista, para maximizar o retorno do capital investido, tende a pagar o mínimo possível pelos outros fatores e se apropriar da maior parte possível da riqueza gerada, tendo, pois, a concentrar renda e riqueza e a cooperativa, ao valorizar os resultados das atividades dos sócios, tende a distribuir renda e riqueza.

Também considera a essência do empreendimento cooperativo, ou seja, a maximização da prestação de serviços, de um lado, e a minimização dos custos, de outro, pois, para atender à racionalidade do sócio, tende a produzir mais e a preços menores, beneficiando toda a sociedade. Ele avalia que desta forma este tipo de empreendimento pode ser considerado eficiente tanto do ponto de vista empresarial, ao cumprir suas funções, como do social. Critica então a empresa capitalista que, ao buscar a maximização do retorno do capital investido, pode ser muito eficiente do ponto de vista empresarial, mas muito ineficiente do ponto de vista social. Neste ponto, questiona a concepção da dupla dimensão da empresa cooperativa, pois considera as preocupações com o social no empreendimento cooperativo são inócuas e contraproducentes na medida em que dividem o foco central que é econômico, e introduzem um viés social que, para ele, em nada contribui e em muito perturba ao comprometer a própria identidade da empresa cooperativa.

“... impõe-se dissociar o empreendimento cooperativo de toda responsabilidade por soluções de natureza social. A sua razão de ser é econômica. As questões sociais devem ser tratadas nos seus devidos foros e, para o seu equacionamento, os empreendimentos cooperativos contribuem, e muito.” (SCHWEINBERGER, 2000, pág. 113)

Encontramos ainda outra diferença básica entre a empresa capitalista e cooperativa, citado pelo autor, no que diz respeito à questão local, pois a empresa capitalista está intimamente ligada e condicionada à globalização do mercado ao passo que a empresa cooperativa tem uma dimensão eminentemente local (surge da organização de pessoas de determinado local - ao passo que as empresas transnacionais integram em nível global e desintegram e desarticulam as economias nacionais e locais).

Quanto às comparações entre empresas capitalistas e cooperativas, SCHIMIDT e PERIUS (2003) esclarecem que esta comparação pode colocar as cooperativas comopositoras em relação às empresas de capital, no entanto, ela é uma opção de organização econômica que convive e mantém negócios com a outra opção, ora são clientes ora fornecedoras umas das outras. Porém, para estes autores, na empresa de capital, a relação se restringe aos interesses mercantis das partes, sendo ganhos adicionais para um e perda equivalente para outro.

Muitos dos problemas enfrentados hoje pelas empresas cooperativas, particularmente as brasileiras, podem estar ligados à falta de compreensão do que seja uma empresa cooperativa, ou seja, a falta da aplicação dos princípios cooperativos é, em grande parte, responsável pelas dificuldades, que, no fundo, “são muito mais de natureza doutrinária e filosófica e comprometem o desempenho dos empreendimentos cooperativos.” (SCHWEINBERGER, 2000).

Ainda segundo SCHWEINBERGER (2000), as organizações de economia solidária, particularmente as cooperativas, que não tiverem condições de competir provavelmente não poderão cumprir seu papel ou contribuir para a melhoria da capacidade de geração de trabalho e renda e as condições de vida de seus sócios, menos ainda pela estrutura de mercado, contribuindo para o desenvolvimento local e conseqüentemente global. O microcrédito surge então como forma de ajudar a garantir essa condição de competitividade, não somente às cooperativas, mas também para os microempreendedores em geral:

“Combater a pobreza e a exclusão social não é transformar pessoas e comunidades em beneficiários passivos e permanentes dos programas assistenciais, mas significa, isto sim, fortalecer as capacidades de pessoas e comunidades de satisfazer necessidades, resolver problemas e melhorar sua qualidade de vida”. (FRANCO, 2002)

### 2.4.1 MICROCRÉDITO

Dentro do contexto da Economia Solidária o microcrédito, seria um dos instrumentos possíveis para se concretizar esta proposta e se promover o desenvolvimento econômico e social do país.

Microcrédito está inserido no contexto de Microfinanças, que por sua vez é considerada "a prestação de serviços financeiros, *strictu sensu* (bancos, financeiras, SCM, e cooperativas) ou não (ONG e OSCIP), para indivíduos e empresas excluídas do sistema financeiro tradicional". (NICTER, 2002). IMF são as Instituições que operam com Microfinanças ou serviços Microfinanceiros. Os serviços financeiros abrangeriam empréstimos, poupança, seguros e também o crédito produtivo popular (microcrédito). Microcrédito é "a concessão de empréstimos de relativamente pequeno valor, para atividade produtiva, no contexto das Microfinanças" (NICTER, 2002). Seu foco é o financiamento a microempreendedores de baixa renda, para aplicação em sua atividade profissional. (BNDES, 2002)

"A atividade de microfinanças pode ser conceituada como a oferta de serviços financeiros para população de baixa renda que, normalmente, não tem acesso a esses serviços no sistema financeiro tradicional (Ledgerwood, 1999)." (BNDES, 2002)

A experiência mais difundida em todo o mundo de microcrédito é o do Grameen Bank, fundado oficialmente em 1983 por Muhammad Yunus (professor universitário), em Bangladesh (país asiático com população extremamente pobre), com o intuito de oferecer crédito a microempreendedores, especialmente mulheres do meio rural. Atualmente, segundo informativo do BNDES (2002), há programas de microcrédito em 58 países, em todos os continentes, sendo na América Latina e do Sul, a Acción, com uma rede de 25 organismos, considerada a maior delas.

Hoje, o contexto do setor financeiro no Brasil é bem desenvolvido, caracterizado por modernidade e pioneirismo de nossos bancos se comparados com similares estrangeiros. As Microfinanças no país têm crescido significativamente e tem apresentado indicadores de desempenho médios, segundo dados do BNDES. Segundo esta mesma instituição, após pesquisa realizada junto às organizações que operam com Microfinanças no Brasil, a demanda potencial é significativa, inclusive pelas características de desigualdades na distribuição de renda e número de pessoas na linha de pobreza e abaixo dela. Entretanto, o país apresenta baixa penetração nesta indústria (cerca de 2% da demanda potencial).

"Estima-se que 70% da população brasileira não tem acesso a serviços financeiros. O Censo de 2000 indica uma proporção de 49% da população economicamente ativa na informalidade. Esses indicadores ressaltam a importância crescente da indústria microfinanceira, que permite acesso ao crédito para microempreendedores de baixa renda. Após regulamentação do Banco Central em 1998, esse mercado vem se expandindo rapidamente no Brasil." (BNDES, 2002)



Segundo BNDES (2002), há três décadas, o Brasil foi um dos primeiros países do mundo a implantar experiência de microcrédito para o setor informal urbano. Estima-se a existência de 200 instituições no país, sendo a grande maioria formada por ONGs especializadas em microcrédito. O Brasil se enquadra em um mercado emergente de microfinanças onde "os serviços microfinanceiros só recentemente foram introduzidos no país ou as IMF existentes têm cobertura e alcance limitados" e "há poucos serviços ou produtos microfinanceiros comprovados no mercado, quando existem". (NICTER, 2002)

O BNDES apresenta também alguns desafios para o crescimento condizente com a demanda existente. Estes seriam: ambiente regulatório; falta de efeito-demonstração; ambiente macroeconômico; forte tradição de linhas de crédito subsidiadas pelo governo; e existência de um mercado de crédito ao consumidor altamente sofisticado (substitutos aos produtos de microfinanças, mesmo estando fora de alcance da maioria dos microempreendedores).

Neste governo, a atenção se volta mais fortemente para esta área, considerando o microcrédito como uma forte ferramenta de combate à pobreza e redução das desigualdades. O primeiro pacote anunciado para o fortalecimento da indústria de microcrédito incluiu simplificação da abertura de contas correntes e isenção de algumas tarifas, utilizando o Banco do Brasil e os recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), como as principais formas de estímulo ao crédito, acreditando-se que desta forma se promoverá o desenvolvimento dos pequenos empreendedores e fortalecimento da economia (incluindo manutenção e criação de empregos).

"A oferta de serviços financeiros adequados a microempreendedores de baixa renda tem um efeito potencial positivo na economia e nas condições sociais da área abrangida. No curto prazo, contribui para geração de renda e, a médio e longo prazo, dinamiza e potencializa a formalização da parcela informal da economia." (BNDES, 2002)

Reportagens veiculadas sobre as propostas do governo para o microcrédito no Brasil relatam insatisfação das instituições financeiras quanto às exigências de juros baixos versus cobertura dos custos das instituições e, descrédito de que estas medidas promoverão baixas dos juros cobrados no mercado. Segundo os críticos, o programa atingiu em sua maioria créditos para consumo e muito do recurso imposto pelo governo para atender ao microcrédito ficaram parados nos bancos, não gerando recursos para os mais pobres, efetivamente, ou desorganizando ainda mais a vida dessas pessoas.

A ONU (Organização das Nações Unidas) decretou o ano de 2005 como Ano Internacional do Microcrédito, com o Slogan "Um pequeno empréstimo pode mudar uma família. Vários podem fortalecer a comunidade. Milhares podem transformar uma economia inteira". Segundo BORGES (2005)<sup>33</sup>, é iniciativa do programa prioridade para a ONU para este ano, "garantir que cem milhões das famílias mais pobres do mundo, especialmente as chefiadas pelas mulheres, recebam crédito em

---

<sup>33</sup> Notícia veiculada em janeiro de 2005, pelo Valor Econômico.

2005". Há afirmações de um crescimento entre 25% e 30% ao ano, do setor microfinanceiro e a aposta das Nações Unidas no incentivo ao microcrédito como instrumento essencial para o combate à pobreza. Existe também proposta de pesquisa sobre a situação do sistema microfinanceiro no mundo, o que se concretizado gerará informações valiosas para as instituições envolvidas e governos.

BORGES (2005), relata entrevista de José Antonio Ocampo, subsecretário geral para Assuntos Econômicos e Sociais da ONU e co-presidente do comitê do Ano Internacional do Microcrédito, onde ele afirma que o projeto mais importante do Ano Internacional do Microcrédito é o "Blue Book" (livro azul), onde constará os melhores modelos e os maiores desafios do microfinanciamento atualmente, como questões que englobam justificativas do porquê tantas pessoas pobres não terem acesso aos serviços de financiamento. A previsão de lançamento do "Blue Book" é em meados de junho-05, com o intuito de apoiar as políticas públicas dos países membros da ONU para se alcançar às metas do milênio. Inclusive, afirma-se que o microcrédito e o microfinanciamento estão contribuindo de forma muito significativa para se atingir as metas estabelecidas em 2000 para a melhoria da saúde, da educação, da igualdade de gênero e da redução da pobreza no mundo até o ano de 2015.

"Estudos comparativos realizados pela ONU mostram que chefes de família de casas pobres que têm acesso ao microfinanciamento mudam o foco de uma sobrevivência de curto prazo para o planejamento do futuro. "Eles investem mais em alimentação, melhoram as condições de saúde, oferecem mais acesso a educação e moradias mais confortáveis", observa José Antonio Ocampo. "Empregar pessoas pobres, especialmente as mulheres, por meio do acesso aos serviços financeiros, colabora para o aumento da renda, criação de patrimônio, geração de emprego por meio de produção própria e reduz a vulnerabilidade feminina diante das dificuldades", avalia Ocampo. Mesmo assim o problema central do microcrédito no mundo é que muitas pessoas pobres ainda não têm acesso aos serviços de financiamento." (BORGES, 2005)

LOIOLA (2005)<sup>34</sup>, coloca opiniões de especialistas nacionais que acreditam que neste ano ONG e instituições de microcrédito contarão com mais recursos, aumentando assim o volume de crédito voltado aos pequenos e micros empreendedores, ou seja, o governo atuará mais no microcrédito produtivo. "Quando a população investe em alguma atividade produtiva e faz o capital girar dentro do local que habita, desenvolve a sua comunidade."

Recentemente, o governo federal lançou o Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado – PNMPO (enviado ao Congresso por medida provisória, posteriormente modificada e atualmente transformando em lei sancionada) visando ampliar o acesso ao crédito para o setor informal, tentando estimular que entidades do terceiro setor especializadas em microcrédito operacionalizem. O intuito é fortalecer e estimular a criação de entidades do terceiro setor especializadas em microcrédito.

---

<sup>34</sup> Artigo publicado na RETS – Revista do Terceiro Setor em janeiro de 2005.

Um dos pontos fortes do programa é parceria entre bancos e Oscips ou cooperativas, para operacionalização do microcrédito, possibilitando inclusive crescimento do empreendedor e de sua necessidade de crédito, podendo se transformar em cliente do banco e ter acesso a outros serviços financeiros (como conta corrente e poupança). Haverá também maior padronização, o que garantirá maior transparência ao setor e permitirá a comparação entre instituições. A lei inclui ainda facilidades para o repasse dos financiamentos pelos bancos para as instituições microfinanceiras.

Esperamos que, a partir de medidas como esta, o setor possa crescer ainda mais e alcançar seus objetivos de desenvolvimento das camadas mais carentes e promoção da transformação de vidas da sociedade brasileira, aumenta a igualdade econômica e social. É um pensamento desafiador, mas possível, se todos fizerem sua parte, como abordaremos no próximo capítulo sobre as ações da Visão Mundial através da sua agência de microcrédito – ANDE.

#### **2.4.2 MICROCRÉDITO E GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO: IMPORTÂNCIA PARA A SUSTENTABILIDADE**

Para a indústria de Microcrédito no Brasil, o acesso à informação confiável e desejável, em tempo hábil, torna-se uma busca incessante e muitas vezes sem sucesso. Apesar de nos dias atuais já termos muito mais disponibilidade de informação para esta área do que há alguns anos, em muitos casos, falta clareza e confiabilidade nas informações disponibilizadas e falta integração entre as instituições atuantes.

O SEBRAE (Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas), assim como outros órgãos, vêm apoiando a área, através de fortalecimento institucional, capacitações, consultorias, pesquisas, assistência técnica, enfim. A AMEM (Associação Mineira de Entidades de Microcrédito) também pode ser um forte instrumento de informação, integração e promoção de desenvolvimento das instituições e conseqüentemente de seus microempreendedores, porém precisa ainda ser fortalecida.

Necessário se faz também investimentos por parte dos grandes órgãos, governamentais ou não governamentais, em contextualizar o microcrédito no Brasil e em documentar as experiências para garantir a sobrevivência da indústria de microcrédito nacional, processo emergente que já se inicia no atual governo.

Se o que se pretende é o desenvolvimento econômico local, a troca de experiências entre as instituições microfinanceiras deve ser maior e mais transparente, em supremacia à concorrência que pode existir, a fim de possibilitar melhor entendimento dos problemas que todas as instituições passam diariamente e não "reinventar a roda", mas possibilitar uma transferência de informação e criação de conhecimento válido para a transformação da realidade local.

Para as instituições microfinanceiras que dependem diariamente da informação para tomada de decisão e respostas às exigências mercadológicas, informação a um custo reduzido, de fácil acesso, confiável, transparente e precisa, pode significar a sobrevivência.

É preciso, mais do que nunca, enxergar que o microcrédito é um instrumento de apoio ao combate à pobreza e desenvolvimento social, e merece ser tratado com maior cuidado. E esse cuidado pressupõe informação, comunicação, conhecimento, que são as ferramentas que as instituições microfinanceiras têm para atuar no mercado.

*"O microcrédito ajuda a desenvolver e a alavancar potencialidades locais existentes. [...] É uma ferramenta poderosa, sim, mas que, para que possa desenvolver todo seu potencial, deve ser acoplada a outras políticas que, conjuntamente, formem uma estratégia integrada de desenvolvimento local sustentável." (BONACINI, 2000)*

O programa de microcrédito da Visão Mundial existe para alavancar e desenvolver pequenos empreendimentos produtivos e promover a geração de emprego e renda para o desenvolvimento econômico. A sua atuação eficaz ainda está limitada a investimentos na instituição para melhoria da gestão da informação e conhecimento, o que poderá influenciar a qualidade dos serviços prestados aos usuários beneficiados pela organização. Possibilitar a melhoria dos fluxos dos processos nos programas regionais é prioridade para o programa de crédito da Visão Mundial.

O microcrédito no Brasil está em constante evolução. A todo o momento ocorrem mudanças locais, nacionais e mundiais, novas medidas, sendo, portanto, um assunto inesgotável e em constante atualização. Desta forma, as informações contidas aqui não se findam, exigindo pesquisas constantes, que vão além da proposta desta dissertação.

## **2.5 DE EMPREENDIMENTOS INDIVIDUAIS A AMPLAS REDES**

Para alguns autores que defendem a Economia Solidária, a viabilidade destas iniciativas está intimamente relacionada ao estabelecimento de parcerias e ações institucionais e políticas públicas voltadas para um apoio tecnológico, financeiro e político, tendo, portanto, o Estado, papel fundamental para aportar condições que efetivem este processo de transformação (LIMA, 2003). Para isso, LAVILLE (2003) destaca a necessidade de se operar uma mudança de valores, uma mutação cultural e política.

O desafio desta governabilidade democrática e diferenciada, segundo ARRUDA (2003), se situa em três níveis: local, nacional e global. Desta forma, pode-se observar também que, muitas vezes, o Estado efetiva programas que de maneira nenhuma resolvem os problemas fundamentais, apenas os alivia, mas não tocam na sua essência.

Isto nos leva a questionar o conceito de Progresso para as economias do capital, onde este indicaria apenas o material (mais fábricas, mais tecnologias, mais informática, etc.), porém, o essencial seria a melhoria da qualidade de vida pessoal e social das pessoas. Para ARRUDA (2003), portanto, faz-se necessário a criação de indicadores que realmente identifiquem o progresso que a atividade socioeconômica está conseguindo.

“O progresso de um país será a criação e a realização das condições que mais favoreçam o desenvolvimento integral de cada pessoa e comunidade e da sociedade como um todo.” (ARRUDA, 2003, pág. 26)

Com isto, voltamos a salientar a responsabilidade que cada um tem no processo de transformação da sociedade, pois o sujeito principal tem que ser cada pessoa, cada comunidade, para um progresso realmente efetivo. O ideal seria tomar o estado como um apoio, um subsídio, mas não como o ator principal, objetivando chegar a uma economia baseada na cooperação e na solidariedade. Esta é também a visão da autogestão, onde cada pessoa não só tenha o direito, mas se sinta no dever de gerir. ARRUDA (2003)

“A noção básica é que os empreendimentos individuais façam parte de redes mais amplas, de cadeias produtivas, organizadas e solidárias, operando cooperativamente entre elas; vendendo e comprando com preços solidários e com lógica de buscar o bem e o melhor para os que estão vendendo e comprando.” (ARRUDA, 2003, pág. 30)

Outra dificuldade encontrada é quanto a linhas orçamentárias permanentes, que viabilizem projetos sustentáveis e duradouros. Este problema é também identificado por LAVILLE (2003) que salienta existir iniciativas que permanecem em seus projetos pilotos pela dificuldade deste apoio permanente.

KRAYCHETE (2000) nos alerta para a necessidade de viabilizarmos uma economia popular também através de aportes econômicos e sociais que não são reproduzíveis atualmente no seu interior e que limitam o seu desenvolvimento. Isso envolveria múltiplos atores e iniciativas no campo político, econômico, social e tecnológico, envolvendo ONG, sindicatos, igrejas, universidades, órgãos governamentais, etc. Para ele, não se trata de criação de uma ilusória economia alternativa, ou de coisa feita para pobre, pequenininha, precária ou compensatória, mas de intervenções públicas que, através do fortalecimento da cidadania, imponham direitos sociais como princípios reguladores da economia.

Presenciamos, através de nossa experiência na área microeconômica, a transformação de vidas nas comunidades atendidas pela Visão Mundial e outras instituições, através da Economia Solidária e do Microcrédito. Percebemos na prática que créditos de pequeno valor para microempreendedores investidos na unidade produtiva permitem desenvolvimento dos pequenos negócios, sustento familiar, desenvolvimento comunitário, ampliação de possibilidades, mudança de realidade.

Na Visão Mundial têm-se registradas através de entrevistas individuais com os clientes, diversas histórias de vida de pessoas atendidas pelo microcrédito que

comprovam melhoria de qualidade de vida. São milhares de famílias beneficiadas. Pesquisas de impacto também já foram realizadas pela organização e demonstram os avanços da aplicação destas metodologias. Estes são instrumentos utilizados na tentativa de medir a eficiência do microcrédito e conseqüentemente da economia solidária aplicada pela instituição.

Quando instituições sérias se envolvem em iniciativas como estas, com o principal objetivo de transformação de vidas e não apenas maximização do lucro, o contexto é alterado positivamente e o verdadeiro propósito da Economia Solidária é atingido. Porém, tem-se a consciência de que muito ainda precisa ser feito. Sabemos que existe uma grande distância entre a realidade e a prática, e, como demonstrado neste capítulo muitos são os desafios para se conseguir despir a Economia Solidária e o microcrédito do romantismo e utopia desnecessários e fazê-los, como de fato o são, instrumentos de desenvolvimento econômico e social das comunidades mais carentes, como a Visão Mundial vem fazendo em áreas de sua intervenção.

Apresentamos neste capítulo um resgate teórico baseado em diversos autores, defensores ou não, da Economia Solidária, numa tentativa de mostrar as várias abordagens desta intervenção econômica e sua possível contribuição para as sociedades.

Foi considerando a Economia Solidária um movimento alternativo aos resultados negativos da modernidade e visualizando em sua proposta um meio de contribuição para a melhoria de vida de comunidades carentes e marginalizadas que optamos por este mergulho nos seus conceitos e contextos bem como fizemos uma abordagem anterior sobre a gestão da informação e do conhecimento, a fim de tentar contribuir com a inserção destas organizações e comunidades por elas atendidas, na era da informação.

A Visão Mundial, através de sua agência de microcrédito – ANDE e de seus outros programas, deve funcionar como instrumento de alavancagem da Economia Solidária nas comunidades em que está inserida. E é sobre a Visão Mundial e a ANDE que trataremos no próximo capítulo, no intuito de permitir a compreensão de como estes processos ocorrem.

Após nos aprofundarmos na Gestão da Informação e do Conhecimento em nosso primeiro capítulo a fim conhecer suas particularidades para pesquisarmos como se dá esta gestão numa agência de microcrédito. Conseguimos, através deste segundo capítulo definir um pouco mais o contexto de Economia Solidária em que a agência, em estudo, está inserida e entender melhor suas peculiaridades. Nosso terceiro capítulo contribuirá um pouco mais com nossa construção de cenários quando permite conhecer o funcionamento da ANDE, agência de microcrédito da Visão Mundial.

**3 VISÃO MUNDIAL E ANDE - AGÊNCIA NACIONAL DE  
DESENVOLVIMENTO MICROEMPRESARIAL**

---

A Visão Mundial é uma organização não governamental, presente em mais de 100 países, há mais de 50 anos. Foi criada por Bob Pierce, jornalista, correspondente de Guerra dos EUA na Coreia, que se sensibilizou com o sofrimento das suas vítimas, principalmente crianças.

Segundo material informativo da própria instituição, uma organização não governamental – ONG<sup>35</sup> - é uma organização sem fins lucrativos, um grupo social organizado, constituído formal e autonomamente, caracterizado por ações de solidariedade no campo das políticas públicas, que realiza atividades que visam contribuir para melhoria das condições de vida de grupos de pessoas<sup>36</sup>.

A instituição apóia projetos sociais na erradicação da pobreza e no enfrentamento da exclusão social, com foco nas crianças que vivem em comunidades carentes. O princípio que norteia seu trabalho no mundo há mais de 50 anos é: “o esforço de uma pessoa pode mudar a realidade de muita gente”<sup>37</sup>.

Os recursos que a Visão Mundial investe nos projetos e programas mantidos no Brasil provêm de doações voluntárias de pessoas físicas e jurídicas. Para sua agência de crédito, os recursos recebidos para empréstimo advêm de bancos de fomento, como BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) e BDMG (Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais), dentre outras fontes de recursos não subsidiados.

No Brasil, desde 1975, a Visão Mundial, membro da parceria internacional *World Vision International*, definiu por razões sócio-econômicas, as regiões do semi-árido (Norte de Minas Gerais e Nordeste Brasileiro), Amazonas, Tocantins e grandes centros como São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte, como áreas estratégicas de atuação.

A Visão Mundial se constitui em uma rede internacional cristã, cuja missão é:

“Seguir a Jesus Cristo nosso Senhor trabalhando com os pobres e oprimidos para promover a transformação humana, buscar a justiça e testificar das boas novas do Reino de Deus.”<sup>38</sup>

O compromisso da Visão Mundial é com a Promoção Humana Integral. Isso significa que os recursos investidos nos projetos sociais têm como objetivo o desenvolvimento dos potenciais das famílias e comunidades. Os projetos da instituição mobilizam

<sup>35</sup> “Do ponto de vista formal, uma ONG é constituída pela vontade autônoma de mulheres e homens, que se reúnem com a finalidade de promover objetivos comuns de forma não lucrativa. (...) toda ONG é uma associação civil ou uma fundação privada. (...) Segundo Hebert de Souza, o Betinho: “uma ONG (...) uma entidade sem fins de lucro cujo objetivo fundamental é desenvolver uma sociedade democrática, isto é, uma sociedade fundada nos valores da democracia – liberdade, igualdade, diversidade, participação e solidariedade”. (...) De acordo com estudo realizado pela consultoria do Senado Federal, em 1999, “ONG seria um grupo social organizado, sem fins lucrativos, constituído formal e autonomamente, caracterizado por ações de solidariedade no campo das políticas públicas e pelo legítimo exercício de pressões políticas em proveito de populações excluídas das condições de cidadania”. (ABONG, 2005)

<sup>36</sup> Documentos internos da Visão Mundial.

<sup>37</sup> Documentos internos da Visão Mundial.

<sup>38</sup> Declaração de missão da Visão Mundial, retirada de seus documentos internos.



forças presentes na área onde atuam, como grupos locais, igrejas, associações, lideranças, núcleos, e organizações públicas ligadas à comunidade.

O trabalho da Visão Mundial é realizado através de programas de Saúde, Educação, Desenvolvimento Comunitário, Agroecologia, Desenvolvimento Econômico, Direitos Humanos, Testemunho Cristão, Emergência e Reabilitação. Suas principais atividades incluem ainda Qualificação Profissional, Convivência com a Seca, Recursos Hídricos e Saneamento, Desenvolvimento Rural e Meio-ambiente, Comércio Justo e Solidário, Direitos Humanos e Cooperativa do Setor Turístico.

Seus valores são permeados pelo cristianismo, a valorização das pessoas, o comprometimento com os pobres, a administração responsável, a parceria e a sensibilidade.

A instituição provoca e mantém processos de Desenvolvimento Transformador tendo como base à comunidade, buscando a sustentabilidade e que respondam às necessidades de crianças e adolescentes, incluindo aspectos sociais, civis, econômicos, políticos, culturais, ambientais e espirituais da vida, de modo que os envolvidos sejam protagonistas do seu próprio desenvolvimento.

Os projetos da organização buscam a excelência gerencial e organizacional. Desta forma são realizadas auditorias nacionais e internacionais que visam garantir a integridade na aplicação dos recursos financeiros. Há também prestação mensal de contas das atividades realizadas e desempenho econômico financeiro, e anualmente elabora-se um plano de ação de suas atividades, juntamente com um plano financeiro de gastos.

Os resultados do trabalho na Instituição no Brasil, segundo relatório anual em 2004, constam de mais de 300 comunidades beneficiadas abrangendo cerca de 38 municípios em 13 estados brasileiros. Consta ainda quase um milhão de beneficiários diretos e mais de 4,8 milhões de beneficiários indiretos.

Para a Visão Mundial, o microcrédito é uma importante ferramenta de viabilização econômica das comunidades carentes e proporciona oportunidades efetivas de transformação da realidade das famílias e de combate à pobreza, contribuindo para a inclusão dos microempreendedores à sociedade, de maneira sustentável e proativa.

Consciente das dificuldades de acesso ao crédito para micro e pequenos empreendedores do Brasil, o que contribui como obstáculo para o desenvolvimento, vem, através da sua Agência Nacional de Desenvolvimento Microempresarial– ANDE – apoiar esses microempreendedores que estão à margem do sistema de crédito formal.<sup>39</sup>

A ANDE está inserida no Programa de Desenvolvimento Econômico da Visão Mundial, que assiste atividades de microempreendimentos formais e informais, promovendo a sustentabilidade das famílias, grupos e comunidades.

---

<sup>39</sup> Informes internos da Instituição.

Este programa de Desenvolvimento Econômico, que atua em áreas rurais e urbanas, fornece apoio financeiro e técnicos a microempreendedores, produtores e agricultores; qualificação profissional e geração de emprego e renda; formação de grupos produtivos; possibilita a melhoria da produtividade artesanal e agrícola viabilizando também acesso a mercados através do Comércio Justo e Solidário; apóia a criação e fortalecimento de cooperativas locais (crédito e turismo); promove a implantação de bancos comunitários; fornece financiamentos para a capitalização de micronegócios e também crédito habitacional para famílias de baixa renda (programa para construção e melhoria de habitações); promove ainda capacitação dos empreendedores envolvidos.

A Agência de Microcrédito da Visão Mundial nasceu em 1995, implantada inicialmente com a denominação de Programa de Desenvolvimento Econômico – PDE, na cidade de Recife/PE, mais tarde chamado PROMICRO (Programa de apoio ao Desenvolvimento de Microempreendimentos) e hoje denominado ANDE (Agência Nacional de Desenvolvimento Microempresarial), constituindo-se num programa de microcrédito urbano, sendo a primeira resposta à necessidade de se apoiar pequenas atividades econômicas nas comunidades atendidas pela Visão Mundial, fazendo do microcrédito mais uma ferramenta no processo de desenvolvimento dos empreendedores e, assim, das comunidades atendidas.

Em decorrência das limitações legais das operações microcreditícias decidiu-se, frente ao marco Jurídico brasileiro apresentado, transformar o então programa de microcrédito - PROMICRO em uma entidade regulada, pronta para os desafios da indústria de microcrédito brasileira. Desde Junho/04 a ANDE iniciou o processo de transformação jurídica de ONG a ONG qualificada como OSCIP, processo esse hoje concluído.

A ANDE se constitui em um fundo rotativo que visa promover o desenvolvimento de microempreendedores que possuem um pequeno negócio. Concede créditos através de financiamentos e promove a capacitação técnica gerencial dos envolvidos, otimizando o potencial de cada empreendimento e maximizando as chances de sucesso do negócio.

A Missão da ANDE é:

“... favorecer o fortalecimento e desenvolvimento dos micro empreendimentos integrantes dos segmentos economicamente marginalizados para a consolidação de economia solidária sustentável como estratégia de combate à pobreza”.<sup>40</sup>

Este programa de microcrédito atende microempresários de negócios formais ou informais que necessitam de capital para investir em sua atividade. Os recursos podem ser utilizados na compra de mercadorias, matéria-prima, ferramentas, máquinas novas ou usadas, melhoria e ampliação das instalações, apoiando todo tipo de ação voltada para estimular o desenvolvimento destes pequenos negócios. São

<sup>40</sup> Declaração de missão da ANDE, retirada de seus documentos internos.

disponibilizados valores que variam de R\$ 200,00 a R\$ 5.000,00, podendo ser aplicados em capital de giro e/ou investimento fixo.

O público alvo da ANDE caracteriza-se por pequenos empreendimentos, em especial familiares, formais e informais, não atendidos pelo sistema financeiro tradicional. Possuem, em sua maioria, segundo grau ou primeiro grau escolar. Grande parte são mulheres, chefes de família, que desenvolvem atividades econômicas, geralmente do segmento do comércio, possuem uma média de dois filhos, e precisam de pouco capital inicial<sup>41</sup>.

A heterogeneidade é uma característica marcante desse extrato da economia, tanto do ponto de vista da imensa variedade dos tipos de atividades, como em relação aos tamanhos e níveis de estruturação dessas unidades.

Os pequenos empreendedores são pessoas de baixa renda que exercem uma atividade econômica autônoma, em diversos segmentos. Essas pessoas, por falta de acesso ao mercado formal de trabalho ou por terem sido excluídas, constituíram um negócio próprio. Para isso, utilizaram as suas reservas (poupança) como alternativa de sobrevivência. Gerenciam seus negócios intuitivamente, faltando-lhes a formação empresarial para transformar a atividade econômica em uma empresa mais competitiva. Esses negócios absorvem a mão de obra familiar, sendo que os proprietários acumulam funções produtivas e gerenciais, dispondo de pouco capital e tecnologia rudimentar.<sup>42</sup>

A estrutura simplificada dos seus negócios permite uma grande flexibilidade para a tomada de decisões, adaptando-se com facilidade às necessidades de mercado e apresentando uma margem considerável de lucro, entretanto, muitas vezes são negócios fragilizados, conseqüência da falta ou inadequação de estratégias competitivas.

O Crédito é fornecido nas modalidades Individual (necessária a apresentação de avalistas), Grupo Solidário (grupo de três a sete pessoas com atividades independentes, interesses compartilhados e confiança mútua), Banco Comunitário (grupo de 10 a 25 pessoas, formado por grupos solidários, cujo financiamento visa atender às necessidades básicas do microempreendedor e de sua família) ou Crédito Rotativo (suporte a capital de giro rápido e mensal).

Para a obtenção do crédito é necessário possuir pelo menos um ano de atividade (a instituição ainda não financia início de negócios), o empreendedor não pode ter restrições cadastrais, escolher uma das modalidades do crédito oferecido cumprindo com as exigências da documentação necessária, receber a visita de um agente de crédito que fará a análise de viabilidade econômica financeira do microempreendimento e se submeter à avaliação de um comitê de crédito. Todo o

---

<sup>41</sup> Segundo avaliação de impacto da própria instituição, constante de seu Planejamento Anual.

<sup>42</sup> Planejamento Anual

processo é rápido, sendo em média, necessário de três a cinco dias para sua conclusão.<sup>43</sup>

A agência existe visando ao fortalecimento dos microempreendimentos tendo como propósito maior à melhoria da qualidade de vida das pessoas através do aumento de sua produtividade, geração de emprego e renda e auto-sustentabilidade. Atua no Brasil nos estados do Ceará, Pernambuco, Alagoas, Bahia e Minas Gerais.

A filial Minas possui sua sede (escritório central) na cidade de Montes Claros, Norte de Minas Gerais. Atuando desde 1997, possui atualmente 24 integrantes, entre funcionários e estagiários, atuando em 23 municípios e formando uma rede regional. Faz parte da rede Brasil que por sua vez integra a rede dos programas de microcrédito da Visão Mundial Internacional. Vem crescendo significativamente no aprimoramento de suas metodologias e consolidação de sua equipe, aprimoramento de seus processos, sustentabilidade e qualidade dos serviços oferecidos, atingindo resultados cada vez mais satisfatórios.<sup>44</sup>

Presente hoje, com ação consolidada nas microrregiões de Montes Claros, Janaúba, Bocaiúva, Pirapora, Lontra, Francisco Sá e Curvelo, com atendimento itinerante em cidades circunvizinhas, pretende expandir-se nos próximos anos para áreas estratégicas em estudo.

Segundo relatórios internos da ANDE - MG, foi alcançando até abril de 2005 uma carteira de R\$ 1,4 milhão de reais e mais de 1.600 clientes ativos. Estes números vêm crescendo mensalmente. Quanto a ANDE Brasil, desde 1995 34 mil microempreendedores já foram atendidos, sendo que o montante financiado já ultrapassou R\$ 34 milhões de reais<sup>45</sup>. Somente no ano fiscal de 2004 (até setembro), foram mantidos mais de 11 mil empregos no Brasil. Como as famílias estão também inseridas em comunidade carentes, a abrangência do programa ganha um alcance ainda maior, contribuindo significativamente para o desenvolvimento econômico e social local.

Dentre os diferenciais deste programa de microcrédito, podemos salientar a preocupação com o atendimento das necessidades integrais dos comunitários, envolvendo todos os programas da Visão Mundial; a forte prevalência da consciência solidária; a preocupação com o impacto na transformação de vidas legando ao crédito propriamente dito papel complementar; foco no mais pobre; parceria com os PDAs (Programa de Desenvolvimento de Área) – agências conveniadas que operacionalizam a intervenção da instituição na comunidade, assessoradas por técnicos da Visão Mundial.

Com o crescimento significativo da agência em MG e no Brasil e com sua reestruturação como entidade regulada, a ANDE passa a se preocupar com o aprimoramento dos seus processos, dentre eles, a gestão da informação e do conhecimento, visando melhores resultados tanto funcionais quanto financeiros, no

<sup>43</sup> Segundo Manual de Normas e Procedimentos.

<sup>44</sup> Maiores informações sobre a cidade e a agência mineira, ver capítulo 4.

<sup>45</sup> Dados do Relatório Anual 2004 (até setembro de 2004).

intuito de melhor atender aos microempreendedores. E é sobre a avaliação das possibilidades de melhoria desta gestão que trataremos no capítulo seguinte onde demonstraremos os métodos utilizados nesta dissertação e a avaliação dos resultados encontrados.

## **4 COLETA E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS: QUESTÕES E PROCEDIMENTOS**

---

Realizamos um estudo de caso, um levantamento sobre Gestão da Informação e do Conhecimento na rede de Microcrédito da Visão Mundial em Minas Gerais, avaliando sua realidade atual e possibilidades de melhoria.

Por ocupar posição gerencial na organização, em seu programa de crédito, e por conhecer os benefícios da gestão do conhecimento para as instituições, foi proposto uma avaliação das possibilidades de melhoria desta gestão na ANDE.

A escolha do objeto de estudo ocorreu em virtude da credibilidade de atuação desta Instituição (Visão Mundial) e do nosso conhecimento sobre a necessidade de melhoria do gerenciamento informacional do programa de microcrédito, o que pode levá-lo a melhores resultados. A importância dessa pesquisa tendo como objeto empírico a ANDE, deve-se a sua relevância, como replicadora de experiências positivas, por representar (a Visão Mundial) uma das maiores organizações não governamentais do mundo. E, deve-se ainda considerar o fato de operar com Microcrédito, ferramenta de transformação econômica e social, tão fundamental na atualidade, bem como pela inserção deste programa numa área carente de Minas Gerais.

Neste estudo, consideramos um indivíduo ativo, baseados nas considerações de MINAYO (1994), que acredita que uma pesquisa em Ciências Sociais, caracteriza-se por seu aspecto dinâmico e mutável e consideram-se os indivíduos e os pesquisadores como autores e frutos de seu tempo histórico. Desta forma, provocam mudanças em seu meio e são ativos no processo de desenvolvimento e crescimento da realidade local.

Segundo RICHARDSON (1999), a pesquisa qualitativa caracteriza-se como uma tentativa de uma compreensão mais detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos pesquisados. Afirma ainda existirem diversas técnicas de coleta de informações, incluindo a observação participante e não participante, grupos de discussão e entrevistas em profundidade. Baseando-se nestas informações, planejamos nossa pesquisa.

Á luz dos pensamentos de MINAYO (1994) e pesquisando também LAKATOS e LAVILLE (1999), optou-se pelo estudo de caso, conforme detalharemos a seguir, por meio de uma análise da realidade da ANDE MG, quanto a sua gestão informacional. Efetuamos ainda uma revisão de literatura pertinente.

Para efeito desta pesquisa, consideramos, de maneira resumida, as seguintes premissas:

**Gestão da Informação:** Antecede a problemática da gestão do conhecimento. Deve começar com a definição das necessidades de informação, passar pela coleta, armazenamento, distribuição, recuperação e uso das informações. (CIANCONI, 2003).

**Conhecimento:** Parte da cultura organizacional, transmitido através de histórias, metáforas, visões e enunciados da sua missão, que permite aos seus membros

entenderem suas realidades interna e externa. (BARBOSA e PAIM, 2003). Fonte segura de vantagem competitiva. Estão centrados nas pessoas que fazem parte das organizações e através delas a organização pode aprender e pode criar/recuperar conhecimento, convertendo o conhecimento individual em organizacional. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Capital Intelectual: Um dos principais geradores de riqueza das empresas, integrada à gestão do conhecimento e à gestão da informação. É o somatório desses dois tipos de capital, estrutural e humano, constituindo-se de matéria intelectual – conhecimento, informação, experiência – podendo ser utilizada para gerar riqueza. (REZENDE, 2003).

Gestão do Conhecimento: Processo de criar valor pelo uso dos ativos intangíveis da empresa. É a transformação da informação em conhecimento e do conhecimento em negócio. (REZENDE, 2003). Não substitui outras práticas administrativas. Ela convive bem com a atual estratégia de negócios da empresa. O diferencial é que ela pode ajudar a organização a fazer, de uma forma melhor, uma enorme gama de coisas que já faz. (DAVENPORT & PRUSAK, 1998).

#### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO**

A ANDE MG conta com uma carteira de mais de 1,6 mil clientes ativos equivalente a mais de R\$ 1,4 milhões de reais, atualmente<sup>46</sup>. Existe em Minas desde 1997 (oito anos) e vem conseguindo destaque em relação ao programa Brasil por ser pioneira em patamar de carteira, regionalização, teste de novos produtos e metodologias, implantação de sistema informatizado, etc. Tem seu escritório regional (Filial MG) localizado em Montes Claros, cidade pólo do Norte de Minas, e nesta área estabelece sua rede de atuação com postos de atendimento em mais seis cidades, abrangendo 23 municípios, atualmente (veja figura 1 na próxima página).

É nesta configuração, com vários pontos de atendimentos distantes fisicamente, que surgem as dificuldades na gestão da informação e do conhecimento na filial MG. Junte-se a isso, a configuração nacional do programa, com filiais no Ceará, Bahia e Pernambuco, além de MG, tendo sua gerência nacional localizada em Recife - PE.

As filiais possuem as seguintes funções, divididas em setores: recepção, atendimento, sistematização, apoio operacional, recuperação de crédito, controle financeiro-contábil, agentes de crédito, assessoria e gerência. Esta configuração encontra-se em sua totalidade no escritório regional. Nos postos avançados existem agentes de crédito e agentes de atendimento. Nos postos de atendimento (cidades atendidas pelos postos avançados, conforme figura um), o agente de crédito do posto avançado é quem se desloca para fazer o levantamento de informações necessárias junto aos clientes (veja figura 2 na próxima página).

---

<sup>46</sup> Segundo relatórios internos de abril-05.



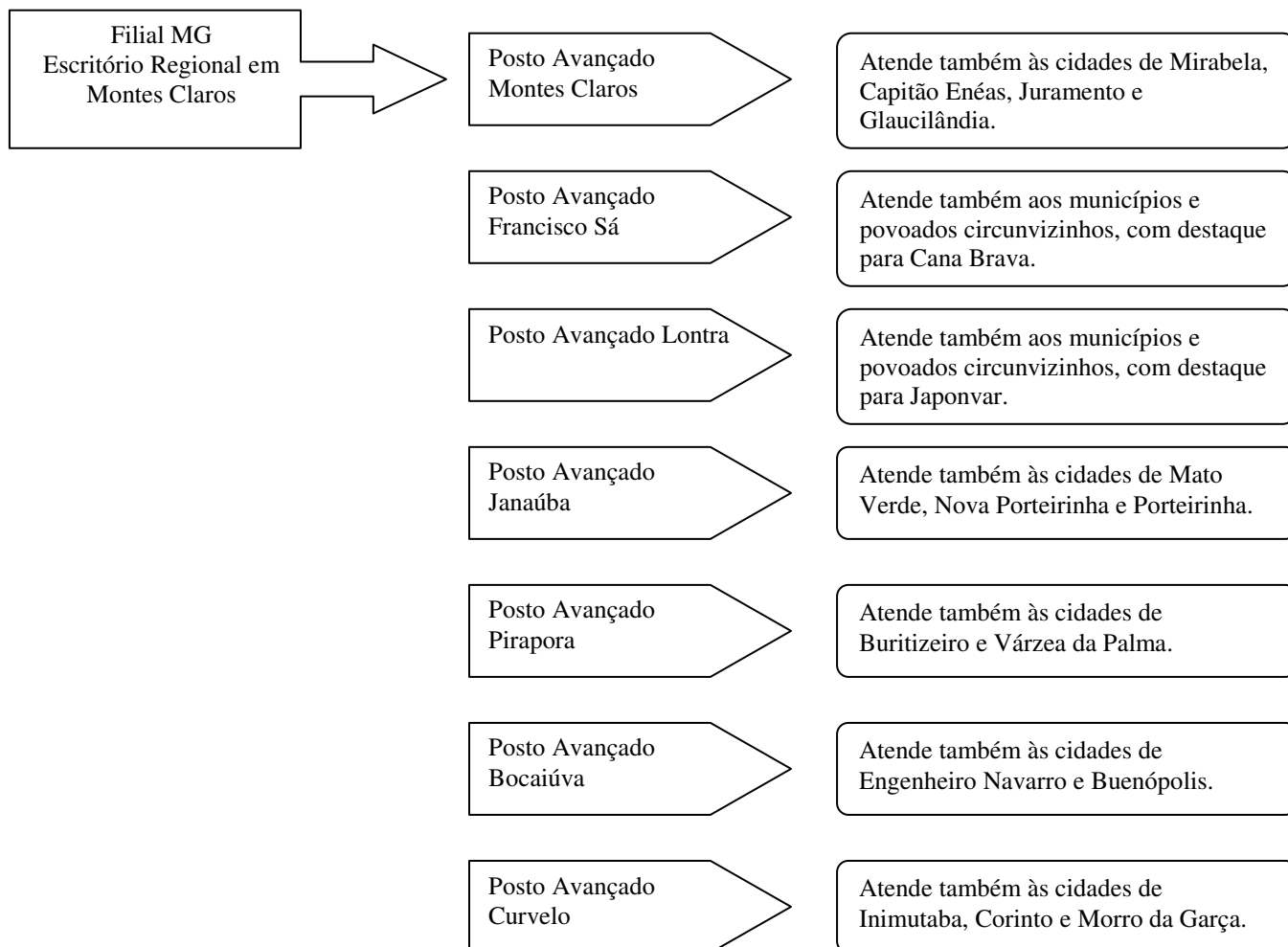


Figura 1: Configuração regional da ANDE-MG. Informação coletada junto à equipe local.<sup>47</sup>

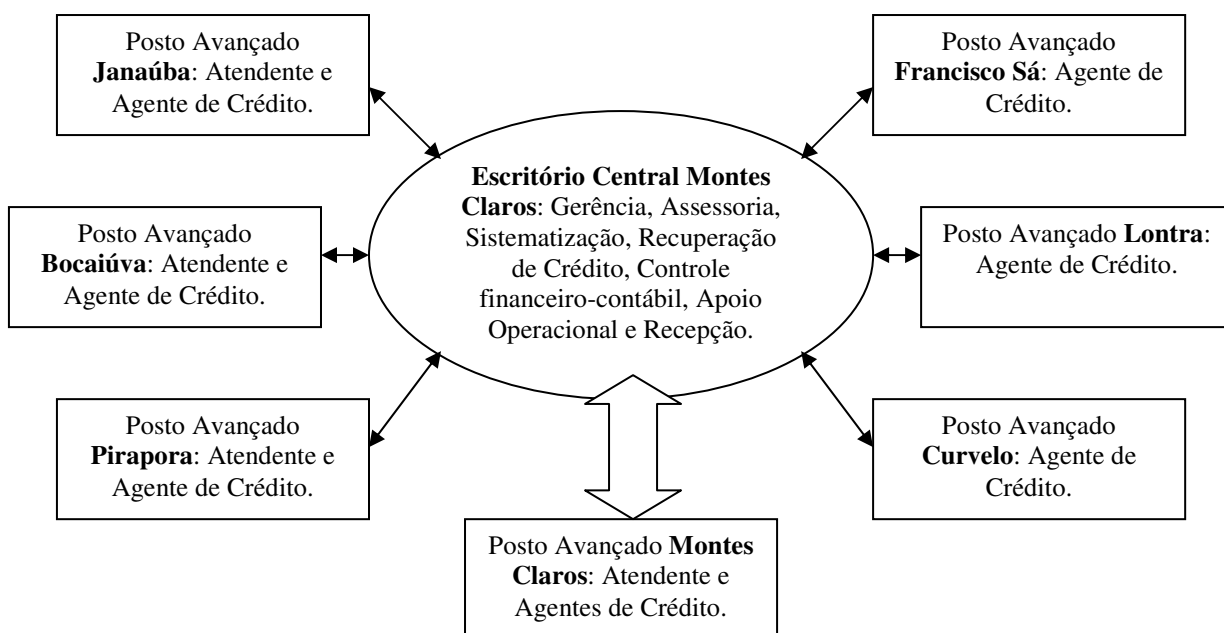


Figura 2<sup>48</sup>: Estrutura dos setores no escritório central e postos avançados na ANDE-MG<sup>49</sup>.

<sup>47</sup> Fonte: Elaborada pela autora da pesquisa, segundo observação e informações coletadas.

<sup>48</sup> Elaborada pela autora da pesquisa segundo observação e informações coletadas.

A Gerência e a Assessoria estabelecidas em Montes Claros respondem pela agência em toda Minas Gerais. A recuperação de Crédito responde pelo apoio à cobrança dos clientes inadimplentes de todos os agentes de crédito. A pessoa da sistematização é responsável pela a operação do software de gestão da carteira de crédito como suporte para todo o estado. O controle financeiro-contábil responde pelos dados financeiros de toda a regional. A recepção em Montes Claros atende ao fluxo local. O apoio operacional auxilia todos que freqüentam o escritório regional.

Os agentes de crédito, cada um em sua localidade, são os responsáveis pelo contato direto com o cliente, possuindo um trabalho eminentemente de campo, onde divulgam a agência, fazem o levantamento sócio-econômico, avaliam a solicitação de crédito junto com gerência e/ou assessoria via comitê de crédito (instância de análise e aprovação dos créditos solicitados), realizam visitas de acompanhamento aos clientes, proferem palestras locais, efetuam cobranças pessoais aos clientes, enfim; com o apoio do atendente de cada região. Para o atendimento a cidades vizinhas aos postos avançados (postos de atendimento), efetivam-se parcerias que facilitam a captação e retenção de clientes locais.

A equipe MG é composta hoje por 24 pessoas, sendo 13 delas localizadas em Montes Claros (escritório regional) e as demais espalhadas pelos postos avançados na região do Norte de Minas e Centro Minas (mais recentemente), áreas de atuação do programa no estado, até o momento<sup>50</sup>.

A concentração de pessoal em Montes Claros se explica pela centralização das informações, ou vice-versa, montando-se uma equipe de apoio nesta central para todos os postos do estado. Cada posto conta hoje apenas com um atendente além do agente de crédito (exceto dois postos em parceria com programas da Visão Mundial, onde não há atendente e o posto de Curvelo, aberto recentemente). A sistematização, o controle financeiro e a recuperação de crédito que apóiam todos os postos de atendimento da filial ficam centralizados em Montes Claros.

É nesta central que se encontra instalado e em funcionamento o software de gestão da carteira de crédito (SISPRO). Criado em 1999 e implantado durante o ano de 2000, este software, desenvolvido em ACCESS, permite gerenciar os procedimentos de crédito, como atendimento, clientes e créditos aprovados (com geração e emissão de contratos, boletas bancárias, notas promissórias), controle financeiro (pagamentos dos clientes, geração de relatórios de inadimplência, controle de registros no SPC - Sistema de Proteção ao Crédito, emissão de cartas de cobrança, histórico de pagamento e de procedimentos realizados com o cliente), etc.

Este software chamado de SISPRO permite ainda visualização de diversos relatórios e segundo pesquisa, conseguiu avançar na gestão do programa, visto que agilizou as consultas já que antes tudo era controlado por planilha eletrônica. Porém, como

---

<sup>49</sup> Cada posto está ligado ao escritório central que possui funções de apoio regional; e cada posto possui funções específicas (atendimento e agente de crédito), de apoio local. Montes Claros, por ser ao mesmo tempo escritório regional e possuir agentes de crédito, foi ilustrada em caráter diferenciado, por receber mais apoio da equipe do escritório regional, onde está inserida.

<sup>50</sup> Ver figuras 1 e 2 neste capítulo.

podemos observar, o software não possui interação com a contabilidade, não gera gráficos automaticamente, não está ligado em rede com os diversos postos de atendimento da filial MG, seu sistema de senhas é frágil e falta ainda consistência nos dados.

Há uma previsão de descentralização deste apoio visto que a central não está mais conseguindo suportar a demanda dos postos com eficiência, mas isso depende de um sistema informatizado em rede. Algumas soluções manuais têm sido implementadas, mas o risco de maior custo e perda de informação e conhecimento são grandes.

Tudo isso tornou a ANDE o nosso objeto de pesquisa, em busca de melhores resultados para a sua gestão.

## **4.2 DESCRIÇÃO DA PESQUISA**

A pesquisa foi realizada através de um estudo de caso da equipe da ANDE – MG e Gerência Nacional da Agência, englobando observação participante da rotina e aplicação de questionários.

A observação baseou-se no próprio roteiro do questionário que seria aplicado à equipe, numa tentativa de avaliar a realidade encontrada e a visão dos pesquisados. Foi um ano de observação indireta e seis meses de observação direta e aplicada aos propósitos da pesquisa.

Nossa opção pela observação justifica-se em decorrência do tipo de nossa pesquisa, que se baseia muito em ações e comportamentos no que tange aos aspectos da gestão da informação e do conhecimento na organização. Por isso, fazendo parte da equipe, porém com uma visão diferenciada, a de pesquisadora, e baseando-nos em nosso roteiro de pesquisa, procuramos observar, registrar, descrever, analisar e interpretar questões pertinentes ao nosso estudo.

Evitamos a influência direta nos resultados da pesquisa porque realizamos a observação durante nossas atividades gerenciais no programa de crédito. Desta forma, os pesquisados puderam agir naturalmente sem se preocupar com a pesquisa em si, e os resultados foram mais fiéis à realidade. Procuramos ainda ser o mais objetivo possível e evitamos criar situações e influenciar nos resultados, já que fazíamos parte da equipe pesquisada.

A observação nos postos avançados e no escritório regional possibilitou um maior aprofundamento na rotina e nas informações colhidas. Visitas foram realizadas aos postos avançados e escritório regional, mas a observação também foi realizada no momento em que os agentes de crédito e atendentes de cada posto visitavam o escritório regional para participarem dos comitês de crédito.

A equipe da ANDE Brasil é formada por aproximadamente 80 pessoas<sup>51</sup>, entre funcionários, estagiários e gerência nacional. Os grupos regionais (BA, PE, CE e MG) possuem praticamente as mesmas condições de trabalho. Os processos se igualam no Brasil, reservando-se diferenças culturais e geográficas, por isso podem ser replicados enquanto soluções de gestão. Focamos nossa pesquisa na ANDE MG, composta em sua totalidade por 24 pessoas. Avaliando Minas pode-se contribuir com a agência em todo o Brasil. Daí a limitação do universo de pesquisa.

A intenção inicial era a realização de entrevistas com a equipe, pelo próprio universo limitado. Porém, em nome da imparcialidade e em virtude da necessidade de um caráter anônimo das respostas, garantindo a confiabilidade da pesquisa, (considerando que a pesquisadora faz parte da equipe de gestão da agência, ocupando cargo de chefia) decidiu-se pelo uso dos questionários. O roteiro de entrevistas foi então transformado em questionário, garantindo o mesmo conteúdo.

Para a gerência nacional, ocorreu o mesmo. Avaliamos suas condições, enviamos perguntas, nos colocando à disposição para atendimento, o que, entretanto, não foi necessário. Foram ainda aplicados questionários diferenciados, porém complementares, para a equipe interna da filial MG e para a gerência nacional, localizada em Recife - PE.<sup>52</sup>

A seleção dos que seriam pesquisados na equipe MG levou em consideração a importância da função e o fato de ser funcionário da instituição; porém, 04 (quatro) estagiários que também ocupam funções-chaves para a gestão da informação e do conhecimento foram incluídos (sistematização, atendimento a clientes e agente de crédito). Dezesesseis pessoas receberam o questionário número 01 (ANEXO 1).

Dos questionários distribuídos, 02 (dois), aplicados a estagiários, deixaram de ser devolvidos. Como são estagiários recém integrados à equipe, acreditamos que isso não influenciará significativamente os resultados finais.

Para a pesquisa junto à equipe da gerência nacional, englobamos as funções-chave de gerência executiva, assessoria operativa e assessoria financeira e administrativa. A equipe total inclui ainda contador e secretária, mas estas, por serem funções recentes e em fase de adaptação, não foram consideradas.

Aplicamos o questionário número 02 (ANEXO 2), para as 03 (três) funções-chaves, no intuito de fazer uma análise comparativa da visão da gerência nacional e da equipe estadual. Esta pesquisa junto à gerência nacional teve também o intuito de apurar informações gerenciais quanto a esta gestão, que, porventura, poderiam ainda não estar disponíveis para a equipe local.

Antes da aplicação dos questionários citados, fizemos um pré-teste, aplicando a pesquisa para dois membros da equipe localizados em áreas diferentes (central e posto avançado), no intuito de checar as dificuldades encontradas para resposta,

---

<sup>51</sup> Segundo informação da gerência nacional da agência.

<sup>52</sup> Os questionários aplicados à equipe MG e à equipe nacional, encontram-se nos anexos 1 e 2

falta de entendimento, novos questionamentos necessários, dificuldades na análise, enfim. Após o recebimento destes questionários, fizemos uma avaliação e modificamos o instrumento original, mudando a estrutura de algumas perguntas, incluindo outras, reformulando o que foi preciso para adequar melhor às características da equipe.

Após o recebimento dos questionários das duas equipes, iniciamos o processo de análise dos mesmos, primeiro da equipe e depois da gerência. Para esta análise, utilizamos também nossas anotações da observação.

O formato que definimos para os questionários nos permitiu interpretar os dados, utilizando também instrumentos representativos, como gráficos e quadros, o que facilitou entendimento e explanação das análises.

A aplicação dos questionários foi uma escolha importante, pois garantiu a imparcialidade no processo e a não interferência de chefia imediata e também possibilitou cruzamento de dados relevantes. A observação da rotina permitiu um maior aprofundamento nas informações colhidas e a oportunidade de identificar questões subjetivas certamente existentes.

Conseguimos ainda, junto ao setor de Sistemas da Visão Mundial Belo Horizonte (Escritório Central no Brasil), informações quanto ao estado da Gestão do Conhecimento da instituição até 2004. Pontos importantes deste relato serão acrescentados ao final da análise.

Realizamos compilação e análise dos dados, e acrescentamos, na conclusão, alternativas de melhorias encontradas, para o processo de gestão da informação e do conhecimento local. Com isso, acredita-se ser possível responder à demanda da presente pesquisa.

A seguir apresentamos resultados obtidos, e para isso optamos por divisão por sessão, agrupando a análise tanto da equipe estadual quanto da gerência nacional, aos pontos chaves identificados nos objetivos específicos da dissertação. Logo em seguida, no capítulo seguinte, apresentamos a conclusão de nossa análise, com sugestões de melhorias para o processo de gestão da informação e do conhecimento na organização.

### **4.3 ANÁLISE DOS DADOS**

A apresentação dos resultados se dá em conjunto, tanto da equipe MG quanto da gerência nacional, localizada em Recife – PE. Abordaremos por tópicos relacionados aos objetivos da dissertação, tratando dos resultados obtidos das duas equipes e realizando uma correlação entre elas.

Para facilitar entendimento, optou-se por analisar os resultados através de quatro grupos relacionados diretamente aos objetivos da pesquisa. Estes grupos são:

1. Gestão da Informação na filial MG.
2. Compartilhamento da Informação nesta filial.
3. Eficiência do software de gestão operacional instalado como possível variável que influencie a gestão adequada da informação e perspectivas de melhoria existentes.
4. Gestão do conhecimento existente e os benefícios da Economia Solidária para o processo, também avaliada como possível variável de influência desta gestão.

Desta forma, fizemos um enquadramento das respostas por estas 04 grandes áreas temáticas, relacionadas aos objetivos propostos, destacando-se seus subtemas pela análise empírica. Ao final da análise de cada grupo, apresentamos um quadro resumo e o mesmo é feito ao final de todo o estudo com um resumo geral.

#### **4.3.1 Caracterização da Equipe Pesquisada**

##### Equipe ANDE MG

Dos pesquisados, 57% são do sexo feminino. Do total avaliado, 43% estão na faixa etária entre 26 e 30 anos, sendo que do total, 64% possuem menos de 30 anos, conforme podemos observar no gráfico 1. Isto demonstra uma equipe jovem, o que pode levar a uma crença de uma equipe ávida por novos conhecimentos, disposta, com energia para novos projetos, porém algumas vezes imatura e inexperiente.

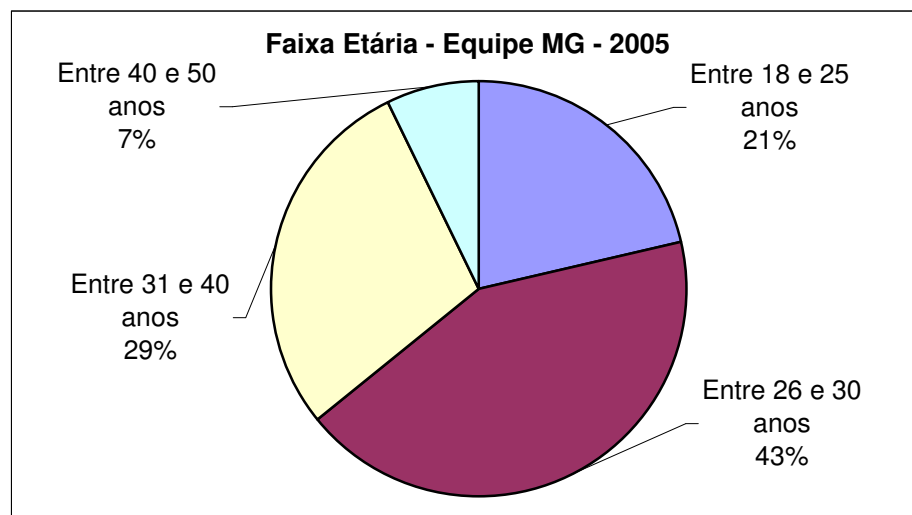


Gráfico 1: Faixa etária da equipe ANDE MG, em 2005<sup>53</sup>.

Apesar da pouca idade, 50% dos pesquisados está há mais de três anos na função (gráfico 2). Vale ressaltar, que talvez por uma questão cíclica, a equipe passa nos

<sup>53</sup> Todos os gráficos desta dissertação representam os dados coletados através da pesquisa realizada, em 2005.

últimos tempos por uma renovação do seu quadro, tendo atualmente 14% do pessoal com menos de um ano ou 43% com menos de dois anos na função.

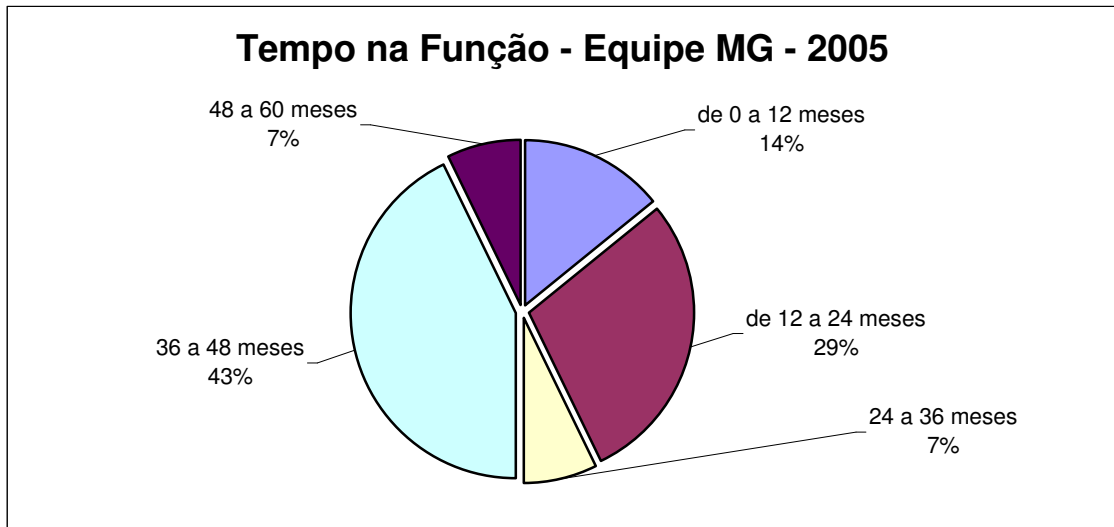


Gráfico 2: Tempo na função da equipe ANDE MG, em 2005.

Em relação à função exercida na organização, observa-se no gráfico 3 abaixo, que 58% das pessoas que responderam ao questionário são agentes de crédito, função chave para o programa, visto que são estas pessoas que fazem as atividades centrais do microcrédito, tais como visita ao cliente, levantamento de dados sócio-econômicos, análise do crédito, etc. O restante compõe a equipe chamada de interna, que exerce as atividades de escritório envolvendo atendimento, controle financeiro, recuperação de créditos, assessorias. Os agentes são considerados pessoal de campo por trabalharem diretamente em contato com o cliente em seus empreendimentos, ou seja, fora do escritório da filial ou do posto a maior parte do tempo.

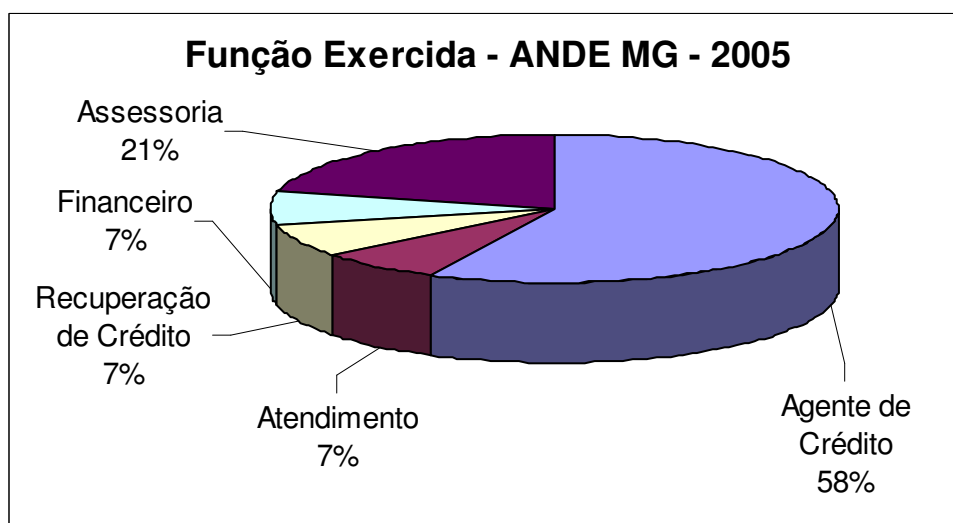


Gráfico 3: Função exercida na ANDE – MG em 2005.

A equipe pesquisada também possui um alto nível de escolaridade, sendo que 64% estão no 3º grau, em curso ou concluído, e 36% possui pós-graduação. As

formações acadêmicas são das mais variadas, podendo-se encontrar contadores, sociólogos, assistentes sociais, administradores e economistas, com destaque para estes últimos, com 29% e 36%, respectivamente, como demonstrado no gráfico 04, a seguir.

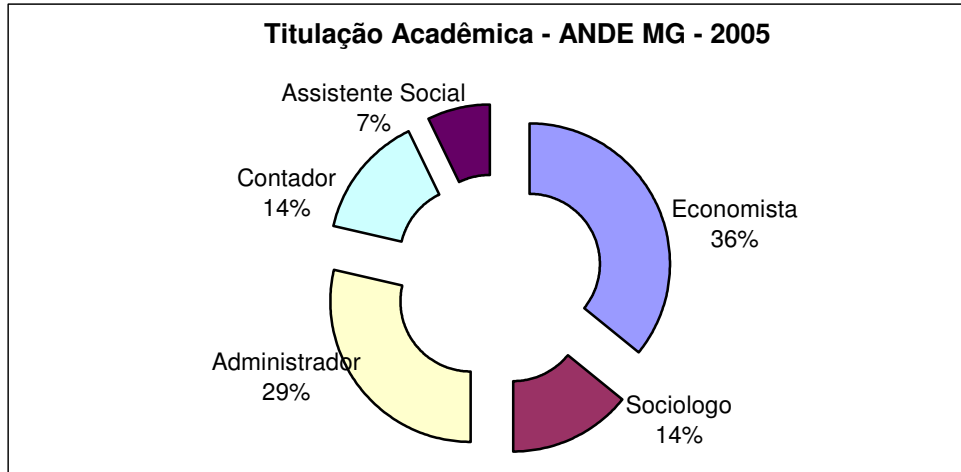


Gráfico 4: Formação acadêmica da equipe ANDE – MG em 2005.

#### Equipe Gerência Nacional - ANDE Brasil

Na gerência nacional da ANDE, as três pessoas pesquisadas são do sexo feminino, tendo idades que variam dos 24 aos 39 anos, o que equivale também a uma gerência jovem, mas experiente. A gerente executiva está na organização há mais de 21 anos e na agência de microcrédito desde seu início, em 1995, sendo que ocupa a função de gerente nacional há cinco anos. A assessora administrativa e financeira está na organização e no programa há quatro anos, sendo que na função atual são mais de dois anos. A assessora operacional está há mais de dois, tanto na organização quanto na função.

Toda a composição da gerência nacional da ANDE está localizada em Recife – PE. Esta localização é estratégica quando se considera que a maioria das filiais se localiza no Nordeste (mencionada anteriormente, a organização possui filial de microcrédito nos estados de Fortaleza, Bahia, Pernambuco e Minas Gerais).

A equipe da gerência nacional também possui um alto grau de escolaridade: a gerente executiva possui mestrado e atualmente está cursando doutorado, a assessoria administrativa e financeira possui especialização e a assessoria operacional está fazendo seu segundo curso superior. As três são administradoras. O contato dessa gerência com a equipe local se dá durante visitas anuais às filiais, onde acontecem reuniões, assessoria com diagnósticos de problemas e não conformidades com as normas do programa, pesquisas de satisfação do grupo com a gerência local, etc.

A gerência da filial se torna, portanto, a ponte entre a gerência nacional e a equipe de trabalho regional, o que, como veremos na análise dos questionários da equipe, desperta uma necessidade de maior contato com a gerência nacional para expor



anseios, dificuldades, preocupações, sugestões, reclamações e também para que a realidade diária da equipe seja avaliada mais de perto. Percebe-se, na análise dos questionários da gerência, uma preocupação quanto a isso, entretanto, apresentada pela equipe, a dinâmica do trabalho, os custos e as distâncias físicas impõe dificuldades.

Para os questionamentos à equipe da gerência nacional, tentamos focar questões pertinentes à inter-relação desta equipe com a equipe interna. Muitos pontos foram aproveitados do primeiro questionário e outros, mais específicos, foram acrescentados ou adaptados.

A partir desta caracterização das duas equipes, podemos partir para a colocação de pontos identificados através da análise das respostas dos questionários aplicados e da observação no período.

#### **4.3.2 Análise – Grupo 1 – Gestão da Informação na filial MG**

##### Contato imediato na busca de informações

Quando necessitam buscar informações, os pesquisados, de acordo com a pesquisa realizada, preferem acessar aos colegas da própria instituição e ao seu chefe imediato. Ambos apresentaram um percentual de 50% na opinião dos pesquisados. As justificativas destas escolhas, assim se seguiram:

##### Chefia

“Para não correr o risco de realizar alguma tarefa fora dos usos e costumes da empresa.”

“Por entender que é a pessoa que mais tem informações sobre o trabalho.”

“Porque conhece a metodologia, as normas do meu trabalho e da organização, podendo orientar-me.”

##### Colegas de trabalho

“... há um grande entrosamento, um excelente nível de experiência e conhecimento da área por parte dos membros da equipe, onde todos se preocupam em estar ajudando no andamento das atividades, mesmo porque está bem claro para a equipe que o crescimento de um, implica também no crescimento da unidade como um todo.”

“O meu trabalho está intimamente interligado ao trabalho dos meus colegas.”

Percebe-se desta forma, haver uma troca de idéias, experiências e informações entre a equipe. Ao mesmo tempo, percebe-se uma necessidade, ao nosso ver talvez em função tanto do cargo exercido quanto da necessidade de responder às normas e procedimentos, de se consultar a chefia imediata.

A justificativa que os pesquisados deram para a escolha dos próprios colegas é, em sua maioria, decorrente da facilidade de acesso e vivência dos mesmos problemas por ambos, bem como a interligação entre as funções que demanda este contato.

Fonte de informação mais utilizada

Das fontes mais utilizadas no trabalho, destacam-se os Manuais Operacionais, como escolha de 43% dos pesquisados (ver gráfico 5).

O uso dos manuais foi justificado pelo tipo de trabalho da organização que precisa ser pautado por normas e procedimentos bem específicos e auditados anualmente, bem como por considerarem a melhor fonte de pesquisa neste caso.

“... a empresa atua com normas e procedimentos bastante específicos e detalhados.”

“Porque descrevem as normas, procedimentos e metodologia para desenvolvimento do trabalho.”

A internet vem em segundo lugar, citada por 36% dos pesquisados, não só pelas informações nela contidas, mas também por acesso a *e-mails* como forma de comunicação entre os postos de atendimento da filial MG. Encontramos apontamentos quanto à Internet ser uma fonte rica de informações em microcrédito suprimindo a falta de publicações da área e a falta de acesso às mesmas.

“Porque hoje fica mais fácil buscar informações na Internet, até mesmo porque não temos aqui muitas bibliografias sobre o nosso assunto (microcrédito)...”

Quanto ao software utilizado, o SISPRO, citado em nossa metodologia, foi avaliado pelos pesquisados como ineficiente, ultrapassado e com recursos limitados para as necessidades atuais da agência de microcrédito.

Entretanto, este software, apesar de ter sofrido críticas quanto a sua eficácia, é apontado com a maior fonte de informações para a realização do trabalho, visto que concentra todas as informações sobre os clientes e o desempenho da filial. Apesar deste item ter sido pouco destacado (14%), observamos que é amplamente usado para acesso a informações de clientes e indicadores econômicos da filial.

“Neste sistema se encontra todas as informações necessárias dos clientes e as demais informações.”

Os agentes de crédito que não residem em Montes Claros, não tem acesso direto ao SISPRO, porém todos os pesquisados o acessam direta ou indiretamente<sup>54</sup>, no dia a dia do seu trabalho. Esta é uma fonte muito específica e de uso contínuo.

<sup>54</sup> Este acesso indireto se dá quando o funcionário está, por exemplo, na sua cidade (posto avançado) e precisa de alguns relatórios ou informações específicas dos clientes. Neste momento, ele entra em contato com a central, solicita as informações necessárias que são enviadas via fax ou internet. O sistema não é interligado entre todos os postos e nem funciona on line, por isso a necessidade desta forma “indireta” de uso.

Não destacamos este software como uma opção de fonte mais utilizada por considerarmos uma sistematização das informações já coletadas e não uma fonte, mas os pesquisados o destacaram mesmo assim. Sobre o software, avaliaremos com mais detalhe no Grupo 3 desta análise.

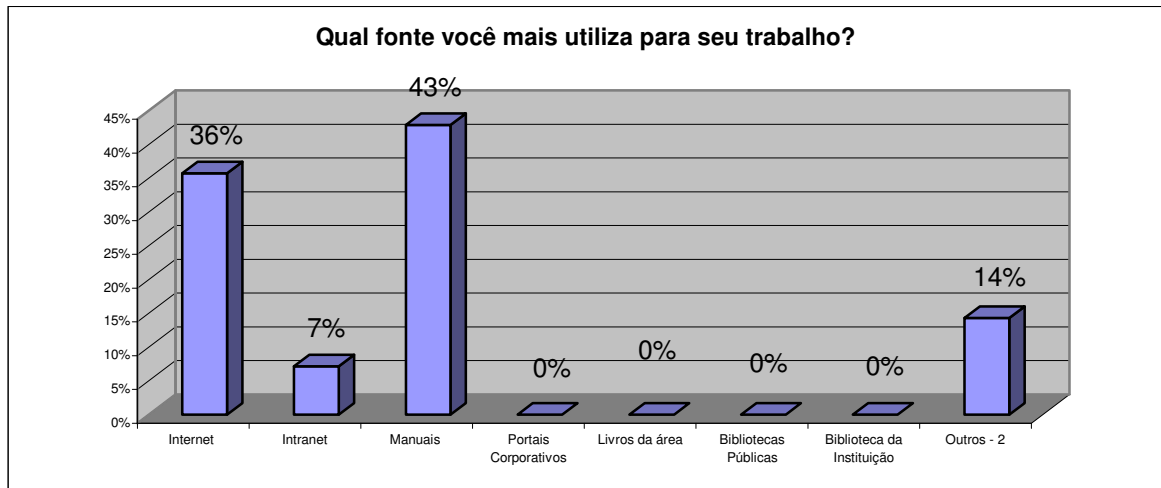


Gráfico 5: Fonte de informação mais utilizada pela equipe ANDE-MG, em 2005.

Quanto à fonte de informação mais utilizada pelos participantes da pesquisa para se manterem atualizados profissionalmente, independente da demanda de informação por parte da organização, a Internet aparece em primeiro lugar com 42% da escolha, em seguida foram citados os cursos de graduação e especialização, com 25%, o que é explicado pelo grande percentual de pessoas cursando o 3º grau ou pós-graduações, como apresentamos anteriormente. Dos pesquisados, 17% procuram cursos de capacitações específicos e apenas 8% (um pesquisado) optaram por seminários e palestras.

#### Fonte de informação considerada mais eficiente

Quando perguntados sobre a fonte de informação mais eficiente para o seu trabalho, 64% indicaram os manuais, conforme apresentado no gráfico 6. Este aparece também como fonte mais utilizada. Justificam por conterem informações específicas que pautam toda a atividade e as rotinas profissionais além da metodologia da organização.

"Por se tratar de fontes formatadas para as atividades pertinentes as (*sic*) minhas atividades e que atendem as (*sic*) especificações da empresa."

"Porque se me basear nos manuais estarei em conformidade com as normas e método a ser aplicado."

A Internet novamente vem em seguida, por sua conectividade, facilidade, agilidade e baixo custo, sendo utilizada pelos postos de atendimentos distantes fisicamente da unidade central da filial MG.

“Por trabalhar longe da unidade, onde concentra toda estrutura e informações referentes ao programa, considero a Internet um meio eficaz para envio de documentos e informações pertinentes a realização do nosso trabalho no dia-a-dia. ”

Destacamos a necessidade sentida pelos pesquisados da implantação de um sistema que poderá sistematizar as experiências do contexto local e servir como fonte de informações para outras filiais e instituições enriquecendo todo o setor, como a implantação de um portal corporativo.

“Apesar dos avanços do setor, ainda existem poucas fontes de informação sobre microfinanças. Muito da literatura disponível baseia-se em realidades externas, que acreditamos, pouco respondem ao contexto regional, muito menos nacional considerando as diferenças peculiares a um país de extensão continental. Iniciativas contextualizadas e discutidas por especialistas locais (...) podem responder ao desafio de veiculação de um conhecimento construído a partir da experiência nacional.”

Encontramos novamente citação a Intranet como local onde se poderiam centralizar todas as informações da instituição (não só de clientes e indicadores, mas também do mercado, normas e procedimentos, etc.), o que facilitaria o acesso, otimizaria a consulta e permitiria melhor eficiência no trabalho.

Os livros específicos à área são citados como fonte segura de informação e desta forma obtemos destaque para a necessidade de investimento em uma biblioteca local especializada.

“Se eu pudesse ler só livro eu faria, penso que o livro transmite para mim uma maior aproximação com o responsável pela informação que estou lendo.”

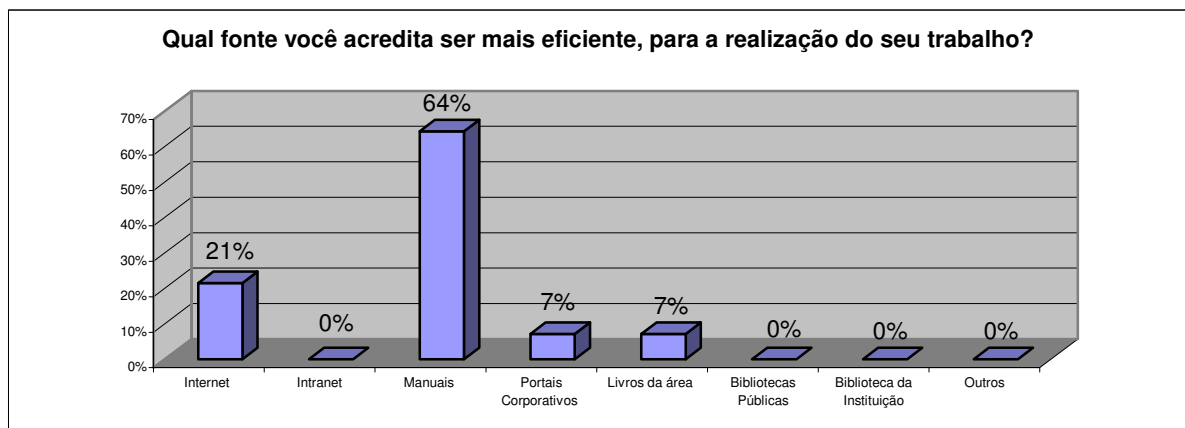


Gráfico 6: Fonte de informação considerada mais eficiente pela equipe ANDE-MG, em 2005.

### Forma de acesso às informações

Para 67% dos pesquisados, o acesso às informações necessárias se dá pessoalmente, com consulta face a face. Esta informação condiz com a realidade vivida pelos pesquisados, já que seus contatos estão localizados na mesma cidade

onde atuam e existe disponibilidade das fontes mais utilizadas. Mesmo quando residem em outra cidade diferente da central, costumam se deslocar semanalmente para esta cidade para os comitês de crédito e reuniões específicas, tendo desta forma oportunidade de realizar contatos diretos com as fontes desejadas.

"Porque tenho oportunidade de fazê-lo pessoalmente, caso não, faço por telefone ou *e-mail*."

"É a melhor forma de obter a opinião do "outro" sobre o assunto levado a discussão."

Dependendo da função desempenhada e tipo de trabalho, além da localização do pesquisado, a importância do telefone e do *e-mail* torna-se maior. Para o pessoal dos postos avançados, a internet/*e-mail* e o telefone são bastante utilizados e representam alta relevância. Aprofundando em nossa análise, identificamos que muitos dos que optaram pelo telefone e e-mail residem em postos avançados.

"Como o posto onde trabalho é distante, uso este método para agilizar o processo de localização do material."

"As informações estão disponíveis virtualmente para acesso eletrônico."

"É uma das fontes que mais utilizamos para sanar quaisquer dúvidas, principalmente por ser rápido e assim conseguirmos atender ao cliente interno e externo com qualidade."

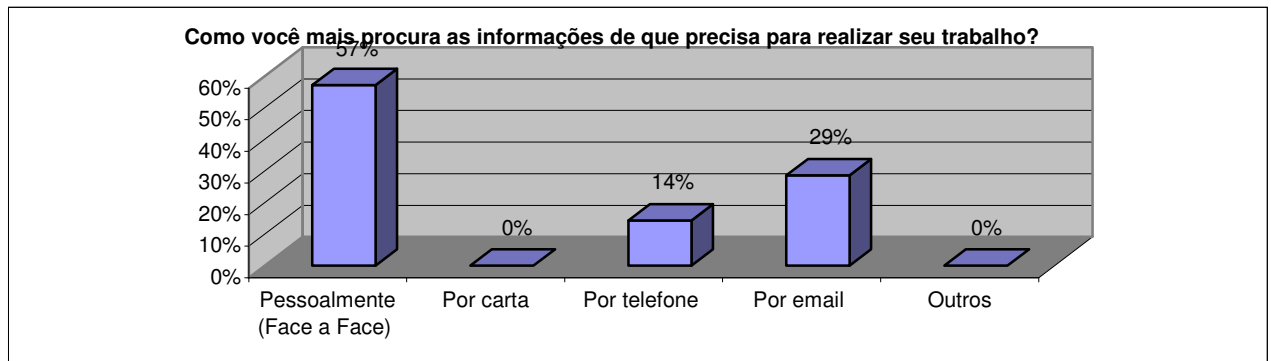


Gráfico 7: Forma de acesso às informações da equipe ANDE-MG, em 2005.

A promoção de encontros periódicos entre o pessoal de toda a regional com espaço para troca de experiência é considerada, pelos pesquisados, importante para fortalecer e enriquecer acesso às informações da filial.

### Informações consideradas necessárias

Levantamos junto aos pesquisados informações que seriam relevantes para a execução das atividades diárias. Esta questão é importante para que investimentos possam ser feitos na coleta e disponibilização destas informações específicas, por parte da instituição. Este resultado pode e deve permear as capacitações, reciclagens e pesquisas para suprir a equipe do composto informacional desejável, no intuito de orientar como melhor coletar das fontes, as informações necessárias.

A seguir apresentamos um quadro com as necessidades informacionais de maior destaque, na visão dos pesquisados, relacionadas por setor, para facilitar entendimento e medidas corretivas.

<b>SETOR</b>	<b>NECESSIDADES INFORMACIONAIS</b>
Atendimento	Informações organizacionais, de clientes, dos produtos, etc.
Recuperação de Crédito	Normas e procedimentos, situação cadastral dos clientes, informações jurídicas, etc.
Financeiro	Normas e procedimentos, rotinas contábeis, mudança de legislação, etc.
Agentes de Crédito	Metas, indicadores de carteira de clientes, indicadores econômicos, indicadores regionais e nacionais, indicadores de desempenho, informações dos concorrentes, melhores Práticas, público alvo, produtos, perfil e necessidades dos clientes, informações organizacionais, informações mercadológicas, lideranças comunitárias, demanda potencial, normas e procedimentos, etc.
Assessoria de Crédito	Orientações quanto a gestão de pessoas, liderança, motivação, autodesenvolvimento, comunicação, desenvolvimento de competências, etc. Informações sobre o ambiente externo (marco legal, políticas econômicas, mercado, concorrência, novas tecnologias, etc.) Informações operacionais.

Quadro 2: Informações consideradas necessárias, para a equipe ANDE MG, por setor, em 2005.<sup>55</sup>

Para este item, achamos relevante levantar junto à gerência nacional, que informações acreditam ser mais relevantes para que a equipe local execute suas atividades diárias. O objetivo era checar se a crença da gerência nacional e da equipe local era coincidente, quanto às necessidades informacionais para a realização das atividades diárias, e com isso verificar o compasso dos trabalhos. Desta forma os investimentos gerenciais poderão realmente contribuir com as atividades diárias da equipe local e, conseqüentemente com a consecução dos objetivos do programa.

As respostas variam com a área de atuação de cada integrante da equipe nacional e por isso novamente optamos por apresentá-las em forma de quadro, destacando as principais necessidades informacionais para a equipe MG, na visão da gerência nacional.

<b>Função</b>	<b>NECESSIDADES INFORMACIONAIS</b>
Assessoria Administrativa e Financeira	"Informações contábeis e financeiras (Receitas e despesas, principalmente) em tempo real para que as decisões sejam mais rápidas e eficazes do que são atualmente".
Assessoria Operacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ "Resultados diários: carteira em mora, risco, renegociações, carteira ativa, etc. Todos os índices de acompanhamento de desempenho existentes".</li> <li>▪ "Normas"</li> <li>▪ "Manual operacional e metodológico."</li> <li>▪ "Informações gerais sobre a concorrência."</li> </ul>

Quadro 3: Informações consideradas necessárias, para a equipe ANDE MG, na visão da gerência nacional, em 2005.

<sup>55</sup> Todos os quadros desta pesquisa foram elaborados pela autora com base nos dados coletados.

Para este item, a gerente nacional respondeu sobre as suas próprias necessidades informacionais e não em relação à equipe. Como não foi possível retomar este questionamento, optamos por não constar sua resposta no quadro acima.

Como se pode verificar, a percepção da gerência nacional e da equipe local, quanto às necessidades informacionais para a realização das atividades diárias, é coincidente. Isto é bastante positivo, pois mostra um grupo integrado e com diretrizes claras.

#### Informações não necessárias, mas solicitadas ou disponibilizadas.

Quando questionados sobre informações que não seriam necessárias para a realização das atividades, mas que atualmente são demandadas pela organização, todos os pesquisados consideraram importante e bem vinda todas as informações disponíveis.

“Você deve saber tirar de cada informação que você recebe algo que futuramente pode ajudar no desempenho de suas atividades.”

“Todas as informações são importantes para o desenvolvimento de minha atividade e importantes para o crescimento da empresa.”

“Nenhuma poderá ser descartada, pois através delas alimentamos o sistema da Organização e acredito que isto ajuda no crescimento da empresa.”

Também, para este item, ouvimos a gerência nacional sobre informações que não seriam necessárias para a equipe Minas realizar suas atividades, mas que atualmente são solicitadas. Novamente, todos os pesquisados consideraram importante e bem vinda todas as informações disponíveis.

“Hoje acredito que não existam informações repassadas para a equipe que não contribuam com o trabalho deles.”

Acreditamos poder existir na ANDE MG, baseados em nossa experiência na organização, informações que são solicitadas ou disponibilizadas, que não são relevantes, o que pode levar a um desperdício de recursos na busca, armazenamento e disseminação destas informações, como vimos em nosso resgate teórico. Alertamos para cuidado especial neste sentido, alcançando assim, otimização dos resultados.

#### Informações que podem otimizar as atividades da filial

Levantamos junto aos pesquisados, informações que poderiam melhorar seu desempenho e otimizar seu trabalho. Através da análise dos resultados obtidos pode-se avaliar que incremento informacional influenciará diretamente no alcance dos objetivos propostos pela instituição e equipe. Optamos novamente por apresentar a análise em quadro dividido por setor para facilitar entendimento de acordo com contextos específicos.

<b>SETOR</b>	<b>NECESSIDADES INFORMACIONAIS COM VALOR AGREGADO</b>
Atendimento	➤ "Melhorar a comunicação com os clientes após a aprovação dos projetos para reduzir a insatisfação do cliente e a demora na liberação."
Recuperação de Crédito	➤ "Saber em tempo real se o cliente pagou".
Financeiro	➤ "Informações sobre melhores práticas, estudos de casos, relatos e experiências".
Agentes de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ "Apenas agilizar o tempo para entrega das informações."</li> <li>➤ "Sistema moderno".</li> <li>➤ "Encontros para troca de experiência com colegas da mesma área, mas de outras unidades".</li> <li>➤ Reavaliação do processo de crédito para redução do tempo aplicado a cada projeto, incluindo fechamento do mesmo.</li> <li>➤ "Corrigir alguns gargalos do sistema de informática."</li> <li>➤ Implantação de palm tops para maior agilidade, reduzir retrabalho, tempo, erros.</li> <li>➤ "Saber marketing, cobrança, informática..."</li> <li>➤ Sistema Informatizado nos Postos, integrado à central. Informações atualizadas, em tempo real, reduzindo custo e agilizando atendimento ao cliente e troca de informações. O mesmo para comunicação via internet.</li> </ul>
Assessoria de Bancos Comunitários	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ "Experiência prática da metodologia desenvolvida em outras unidades".</li> <li>➤ "Acesso via internet com os agentes de PDA's."</li> <li>➤ "Maior participação / envolvimento dos membros do comitê gestor de bancos comunitários e dos representantes dos PDA's nos trabalhos e reuniões de Bancos Comunitários".</li> </ul>

Quadro 4: Informações que poderiam melhorar desempenho da equipe da ANDE MG e otimizar seu trabalho. Em 2005.

### Recursos informacionais existentes e utilizados

Acreditamos ser valioso levantar com a equipe que recursos informacionais eles percebem existir na organização e como se dão o acesso e uso desses recursos. Em nossa observação, percebemos estas questões que destacaremos a seguir, juntamente com a percepção verificada junto aos pesquisados.



Item	Comentários
Manuais Operacionais	A totalidade dos pesquisados afirma a existência, o acesso e o uso dos manuais na organização, desde o treinamento e durante o dia a dia para sanar dúvidas, respeitar normas, etc.
Internet	Dos pesquisados, 86% afirmaram ter acesso e utilizar a internet.
Software de Gestão Operacional (ou software de gestão de carteira de crédito)	79% afirmam ter acesso ao sistema informatizado.
Livros	64% dos pesquisados afirmam existir e ter acesso a livros da área, mas apenas 50% afirmam utilizá-los.
Software em Rede	21% afirmam existir Sistema em Rede. Consideramos aqui a rede interna da central, pois o software não está ligado aos postos.
Home Page	14% afirmaram existir e acessar Home Page da instituição, que neste caso entendemos Visão Mundial, já que a ANDE ainda não possui uma.

Quadro 5: Recursos informacionais existentes e utilizados, pela equipe, na ANDE MG em 2005.

Não identificamos na ANDE uma biblioteca estruturada. Existem livros comprados de acordo com a necessidade e estes ficam sob os cuidados da Assessoria da Unidade. A Visão Mundial possui em sua sede em Belo Horizonte, além de uma biblioteca, uma bibliotecária para cuidar do acervo que é para empréstimo nacional. Identificamos estas informações também através de nossa observação no período.

Não observamos na organização, a existência até então, de Portal ou Intranet, porém, apesar disso, estes itens, incluindo biblioteca, foram citados nesta parte da pesquisa, talvez por confusão de entendimento, por parte dos pesquisados, sobre os conceitos e práticas destas ferramentas.

Todos estes instrumentos informacionais, de acordo com nosso resgate teórico, se bem utilizados, podem melhorar significativamente a gestão da informação e do conhecimento na filial MG, reduzindo gargalos, custo, tempo, erros, retrabalho, e otimizando resultados e desempenhos. Por isso, acreditamos, deveriam ser considerados.

#### Informações geradas por cada setor

Quanto à produção de informação pelos setores, conseguimos identificar informações geradas por cada área/função. As informações coletadas no estudo, em sua maioria, condizem com a realidade que observamos na organização, como membro da equipe da mesma, bem como pesquisadora.

Entretanto, ressaltamos ainda a observação sobre outras informações que são produzidas, além das citadas. Percebe-se em alguns casos, divergência entre as colocações dos pesquisados e a realidade encontrada na organização. Percebe-se ainda que os pesquisados também colocaram informações que deveriam ser produzidas, mas que atualmente não o são.

Ao encontrarmos referência a setores não existentes como Departamento Jurídico, setor de Recursos Humanos, Marketing, enfim, entendemos que isso pode demonstrar a necessidade de estruturação destes setores na filial ou nacionalmente.

Apresentamos o resultado da pesquisa quanto às informações geradas por cada setor no quadro a seguir.

<b>Função</b>	<b>Informações Geradas</b>	<b>Setores ou áreas que utilizam</b>	<b>Setores ou áreas que poderão utilizar</b>
Agente de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projetos de viabilidade econômica e financeira.</li> <li>▪ Pagamentos de clientes.</li> <li>▪ Dados cadastrais dos clientes (atendimento).</li> <li>▪ Satisfação dos clientes.</li> <li>▪ Custos e despesas.</li> <li>▪ Medidas de cobrança efetuadas.</li> <li>▪ Potencialidades existentes na cidade.</li> <li>▪ Acompanhamento de clientes (investimento do recurso emprestado, impacto, etc.)</li> <li>▪ Agenda Semanal.</li> <li>▪ Controles de Atendimento.</li> <li>▪ Mercado (concorrente, fornecedores, clientes, produtos, ameaças e oportunidades, situação da economia local).</li> </ul>	Comitês, Sistematização, Financeiro, Gerência, Recuperação de crédito, Atendimento, Agentes de Crédito, Gerencia e Assessoria.	Todas as áreas. Algumas especificidades poderão ser utilizadas pela gerência, financeiro, sistematização, setor jurídico, recuperação de crédito. Foi citada também, a utilização de forma mais direta, destas informações pela gerência nacional.
Assessoria de Crédito.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competência pessoal de colaboradores.</li> <li>▪ Desempenho operacional de colaboradores.</li> <li>▪ Lacunas e entraves operacionais.</li> <li>▪ Relações no ambiente interno e externo.</li> </ul>	A maioria das informações produzidas por esta função alimenta a gerência local e nacional.	Gestão de RH (quando existente), Assessoria contábil e financeira, Sistema tecnológico de Informação, gestão de comunicação e marketing.

Quadro 6: Informações geradas por cada setor da ANDE MG em 2005.

<b>Função</b>	<b>Informações Geradas</b>	<b>Setores ou áreas que utilizam</b>	<b>Setores ou áreas que poderão utilizar</b>
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relatórios Financeiros.</li> <li>▪ Informações contábeis.</li> <li>▪ Análise de custos.</li> <li>▪ Posicionamento da carteira de crédito.</li> <li>▪ Disponibilidades bancárias e de caixa.</li> </ul>	Gerência, Assessoria administrativa e financeira nacional, Contabilidade nacional.	Todas as áreas.
Atendimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cadastro de clientes.</li> <li>▪ Relatórios de atendimento local.</li> <li>▪ Agendamento de visitas aos clientes pelos agentes.</li> <li>▪ Informações sobre o programa para os clientes.</li> </ul>	Todas as áreas, incluindo clientes.	Todas as áreas.
Assessoria de Bancos Comunitários	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicadores de desempenho.</li> <li>▪ Impacto no desenvolvimento econômico das comunidades.</li> <li>▪ Relatórios financeiros e situação de pagamento dos bancos.</li> <li>▪ Previsão de despesas e desembolso.</li> <li>▪ Desempenho dos agentes de crédito que cuidam deste produto.</li> </ul>	Comitê gestor de bancos comunitários, gerências nacional e local, parceiros, financeiro, sistematização.	Todas as áreas.
Recuperação de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informações diária, semanal e mensal dos indicadores de inadimplência e recuperação do crédito, incluindo clientes dados como perda.</li> </ul>	Gerência, agentes de crédito, financeiro, sistematização, atendimento, gerência nacional.	Todas as áreas.

Continuação Quadro 6: Informações geradas por cada setor

Quanto à produção de informação de cada função da gerência nacional para a equipe local, conseguimos identificar informações geradas de acordo com quadro abaixo, porém acreditamos novamente que muitas outras informações são produzidas, além das citadas.

<b>Função</b>	<b>Informações Geradas</b>	<b>Setores ou áreas que utilizam</b>	<b>Setores ou áreas que poderão utilizar</b>
Assessoria Administrativa e Financeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ "Relatório Financeiro."</li> <li>▪ "Balanço e Demonstração de Resultados Contábeis."</li> <li>▪ "Perfil da carteira de Crédito."</li> <li>▪ "Acompanhamento de Orçamento."</li> <li>▪ "Novos procedimentos e lançamentos contábeis"</li> <li>▪ "Relatórios de Auditoria Financeira."</li> </ul>	Dependendo da informação é utilizada pela Gerência, Controle Financeiro e estas repassam para a equipe de maneira facilitada, já que muitas informações são bastantes técnicas.	Estas informações são úteis para todos na equipe. Dependendo do quão técnicas sejam, devem ser trabalhadas apenas pela gerência local e o controle financeiro, mas podem ser manejadas de forma facilitada para todos na equipe. Isto gera confiança, transparência, comprometimento e satisfação de todos.
Assessoria Operacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ "Avaliação de desempenho operacional de cada agente de crédito e da filial como um todo."</li> <li>▪ "Assessoria Operacional na própria filial."</li> <li>▪ "Aprovação de Créditos em exceções."</li> <li>▪ "Elaboração de normas."</li> <li>▪ "Elaboração e divulgação do Manual Operacional."</li> <li>▪ Acompanhamento de metodologias.</li> <li>▪ "Acompanhamento de problemas gerais e ajuda na tomada de decisão."</li> </ul>	Estas informações são utilizadas por todos na equipe, direta ou indiretamente.	Serão úteis para todos na equipe, devendo ser cada vez mais trabalhadas de forma integral, pois contribuem para o aprimoramento da equipe e do operacional da filial.
Gerência	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Políticas.</li> <li>▪ Normas.</li> <li>▪ Gerencial.</li> <li>▪ Formação.</li> <li>▪ Informativa.</li> <li>▪ Motivacional.</li> <li>▪ Reflexiva. (reflexão prática).</li> </ul>	Informações utilizadas primeiramente pela gerência local e repassadas para a equipe da filial. Desta forma, todos na equipe, direta ou indiretamente, utilizam estas informações.	Úteis para todos na equipe, e quanto maior a integração desta gerência com a equipe, maior o aproveitamento e a satisfação destes. Serão úteis também para outras áreas da organização (Visão Mundial) de modo que possam compreender melhor este programa e contribuir mais eficientemente com ele.

Quadro 7: Informações geradas por cada setor da gerência Nacional da ANDE, em 2005.

### Resumo da análise do Grupo 1 – Gestão da Informação na filial MG

A seguir apresentamos um quadro resumo de toda a análise realizada com o Grupo 01 desta pesquisa, abordando questão quanto à gestão da informação na filial ANDE MG.

<b>Item avaliado</b>	<b>Resultados coletados</b>
Contato Imediato na busca de informações:	Colegas da própria instituição e o chefe imediato.
Fonte de informação mais utilizada:	Manuais Operacionais e Internet.
Fonte de informação considerada mais eficiente:	Manuais Operacionais e Internet.
Forma de acesso às informações:	Pessoalmente, face a face.
Informações consideradas necessárias:	Informações mercadológicas, organizacionais, normas e procedimentos, dados dos clientes, Indicadores, metas, orientações para a gestão.
Informações não necessárias, mas solicitadas ou disponibilizadas:	Consideraram importantes e bem vindas todas as informações disponíveis.
Informações que podem otimizar as atividades da filial:	Comunicação interna e externa, informações on line, troca de experiências, software atualizado, agilidade, etc...
Recursos Informacionais existentes e utilizados:	Manuais, Internet, Software de Gestão, Livros, Software em rede...
Informações geradas por cada setor:	Vide quadro no subitem.

Quadro 8: Resumo da análise do grupo 1 – Gestão da Informação na filial MG.

#### **4.3.3 Análise – Grupo 02 – Compartilhamento da Informação na filial MG**

##### Meios mais utilizados para compartilhamento da informação

Junto aos pesquisados, identificamos os meios mais utilizados na filial MG para compartilhamento de informações. Desta forma, obtivemos a seguinte classificação de acordo com a maioria, em ordem crescente de importância:

<b>Classificação</b>	<b>Meio</b>	<b>Comentários</b>
1º	Reuniões	50% dos pesquisados escolheram este meio como meio mais utilizado para compartilhamento da informação. Além disto, verificamos também, em nossa observação, que realmente existem reuniões mensais na filial onde os resultados do desempenho mensal são compartilhados, além de informações diversas, capacitações específicas, sendo ainda uma oportunidade de coletar junto à equipe questões que precisam ser revistas.
2º	<i>E-mails</i>	29% dos pesquisados classificaram este meio como 2ª opção. Provavelmente este meio foi classificado em segundo lugar pela maioria, porque 36% dos pesquisados estão localizados em postos avançados e utilizam agora com mais frequência, esta ferramenta. O mesmo acontece com outros 21% que fazem parte da equipe interna e necessitam contato com outras filiais.
3º	Mural	29% dos pesquisados classificaram este meio como 3ª opção. Além da opção dos pesquisados, observamos que existe na filial um grande quadro de aviso, para acesso a todos, onde são expostas informações diversas sobre desempenho geral e individual, agendamentos, compartilhamento de <i>e-mails</i> recebidos e informações de interesse geral. Além deste, existe em cada setor um pequeno quadro de aviso com informações específicas. Esta opção empatou em alguns momentos, com a segunda opção ( <i>e-mails</i> ).
4º	Manuais	43% dos pesquisados classificaram este meio como 4ª opção. Como já observado nesta análise, os manuais são acessados por todos e utilizados como referência.
5º	Conversas Informais	21% dos pesquisados classificaram este meio como 5ª opção. Esta é uma prática comum nas equipes. Se observarmos a análise das fontes onde eles colocam que procuram informações entre seus pares, veremos que condiz com a importância colocada pela equipe.
6º	Cursos	36% dos pesquisados classificaram este meio como 6ª opção. Além da classificação dada pela equipe, observamos que poucos cursos são realizados na equipe (em média 01 por ano). Verificamos existência de treinamentos periódicos mensais, durante as reuniões de equipe; seminários curtos para reciclagem e aprimoramento; reuniões motivacionais, <i>workshops</i> para nivelamento de informação; etc.
7º	Memorandos	21% dos pesquisados classificaram este meio como 7ª opção. Observamos que muito pouco se utiliza deste recurso (apenas para envio de malote via correio para outras filiais) visto que o <i>e-mail</i> é mais atual e acessível.
8º	Seminários	36% dos pesquisados classificaram este meio como 8ª opção. Como já citamos sobre as capacitações, o recurso dos seminários é muito pouco reconhecido talvez por ocorrem dentro das próprias reuniões mensais.
9º	<i>Chats</i>	36% dos pesquisados classificaram este meio como 9ª opção. Observamos seu uso para contatos com outras filiais no intuito de economizar recursos (telefone).

Quadro 9: Meios mais utilizados pela equipe da ANDE MG, para compartilhamento da informação. Em 2005.

Apesar dos postos avançados utilizarem com frequência o telefone para contato com a central, coleta de informações, autorizações, etc., este não foi citado pelos pesquisados.

Os manuais são considerados pelos pesquisados como forma de compartilhamento da informação porque este é um instrumento utilizado para padronizar, na organização, os procedimentos nas filiais em todo o Brasil, onde, identificando uma nova maneira de realizar um procedimento padronizado de forma otimizada, incluído ao manual, que é compartilhado com todos da agência.

Outra questão é do manual ser algo alimentado pela equipe e administrado pela gerência nacional, de acordo com as rotinas diárias realizadas e ser sempre utilizado para treinamentos, repasses de informações, reciclagens. Por estas questões, acreditamos que foi considerado como forma de compartilhamento de informação.

Sabe-se que do ponto de vista teórico um manual não é um mecanismo de compartilhamento de informação, mas esta função foi atribuída especificamente por esta equipe a este instrumento.

#### Disponibilidade de informações

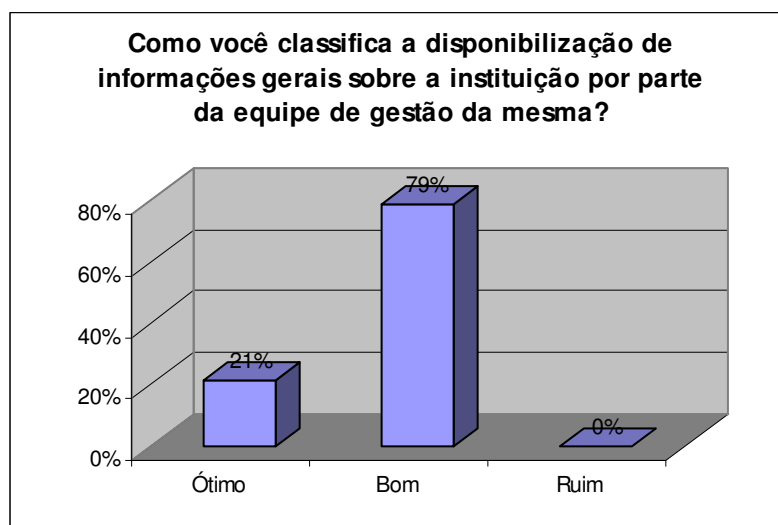


Gráfico 8: Avaliação da disponibilização de informações gerais sobre a instituição, por parte da equipe de gestão da mesma. Em 2005.

Como demonstrado no gráfico 08 acima, 79% dos pesquisados acreditam que a disponibilização de informações gerais sobre a instituição por parte da equipe de gestão da mesma é boa, considerando que as informações são repassadas quando necessárias, adequadamente, de forma clara e objetiva, com grande interesse, estando acessíveis a todos.

“A transparência que caracteriza a gestão da informação possibilita um clima de confiança e estabilidade junto aos demais colaboradores. Entretanto, sua gestão, hoje mais restrita às gerências (locais e nacional) poderia ser potencializada por um setor específico.”

“Sempre recebemos informações relevantes sobre o trabalho da instituição.”

“Existe um grande interesse por parte da Gestão, em fornecer informações gerais sobre a instituição...”

Sugerem ainda a implementação de algumas melhorias, a saber:

- Ferramenta de *e-mail* oficial (Notes), disponível a todos, inclusive pessoal de campo, o que contribuiria para a agilidade no repasse de informações.
- Gestão mais participativa, por parte da Gerência Nacional.
- Maior transparência e agilidade no repasse de informações.
- Maior disponibilidade e socialização de informações.
- Necessidade de um “setor” específico para a gestão desta informação.

Apesar da falta de detalhes nestas sugestões, optamos por explicitá-las por considerar suas observações relevantes.

Considerando as pessoas da gerência nacional do programa, para a assessoria administrativa, esta disponibilidade de informações na filial é ótima, mas em termos de transferência, compartilhamento e disseminação, por não haver um sistema de apoio e gerência deste processo, este acaba ficando comprometido.

Para a assessoria operacional, este processo é ótimo, porque

“Todos os membros da equipe estão sendo diariamente informados de tudo que ocorre na instituição. Os quadros de aviso existentes em toda a filial permitem que o funcionário esteja sempre atualizado em todos os temas, além de acompanhar os resultados que estão sendo obtidos. Além desta ação, nas reuniões mensais também há um nivelamento de todas as informações necessárias.”

Para a gerência nacional, a disponibilização de informações gerais sobre a instituição, por parte da equipe de gestão da mesma, é ótima porque a equipe conhece detalhadamente o programa. O compartilhamento de informações entre os pares (colegas de trabalho da filial, da ANDE Brasil, gerência local) também é ótimo, pois a informação é transparente e muito ágil.

#### Compartilhamento de informações entre pares

Ao pesquisarmos como é o compartilhamento de informações na organização, resolvemos dividi-lo em “níveis”, considerando os colegas de trabalho da filial, colegas de trabalho da ANDE Brasil, incluindo Gerência Nacional, e pela Gerência Local.



Compartilhamento entre colegas da filial MG:

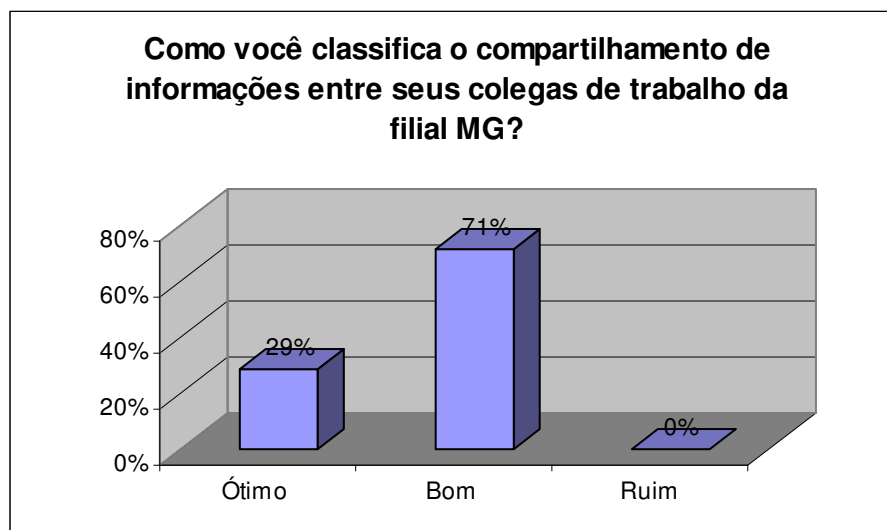


Gráfico 9: Compartilhamento de informações entre colegas de trabalho da filial MG. Em 2005.

De acordo com o gráfico 09, podemos observar que 71% consideram este compartilhamento Bom e 29% Ótimo. Argumentam que existe troca de idéias e experiências e apoio mútuo, há um bom relacionamento e integração. Salientam, porém, que ainda existe uma falta de maturidade e simplicidade para viabilizar um melhor compartilhamento, sendo importante melhorar esta troca e circulação para evitar perda de informação. Afirmam que mecanismos tecnológicos poderiam ser instalados para otimizar o compartilhamento entre os postos e unidade central.

“Estão sempre dispostos, quando necessário a passar informações.”

“Somos bastante entrosados o que facilita a troca de informações dentro da equipe.”

“Sempre estamos trocando idéias e nos apoiando mutuamente.”

“Apesar do bom nível de interação e confiabilidade da informação compartilhada nem toda a equipe compromete-se, gerando, vez por outra, ineficiências operacionais.”

“Poderia ser melhoradas com a instalação de programas adequados e práticos, também a instalação de meios de comunicação que viabilizam este compartilhamento entre os postos, as unidades e Gerência Nacional de forma mais econômica, apesar de ter um custo talvez elevado para a instalação deste meio de comunicação, mas reduziria as contas telefônicas, dando retorno ao investimento, de forma que toda a organização poderia falar mais e modo local (custo/benefício).”

“Poderia ser melhor, ainda deixa a desejar, porque acontece muito de informações não circularem dentro da unidade, talvez um simples recado trava o processo de circulação da informação...”

“Melhorar troca de informações entre colaboradores/membros da equipe de trabalho, evitando a perda das mesmas.”

Quando questionamos a equipe nacional sobre a forma de compartilhamento de informações do seu trabalho com a equipe desta filial, verificamos que a equipe utiliza-se de *e-mails*, encontros gerenciais, relatórios, e visitas periódicas à filial (anual).

Compartilhamento entre colegas e Gerência da ANDE Brasil (do regional para o nacional e vice e versa):

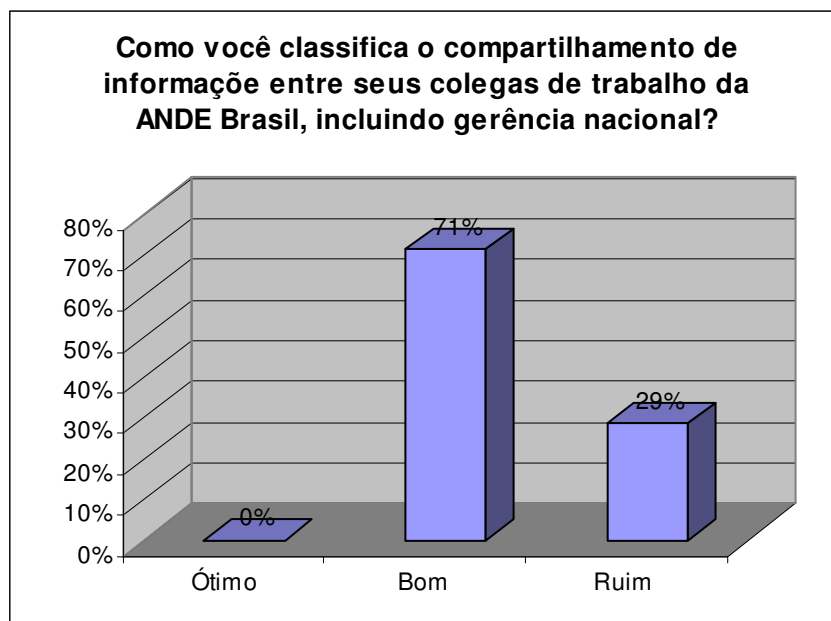


Gráfico 10: Compartilhamento de informações entre colegas de trabalho da ANDE Brasil (colegas da equipe local e da gerência nacional – do regional para o nacional e vice-versa). Em 2005.

Como demonstrado no gráfico 10, 71% consideram este compartilhamento Bom e 29%, Ruim. Avaliaram que a distância física que existe entre a gerência nacional e as filiais e as poucas visitas técnicas recebidas e os escassos encontros entre filiais, dificultam este compartilhamento, faltando uma maior aproximação e integração. Consideram ser importante conhecer de perto a realidade dos colegas de outras filiais. Além disso, segundo os pesquisados, muitas informações da Gerência Nacional são repassadas pela gerência local, o que dificulta a avaliação deste compartilhamento pela equipe.

“Estão sempre mantendo uma comunicação e nos passando informações.”

“Sempre estamos por dentro de tudo que acontece de novo no programa.”

“As informações da Gerência nacional são passadas pela gerência regional, não dá para fazer uma avaliação .”

“As informações são passadas, mas em números, existem questões de ordem subjetiva que, por causa da distância, compromete o fluxo de informação.”

"Poderia ser melhor, mas devido a grande distância o contato fica mais complicado. Poderia haver uma troca constante de informações entre agentes, mas não possuem e-mail e isso dificulta este contato..."

"Não há a devida troca de informações entre os colegas de outras filiais com os funcionários da ANDE Minas. Seria muito importante conhecer de perto a "forma" que esses colegas trabalham, conhecendo suas dificuldades."

Compartilhamento pela Gerência local:

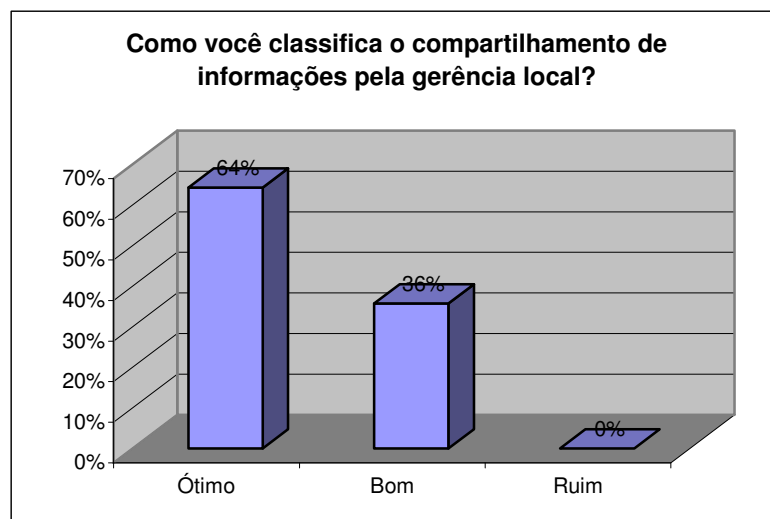


Gráfico 11: Compartilhamento de informações pela gerência local da ANDE MG. Em 2005.

De acordo com o gráfico 11 apresentado, 64% consideram este compartilhamento Ótimo e 36% Bom. Afirmaram que existe um constante repasse e troca de informações, de forma clara e direta, há integração e *feedback*, uma gestão aberta e partilhada. Ressaltam, porém, que este compartilhamento pode ser melhorado, mas não foram específicos.

"A gerência local caracteriza-se por uma gestão aberta e partilhada, possibilitando um interagir de comunicação proveitoso à otimização de procedimentos e resultados, além de um clima interno de confiança e estabilidade."

"Nos mantêm sempre informados de tudo e esta sempre aberta a conversar sobre os assuntos da empresa."

"Há uma preocupação muito grande em disponibilizar todas as informações necessárias para a realização do trabalho"

### Política de compartilhamento

Ainda sobre compartilhamento de informações, quando questionada sobre a existência de uma política de compartilhamento de informações, por parte da Gerência Nacional, a maioria (62%) acredita que esta existência é parcial, sendo que

31% acreditam que exista verdadeiramente, apenas 8% dos que responderam (uma pessoa) acredita não existir, como demonstrado no gráfico 12 abaixo.

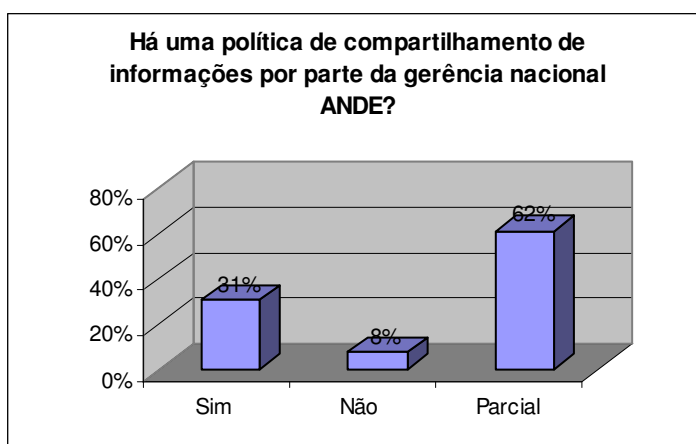


Gráfico 12: Existência de política de compartilhamento de informações pela gerência nacional da ANDE. Em 2005.

Perguntamos ainda como esta política é colocada, de que forma ela é explicitada e neste item os comentários abrangeram: repasse de informações para a Gerência Local que por sua vez repassa à equipe; através de *e-mails*, relatórios, reuniões e visitas; acreditam ser necessário uma interação mais direta com a Gerência Nacional; apenas um setor afirmou ter um contato direto com a Gerência Nacional.

“Apesar de existente, esta política poderia ser mais ampla. Percebe-se uma distância em relação ao pessoal de linha, restringindo-se ao staff. Algumas oportunidades de aproximação neste sentido foram muito positivas (quando de reuniões entre toda a equipe e assessorias e gerência nacional).”

“Acredito que deveria haver uma maior interação (direta) entre funcionários e a gerência nacional para troca de informações específicas sobre o trabalho de cada um.”

Para a Gerência Nacional, não existe uma política clara de compartilhamento para uma das pesquisadas. Outra afirma que esta política não é formalizada, porém “... as informações circulam a medida da necessidade.” Acredita ainda que seria importante uma formalização neste sentido. A terceira pesquisada acredita que esta política existe e é estimulada, já existindo uma “cultura de compartilhamento da informação entre os gerentes e colegas da ANDE”.

### Cultura instalada de compartilhamento

A cultura pode ser entendida como<sup>56</sup>

“... algo que constitui as normas e os valores que ajudam os membros a interpretar eventos e determinar que comportamento é apropriado ou não. Normas e valores ajudam a promover a ordem, o significado e a identidade das organizações. (...) agem como elemento de comunicação e consenso.

<sup>56</sup> Mais informações sobre cultura, ver capítulo 1, item 1.2.3.

Expressam e facilitam relações de poder e níveis de colaboração. (...) podem ser considerados um sistema de controle.” (TERRA, 2000, pág. 64 e 65)

A partir deste conceito, elaboramos este questionamento, numa tentativa de avaliar a existência de uma cultura instalada de compartilhamento de informação na organização. Dos pesquisados, 50% acreditam que sim, que esta cultura existe e 43% que é parcial. Apenas 7% (uma pessoa), acredita não existir (ver gráfico 12).

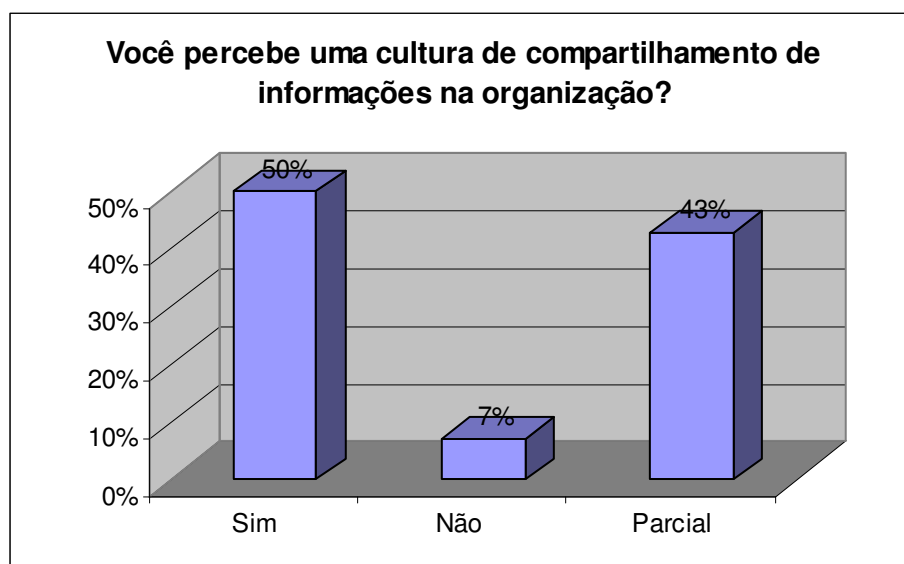


Gráfico 13: Percepção, por parte da equipe MG, de uma cultura de compartilhamento de informações na organização. Em 2005.

Quando questionados sobre em que situações, atitudes ou processos esta cultura é percebida afirmaram:

- No que tange às metas e resultados alcançados.
- Através de *e-mails* trocados, reuniões feitas, visitas realizadas, murais, entre colegas.
- Percebem um desejo de troca de informações e de ferramentas, entre colegas, para melhorar a produtividade e qualidade do trabalho de cada um.
- Através de seminários e capacitações.
- Gerência Local aberta e partilhada.
- “Investimentos em sistemas tecnológicos de informação”.
- Criação pela Visão Mundial de um setor em Gestão do Conhecimento (falaremos sobre isso mais à frente, ao final do item 4.3.5, ainda neste capítulo).
- Através do repasse de normas e procedimentos.
- Disponibilidade e uso do correio eletrônico interno (Lótus Notes).

- “Reuniões internas (previamente planejadas e sistemáticas).”

Confirmando em que situações, atitudes ou processos esta cultura de compartilhamento é percebida, acrescentaram:

“Quando leio no mural da cantina informações diversas sobre o andamento da instituição, como por exemplo, algumas informações do trabalho em outros países, seminários, eventos diversos, às vezes cargos disponíveis...”

“Acredito que como em qualquer instituição, as informações circulam dentro de uma hierarquia, cada setor tem acesso limitado, ou não, dependendo da necessidade de compartilhamento da gerência.”

“Apesar de algumas iniciativas, ainda não existe efetivamente, uma cultura de compartilhamento da informação entre unidades e setores.”

Para a transferência do conhecimento, os métodos utilizados devem ser sempre compatíveis com a cultura da organização em questão. Gestão do conhecimento e cultura organizacional estão intimamente ligados, pois esta pode facilitar ou dificultar este processo, sendo necessário, portanto, criar uma cultura de compartilhamento possibilitada por políticas claras e uma liderança comprometida.

Pela análise das respostas dos pesquisados e por nossa observação dos processos, percebemos a existência de uma cultura de compartilhamento o que contribui para a gestão do conhecimento, porém torna-se necessário ainda, criar políticas e mecanismos mais claros e eficientes que promovam uma otimização desta gestão.

Para a gerência nacional, sobre a existência de uma cultura instalada de compartilhamento de informação na organização, todas as pesquisadas responderam que sim e acrescentaram, quanto a situações, atitudes ou processos em que esta cultura é percebida:

“Existe uma vontade de que o compartilhamento ocorra e por isso concordo que haja a cultura, apesar de não ser formal. Sempre que é possível, há o compartilhamento informal da informação, e-mails, relatórios, estudos de caso, etc, que acabam compartilhando situações ou casos específicos que são importantes.”

“Acredito que em todas as situações atuais exista uma cultura de compartilhamento de informação. Todos os temas, no momento oportuno são compartilhados com as pessoas que devem ser envolvidas, de forma clara e verdadeira, sem subterfúgios.”

“Matéria formativa, experiências de unidades, troca de idéias entre os pares...”

Sobre a espontaneidade ou condução deste compartilhamento, há os que foram mais específicos e afirmaram ser mais espontâneo (64%). Dentre os que responderam a este questionamento, um acredita ser conduzido. Duas pessoas não responderam e dois não foram específicos, mas afirmaram que viam como “normal, dentro das limitações de confiança entre chefia e apoiadores” e “ segue a política da empresa de

buscar fluxos com menos custos”. Outro colocou ainda que existem investimentos para uma consolidação desta cultura. Para quem afirmou ser conduzido, acrescentou que é válido, pois os mantém informados, ou, uma “necessidade de estar compartilhando dados pertinentes”.

“Entendemos como muito mais espontâneo que imposto. Em algumas situações existem investimentos para consolidação desta cultura.”

“Ele é espontâneo. Sempre estão procurando nos manter bem informados sobre todas as situações.”

Para a equipe da Gerência Nacional, sobre a espontaneidade ou condução deste compartilhamento, acreditam que, na maior parte das vezes, é espontâneo, mas há casos de serem conduzidos, principalmente nos encontros promovidos com todas as filiais e reuniões gerenciais.

#### Resumo da análise do Grupo 2 – Compartilhamento da Informação na filial MG

A seguir, apresentamos quadro resumo da análise do grupo 02, sobre a pesquisa quanto ao compartilhamento da informação na filial MG.

<b>Item avaliado</b>	<b>Resultados coletados</b>
Meios mais utilizados para compartilhamento da informação:	Reuniões, e-mails, murais, manuais, conversas informais, cursos, memorandos, seminários e chats, nesta ordem.
Disponibilidade de Informações:	Classificada como Boa, numa escala de Ruim a Ótimo, pela equipe estadual. Para a gerência nacional, é ótimo.
Compartilhamento de Informações entre pares:	Entre colegas da filial MG – Bom; entre colegas e Gerência da ANDE Brasil – Bom; pela Gerência local – Ótimo. Forma de compartilhamento de informações da GN com a equipe desta filial: e-mails, encontros gerenciais, relatórios, e visitas periódicas à filial (anual).
Política de compartilhamento:	Para a equipe estadual esta existência é parcial. Para a gerência nacional, não há uma política clara neste sentido ou esta não é formalizada.
Cultura instalada de compartilhamento:	Para a equipe estadual e para a gerência nacional, está instalada. Acreditam também que este compartilhamento é espontâneo.

Quadro 10: Quadro resumo da análise do grupo 2 – Compartilhamento de informações na filial MG. Em 2005.

#### **4.3.4 Análise – Grupo 03 – Eficiência do software de gestão operacional instalado, como possível variável que influencie a gestão adequada da informação e perspectivas de melhorias existentes.**

Pela considerada relevância do sistema informatizado numa organização, principalmente da ANDE MG, que se constitui em rede e precisa facilitar a comunicação e o acesso a informações em diferentes locais, como já vimos anteriormente, resolvemos estudá-lo em maior detalhe. Levamos em consideração também a possibilidade de ser esta, uma possível variável que possa influenciar a gestão adequada da informação na organização.

Analisando as colocações dos pesquisados quanto à sistematização da filial e considerando as características já colocadas sobre o software em questão, percebe-se a necessidade urgente de troca do software de gestão para um que atenda de maneira mais eficiente às demandas atuais.

##### Quanto às necessidades atendidas

Para os pesquisados localizados em Montes Claros (sede da filial MG e onde fica o software instalado e atualizado), o sistema é considerado deficiente e falho, pois deixa a desejar em algumas demandas operacionais, existindo demora nas atualizações e soluções de problemas, considerado obsoleto e lento, não gerando relatórios e rotinas específicas, etc. Porém, acrescentam que sua implantação contribuiu para o desenvolvimento das atividades diárias, de forma mais segura e rápida (anteriormente as informações eram controladas por tabelas via planilha eletrônica - Excel).

Para os pesquisados localizados nos postos de atendimento (cidades próximas a Montes Claros), quando podem ter acesso ao sistema, ou seja, quando estão em Montes Claros semanalmente e utilizam o software para pesquisas, este atende às suas necessidades atuais. Estes mesmos pesquisados informaram, entretanto, que a falta de acesso constante ao software o torna ineficiente e por isso não o considerariam totalmente satisfatório no atendimento às suas necessidades informacionais.

“... O sistema atual, apesar de otimização de vários procedimentos, ainda deixa a desejar em algumas demandas operacionais como: dificuldades ocasionadas por demoras em adaptações e soluções de problemas; obsolescência em práticas operacionais para controles diversos.”

“Atende às necessidades básicas, mas precisa ser melhorado. Além de ser muito lento, não emite relatórios que seriam importantes...”

“... deixa a desejar, mas de uma forma geral contribui com o desenvolvimento do meu trabalho.”

“... o software não é compartilhado com o posto, gerando lentidão no fluxo de informações.”

“... não tenho acesso, preciso que os colegas me passem informações.”



"... ainda não temos o programa instalado em nosso escritório e assim dependemos das informações da colega do setor, que é repassado por e-mail ou fax."

"...Acho o sistema um pouco falho em algumas informações (processamento)."

Dos pesquisados, quatro da sede Montes Claros, que atuam no setor de cadastro/atendimento, consideraram que o sistema atende especificamente às suas necessidades no que tange a relatórios e dados cadastrais dos clientes, ou seja, não puderam avaliar uma satisfação mais ampla de suas necessidades neste sentido.

"As informações que necessito para realizar meu trabalho estão disponibilizadas no sistema."

Para duas, das três integrantes da Gerência Nacional, o sistema (software) atual não atende às necessidades atuais ANDE, conforme colocado abaixo:

"Não há possibilidade de consolidação das informações das quatro filiais. Não é on-line (não gera informação em tempo real). Não é integrado a um sistema contábil e de finanças (faz apenas controle de carteira). É pouco seguro e inconsistente em algumas informações chaves."

"Ainda é limitado, não integra informações financeiras, operativas e contábeis."

Já para outra pesquisada da gerência nacional, o sistema atende às necessidades atuais, pois "... consegue gerar todas as informações para uma boa administração da carteira de crédito."

#### Quanto às melhorias possíveis

As demandas de melhorias mais colocadas, por parte da equipe pesquisada, em relação ao sistema, foram:

- Interligação em rede entre postos. Acesso *on line*. "A instalação do Sistema PROMICRO e a integração de todas as unidades e postos em um só programa."
- Novos relatórios, mais simplificados, atualizados, para melhor acompanhamento aos clientes.
- Rapidez de processamento.
- Maior segurança dos dados. "Amarração mais consistente de informações."
- Acesso no campo através de *Palm Top (PDA)*.
- Redução de etapas e passos para se chegar a um objetivo.
- Implantar gráficos para análises dos dados.

- “Disponibilidade e agilidade do responsável pelo sistema em atualizá-lo.”
- “A tecnologia do sistema, adequar mais as práticas vivenciadas.”

Para a Gerência Nacional, quando questionadas sobre o que poderia ser melhorado no software atual as pesquisadas acrescentaram:

“As limitações do sistema concernem à sua origem. Não acho que o mesmo possa ser melhorado e, assim, adequado às nossas necessidades. Ele deve ser substituído, pois não é eficiente e eficaz investir mais recursos no mesmo. Se essa possibilidade não fosse possível, todas as prerrogativas acima deveriam (sic) ser ajustadas para que funcionassem no sistema.”

“Algumas disparidades encontradas nos resultados obtidos: o banco de dados do mesmo já não suporta mais tantas informações.”

“Produzir a informação integrada...”

Como podemos perceber, as melhorias propostas por esta equipe condizem com as propostas pela equipe da filial MG.

#### Alternativas de melhoria do sistema de informação

Quando consultados sobre as alternativas de melhoria do sistema informacional, 43% não opinaram, não levando em consideração a tecnologia propriamente dita, ou seja, melhorias nos processos, fluxos, e não somente no software de gestão.

Dos que opinaram, houve a citação da necessidade de melhor compartilhamento de informações na filial (entre os próprios colaboradores), da redução de formulários para coleta de dados o que agilizaria o repasse de informações para o sistema e também o tempo dos agentes no campo.

“Otimizar o repasse das informações via e-mail, fax, telefone.”

“Troca de informação entre os próprios colaboradores...”

“Compartilhar bem as informações que temos acesso no dia a dia.”

Foram citadas também a necessidade de uma maior rigor e objetividade na coleta de dados por toda a equipe, evitando erros, retrabalho e insatisfação do cliente. Novamente se colocou a importância de se conhecer e avaliar outras metodologias utilizadas em outras instituições.

Além disso, citaram também:

- Criação de área específica em Gestão da informação.
- Integração a redes de microfinanças, onde o contato com outras instituições do setor pode trazer troca de experiências e inovações para a organização.

- Criação de uma Biblioteca.
- Criação de uma área de Educação Corporativa para o desenvolvimento de funcionários e clientes.
- “Informatização para o controle de caixa e pagamentos a terceiros (contas a pagar). Isso traria grandes benefícios para a apuração de custos.”

A Gerência Nacional, quando consultada sobre as alternativas de melhoria do sistema (sem contar com este sistema informatizado), uma pesquisada citou a necessidade de um domínio por parte da equipe, sobre a informação dentro da organização e também da melhoria da estruturação dos formulários de coleta de dados, o que condiz com a preocupação da equipe da filial. Outra declarou que, não vê alternativa desvinculada da tecnologia, pelas facilidades e confiabilidades que essa garante.

### Perspectivas

Um novo software está sendo implantado em Recife (projeto piloto) e será disponibilizado em todas as filiais, porém não se sabe ao certo se ele sanará todas as necessidades de melhorias existentes no sistema atual. Sabe-se que funcionará em rede e on line e também abarcará sistema contábil e financeiro, o que já será um grande ganho (estas foram às expectativas geradas quanto ao mesmo).

Existe entre a maioria dos pesquisados, a consciência da instalação deste novo sistema, mas não há uma data definida para que ele esteja disponível e em funcionamento. Acreditam também que um maior uso da internet possa trazer melhorias.

“... estamos à espera do novo programa de microcrédito que poderá nos facilitar e otimizar nosso serviço.”

“Com a implantação de um novo sistema espera-se que o mesmo traga maior facilidade e agilidade no seu acesso.”

Sobre as perspectivas de melhoria desta área, a equipe da Gerência Nacional declara que existe perspectiva de substituição do software atual, por um sistema moderno, novo, que atenderá às necessidades diárias e, garantirá informações corretas e consistentes. Este processo está em desenvolvimento, segundo a equipe nacional, o que procede com as informações obtidas junto à equipe da filial.

### Resumo da análise do grupo 3 – Eficiência do software de gestão operacional instalado, como possível variável que influencie a gestão adequada da informação e perspectivas de melhoria existentes.

Apresentamos abaixo, quadro resumo da análise do grupo 03, sobre a eficiência do software de gestão operacional existente na organização e as perspectivas de melhorias possíveis. Percebe-se claramente o software como uma variável de forte influência na gestão da informação e do conhecimento na organização.

<b>Item avaliado</b>	<b>Resultados coletados</b>
Quanto às necessidades atendidas:	Atende de forma ineficiente, deixando a desejar. Para a Gerência Nacional, não atende. A sugestão seria a troca do software.
Quanto às melhorias possíveis:	Para a equipe estadual: integração em rede e on line, novos relatórios, maior rapidez, implantar gráficos, tecnologia adequada, etc. Para a Gerência Nacional a sugestão seria a troca do software.
Alternativas de melhoria do Sistema de Informação:	Melhor compartilhamento de informações na filial, redução do retrabalho, melhorar a coleta de dados, troca de experiências com outras instituições, criação de uma biblioteca, de um setor de Gestão do Conhecimento, implantação de softwares complementares (financeiro, custo), investimentos na educação corporativa.
Perspectivas:	Instalação de um novo software.

Quadro 11: Quadro resumo da análise do grupo 3 – Eficiência do software de gestão operacional instalado e perspectivas de melhorias. Em 2005.

#### **4.3.5 Análise – Grupo 04 – Gestão do conhecimento existente e os benefícios da Economia Solidária para o processo, também avaliada como possível variável de influência desta gestão.<sup>57</sup>**

Ao colocarmos para a equipe pesquisada, questionamento sobre seus conhecimentos quanto a Gestão do Conhecimento, obtivemos diversas explicações, das quais destacamos algumas, a seguir:

“... penso que todos estão ligados diretamente ao conceito de comunicação, da necessidade e importância da mesma dentro das instituições e sociedade em geral.”

“Atualmente, exige-se do profissional de qualquer área conhecer profundamente, não somente a sua profissão, mas estar preparado para exercer funções, cargos, que exigem conhecimentos especializados e generalistas. Busca-se aperfeiçoar e adquirir novos conhecimentos sempre para poder atuar num mercado altamente competitivo e obter resultados cada vez mais favoráveis às instituições.”

“Apesar de intrínseca a qualquer forma de relacionamento humano, a comunicação assertiva e eficaz, continua sendo hoje um grande desafio ao alcance de objetivos organizacionais. O tratamento da informação na gestão do conhecimento e capital intelectual são recursos de fundamental relevância neste sentido. Apesar dos aparatos tecnológicos atualmente disponíveis a gestão adequada destes aspectos se reveste de importância determinante nas relações e eficiência de objetivos.”

<sup>57</sup> Esta parte da interpretação da pesquisa, não forneceu dados quantificáveis suficientes para apresentarmos, além da descrição, gráficos que ilustrassem nossa análise.

“São termos “jargões” do século XXI, que tenho ouvido em palestras, pós graduações, seminários, mas para mim são termos ainda que se confundem uns com os outros e que buscam atender as necessidades de padronização e priorização do vultoso fluxo de informações existentes na atualidade.”

“Acredito que seja a aprendizagem sobre determinado assunto, assimilar esse assunto e saber lidar com as informações obtidas para que haja um crescimento pessoal, profissional e intelectual.”

“Basicamente e de um modo geral elevar o conhecimento ao status de principal valor estratégico da organização. Gestão eficaz de todos os recursos de informações relevantes para a instituição, tanto os gerados internamente como os gerados externamente. Em uma empresa com cultura de aprendizagem todos sentem que há oportunidades para aprender e crescer.”

“Conhecimento e a informação estão mais valorizados do que nunca. O importante não é ter a informação ou o conhecimento, mas saber utilizá-los, aproveitá-los ao máximo. É importante que estejamos em constante processo de aprendizagem para que possamos passar e obter sempre as informações necessárias.”

“Gestão do Conhecimento: administrar as experiências e aprendizados, aplicando todo conhecimento de forma organizada e que possa gerar resultados. Gestão da Informação: administrar informações, aplicando-as na empresa de forma ordenada, repassando-as aos envolvidos. Capital Intelectual: o valor do conhecimento, experiências, aprendizagem das pessoas envolvidas/colaboradores da empresa. Cultura de aprendizagem: a continuidade e constância da aprendizagem.”

“A Gestão do Conhecimento é um dos tópicos mais importante para as empresas atualmente e grande parte do sucesso da gestão do conhecimento bem como dos outros conceitos em questão dependem da cultura da organização. O conhecimento está presente em todo e qualquer ambiente organizacional. Entretanto quando não há preocupação em gerir esse conhecimento, ou seja, em transformá-lo em saber coletivo, ele pode ser apenas fragmentos de dados e informações que isoladas não produzem sabedoria. A gestão do conhecimento está intrinsecamente ligada a capacidade de socialização e conhecimentos compartilhados. [...] A gestão da informação está ligada ao planejamento, a organização, e a direção de dados ou fatos. Também se tornou ferramenta imprescindível para qualquer organização que necessite produzir, coletar, armazenar, distribuir e estimular o uso da informação. [...] O capital intelectual é composto pelas habilidades e conhecimento das pessoas bem como pela tecnologia de produtos e pelas características específicas da organização. A experiência, o conhecimento e a tecnologia adquiridos pelas pessoas integram a memória histórica de uma organização. E isso tudo é a base para o aprendizado contínuo. [...]”

Para a equipe da gerência nacional os conceitos pertinentes à gestão do conhecimento, gestão da informação, capital intelectual e cultura de aprendizagem, são familiares, sendo que citaram ainda a importância de serem mais difundidos, “de uma forma mais didática, inicialmente, e depois prática”, conforme a fala de um dos pesquisados:

“Gestão do Conhecimento: troca das informações de aprendizado da prática da ANDE entre seus membros. Capital Intelectual: Conjunto de capacidades do RH da ANDE. O que cada profissional agrega e contribui a partir de sua capacidade e conhecimento individual. Cultura de aprendizagem: é a capacidade que a ANDE tem de aprender a partir de sua experiência diária. Tudo que produzimos deve ser socializada e dada continuidade de melhoria contínua e aprendizagem contínua da equipe.”

Esta familiaridade com os conceitos, percebidos tanto na equipe da ANDE MG, quanto na gerência nacional, é muito importante, pois pode permitir uma abertura maior para o desenvolvimento eficaz do processo de gestão do conhecimento e informação. O fato de terem uma visão crítica, reconhecendo que melhorias podem ser implementadas, possibilitam a avaliação de alternativas de maneira mais tranqüila e participativa.

Quanto à percepção destes processos dentro da instituição, os pesquisados acreditam que ele está em desenvolvimento, havendo tentativas de disseminação e otimização do fluxo de informações, fazendo também parte da natureza dinâmica dos trabalhos, porém salientam a necessidade de iniciativas mais específicas e claras nos contextos citados, de forma mais sistemática e intensa. Afirmam existir um incentivo à aprendizagem e troca de informações, porém se preocupam com desperdício de informação e conhecimento não utilizados ou utilizados de maneira indevida.

“Vejo que faz parte da rotina da ANDE, tendo em vista que todos os dias lidamos com essa cultura seja de forma sistemática ou não e pela própria natureza e dinamicidade que é o microcrédito esses processos passam a ser a trilha “obrigatória” no nosso ambiente de trabalho, pois a todo instante estamos criando, adquirindo, compartilhando e utilizando ativos da informação e do conhecimento nas nossas tomadas de decisões a que nos é colocado.”

“As atividades desenvolvidas na ANDE são muito dinâmicas, então sempre há a tentativa de disseminar e otimizar o fluxo de informações que possam atender os interesses de desempenho da instituição.”

“Embora existam várias iniciativas e investimentos, percebe-se que uma gestão específica, integrada e direcionada do conhecimento e informação, embora de grande valia à otimização de resultados, ainda não existe efetivamente na organização.”

“Como em qualquer organização, observa-se que é preciso estar atualizado, buscar constantemente o aperfeiçoamento profissional.”

“Existe uma troca de conhecimentos e informações, um incentivo à aprendizagem contínua e uma valorização do ser humano em suas experiências e conhecimentos. Mas, tudo pode ser melhorado, principalmente quanto ao capital intelectual.”

“Percebo um grande desperdício de conhecimento e informação que não são utilizados ou que são utilizados indevidamente.”

A percepção destes processos dentro da instituição, para as pesquisadas da Gerência Nacional, é diferenciada, porém, suas respostas acabam levando a uma mesma análise: o processo está em desenvolvimento e pode ser aprimorado.

"Existe uma vontade e ações informais para que isso ocorra. Não poderia chamar nenhum deles de gestão."

"Nos relatórios de avaliação de produtividade e desempenho, nos encontros de gerentes e assessores onde existem temas operativos e de capacitação. Nas oficinas realizadas com a equipe. Mas pode melhorar e muito! Falta um planejamento para isso."

"... valorizam bastante a capacitação das pessoas, bem como a participação ativa de todos neste processo."

"... a partir da troca de informação entre os pares da ANDE [...] circulação da informação entre os pares da ANDE [...] como cada um agrega seu conhecimento e forma o capital, cada profissional contribui com seu saber [...] troca continua que ocorre entre os pares de forma espontânea."

Questionamos ainda o tempo gasto diariamente com a busca da informação direta ou indiretamente, numa tentativa de medir o quanto eles estariam envolvidos nesta gestão informacional, mesmo que não sistematizada. Alguns não souberam precisar, mas a maioria acredita que, na maior parte de seu tempo, senão todo o tempo de trabalho, passaria lidando com informação, muitas vezes pela própria característica do seu trabalho, outras de forma intencional.

"É difícil mensurar por se tratar de prestação de serviço de intermediação financeira com fins sociais, a todo o momento há a necessidade de se estar buscando e selecionando informações para otimização dos serviços..."

"A busca de informações é constante. Muitas vezes, pelo simples fato de realizar determinada atividade, podemos adquirir informações importantes."

"Acredito que no horário integral de trabalho, estamos sempre buscando e precisando de alguma informação para a execução de qualquer atividade."

Finalmente, tentamos levantar, como na visão deles, é vista a conexão entre o trabalho social, a cultura de solidariedade, inserida na Economia Solidária e, portanto representando um papel primordial e diferenciador, com a gestão da informação e do conhecimento.

Praticamente 100% dos pesquisados acreditam nesta conexão, afirmando que existe um diferencial na troca e compartilhamento de informações, uma harmonia maior, um espírito de solidariedade, além do próprio caráter de interação entre setores da organização e pela característica da atividade. Isto nos mostra ser a economia solidária uma variável de forte influência na gestão da informação e do conhecimento na organização.

"Sim, é um grande desafio, pois a instituição necessita mesclar o objetivo de difundir um conceito de promoção social à cidadania por um lado, e atender os interesses de sustentabilidade por outro, assim um fluxo de informações

que atendam estes dois conceitos paradoxos (Financeiro versus Social) deve ser cultivado e se necessário revisto continuamente para convencer tanto diretores, como gerentes e empregados, parceiros, comunidade em geral (...), de que o microcrédito é realmente uma alternativa eficaz de promoção social.”

“Certamente. Acreditamos que a inserção em uma cultura de solidariedade e compartilhamento, demandada pela atuação do microcrédito, contribua positivamente para uma gestão eficiente da informação. Existe, portanto, um ambiente favorável para maiores investimentos a respeito.”

“Sim. Nosso trabalho é apoiar todas atividades formais e informais, respeitando as regras é claro. E desenvolver estes negócios é parte fundamental deste trabalho para garantir o desenvolvimento de nossas comunidades e regiões...”

“Sim. Observa-se um diferencial de troca de informações entre os colaboradores. A competitividade que normalmente há entre pares, não existe na organização, por isso o trabalho flui de maneira harmoniosa.”

“Sim. Acredito que pelo fato de estar inserida numa agência de microcrédito e incluída na Economia Solidária com certeza isso vem contribuir para o gerenciamento da informação e do conhecimento, pois esses componentes passam a ser a matéria-prima, essencial na cultura de solidariedade e compartilhamento. Penso que gerir esse bem preciosíssimo que é a informação e o conhecimento é muito importante, pois passam a ser instrumentos indispensáveis para socialização...”

“Acredito que pelo fato de estarmos incluídos (enquanto forma de trabalho), na Economia Solidária, tende a facilitar as relações, o repasse de informações, de conhecimento, porém, a cultura de solidariedade e compartilhamento não pode ser apenas aplicado com os clientes, mas precisa ser vivenciado por todos os envolvidos no trabalho da ONG.”

“... nestes ambientes de trabalho o compartilhamento de informações e as discussões estão presentes.”

Questionamos também, a equipe da Gerência Nacional, sobre a existência de conexão entre o trabalho social, a cultura de solidariedade, inserida na Economia Solidária e, portanto representando um papel primordial e diferenciador, com a gestão da informação e do conhecimento. Apesar de, aparentemente, obtermos uma não-unanimidade de pensamento a este respeito; numa segunda análise percebemos a crença de que esta visão solidária poderá justamente fazer a diferença e contribuir para um melhor desempenho desta gestão.

“Sim, creio fortemente que a prática e cultura de uma organização de terceiro setor estimulam a gestão e a informação. Faz parte da prática de organizações a cultura de compartilhar e estabelecer relações informativas menos normalizadas, isto facilita bastante o fluxo de informação circular a alimentar a instituição. Por outro lado, a normalidade às vezes causa problemas de informação mal canalizada para áreas que não necessitariam receber, e outras essenciais não recebendo. Informações mal canalizadas também geram stress e desgastes desnecessários.”



“Sim. A disponibilidade e vontade para que o gerenciamento da informação e do conhecimento ocorra é latente em todos os colaboradores da ANDE. Embora não haja de forma profissional. Sempre que é possível compartilha-se e dissemina-se a informação. Isso faz parte da cultura organizacional de transparência, justiça, honestidade que existe internamente.”

“Ainda não. Precisa melhorar bastante. Como não há uma política bem definida sobre este tema, ainda apresentamos defasagens no gerenciamento da informação e no conhecimento de todos os membros da instituição. Às vezes pecamos pela falta, às vezes pelo excesso. Precisamos encontrar o ponto de equilíbrio ideal para a nossa instituição.”

Como podemos perceber, pelas falas dos pesquisados, que vêem no seu papel o de transformadores da realidade e da sociedade em que vivem. Acreditam existir um ambiente favorável para maiores investimentos na gestão do conhecimento e informacional, em virtude das características peculiares da organização e de seu negócio. Mas vendo também um grande desafio para manter o equilíbrio entre sua função social e sua necessidade de sustentabilidade que passa certamente pela gestão dos recursos informacionais.

Resumo da análise do grupo 04 – Gestão do conhecimento existente e os benefícios da Economia Solidária para o processo, também avaliada como possível variável de influência desta gestão.

Apresentamos a seguir, um quadro contendo o resumo da análise do grupo 04 sobre gestão do conhecimento existente na organização e os benefícios da Economia Solidária para este processo.

<b>Item avaliado</b>	<b>Resultados coletados</b>
Conhecimento da equipe quanto aos conceitos de gestão do conhecimento, gestão da informação, capital intelectual e cultura de aprendizagem.	Há um conhecimento generalizado sobre os temas. São conceitos familiares e não causam estranheza para a maioria. Percebe-se terreno fértil para o desenvolvimento da gestão do conhecimento.
Percepção destes processos dentro da instituição:	Em desenvolvimento. Necessidade de iniciativas mais formais, claras e objetivas. É preciso aprimoramento deste processo.
Tempo gasto diariamente com a busca da informação direta ou indiretamente:	Equipe filial Minas: a maior parte do tempo de trabalho.
Conexão entre o trabalho social, a cultura de solidariedade, inserida na Economia Solidária com a gestão da informação e do conhecimento.	Acreditam e defendem esta conexão.

Quadro 12: Quadro resumo da análise do grupo 4 – Gestão do conhecimento existente e os benefícios da Economia Solidária para o processo. Em 2005.

### Gestão do Conhecimento na Visão Mundial Brasil

Levantamos, via *e-mail*, informalmente, com pessoa integrante da equipe de sistemas da Visão Mundial Brasil (em Belo Horizonte), como estavam os trabalhos no que tange à Gestão do Conhecimento na organização como um todo, até 2004. Fomos informados, na ocasião, que o processo de implementação da Gestão do Conhecimento andava lento, apesar do entusiasmo da equipe envolvida, pois a organização estava ainda sendo convencida dos benefícios desta implementação.

A equipe composta por membros do setor de sistemas e de recursos humanos, realizou apresentações para equipes de gerentes, participando profissionais da área externos à instituição, para troca de experiências. Houve um sinal positivo quanto à implementação da gestão do conhecimento na Visão, mas nenhuma outra atividade concreta foi encadeada. Reuniões foram realizadas para estruturar um programa de atuação, mas segundo o próprio pesquisado, faltou prioridade da administração da organização. A avaliação que o pesquisado faz é que com estas medidas foi possível pelo menos se fazer conhecer a gestão do conhecimento no âmbito "das organizações e empresas de diversas matizes", mas não mostrou ao certo, uma visão do que pode vir a acontecer no futuro, nesta área.

Informaram ainda que internacionalmente, o processo já foi iniciado, envolvendo alguns países, como Estados Unidos, Austrália, Vietnam, Quênia e Irlanda, bem como a América Latina. Porém, o sentimento dele é que as coisas estão ainda paralisadas.

Na apresentação realizada na Visão Mundial Belo Horizonte, a equipe de sistemas apresentou as seguintes definições para gestão do conhecimento: "... faz parte da estratégia empresarial... "; "... ferramenta gerencial administrativa tem que estar alinhada à visão, à sua missão, ao pensamento estratégico da Visão Mundial..."; "... deve ser antecedida por um programa de sensibilização"; etc.

#### **4.3.6 Resumo Geral - Análise por Grupos Temáticos**

Conforme salientamos na metodologia e no início desta análise, a seguir apresentamos os quadros resumos por área temática, agrupados, formando um grande quadro representativo dos resultados coletados com esta pesquisa. Esta apresentação além de permitir melhor entendimento facilitará a leitura das nossas conclusões a respeito da análise efetuada.

<b>Análise - Grupo 1 – Gestão da Informação na filial MG</b>	
<b>Item avaliado</b>	<b>Resultados coletados</b>
Contato Imediato na busca de informações:	Colegas da própria instituição e o chefe imediato.
Fonte de informação mais utilizada:	Manuais Operacionais e Internet.
Fonte de informação considerada mais eficiente:	Manuais Operacionais e Internet.
Forma de acesso às informações:	Pessoalmente, face a face.
Informações consideradas necessárias:	Informações mercadológicas, organizacionais, normas e procedimentos, dados dos clientes, Indicadores, metas, orientações para a gestão.
Informações não necessárias, mas solicitadas ou disponibilizadas:	Consideram importantes e bem vindas todas as informações disponíveis.
Informações que podem otimizar as atividades da filial:	Comunicação interna e externa, informações on line, troca de experiências, software atualizado, agilidade, etc...
Recursos Informacionais existentes e utilizados:	Livros, Manuais, Internet, Software de Gestão, Home Page.
Informações geradas por cada setor:	Vide quadro no subitem.
<b>Análise - Grupo 2 – Compartilhamento da Informação na filial MG</b>	
<b>Item avaliado</b>	<b>Resultados coletados</b>
Meios mais utilizados para compartilhamento da informação:	Reuniões, <i>e-mails</i> , murais, manuais, conversas informais, cursos, memorandos, seminários e chats, nesta ordem.
Disponibilidade de Informações:	Classificada como Boa, numa escala de Ruim a Ótimo, pela equipe estadual. Para a gerência nacional, é ótimo.
Compartilhamento de Informações entre pares:	Entre colegas da filial MG – Bom; entre colegas e Gerência da ANDE Brasil – Bom; pela Gerência local – Ótimo. Forma de compartilhamento de informações da GN com a equipe desta filial: e-mails, encontros gerenciais, relatórios, e visitas periódicas à filial (anual).
Política de compartilhamento:	Para a equipe estadual esta existência é parcial. Para a gerência nacional, não há uma política clara neste sentido ou esta não é formalizada.
Cultura instalada de compartilhamento:	Para a equipe estadual e para a gerência nacional, está instalada. Acreditam também que este compartilhamento é espontâneo.

Quadro 13: Resumo geral da análise por grupos temáticos. Em 2005.

<b>Análise - Grupo 3 – Eficiência do Software de Gestão Operacional instalado como possível variável que influencie a gestão adequada da informação e perspectivas de melhoria existentes.</b>	
<b>Item avaliado</b>	<b>Resultados coletados</b>
Quanto às necessidades Atendidas:	Atende de forma ineficiente, deixando a desejar. Para a gerência nacional, não atende. A sugestão seria a troca do software.
Quanto às melhorias possíveis:	Para a equipe estadual: integração em rede e on line, novos relatórios, maior rapidez, implantar gráficos, tecnologia adequada, etc. Para a gerência nacional a sugestão seria a troca do software.
Alternativas de melhoria do Sistema de Informação:	Melhor compartilhamento de informações na filial, redução do retrabalho, melhorar a coleta de dados, troca de experiências com outras instituições, criação de uma biblioteca, de um setor de Gestão do Conhecimento, implantação de softwares complementares (financeiro, custo), investimentos na educação corporativa.
Perspectivas:	Instalação de um novo software.
<b>Análise - Grupo 4 – Gestão do Conhecimento existente e os benefícios da Economia Solidária para o processo, também avaliada como possível variável de influência desta gestão.</b>	
<b>Item avaliado</b>	<b>Resultados coletados</b>
Conhecimento da equipe quanto aos conceitos de gestão do conhecimento, gestão da informação, capital intelectual e cultura de aprendizagem.	Há um conhecimento generalizado sobre os temas. São conceitos familiares e não causam estranheza para a maioria. Percebe-se terreno fértil para o desenvolvimento da gestão do conhecimento.
Percepção destes processos dentro da instituição:	Em desenvolvimento. Necessidade de iniciativas mais formais, claras e objetivas. É preciso aprimoramento deste processo.
Tempo gasto diariamente com a busca da informação direta ou indiretamente:	Equipe filial Minas: a maior parte do tempo de trabalho.
Conexão entre o trabalho social, a cultura de solidariedade, inserida na Economia Solidária com a gestão da informação e do conhecimento.	Acreditam e defendem esta conexão.

Continuação Quadro 13: Resumo geral da análise por grupos temáticos. Em 2005...

Após análise dos dados, apresentamos, no capítulo seguinte, nossas conclusões sobre a pesquisa realizada.

**5 DE VOLTA AO COMEÇO:  
O FORTALECIMENTO DE UM OBJETIVO**

---

Através da ciência da informação, mais especificamente da gestão da informação e do conhecimento e também através da economia solidária foi possível analisar as alternativas de melhorias da gestão da informação e do conhecimento na ANDE – MG, como proposto inicialmente.

O intuito era reduzir os riscos de insucesso dos processos organizacionais no que tange à sua gestão da informação e do conhecimento, podendo impactar diretamente na otimização dos resultados deste programa de crédito, conseguindo atingir a melhoria de seus indicadores e do atendimento de sua proposta de transformação da sociedade e promoção do desenvolvimento local.

Desta forma, percebe-se claramente a inter-relação da pesquisa com a área de estudo escolhida dentro da ciência da informação, visto se tratar especificamente da gestão da informação e do conhecimento, que trabalhadas impactarão efetivamente nos resultados da organização.

Vimos em nosso estudo, um novo ambiente instalado, a Sociedade da Informação e o rompimento necessário de paradigmas que possibilitaram as evoluções fundamentais neste campo. Foi possível conhecer que ferramentas a gestão da informação e do conhecimento nos disponibilizam para responder às demandas da organização neste sentido.

O conhecimento da importância da economia solidária e conseqüentemente, do microcrédito para o desenvolvimento das comunidades onde a instituição atua, nos permitiu avaliar o impacto desta pesquisa, que, a partir desta visão, extrapola o nível organizacional.

O conhecimento do funcionamento da organização pesquisada permitiu entender a realidade em que esta se insere e quão importante é a gestão da informação para que a consecução dos objetivos organizacionais de maneira eficaz. Considerando a Visão Mundial de grande relevância no mercado nacional e internacional, pode-se avaliar ainda oportunidades de melhoria da informação de toda uma rede de microcrédito que pode extrapolar a idealização inicial da pesquisa.

Como objetivo principal desta dissertação pretendia-se identificar as possibilidades de melhoria da gestão da informação e do conhecimento para a rede de microcrédito, da Agência Nacional de Desenvolvimento Microempresarial – ANDE, filial Minas Gerais, da Visão Mundial Brasil. E assim, pretendia-se também especificamente identificar como se dava a gestão da informação e do conhecimento na instituição, que variáveis influenciavam esta gestão, como se dava o compartilhamento de informações entre os atores envolvidos e quais as possibilidades de melhorias existentes. Para isso realizamos um estudo dividido em quatro grandes grupos, conforme citamos no capítulo anterior, que englobavam todos estes objetivos.

Na agência de Microcrédito da Visão Mundial, percebemos que a gestão da informação ainda se dá de forma pouco eficiente. Não percebemos uma gestão da informação ou do conhecimento intencional na organização. Existem iniciativas neste

sentido, entretanto, nada sistematizado, formalizado e conduzido de maneira específica. Sistemas de informação não integrados e deficientes compõem o cenário, além da falta de estrutura tecnológica. Isto nos leva a constatar a necessidade de expansão e aprimoramento.

Percebemos uma troca de informações entre setores, postos de atendimento e entre filiais, bem como uma padronização parcial de processos, entretanto, seria importante se utilizar mecanismos técnicos adequados para fazer esta gestão realmente acontecer. A criação de um setor responsável ou até mesmo a delegação de atividades de gestão do conhecimento para pessoas chaves na organização poderia ser mais um passo neste sentido.

Muitas variáveis influenciam direta ou indiretamente na gestão da informação e do conhecimento na organização. Uma mudança decisiva e de grande impacto seria a modernização do software de gestão utilizado. A organização necessita de um software que integre vários setores como: contabilidade, jurídico, crédito, controle financeiro, etc. Faz-se ainda necessário um sistema de acesso *on line* e que permaneça atualizado e disponível para consultas durante todo o tempo de trabalho e em qualquer localidade. Este sistema está sendo providenciado pela organização e, acreditamos que nos próximos meses, já se poderá iniciar seu funcionamento em todas as filiais. Este novo software deve permitir uma maior integração da rede e melhoria da gestão da informação e deve possibilitar ainda redução do retrabalho, custos e melhor aproveitamento dos recursos e tempo. Isto contribuirá em muito com a gestão da informação e do conhecimento da instituição.

Recursos informacionais estão disponíveis e são utilizados, mas muito ainda se pode avançar neste sentido, principalmente no que diz respeito ao processo de compartilhamento da informação. Percebe-se, desta forma, a necessidade de reestruturação da filial neste sentido, criando mecanismos intencionais e formalizados de gestão da informação e do conhecimento e adotando instrumentos e metodologia adequada de compartilhamento, a fim de facilitar o fluir informacional na regional, isto inclui, é claro, uma revisão e adequação das tecnologias de informação utilizadas.

Por sua configuração em rede, a organização precisa utilizar toda a tecnologia possível para tentar estreitar distâncias e maximizar o compartilhamento de informações em toda a rede. Isto também poderá contribuir com a descentralização dos processos que hoje dificulta a desburocratização do atendimento ao usuário interno e também do usuário final.

O tipo de atividade central da organização que é eminentemente de campo (visita a clientes para avaliação do crédito) também necessita de um tratamento específico, com mecanismos que reduzam o retrabalho e possibilite agilidade na consulta e repasse de informação. Acreditamos que computadores de mão com acesso remoto contribuiriam positivamente com este avanço.

O compartilhamento de informações pode ser otimizado através da implantação de canais facilitadores para a troca de informações na instituição como promoção de

reuniões temáticas, encontros periódicos, visitas técnicas entre estados, intercâmbio com outras instituições do setor, que podem permitir melhorias, dentre outros.

A criação de uma Intranet e/ou Portal do Conhecimento para maior conectividade entre os postos e filiais disponibilizando neste ambiente de forma global tudo que é tratado em termos de informação local contribuiria amplamente para a melhoria da gestão do conhecimento e para o compartilhamento da informação e acesso à mesma. Aqui se poderia compartilhar estudos de casos regionais, que permitissem uma comunicação virtual ágil, direcionada e segura, intercâmbio e troca de experiências, criação de um mural informativo eletrônico que possibilitasse informação rápida e segura, etc.

Outras melhorias podem ainda ser implantadas na organização, visando a uma gestão da informação e do conhecimento mais adequada. Destacamos a necessidade de investimento na capacitação da equipe quanto a GI e GC, bem como a promoção de uma aprendizagem contínua, como poderá contribuir também um plano de desenvolvimento pessoal voltado para capacitação e para a gestão da informação e do conhecimento. Acrescentamos ainda a criação e manutenção de uma biblioteca regional especializada que poderá agregar muito à gestão do conhecimento, bem como estimular esta gestão em toda a organização.

Pelo que pesquisamos na instituição, não houve um trabalho específico e explícito no que tange a gestão da informação e do conhecimento, mesmo assim os pesquisados estão envolvidos com estas questões e conseguem valorizar sua relevância para as organizações. A equipe pesquisada é consciente da importância da gestão da informação e do conhecimento e deseja contribuir com a sistematização destes processos na organização. Percebe-se de forma clara, uma abertura para que estes processos possam ser aprofundados e explorados de maneira eficaz. Muito ainda pode ser apreendido em termos de Gestão do Conhecimento e da Informação e grandes transformações podem ser galgadas, tomando como base o terreno fértil que encontramos.

Numa atividade como o microcrédito, onde o maior diferencial torna-se o atendimento e conseqüentemente o corpo técnico da organização, já que os componentes operacionais e de produto estão cada vez mais homogêneos, o conhecimento toma-se ainda mais fonte de vantagem competitiva. E perceber que este corpo técnico, ou seja, as pessoas que compõem a organização, acreditam no diferencial de se gerir a informação e o conhecimento, já são por si só, um grande avanço no processo de gestão, aprendizagem e alavancagem de bons resultados. Consideremos este um grande passo rumo a concretização deste objetivo.

Considerando que a GC envolve mudança na percepção da administração, devendo-se buscar a geração consciente e intencional do conhecimento para o aumento do estoque informacional a ser potencializado, os próximos passos precisam ser iniciados de maneira transparente e sistematizados, com melhor aproveitamento das competências da equipe, maior atenção às necessidades destes usuários, para esta gestão, de modo que assim não se perca a oportunidade de frutificar o conhecimento em terreno tão fértil, fazendo com que a instituição possa cumprir seu



papel na sociedade, reduzindo incertezas, evoluindo e transformando. E acima de tudo, partir de uma política organizacional que explicita o objeto de implantar o processo.

Conforme já tratamos nos capítulos 2 e 3 desta dissertação, em decorrência da própria natureza do trabalho da organização, onde existe um relacionamento interno e externo colaborativo, isto acaba contribuindo positivamente para que a GC se realize, sendo necessário, a partir de uma política clara, incorporar técnicas de gestão adequadas à cultura organizacional, promover sistemas de aprendizagem e aprimorar os suportes tecnológicos.

Como vimos, uma organização do conhecimento exige uma base sólida de investimentos em infra-estrutura educacional e de aprendizagem. Investimentos na melhoria da infra-estrutura de tecnologias de informação fazem-se necessários para garantir o suporte às atividades da ANDE. Uma melhoria da gestão de informação das redes de microcrédito permitiria melhor aproveitamento da informação disponível, uso adequado desta como estratégia de desenvolvimento das instituições e redução de muitos fatores que impactam diretamente nos resultados operacionais e indicadores destas instituições e conseqüente impacto na melhoria do desenvolvimento das comunidades atendidas.

O mais importante é que a consciência existe, a vontade também, condições técnicas e recursos diversos estão de certa forma disponíveis. Junta-se a isso o caráter solidário facilitador de todo o processo. A filial está pronta para iniciar seu processo de conversão em uma organização definitivamente do conhecimento.

Acreditamos que os resultados, aqui explicitados, possam contribuir não somente com a melhoria da gestão da informação e conseqüente melhoria do desempenho do nosso objeto de estudo, mas também com outras instituições de microcrédito no Estado e no País, visto que os modelos de gestão podem ser replicados e implantados em outras realidades, considerando é claro, peculiaridades locais.

Contribuição esta que se estende para outros pesquisadores da área de Ciência da Informação, visto que, traz para a realidade acadêmica, questões práticas em constante interação com a teoria existente e também aproxima deste meio a realidade e as condições de um assunto tão valorizado como o microcrédito e a Economia Solidária, permitindo uma visão ampliada da informação nestes meios tão específicos.

Hoje a temática do microcrédito ampliou seu espaço. São muitas questões informacionais que podem ser exploradas. Como sugestão de pesquisa para a área da Ciência da Informação, destacamos:

- avaliação do estado da gestão da informação e do conhecimento em outras organizações de microcrédito, para efeito comparativo;
- identificação das alternativas de tecnologia da informação a serem utilizadas pelas organizações do setor microfinanceiro;
- avaliação das diferenças ou similaridades entre a gestão da informação e do conhecimento das organizações governamentais e das não governamentais.

Outra questão muito importante para a ANDE, quanto aos resultados desta pesquisa é o de se tornarem balizadores na fase atual, de reestruturação por que passe o programa, já que está se adaptando e se moldando a nova configuração de agência de microcrédito. Sendo assim, entende-se por um momento propício de revisão e readequação e os resultados do presente estudo podem ser levados em consideração nas tomadas de decisão a partir de então.

O importante é a consciência de que as diferentes capacidades de processar informação definem o papel da instituição na sociedade na redução de suas incertezas, em que a interação humana vem determinando o aproveitamento de oportunidades existentes na sociedade, de forma a evoluir e a se transformar. Esta identificação na Visão Mundial faz parte deste trabalho de pesquisa.

#### O fortalecimento de um objetivo

Para a realização desta pesquisa, precisamos nos aprofundar em conceitos antes novos para nós e para a equipe a ser pesquisada. Isso nos levou a um mergulho no mundo da Ciência da Informação, inicialmente tão diferente e atraente, hoje ainda mais apaixonante. Antes a dúvida da escolha da área, escolha do tema, da escola, da Universidade. Hoje a certeza que trilhamos o caminho certo.

À medida que íamos fazendo um resgate teórico pertinente à pesquisa proposta, as conexões iam se fazendo em nossa mente; interações, planejamentos, idéias, inovações, vontade de fazer prático o teórico que aprendíamos com tanta avidez.

Foram muitas as dificuldades. O estudo seria feito no interior, o aprendizado na capital. Quantas viagens foram necessárias. Viagens físicas, viagens de idéias, viagens no mundo da Ciência da Informação. Viagens válidas, hoje, mais do que nunca, totalmente válidas.

Um estudo como este definitivamente não custa barato. São investimentos financeiros, de tempo, de conhecimento, de pessoal. Mas hoje, ainda na fase conclusiva da pesquisa, já vemos seus frutos no dia a dia da organização. E isso nos enche de satisfação, pois sabemos que a Universidade, a Escola, o corpo docente que se faz presente nesta pesquisa, a Ciência da Informação, as lideranças da organização, a equipe pesquisada, todos tem sua parcela de contribuição na transformação da realidade da gestão da informação e do conhecimento que está

apenas começando e, sabemos, refletirá nos resultados do trabalho, trazendo benefícios ainda maiores para comunidades carentes não só de recursos financeiros, mas de apoio global ao seu desenvolvimento local. E este é o objetivo maior, transformar vidas e se deixar transformar.

As mudanças continuam, no mercado, na organização, na Escola, em nós. Ao finalizar esta dissertação, o quadro do microcrédito no Brasil e no mundo já é outro, com esperança de melhoria contínua. A Visão Mundial é outra, a ANDE também é outra, a renovação continua. Houve tropeços, erros e acertos, novas práticas foram adicionadas, revisadas, reformulações informacionais. Os desafios persistem, modificados com certeza. Não somos mais os mesmos, e isso é ótimo. Impera, entretanto, a certeza de que é através da informação, do conhecimento, das pessoas, da solidariedade; que verdadeiramente poderemos continuar contribuindo com a evolução dos meios em que estamos inseridos. Este é o nosso desejo, este é o nosso objetivo, agora, mais do que nunca, fortalecido.

## **REFERÊNCIAS**

---

ABONG – Associação Brasileira de Organizações não Governamentais. Disponível em <http://www.abong.org.br>. Acesso em dez.2005

ALBUQUERQUE, Paulo P. de. *Associativismo*. In: CATTANI, Antonio David (org.). A outra Economia. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. p. 15-20.

\_\_\_\_\_. *Autogestão*. In: CATTANI, Antonio David (org.). A outra Economia. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. p. 20-26.

ALVARENGA, Lídia. *A teoria do conceito revisitada em conexão com ontologias e metadados no contexto das bibliotecas tradicionais e digitais*. Rio de Janeiro: DataGramZero, Revista de Ciência da Informação, dez/01. v. 2, n. 6. Disponível em [www.dgz.org.br](http://www.dgz.org.br).

\_\_\_\_\_. *Representação do conhecimento na perspectiva da ciência da informação em tempo e espaço digitais*. Florianópolis: Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecono. Ci. Inf., 2003. n. 15.

ARAÚJO, Vânia Maria Rodrigues Hermes de. *Sistemas de Recuperação da Informação: nova abordagem teórico-conceitual*. Rio de Janeiro: UFRJ, 1994. (Tese de Doutorado)

ARRUDA, Marcos. *Situando a Economia Solidária*. In: FUNDAÇÃO LUIS EDUARDO MAGALHÃES. Economia Solidária; desafios para um novo tempo. Salvador: Fundação Luis Eduardo Magalhães, 2003. Cap. 2, p.20-31.

\_\_\_\_\_. *Socioeconomia Solidária*. In: CATTANI, Antonio David (org.). A outra Economia. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. p. 232-241.

AUN, Marta Pinheiro. *Sociedade da Informação e a Economia Mundial*. In: AUN, Marta Pinheiro. Antiga Nações, Novas Redes: As transformações do processo de construção de políticas de informação. Rio de Janeiro, 2001. Cap. 2. p. 42-68. (Tese de doutorado em Ciência da Informação).

\_\_\_\_\_. *Políticas públicas de informação e desenvolvimento*. In: PAIM, Isis.. (Org.). A Gestão da Informação e do Conhecimento. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação/UFMG, 2003, v. 1, p. 55-90.

BAQUERO, Marcello. *Capital Social*. In: CATTANI, Antonio David (org.). A outra Economia. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. p. 28-33.

BARBOSA, Ricardo, PAIM, Isis. In: PAIM, Isis(Org.). *A Gestão da Informação e do Conhecimento*. Belo Horizonte: UFMG, 2003. Cap.1, p.7-31.

BARRETO, Aldo. *A questão da informação*. Revista São Paulo em perspectiva, São Paulo, v.8, n. 4, p. 3-8, 1994.

BARRETO, A. de A. *Os agregados de informação – memórias, esquecimento e estoques de informação*. Revista de Ciência da Informação, Vol. 1, n. 3, jun/2000. Disponível em [www.dtz.org.br](http://www.dtz.org.br). Acesso em 12/02/2004.

BONACINI, Luca. *Só emprestamos aos ricos: introdução ao microcrédito*. DELNET, set/2000, n. 4.

BORGES, Robson. *Nações Unidas apostam no Brasil para expansão do programa*. ONU avalia situação do microcrédito no mundo. São Paulo: Valor Econômico, 06 de janeiro de 2005.

BRUETT, Tillman et al. *Manual de técnicas de gestão microfinanceira: programa de desenvolvimento institucional*. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

BRUSKY, Bonnie, FORTUNA, João Paulo. *Entendendo a demanda para as microfinanças no Brasil: um estudo qualitativo em duas cidades: programa de desenvolvimento institucional*. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

CAPURRO, Rafael. Epistemologia e Ciência da Informação. In: V Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (ENANCIB). Belo Horizonte: UFMG, 2003.

CARBONARI, P. C. *Economia Popular Solidária: possibilidades e limites*. Seminário Regional Passo Fundo de Trabalho e Economia Popular e Solidária, dez/1999.

CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em Rede: a era da informação; economia, sociedade e cultura*. 6ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CATTANI, Antonio David. *A outra economia: os conceitos essenciais*. In: CATTANI, Antonio David (org.). *A outra Economia*. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. p. 9-15.

CHOO, Chun Wei. *Como ficamos sabendo – um modelo de uso da informação*. In: CHOO, Chun Wei. *A organização do Conhecimento; Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: SENAC, 2003. Cap. 2, p. 63-120.

CIANCONI, Regina de Barros. *Gestão do Conhecimento: visão de indivíduos e organizações no Brasil*. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO, 2003. (Tese de doutorado)

CORAGGIO, José Luis. *Economia do Trabalho*. In: FUNDAÇÃO LUIS EDUARDO MAGALHÃES. *Economia Solidária; desafios para um novo tempo*. Salvador: Fundação Luis Eduardo Magalhães, 2003. Cap. 3, p.33-51.

DAVENPORT, Thomas H. e PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIAS, Eduardo Wense. *Contexto digital e tratamento da informação*. DataGramZero, Revista de Ciência da Informação, Rio de Janeiro, v. 2, n. 6, out/01. Disponível em [www.dgz.org.br](http://www.dgz.org.br).

DRUKER, Peter. The Coming of a new organization. Harvard Business Review on Knowledge Management. Boston: Harvard Press, 1996, p. 1-19.

DZIMIRA, S. e FRANÇA, G. *Economia e Dívida*. In: Organizações & Sociedade. V. 6, n.14, p.141-183, jan/abr, 1999.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael. Capital Intelectual. São Paulo: Makron, 1998.

FERRAREZI, Elizabete; REZENDE, Valéria. *OSCIP - Organização da sociedade civil de interesse público: a lei 9.790/99 como alternativa para o terceiro setor*. Brasília: Comunidade Solidária, 2000.

FERREIRA, Marcos Alberto Neme. *Manual de sistemas de informação gerencial de microfinanças: programa de desenvolvimento institucional*. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

FLEURY, Maria T. L. *Cultura da qualidade e mudança organizacional*. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, v. 33, n. 2, p. 26-34, mar./abr. 1993.

FLEURY, Maria T. L. et. al. *Entre a antropologia e a psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional*. São Paulo: Revista de Administração, v. 32, n. 1, p. 23-37, jan./mar. 1997.

FLEURY, Maria T. L. *Estórias, mitos e heróis – cultura organizacional e relações de trabalho*. Rio de Janeiro: Revista de Administração de Empresas, v.27, n. 4, p. 7-18, out./dez. 1987.

FRANÇA, Júnia Lessa et al. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

FRANCO, Augusto de. *Pobreza e Desenvolvimento Local*. Brasília: ARCA Sociedade do Conhecimento, 2002.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em 2003.

INFORME-SE. Microcrédito: Avaliação da eficiência de instituições microfinanceiras. BNDES, n. 43, jul/2002.

KAPRON, Sérgio, FIALHO, Ana L. *Políticas Públicas para a Economia Solidária*. In: CATTANI, Antonio David (org.). A outra Economia. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. p. 215-219.

KRAYCHETE, Gabriel. *Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia*. In: KRAYCHETE, Gabriel, LARA, Francisco, COSTA, Beatriz (orgs.). Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia. Ed. Vozes, Petrópolis, 2000. p. 15-37.

KWITKO, Evanda Evani Burtet. *Guia básico para constituição e legalização de organização microfinanceira*: programa de desenvolvimento institucional. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina. *Técnicas de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1996.

LASTRES, Helena M. M., FERRAZ, João Carlos. *Economia da Informação, do conhecimento e do aprendizado*. In: LASTRES, Helena M. M., ALBAGLI, Sarita (orgs.). *Informação e globalização na era do conhecimento*. Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1999, Cap. 1. p. 27-57.

LAUDON, K. C., LAUDON, J. P. *Sistemas de Informações com Internet*. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

LAVILLE, Jean Louis. *Práticas da Economia Solidária*. In: FUNDAÇÃO LUIS EDUARDO MAGALHÃES. *Economia Solidária; desafios para um novo tempo*. Salvador: Fundação Luis Eduardo Magalhães, 2003. Cap. 7, p.84-88.

LAVILLE, Christian, DIONNE, Jean. *A Construção do Saber*: manual de metodologias em Ciências Sociais. ARTMED/UFMG, 1999.

LEONARD-BARTON, D. *Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

LIMA, Ana Luiza M. de Codes. *O fenômeno da Economia Solidária: reflexões em um campo de estudo controverso*. Revista Integração, São Paulo, abr/2003.

LOIOLA, Mariana. *Alternativa que merece mais importância e – crédito*. Rets – Revista do Terceiro Setor, 10 de janeiro de 2005.

MANCE, Euclides A. *Cadeias Produtivas Solidárias*. In: CATTANI, Antonio David (org.). *A outra Economia*. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. p. 26-28.

\_\_\_\_\_. *Redes de Colaboração Solidária*. In: CATTANI, Antonio David (org.). *A outra Economia*. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. p. 219-225.

\_\_\_\_\_. *Redes de Economia Solidária*. In: FUNDAÇÃO LUIS EDUARDO MAGALHÃES. *Economia Solidária; desafios para um novo tempo*. Salvador: Fundação Luis Eduardo Magalhães, 2003. Cap. 6, p.71-82.

MANUAL DE NORMAS E PROCEDIMENTOS. Visão Mundial: ANDE Brasil, 2005

McGEE, James, PRUSAK, Laurence. *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação com ferramenta estratégica*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.



MINAYO, Maria Cecília de Sousa, DESLANDS, S. F. *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. Vozes, 1995.

\_\_\_\_\_. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec/Abrasco, 1994.

NEHMY, Rosa M. Q., PAIM, Isis. In: PAIM, Isis(Org.). *A Gestão da Informação e do Conhecimento*. Belo Horizonte: UFMG, 2003. Cap.10, p.267-306.

NETO, Rivadávia C D A . *Gestão da Informação e do Conhecimento nas organizações: Análise de casos relatados em organizações públicas e privadas*. UFMG, Belo Horizonte, 2003.

NICHTER, Simeon et al. *Entendendo as microfinanças no contexto brasileiro: programa de desenvolvimento institucional*. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de Conhecimento na Empresa*. Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA I. *A empresa criadora de conhecimento*. In: HOWARD, R. *Aprendizado Organizacional – Gestão de pessoas para a inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

PERSPECTIVAS de expansão das microfinanças no Brasil: marco legal, capitalização e tecnologia. Rio de Janeiro: IBAM, 2001

RICHARDSON, Roberto (Org). *Pesquisa Social*. Capítulo 6. São Paulo: Ed. Atlas, 3ª Ed. 1999.

REZENDE, Yara. *Informação para Negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual*. Ciência da Informação, Brasília, v. 31, n. 2, p. 120-128, maio/ago. 2002.

RODRIGUES, H. T., Antunes, A M de S, Dutra, L. E. *Análise de propostas de modelos de gestão direcionados para o conhecimento*. R. Adm., São Paulo, v. 38,n. 1, p. 66-76, jan./fev./mar. 2003

ROSALES, Ramón. *Marco jurídico para as instituições de microcrédito*. Rio de Janeiro: BNDES maio 2000.

SANTOS, A Cuesta. *Gestão do conhecimento, da organização que aprende e de competências: a era digital*. R. Adm., São Paulo, v. 38, n. 1, p. 77-83, jan./fev./mar. 2003

SARACEVIC, Tefko. *Ciência da Informação: origem, evolução e relações*. Perspectiva em Ciência da Informação. Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 41-62, jan./jun. 1996.

SCHMIDT, Derli, PERIUS, Vergílio. *Cooperativismo e Cooperativa*. In: CATTANI, Antonio David (org.). *A outra Economia*. Veraz Editores, Porto Alegre, 2003. p. 63-72.

SCHWEINBERGER, Gerado A. *Economia Solidária*. Passo Fundo: Teor. Evid. Econ., v. 8, n. 15, nov./2000, p. 83-116.

SILVA, Sergio Luis da. *Informação e Competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais*. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 31, n. 2, p. 142-151, maio/ago. 2002.

SINGER, Paul. *Introdução à economia Solidária*. 1ª ed. São Paulo: Ed. Fundação Perseu Abramo, 2002.

STEWART, AT. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações*. São Paulo: Campus, 1998.

TERRA, J. C. C., GORDON, C. *Portais Corporativos: a revolução na gestão do conhecimento*. São Paulo: Negócio Editora, Cap. 3, p. 55-91, 2002.

TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócios Editora, 2000.

VASCONCELOS, Flávio C. *Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância: uma visão co-evolucionária*. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 98-102. Out./Dez. 2001.

VISÃO MUNDIAL. *Planejamento Estratégico ANDE - AF03*. Montes Claros, 2003.

VISÃO MUNDIAL. *Planejamento Estratégico ANDE - AF04*. Montes Claros, 2004.

VISÃO MUNDIAL. *Planejamento Estratégico ANDE - AF05*. Montes Claros, 2005.

VISÃO MUNDIAL. *Relatório Anual 2003*. Belo Horizonte, 2003.

VISÃO MUNDIAL. *Relatório Anual 2004*. Belo Horizonte, 2004.

VISÃO MUNDIAL. *Relatório Anual ANDE - 2004*. Belo Horizonte, 2004.

WAUTIEZ, Françoise, et. al. *Indicadores da economia solidária*. In: CATTANI, Antonio David (org.). *A outra Economia*. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. p. 177-183.



## ANEXO 1 – Questionário 1 – Equipe ANDE MG

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_ . Escolaridade: \_\_\_\_\_  
 Idade: \_\_\_\_\_ Profissão: \_\_\_\_\_  
 Cidade onde realiza suas atividades: \_\_\_\_\_  
 Tempo de trabalho na organização: \_\_\_\_\_ ( ) Estagiário(a)  
 Tempo de trabalho na função atual: \_\_\_\_\_ ( ) Funcionário(a)

O objetivo desta pesquisa é identificar as possibilidades de melhoria da gestão da informação e do conhecimento para a rede de microcrédito, da ANDE Filial Minas.

Considerando o seu ambiente de trabalho, suas atividades diárias, a filial ANDE Minas e as informações que fazem parte desta realidade, responda às questões a seguir, da forma mais detalhada possível.

### 1 FONTES

1.1 Quando você precisa de informações para realizar o seu trabalho, nesta organização:

1.1.1 A quem você mais recorre?

- ( ) Chefe imediato
  - ( ) Colegas de trabalho, dentro da VM
  - ( ) Supervisor
  - ( ) Colegas da área, fora da VM
  - ( ) Órgãos responsáveis
  - ( ) Colegas de outras áreas, dentro da VM
  - ( ) Colegas de outras áreas, fora da VM
  - ( ) Outros \_\_\_\_\_
- Porque? \_\_\_\_\_

1.1.2 Das fontes abaixo, qual você mais utiliza para seu trabalho?

- ( ) Internet
  - ( ) Intranet
  - ( ) Manuais
  - ( ) Portais Corporativos
  - ( ) Livros da área
  - ( ) Bibliotecas públicas
  - ( ) Biblioteca da instituição
  - ( ) Outros \_\_\_\_\_
- Porque? \_\_\_\_\_

1.1.3 Das fontes abaixo, qual você acredita ser mais eficiente, para a realização do seu trabalho:

- Internet
- Intranet
- Manuais
- Portais Corporativos
- Livros da área
- Bibliotecas públicas
- Biblioteca da instituição
- Outros \_\_\_\_\_

Porque? \_\_\_\_\_

1.1.4. Como você mais as procura:

- Pessoalmente (face a face)
- Por carta.
- Por telefone.
- Por e-mail.
- Outros \_\_\_\_\_

Porque? \_\_\_\_\_

1.2 No seu dia a dia na ANDE MG, que informações você precisa saber para realizar bem o seu trabalho?

1.3 Que informação você não precisa saber para realizar bem o seu trabalho, mas que a rotina atual da organização exige que você saiba ou colete?

1.4 Que informações poderiam melhorar o desempenho de sua atividade? O que, em se tratando de informação e comunicação, falta para você otimizar seu trabalho hoje?

1.5 Considerando a ANDE Filial Minas:

Existe(m):	Você tem acesso	Você utiliza	Que informações você extrai desta ferramenta?
<input type="checkbox"/> Biblioteca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Livros específicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Manuais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Portal Corporativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Sistema Informatizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Home Page	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Comunidades Virtuais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Sistema em Rede regional (sistema de comunicação em rede)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

1.6 Qual fonte de informações você mais utiliza para se manter atualizado profissionalmente:

- ( ) Internet  
 ( ) Cursos de capacitação  
 ( ) Através de cursos de graduação ou especialização  
 ( ) Outros \_\_\_\_\_

## 2 PRODUÇÃO

A sua atividade diária gera informações para outras atividades, setores ou áreas na organização. Que informações são geradas a partir do seu trabalho?	Em que setores ou áreas elas são utilizadas?	Para quais setores ou áreas elas poderiam ser úteis?
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.

2.1 Das informações citadas acima, quais poderiam ser descartadas, ou seja, não precisam ser geradas a partir do seu trabalho? Porque?

## 3 SISTEMATIZAÇÃO

3.1 Sobre o Sistema de tecnologia da informação utilizado (Sistema PROMICRO):

3.1.1 Atende às suas necessidades? Porque?

3.1.2 O que poderia ser melhorado?

3.1.3 Que perspectivas de melhoria existem?

3.2 Quais são as alternativas de melhoria do sistema de informação, fora deste sistema informatizado?

## 4 TRANSFERÊNCIA / DISSEMINAÇÃO

4.1 Como a informação é compartilhada? (Classifique por ordem crescente, da mais utilizada para a menos utilizada. Acrescente outras opções, caso necessário.)

- ( ) Memorandos  
 ( ) Reuniões  
 ( ) E-mails  
 ( ) Conversas informais  
 ( ) Mural Informativo  
 ( ) Chats  
 ( ) Cursos  
 ( ) Seminários

- ( ) Manuais  
 ( ) \_\_\_\_\_

4.2 Como você classifica a disponibilização de informações gerais sobre a instituição por parte da equipe de gestão da mesma:

- ( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Ruim

Por que? \_\_\_\_\_

4.3 Como você classifica o compartilhamento de informações entre seus pares:

a) Colegas de trabalho da filial Minas?

- ( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Ruim  
 Por que? \_\_\_\_\_

b) Colegas de trabalho da ANDE Brasil, incluindo gerência nacional?

- ( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Ruim

Por que? \_\_\_\_\_

c) Gerência local?

- ( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Ruim

Por que? \_\_\_\_\_

4.4 Há uma política de compartilhamento de informação por parte da Gerência Nacional ANDE?

- ( ) Sim ( ) Não ( ) Parcial

Como ela é colocada, como acontece, de que forma esta política é explicitada?

4.5 Você percebe uma cultura instalada de compartilhamento de informação na organização?

- ( ) Sim ( ) Não ( ) Parcial

Em quais situações, atitudes ou processos?

4.6 Este compartilhamento é mais espontâneo ou há situações onde ele é imposto?

## 5. GESTÃO

5.1 Muito se houve falar atualmente em Gestão do Conhecimento, Gestão da Informação, Capital Intelectual, Cultura de aprendizagem.

5.1.1 O que você sabe, ou acredita que sejam, estes conceitos?

5.1.2 Como você percebe estes processos dentro da ANDE?

5.2 Quanto tempo diário que você gasta buscando informações para a realização do seu trabalho, seja direta ou indiretamente?

5.3 Você acredita que pelo fato de trabalhar numa ONG, numa agência de microcrédito incluída na Economia solidária, isto contribui para o gerenciamento da informação e do conhecimento nesta instituição, visto que a cultura de solidariedade e compartilhamento está embutida nestes processos?



## ANEXO 2 – Questionário 2 – Equipe Gerência Nacional - ANDE Brasil

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_ . Escolaridade: \_\_\_\_\_  
 Idade: \_\_\_\_\_ Profissão: \_\_\_\_\_  
 Cidade onde realiza suas atividades: \_\_\_\_\_  
 Tempo de trabalho na organização: \_\_\_\_\_ Tempo de trabalho na função atual: \_\_\_\_\_

O objetivo desta pesquisa é identificar as possibilidades de melhoria da gestão da informação e do conhecimento para a rede de microcrédito, da ANDE Filial Minas.

Considerando o que você conhece da realidade, do ambiente de trabalho, das atividades diárias da filial ANDE Minas e as informações que fazem parte dessa realidade, responda às questões a seguir, da forma mais detalhada possível.

### 1 FONTES

1.1 No dia a dia na ANDE MG, que informações você acredita que a equipe precisa saber para realizar eficazmente o seu trabalho?

1.2 E que informações você acredita não serem necessárias para a realização eficaz destas atividades?

### 2 PRODUÇÃO

A sua atividade diária gera informações para esta filial. Que informações são geradas a partir do seu trabalho?	Em que setores ou áreas elas são utilizadas?	Para quais setores ou áreas serão úteis?
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.

### 3 SISTEMATIZAÇÃO

3.1 Sobre o Sistema de tecnologia da informação utilizado (Sistema PROMICRO):

3.1.1 Você acredita que ele atenda às necessidades atuais? Por que?

3.1.2 O que poderia ser melhorado?

3.1.3 Que perspectivas de melhoria existem?

3.2 Para você, quais são as alternativas de melhoria do sistema de informação desta filial, fora deste sistema informatizado?

#### 4 TRANSFERÊNCIA / DISSEMINAÇÃO

4.1 Como você classifica a disponibilização, transferência, disseminação e compartilhamento de informações nesta filial:

(  ) Ótimo (  ) Bom (  ) Ruim

Por que? \_\_\_\_\_

4.2 Como você compartilha as informações do seu trabalho com a equipe desta filial?

4.3 Você considera que na ANDE exista uma política de compartilhamento de informação? Como ela é colocada, como acontece, de que forma esta política é explicitada?

4.5 Você percebe uma cultura instalada de compartilhamento de informação na organização (ANDE)?

(  ) Sim (  ) Não (  ) Parcial

Em quais situações, atitudes ou processos?

4.6 Este compartilhamento é mais espontâneo ou há situações onde ele é conduzido? Se conduzido, de que forma?

#### 5 GESTÃO

5.1 Os conceitos de Gestão do Conhecimento, Gestão da Informação, Capital Intelectual, Cultura de aprendizagem, Ihe são familiares?

5.1.1 Em quais processos na ANDE MG reconhece o emprego desses conceitos?

5.1.2 Como você percebe estes processos dentro da ANDE, filial Minas.

5.2 Pelo fato de trabalhar num ONG, numa agência de microcrédito incluída na Economia solidária, e visto que a cultura de solidariedade e compartilhamento está embutida nestes processos, você acredita que essa cultura contribua para um melhor gerenciamento da informação e do conhecimento nesta instituição?

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)