

## **Criação e disseminação do conhecimento na fundação Hemominas**

**Diana Alexandra Cubillos Vargas**

**Mestre em Ciências da Informação UFMG,  
Jornalista e Comunicadora Social, Especialista em  
Gestão Estratégica da Informação**

**Kátia Coelho**

**Especialista em Arquitetura e Organização da  
Informação UFMG. Administradora de Sistemas  
de Informação**

**Maria Cristina Magnani**

**Mestranda em Ciência da Informação UFMG,  
Engenheira Civil, Especialista em Análise de  
Sistemas de Informação e Engenharia de  
Software**

*Apresentam-se diferentes conceitos sobre sociedade da informação, governança e política da informação, relacionando-os com os processos de criação e disseminação do conhecimento. Por meio de entrevistas e sob a abordagem do modelo SESI, esses processos são identificados e analisados em diversas áreas da Fundação Hemominas. Nas ações e práticas da instituição, procura-se encontrar elementos de uma política de informação, estabelecida implícita ou explicitamente, que seja catalisadora das diversas formas de criação e conversão do conhecimento. Conclui-se que, embora exista uma prática comum de registro e compartilhamento do conhecimento, esta prática nem sempre ultrapassa os domínios e limites das áreas onde ela acontece. Constatase que as ações acontecem como resultado da busca pela melhoria dos processos produtivos ou de gestão, e não como resultado de uma política de informação direcionada para a criação e o compartilhamento do conhecimento como agente de inovação.*

**Palavras-Chave:** *Sociedade da informação; Política de informação e governança; Criação do conhecimento.*

## Knowledge creation and dissemination of the Hemomimas Foundation

*The article presents concepts and features on the information society, governance and information policies and their relation with the processes of knowledge creation and dissemination. These processes are identified and analyzed in several areas of the Hemominas Foundation through interviews and using the SESI model. In the actions and practices of the institution, elements of an information policy, either implicit or explicitly established, are looked for, that would catalyze the methods of creation and conversion of knowledge. It is concluded that, although there is a common practice to record and share knowledge, this practice does not very frequently extrapolate the spheres of the area where it happens. The actions seem to occur from an attempt for improved production processes or management, rather than from an information policy directed to knowledge creation and dissemination as an innovation agent.*

**Keywords:** *Information society; Information politics and governance; Creation of knowledge.*

Recebido em 17.06.2008 Aceito em 24.07.2009

### 1 Introdução

Na última década, a expressão sociedade da informação tem se consagrado nas organizações como uma estrutura central da nova economia, em que o conhecimento é o eixo do desenvolvimento, da produtividade e da inovação empresarial. Abdul Waheed Khan (2003)<sup>1</sup> (subdiretor geral da UNESCO para a Comunicação e Informação) comenta que a "sociedade da informação inclui uma dimensão de transformação social, cultural, econômica, política e institucional, além de uma percepção mais pluralista e inovadora por meio do conhecimento"; já que esta permite não só modificar ou melhorar, mas criar novos conhecimentos, como vantagem competitiva frente a outras organizações ou sociedades.

---

1 TOWARDS KNOWLEDGE SOCIETIES. UNESCO's Natural Sciences Sector. An Interview with Abdul Waheed Khan. World of Science, v. 1, n. 4, July-September 2003, Disponível em: <[http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL\\_ID=11958&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL_ID=11958&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)>. Acesso em: 30 ago. 2009.

Neste sentido, González de Gómez (2002) se refere ao *modus operandi* da sociedade da informação como a “transubstanciação do informacional e semiótico no econômico, através da mediação tecnológica e dos mercados”.

Pela força da relação informação-conhecimento e pela importância deste duo no modelo de sociedade atual, podemos supor que o “econômico” a que se refere González está na capacidade das instituições de usar e criar o conhecimento como vantagem competitiva, a partir do processamento da informação. Esta última, nas suas mais diversas roupagens: como estruturas do mundo; como mensagem; significado atribuído a um dado; redução da incerteza; resolução de um estado anômalo do conhecimento na mente de um recipiente; ou como um processo de transferência (WERSIG, 1996 citado por CORNELLIUS, 2002). Para Braman (2006), ela pode ser entendida também como recurso, *commodity*, percepção de um padrão, agente, como um repositório de possibilidades e como uma força constitutiva da sociedade.

O verbo “transubstanciar”, por sua vez, nos remete à idéia de um processo de transformação cuja imersão nos seus detalhes de funcionamento gera ainda incógnitas e desconhecimento. A afirmação de Gonzalez sugere, pelo uso deste verbo, que os mecanismos de criação do conhecimento como resultado de processos de informação ainda não estão plenamente conhecidos.

Portanto, a importância cada vez maior do conhecimento nas organizações é o reflexo de uma série de fatores que caracterizam a nova dinâmica de funcionamento da sociedade. Resumidamente, as principais características da sociedade da informação, do conhecimento e do aprendizado, de acordo com Lastres, Legey e Albagli (2003), são:

1. Confiabilidade, velocidade e baixo custo de transmissão, armazenamento e processamento de enorme quantidade de conhecimento codificado e aumento da pressão pela privatização e “comodificação” dos mesmos;
2. Maior valorização do conhecimento tácito;
3. Intensificação dos processos de adoção, difusão e descarte de inovações;
4. Papel central das tecnologias da informação e da comunicação;
5. Mudanças fundamentais nas formas de gestão organizacional, com maior integração entre funções;
6. Maior interligação entre empresas e destas com outras instituições, destacando-se a integração entre usuários, produtores, fornecedores e prestadores de serviço;
7. A nova dinâmica político-institucional associada às mudanças técnicas, econômicas e sociais.

Movidas pelos novos padrões de acumulação da sociedade, as instituições (públicas e privadas) foram levadas a repensar os seus modelos de governança e de gestão. A participação ampla dos

colaboradores, cidadãos e representantes de interesses diversos, o direito de acesso à informação e a transparência passam ser requisitos fundamentais para responder às demandas de uma sociedade estruturada em redes e centralizada na produção, transmissão e uso da informação e do conhecimento.

Dentro destes novos padrões da sociedade, o conceito de governança, embora antigo, tem sido amplamente discutido e, de acordo com Braman (2004, p. 14), é definido como:

Instituições formais e informais, regras, acordos e práticas, decisões e comportamentos de atores estatais e não estatais, os quais têm efeito constitutivo na sociedade, ou seja, a capacidade governativa ou de ação estatal na implementação das políticas e na consecução das metas seletivas.

Indo um pouco além, Jonhson (1997) consultora da CIDA - Canadian International Development Agency define os requisitos de uma boa governança:

Entende-se por governança a maneira na qual o poder é exercido por seus governos no gerenciamento dos recursos econômicos e sociais do país. Boa governança pressupõe: efetividade, honestidade, equidade, transparência e prestação de contas (JONHSON, 1997, p.3).

Ou seja, uma boa governança se fundamenta no gerenciamento do poder, que, correlacionado à sociedade da informação, estabelece políticas ou parâmetros para controlá-la, disseminá-la e criá-la. E, por isso, o termo política de informação surge como um processo legitimado frente ao uso, controle e resultado da informação.

A política de informação corresponde ao:

Processo pelo qual se estabelecem os parâmetros através dos quais a informação é controlada (criada, sintetizada, analisada, recuperada e usada), por seres humanos. São mecanismos sociais, usados para o controle da informação, e os efeitos sociais da aplicação destes mecanismos (BURGER, 1993).

A partir das definições de Braman e Burger, pode-se concluir que numa sociedade onde a comunicação e a informação assumem papel preponderante, o perfil de governança de uma instituição é reflexo das políticas de informação adotadas. Como mecanismos de controle da informação que propiciam efeitos na sociedade, as políticas podem incentivar ou restringir a participação dos atores nos processos da organização, promovendo ou não a criação e o uso do conhecimento e dos processos de inovadores.

Sabendo da importância atual do conhecimento como agente de inovação e de participação na sociedade, estes conceitos anteriormente levantados servem como ponto de partida para a seguinte reflexão: de que forma a informação e o conhecimento podem ser disponibilizados para todos os atores participantes dos processos de uma organização, no intuito de promover a inovação e de desenvolver os requisitos para a boa governança?

A fim de responder a esta indagação, este trabalho teve como objetivo analisar o processo de criação e disseminação do conhecimento em uma instituição pública, e identificar os elementos de uma política de informação e de boa governança que norteiam esse processo. Procurou-se verificar se esses elementos realmente contribuem e marcam uma diferença no processo de construção do conhecimento, pela relação dialética entre prática e teoria que eles propiciam. Utilizou-se como referência o modelo denominado SECI, apresentado por Nonaka e Konno (1998), onde cada letra representa um método: (S) - socialização, (E) - externalização, (C) - combinação e (I) - internalização.

## **2 Criação do Conhecimento**

Com o tempo, as organizações perceberam que o êxito das empresas não só depende de suas habilidades de produção, capital, insumos ou de relações públicas. Tornou-se fundamental desenvolver também habilidades no campo da criação do conhecimento, tais como a capacidade de gerar novos conhecimentos e transmiti-los aos funcionários, e de materializá-los em ações que levem a novos produtos e serviços mais competitivos.

Nonaka afirma que o conhecimento, a capacidade de criá-lo e de utilizá-lo constituem importantes pilares para as organizações obterem vantagens competitivas sustentáveis. Porém, segundo o autor, no contexto organizacional estamos longe de entender o processo pelo qual uma organização cria e utiliza o conhecimento. Nossas ações e interações com o ambiente criam e alargam o conhecimento através do processo de conversão do conhecimento tácito em explícito. Esta conversão, no entanto, não é um processo simples, uma vez que o conhecimento tácito é difícil de ser formalizado e só pode ser adquirido através da experiência compartilhada (NONAKA, 2003). A compreensão dos conceitos de conhecimento explícito e tácito é o ponto de partida para o entendimento do processo de criação do conhecimento.

O conhecimento explícito faz referência ao conhecimento que pode ser traduzido por palavras, números, fórmulas científicas, procedimentos estabelecidos, especificações, etc. É um conhecimento expresso por números e palavras que pode ser compartilhado por meio de dados, especificações e/ou manuais. Nonaka & Konno (1998) definem o conhecimento explícito como uma técnica de aprendizagem dimensional.

Já o conhecimento tácito faz referência às intuições, à experiência individual, aos esquemas e modelos mentais que tem cada pessoa em uma organização, sendo difícil de transmitir e explicitar. Nonaka e Konno

(1998) definem o conhecimento tácito como uma técnica de aprendizagem cognitiva, em que o conhecimento é dificilmente visível ou expresso. Corresponde a uma forma de conhecimento altamente pessoal, de difícil formalização e compartilhamento, por ser composto de intuições, idéias e/ou visões subjetivas. Da mesma forma, Polanyi (1967) define o conhecimento Tácito como pessoal, intransferível e específico de um contexto, e, portanto, de difícil formulação e comunicação. Mas, segundo Choo (1998), é de vital importância para as organizações.

Portanto, a criação do conhecimento, de acordo com Choo (2003), é gerada pela interação entre o conhecimento explícito e o tácito, sendo estes complementares e convergentes, pois...

[...] enquanto permanece guardado como know-how pessoal, o conhecimento tácito não tem valor. Por outro lado, o conhecimento explícito não surge espontaneamente, mas precisa ser cultivado a partir das sementes do conhecimento tácito (CHOO, 2003, p. 37).

Este processo promove a inovação e o desenvolvimento de novos produtos ou serviços na organização. Neste alicerce de correlação é que os quatro métodos de conversão do conhecimento propostos por Nonaka e Konno (1998) acontecem:

1. Tácito em tácito, mediante a Socialização;
2. Tácito em explícito, mediante a Externalização;
3. Explícito em explícito, mediante a Combinação;
4. Explícito em tácito, mediante a Internalização.

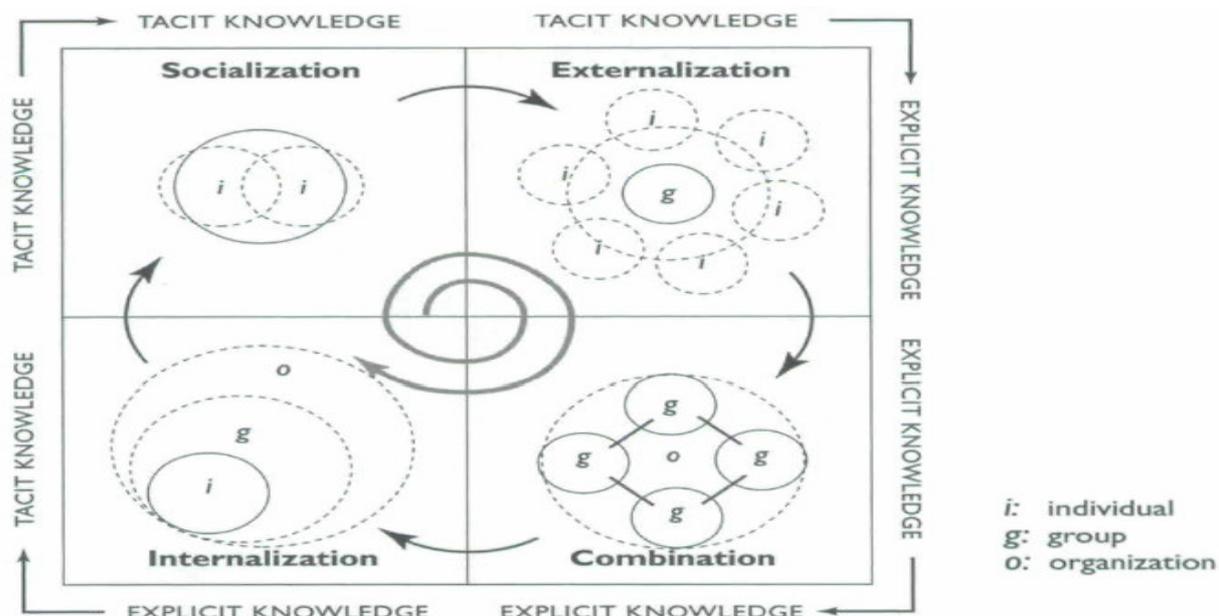


FIGURA 1 - A Espiral da Conversão do Conhecimento

Fonte: NONAKA; KONNO (1998).

A Socialização (conhecimento tácito em tácito) corresponde ao processo de adquirir o conhecimento tácito de outros colegas de trabalho através de suas experiências, por meio da imitação, da observação e da prática. Segundo Nonaka e Konno (1998), a socialização faz referência a um processo de transferência das próprias idéias ou imagens entre os colegas ou subordinados, ou seja, um compartilhamento do conhecimento pessoal, a fim de criar o lugar comum ou "Ba"<sup>2</sup>, onde o compartilhamento de conhecimento tácito entre indivíduos é enfatizado por atividades de convivência, tais como estar junto, gastar tempo, viver no mesmo ambiente.

A Externalização (conhecimento tácito em explícito), segundo os autores, corresponde à tradução ou expressão do conhecimento tácito em uma forma que possa ser compreendida pelos outros; provocada através do diálogo e da reflexão coletiva. Nonaka e Takeuchi (1997) comentam que é um processo de criação de conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos; ativado pelo diálogo e a conversão efetiva.

A Combinação (conhecimento explícito em explícito) corresponde à combinação de partes de conhecimento explícito em novos conhecimentos explícitos, como relatórios, memorandos, etc. Segundo os autores, ela envolve a conversão dos conhecimentos explícitos em um pacote complexo de conhecimentos, e é dividida em três fases:

1. Coleta de todo o conhecimento externalizado;
2. Disseminação dos novos conhecimentos pela organização, através de apresentações ou reuniões;
3. Edição e processamento do conhecimento.

O local ou "Ba" da combinação pode se dar, por exemplo, em cursos nas universidades, ou por meio da educação ou treinamento formal em escolas. Acontece também pelo uso de bancos de dados, pela troca de conhecimento através de redes de computadores, em reuniões, conversas ao telefone, dentre outros.

Já a Internalização (conhecimento explícito em tácito) é definida como a conversão do conhecimento explícito adquirido em conhecimento tácito organizacional, através da vivência das novas experiências; e pode se tornar mais fácil se o conhecimento for capturado em documentos ou se transmitido sob forma de anedotas, de modo que os indivíduos assimilem as experiências dos outros. Neste caso, o indivíduo se vê ou se identifica como parte integrante e relevante do conhecimento organizacional. E é da internalização, de acordo com Nonaka & Takeuchi

---

<sup>2</sup> Segundo Nonaka e Konno (1998), o "Ba" se define como o lugar no qual ocorre a elaboração da criação do conhecimento. Pode ser interpretado como o espaço compartilhado de onde emergem as relações organizacionais ou pessoais. Portanto, o "Ba" corresponde à plataforma para a concentração de recursos de uma organização de conhecimento. "Participar de um Ba significa estar envolvido e transcender os próprios limites de perspectiva ou alcance".

(1997), que surge a inovação, devido à contínua interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Os quatro modelos de conversão apresentados se encontram igualmente relacionados, formando um fluxo de informação cíclico, levando o conhecimento de tácito a explícito, uma vez e outra, retroalimentando o conhecimento já adquirido ou, talvez, melhorando-o através da inserção dos outros participantes.

### **3 Criação do Conhecimento na Fundação Hemominas**

A Fundação Hemominas foi criada em 1985 com o objetivo de implantar as diretrizes do Programa Nacional do Sangue em Minas Gerais que, "pelas mais diversas razões e com raras exceções, convivia com uma situação caótica na prática das transfusões de sangue" (MELO, 2007, p. 40).

A instituição tem a finalidade de assegurar unidade de comando e direção às políticas estaduais relativas à Hematologia e Hemoterapia, desenvolvendo, portanto, atividades nas áreas de prestação de serviço, assistência médica, ensino, pesquisa, desenvolvimento tecnológico, produção, controle de qualidade e educação sanitária.

Frente a essa Política Nacional de Sangue, a Hemominas atua e dissemina a informação para os funcionários e cidadãos, a fim de procurar novos conhecimentos e serviços que beneficiem o Estado nas questões relativas ao sangue e derivados. Conforme cita Cioffi (2007), a disseminação da informação passou a ser uma exigência de todos os envolvidos nos processos da Fundação, onde foram criados alguns mecanismos de disseminação, dentre os quais se destacam as comunicações internas, e-mails e jornais.

Sabendo dessa Política Nacional do Sangue e da abrangência da Fundação em Minas Gerais, com 21 unidades, foram analisados, por meio de entrevistas não estruturadas, os processos de criação e de disseminação do conhecimento na Hemominas; tendo sido utilizadas as teorias levantadas no presente artigo sobre a criação de conhecimento, governança e política de informação, sob a abordagem do modelo SECI proposto por Nonaka e Konno (1998). Foram entrevistados: presidência, diretoria técnico-científica, diretoria de atuação estratégica, além de alguns gerentes das áreas meio e fim.

Estabelecendo uma relação entre os depoimentos dos entrevistados e o modelo SECI proposto por Nonaka e Konno (1998), procurou-se verificar as experiências e as características da Fundação nas quatro fases do modelo, e sua interação com a política de informação.

Antes de abordar o modelo SECI, foi levantada a possibilidade de existência de uma Política de Informação: se estabelecida ou não, e principalmente como ela era percebida pelas diretorias. Júnia G. M Cioffi, diretora técnico-científica, expressou que na Hemominas a...

[...] organização está começando agora a pensar em políticas de informação, mas ainda não temos uma política de informação estabelecida [...]. Antes a informação era vista apenas pelo processo de comunicação social, agora a visão é mais ampla envolvendo os indivíduos da organização. Existem práticas de socialização, mas não há política [...] por isso têm que ser criadas diretrizes do que a Hemominas quer passar para cada unidade, diretoria, funcionário etc.

A visão da diretora de atuação estratégica reforça o pensamento da diretora técnico-científica:

A política de informação é o modelo de como a instituição determina a forma de trabalhar a informação, como são determinadas as questões que envolvem a divulgação, disponibilização e uso da informação. Nós não temos uma política de informação implantada, institucionalizada. Existe este desejo, mas o que temos são instrumentos como o Planejamento Estratégico e Portal, como tentativas de se pensar e estabelecer incentivo de acesso e divulgação das informações (Kelly N. Guerra).

*Da mesma forma, Kelly N. Guerra comentou sobre a vontade de se ter uma política de informação na Instituição, legitimada e focada nas necessidades da Fundação, de seus funcionários e seus usuários.*

Temos vontade de ter uma política de informação, mas de modo que seja institucionalizada, com diretrizes para que ela possa acontecer. E mais, acredito que tenha que ser estabelecida pela alta-direção e adotada por todos [...]. Esta política deve estar alinhada aos objetivos institucionais. Sabemos que nossos esforços atuais são ações isoladas de promoção para que isso ocorra, mas sinto que fica muito no desejo de cada um e no modo como cada um faz e não de uma maneira institucionalizada.

Segundo Browne (1997), a cadeia de transferência de informação pode ser considerada como um dos modelos que acomodam as necessidades relacionadas à informação e fornece as bases para a construção de uma política. Ela representa um ciclo que se inicia com a geração de idéias, passando pelos processos de coleção, armazenamento, organização, recuperação, incluindo também os processos de análise, interpretação, evolução, síntese e disseminação dentro deste ciclo.

Mesmo não tendo uma política de informação formalmente estabelecida, os depoimentos acima demonstram uma percepção das diretorias a respeito de como a política deve ser construída e em torno de quais processos ela acontece, corroborando o pensamento de Browne (1997). Neste sentido, os termos divulgar, acessar, disponibilizar, socializar representam parte dos processos que compõem a cadeia de transferência da informação.

Sob esta perspectiva, a política de informação, como um conjunto de diretrizes para controlar, criar e disseminar a informação, é um forte instrumento para a construção do conhecimento.

Com o objetivo de verificar até que ponto a construção do conhecimento está inserida no contexto de um pensamento político institucionalizado, presidência, diretorias e respectivos gerentes foram entrevistados.

No âmbito dos seus processos internos, o principal núcleo de construção do conhecimento da Hemominas é a pesquisa científica nas áreas de Hematologia e Hemoterapia, embora haja incentivo a outros tipos de pesquisa nas demais áreas do conhecimento. As políticas que norteiam a pesquisa na Fundação estão implícitas na própria dinâmica do grupo de pesquisa, nas diversas práticas da empresa, nos processos das áreas, e estão explicitamente representadas em uma função do organograma designada de Serviço de Pesquisa.

Isto pode ser observado nos depoimentos de alguns dos entrevistados, conforme transcrições a seguir:

Trabalhamos o nosso conhecimento pela participação em Programas de Certificação de Proficiência externo tais como os realizados pela Anvisa e Sociedade Brasileira de Hematologia e Hemoterapia. Um dos critérios de avaliação para se obter esta certificação é a análise de amostras e aplicação de questionários que devem ser respondidos pelo nosso Setor. Os formulários são distribuídos para que analistas e técnicos respondam às perguntas. Depois, quando recebemos o resultado da Sociedade Brasileira de Imunohematologia nós nos reunimos para discutir os eventuais erros, e dúvidas do grupo (Luciana Cayres Schimidt, Gestora do Serviço de Imunohematologia).

A mesma gerente descreveu alguns exemplos de meios de pesquisa:

Quanto às informações técnicas temos total acesso principalmente através da Internet e da biblioteca. Quando identificamos um trabalho importante do nosso interesse, solicitamos à biblioteca e eles se encarregam de obter o documento (Luciana Cayres Schimidt).

Da mesma forma, a diretora Júnia G. M Cioffi comentou sobre o exemplo mencionado anteriormente:

Outra forma de disseminação do conhecimento importante é a biblioteca, que possui revistas atualizadas da área fim, livros novos, periódicos etc.

As parcerias, como a participação ativa em publicações do Ministério da Saúde e outras entidades, também cumprem papel importante na construção do conhecimento da Fundação, como pode ser observado a seguir:

Existem parcerias com a UFMG, Fapemig, Instituto de Pesquisas René Rachou, Hospital Sarah Kubistchek etc. Algumas universidades nos enviam estagiários e alunos. Em relação ao Ministério da Saúde, a Hemominas ajuda na elaboração de documentos. As parcerias são importantes porque, ao mesmo tempo que levamos conhecimentos, também trazemos. Também temos parcerias com alguns países como a França, EUA e Canadá, trocando sempre conhecimentos através das pessoas que vêm e vão trabalhar. Fazemos também muitas oficinas (Júnia G. M Cioffi).

A diretora de atuação estratégica também citou alguns exemplos:

[...] Exemplo disso é o número de visitas que recebemos. Alunos de instituições de ensino, intercâmbio com outros hemocentros e instituições do governo, como por exemplo, a Secretaria de Estado da Saúde (SES), universidades além de instituições internacionais (Kelly N. Guerra).

Corroborando os comentários anteriores, a presidente da Hemominas, Dra. Anna Barbara de Freitas Carneiro Proietti, mencionou algumas participações da instituição, demonstrando com isso um alinhamento entre as diretorias e a presidência:

Temos uma participação ativa nas publicações do Ministério da Saúde e em outras publicações. Buscamos a inovação para melhorar a saúde da população. [...] Existe a gestão da pesquisa. Um caso que rendeu benefícios à população foi uma pesquisa feita no teste do pezinho e do vírus HTLV (Anna Barbara de Freitas Carneiro Proietti).

É importante observar que as práticas citadas acima, relacionadas à pesquisa, se identificam com ações que fazem parte da arena denominada por Choo (2003) de criação do conhecimento, onde, de acordo com o autor, o conhecimento e a experiência dos membros são mobilizados, e o

conhecimento tácito é transformado em explícito, como é o caso das publicações desenvolvidas pela Fundação. Pode-se dizer que este processo também retrata o método de compartilhamento do conhecimento definido como Externalização no modelo SECI.

Na opinião da Presidente, o Planejamento Estratégico é um importante instrumento de disseminação de informações sobre a instituição. Segundo ela, a diretoria tem empenhado esforços na divulgação e comunicação dos objetivos e metas propostos nesse planejamento. Ela citou como exemplo a gincana promovida com os funcionários para facilitar e consolidar o entendimento sobre a visão da instituição, seu ambiente de atuação, seu papel na sociedade e aonde ela quer chegar. Esta visão é compartilhada com as diretorias técnico-científica e de atuação estratégica:

[...] a partir do ano 2000, com o Planejamento Estratégico e Qualidade de Serviços, começa-se a pensar em repassar o que a organização quer aos seus funcionários e clientes. [...] Hoje em dia esse assunto tem sido muito discutido, enquanto antes a informação era vista apenas pelo processo de comunicação social, agora a visão é mais ampla e envolve todos os indivíduos da organização (Júnia G. M Cioffi).

A diretora de atuação estratégica também afirma:

A definição dos processos, o Planejamento Estratégico e as Ações devem ser pensados institucionalmente, ou seja, precisamos institucionalizar o que fazemos, aprendemos e ensinamos. Definir como a instituição quer trabalhar a informação, como serão disponibilizadas as informações e como incentivar a troca de conhecimentos. Existem iniciativas, mas não está formalizado, ou seja, está no desejo de cada um (Kelly N. Guerra).

O processo de acreditação, em curso, também se apresenta como um instrumento importante para o estabelecimento de políticas explícitas que podem sistematizar o uso e a disseminação do conhecimento sobre os diversos processos da organização.

Podemos dizer que tanto o Planejamento Estratégico quanto a acreditação constituem dois meios importantes no processo de criação de sentido, que, segundo Choo (2003), é o que dá sentido às mudanças do ambiente para a organização se adaptar e ter sucesso. Por meio destes, os funcionários podem construir um entendimento compartilhado sobre o que é a Fundação, o que ela faz e para onde ela caminha.

[...] acredito que estamos melhorando muito, por exemplo, o processo de acreditação vai ajudar com a normatização dos procedimentos realizados. Sabemos que essa não é a única ou a melhor, mas sabemos que isso vai ajudar muito e é a nossa

busca. Não há como gerenciar o conhecimento que está na cabeça das pessoas (Kelly N. Guerra).

O registro de rotinas operacionais é uma prática adotada por diversos setores da Hemominas. Estes Procedimentos Operacionais (POP) são revisados anualmente e têm um papel importante no processo de conversão do conhecimento. Ao executar as rotinas descritas nos procedimentos, os funcionários têm a oportunidade de internalizar o conhecimento explícito, transformando-o em conhecimento tácito. No sentido inverso, as novas situações experimentadas no dia-a-dia são incorporadas aos procedimentos num processo de externalização do conhecimento tácito em explícito. A importância dos POP pode ser constatada no depoimento da gerente de controle de qualidade:

Os setores das áreas técnicas têm seus procedimentos registrados nos POP. Alguns são mais bem formulados e outros menos, mas todas as áreas devem ter um mínimo de procedimentos registrados nos POP. O modelo de POP utilizado é bem antigo e requer uma revisão. Este é um dos assuntos abordados pelo grupo de gestão da qualidade que está trabalhando no processo de acreditação da Hemominas (Flávia N. Gisiviez, Gerente de Controle de Qualidade).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a inovação acontece pela interação contínua entre conhecimento tácito e explícito. Este raciocínio se confirma pelas palavras da Gerente de Imunohematologia, ao afirmar que as novas técnicas incorporadas à rotina do setor são o termômetro para medir se as práticas de uso e a disseminação do conhecimento estão trazendo inovações; e que, mesmo sendo revisadas apenas uma vez por ano, alterações vão sendo incorporadas aos POP informalmente, para no futuro serem incorporadas definitivamente em novas versões de documentos. Ainda nas palavras da Gerente de Imunohematologia, os POP servem de instrumento de treinamento das rotinas operacionais para os novos funcionários.

Processos de Internalização e Externalização do conhecimento também podem ser identificados nas práticas da Hemominas, como por exemplo, o livro de ocorrências adotado por algumas áreas, onde toda situação considerada anormal deve ser registrada e lida pelos integrantes da equipe. Outro exemplo citado refere-se ao "Manual de Faturamento e Cobrança dos serviços prestados pela Fundação Hemominas às unidades de saúde particulares", que será distribuído em breve para todas as unidades da instituição. Segundo o gerente da área financeira, Alexandre Vertelo, este trabalho foi motivado pela crítica do Tribunal de Contas de Minas Gerais, no processo de auditoria, e pelo processo de acreditação que a Hemominas está passando. Seguindo a mesma linha, os setores de Imunohematologia e Controle de Qualidade possuem manuais de

padronização das práticas de suas áreas que são disponibilizados e utilizados por todas as unidades.

Portanto, observa-se que as práticas adotadas pelas áreas refletem os métodos de conversão do conhecimento representados no modelo SECI, demonstrando uma visão comum em relação à necessidade de explicitar e compartilhar o conhecimento.

Na esfera da conversão do conhecimento tácito em tácito, denominado pelo modelo SECI como Socialização, alguns aspectos se destacaram no conjunto de entrevistas aplicadas na Hemominas: em primeiro lugar, observa-se que o ambiente de confiança e respeito é mais favorável ao compartilhamento do conhecimento tácito. Isto se comprova pelos depoimentos a seguir:

As informações sobre a instituição circulam através de e-mail, quadros de aviso e através de conversas diretas com a diretoria. A minha relação com a diretora técnica à qual eu sou subordinada é de confiança mútua (Flávia N. Giviez, gerente de controle de qualidade).

A gerente do serviço de Imunohematologia afirma:

Existe um respeito muito grande pelos colaboradores mais antigos, como é o caso da Dra. Zilma, que é uma referência para nós. Agora, dedicada à pesquisa, não temos mais a participação direta dela nas atividades operacionais, mas muito do que sabemos devemos a ela. Quando temos alguma dificuldade a respeito de algum assunto e não conseguimos resolve-la através do acesso às nossas fontes de informação mais comuns, é a ela que recorreremos (Luciana C. Schimidt).

E para reforçar o comentário, a diretora técnico-científica coloca:

Outra coisa importante é demonstrar respeito com profissionais mais antigos, mostrando que eles têm muito valor para a organização. Eles têm suas atividades reconhecidas pela Hemominas. [...] Como os profissionais mais antigos são bem tratados eles não têm resistência em repassar os seus conhecimentos (Júnia G. M Cioffi).

O método de Socialização é também utilizado para promover o treinamento de novos funcionários e para disseminar o conhecimento entre as unidades da Hemominas. Os novos funcionários, além de treinamentos institucionais, aprendem as rotinas de trabalho pela convivência com os funcionários mais antigos. Nas palavras de Luciana C. Schimidt:

As informações e o conhecimento são repassados para o novo funcionário através dos POP e através da própria convivência entre eles.

A medição sistemática do processo de disseminação do conhecimento também é uma preocupação, e, segundo a própria diretora técnico-científica, o aproveitamento do conhecimento pela instituição precisa ainda ser traduzido em métricas para que este processo possa ser monitorado.

As dificuldades que temos são em relação à ausência dos indicadores. Nós medimos os resultados através das pesquisas científicas que são realizadas na organização. Consideramos as pesquisas que possuem pelo menos uma pessoa da Hemominas envolvida. Um número que temos é apenas a quantidade de novos mestres e doutores na organização. Outro indicador é a quantidade de pesquisas que estão sendo realizadas, quando as pesquisas têm enfoque na instituição. A Hemominas tem buscado financiamento para estas pesquisas. Percebe-se o aumento de conhecimento a partir das mudanças na rotina, nos processos, da organização. Enfim, acho que tem que melhorar, mas estamos caminhando nesta direção (Júnia G. M Cioffi).

Já a diretora de atuação estratégica comenta:

[...] o conhecimento refletido nos resultados ainda não foi medido e nem acompanhado de uma maneira sistemática. A gente percebe muito isso acontecendo. Fazemos benchmark e procuramos melhorar os processos a partir de então. Outra maneira de visualizar quando estamos aplicando nosso conhecimento é na tomada de decisão. Exemplo disso é a implantação do Centro de Tecidos Biológicos - CETEBIO<sup>3</sup>.

No âmbito do modelo SECI de conversão do conhecimento, nota-se que o alcance e a abrangência dos métodos de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização, na Hemominas, podem variar. Nesse sentido, percebe-se que a preocupação dos funcionários em registrar e compartilhar o conhecimento é traduzida em ações que normalmente ficam restritas aos setores. Embora aconteçam, por exemplo, encontros e seminários, não se identificou nos setores entrevistados algum tipo de ação que manifestasse a preocupação explícita de extrapolar as suas respectivas fronteiras para a construção do conhecimento institucional. Isso pode ser indício de um conhecimento disperso que precisa ser regulado, controlado, disseminado e promovido pela instituição, por meio da consolidação de uma política de informação, para se chegar à desejável boa governança, que pressupõe, segundo

---

<sup>3</sup> Centro de Tecidos Biológicos - CETEBIO, unidade especializada de alta complexidade que permitirá o acesso da rede pública de saúde a tecidos biológicos para transplantes de células tronco, ossos, pele, sangue raro, entre outros, e que incentivará o desenvolvimento de estudos e pesquisas científicas e tecnológicas, possibilitando um avanço para a ciência brasileira.

Jonhson (1997): efetividade, honestidade, equidade, transparência e prestação de contas.

## 4 Considerações finais

Entendendo a informação como um dos principais recursos para a construção do conhecimento, é inegável a necessidade de se estabelecer, dentro dos parâmetros de uma boa governança, políticas de informação que incentivem e propiciem a criação e a disseminação do conhecimento na organização, e que promovam um ambiente favorável às inovações como valor agregado. A partir do conceito de boa governança, apresentado por Jonhson (1997), procurou-se, como proposta de reflexão para este trabalho, responder às indagações sobre o compartilhamento da informação e do conhecimento entre os atores envolvidos nos processos organizacionais, no intuito de desenvolver os requisitos para a boa governança e de promover a inovação. Como referência, utilizou-se a espiral de conversão do conhecimento de Nonaka e Konno (1998), o conceito de política de informação apresentado por Burger (1993) e o de governança apresentado por Braman (2004), buscando na articulação desses conceitos uma base teórica para a investigação.

Analizou-se o processo de criação e disseminação do conhecimento na Fundação Hemominas, procurando identificar, nas ações e práticas da instituição, os métodos de conversão do conhecimento e a presença de elementos de uma política de informação; verificando a influência desses elementos no processo de construção do conhecimento.

A partir de entrevistas não estruturadas com a direção e alguns de seus funcionários, percebeu-se que há um alinhamento e o reconhecimento entre eles da importância de criar, trabalhar, disseminar e compartilhar a informação. Entretanto, o conjunto de ações que refletem este reconhecimento não constitui uma política de informação nos termos apresentados por Burger (1993), em que possam ser encontrados parâmetros comuns a toda a instituição por meio dos quais o controle da informação possa ser exercido.

Ao longo das entrevistas, verificou-se que as ações que propiciam a construção do conhecimento permeiam os processos da organização, ainda que de forma tímida e em níveis diferenciados. Porém, constatou-se que essas ações acontecem como resultado da busca pela melhoria dos processos produtivos ou de gestão, e não como resultado de uma política de informação estabelecida pela Fundação. Pela análise das entrevistas, conclui-se que os métodos de conversão do conhecimento do modelo proposto por Nonaka e Konno (1998) estão presentes nas práticas e processos da Hemominas. Portanto, nota-se que as ações, mecanismos e instrumentos que a instituição adota, estão traduzidos nos métodos de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização do modelo SECI, tomado como referência no presente artigo. Podem-se considerar tais ações como uma sistemática que se aproxima bastante deste modelo. No entanto, a ausência de uma política de informação catalisadora, integradora e incentivadora dos processos de uso e compartilhamento da

informação, com objetivos especificamente voltados para a criação do conhecimento e a busca de inovações, deixa os mecanismos de interação entre conhecimento tácito e explícito à mercê de vários outros interesses da instituição, que não aqueles vinculados diretamente à produção de conhecimento. Nesse sentido, a política de informação ainda não alcançou o seu lugar de objeto de governança (BRAMAN, 2004), que reconhece o conhecimento e a inovação como diferenciais competitivos na sociedade da informação.

Verificou-se que a noção de informação constituída na Fundação, de modo geral, não é percebida como parte de um ciclo informacional gerador de conhecimento, embora seja reconhecida a necessidade de se “trabalhar” a informação na organização.

Os entrevistados reconheceram a importância do conhecimento como agente de inovação e, nesse sentido, a Fundação é vista como uma instituição de pesquisa criadora de novos conhecimentos, corroborando o pensamento de Nonaka e Konno (1998), aqui discutido. A Hemominas já percorreu um caminho, talvez o principal: adquirir a consciência de que a criação e disseminação do conhecimento é um processo cíclico, estratégico e contínuo. Porém, há ainda um longo percurso, onde o desenvolvimento e a consolidação de uma política de informação se fazem essenciais para garantir a continuidade e a evolução desse trabalho.

## Referências

ABDUL, W. K. Towards knowledge societies. *World of Science*, v. 1, n. 4, July-September 2003, Disponível em: <[http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL\\_ID=11958&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL_ID=11958&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)>. Acesso em: 30 ago. 2009.

BRAMAN, S. The emergent global information policy regime. In: \_\_\_\_\_ (Ed.). *The emergent global information policy regime*. Houndsmills, UK: Palgrave Macmillan, 2004. p. 12-38.

\_\_\_\_\_. *An Introduction to Information Policy*. In: *CHANGE of State: information, policy and power*. Cambridge, MA: MIT Press, 2006.

BROWNE, M. The field of information policy: fundamental concepts. *Journal of Information Sciences*, Brighton, v.23, n. 4, p. 261-275, 1997.

BURGER, R. H. *Information policy: a framework for evaluation and policy research*. Norwood, NJ: Ablex, 1993.

CHOO, C. W. *The knowing organization: how organizations use information for construct meaning, create knowledge and make decisions*. Now York: Oxford Press, 1998.

\_\_\_\_\_. *A Organização do conhecimento*. São Paulo: SENAC, 2003.

CIOFFI, M. J. *Modernização administrativa e seu impacto*. In: *FUNDAÇÃO HEMOMINAS. 1985-2007 / Centro de Hematologia e Hemoterapia do*

Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte: Fundação Hemominas, 2007. p 93-108.

CORNELIUS, I. Theorizing information for Information Science. *Annual Review of Information Science and Technology*, v. 36, p. 400, 2002.

GOMEZ, M. N. G. Novos cenários políticos para a informação. *Ciência da Informação*, v. 31, n. 1, jan. 2002.

JOHNSON, I. Redefining the concepts of governance. Quebec: Canadian International Development Agency, 1997.

LASTRES, H.M.M.; LEGEY, L. I.; ALBAGLI, S. Indicadores da economia e sociedade da informação, conhecimento e aprendizado. In: VIOTTI, E. B.; MACEDO, M. M. (Orgs). *Indicadores de Ciência, Tecnologia e Inovação no Brasil*. Campinas: ditora da UNICAMP, 2003

MELO, L. A Hemoterapia em Minas Gerais a partir da criação dos Hemocentros. In FUNDAÇÃO HEMOMINAS. 1985-2007 / Centro de Hematologia e Hemoterapia do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte: Fundação Hemominas, 2007. p 39-42.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997

NONAKA, I.; KONNO, N. The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, v. 40, n. 3, p. 40-54, Spring 1998.

POLANYI, M. The tacit dimension. London: Routledge e Kegan Paul, 1967.

WERSIG, G. Information theory. In: FEATHER, J.; STURGES, P. (Eds.). *International encyclopedia of library and information science*. London: Routledge, 1996. p. 220-227.