

As cinco leis para a alfabetização midiática e informacional e sua relação com os fatores críticos de sucesso no âmbito da gestão do conhecimento

The five laws of media and information literacy and their relationship with the critical success factors in knowledge management

Heloá Cristina Oliveira-DelMassa:* Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp, Marília), Brasil; Universidad de Salamanca, España. heloaoliveira.biblio@gmail.com

 0000-0003-2466-6678

Ieda Pelogia Martins Damian: Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp, Marília); Universidade de São Paulo (USP), Brasil. ieda.martins@bol.com.br

 0000-0001-5364-3243

Marta Lígia Pomim Valentim: Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp, Marília), Brasil.

valentim@valentim.pro.br

 0000-0003-4248-5934

Como citar: Oliveira-DelMassa, H. C.; Damian, I. P. M.; & Valentim, M. L. P. (2018). As cinco leis para a alfabetização midiática e informacional e sua relação com os fatores críticos de sucesso no âmbito da gestão do conhecimento. *Bibliotecas. Anales de Investigación; 14(2)*, 218-231.

Recebido: 15 de fevereiro de 2018

Revisado: 14 de março de 2018

Aprovado: 9 de abril de 2018

Heloá Cristina Oliveira-DelMassa
Ieda Pelogia Martins Damian
Marta Lígia Pomim Valentim

RESUMO:

Objetivo. O objetivo deste trabalho é entender a relação entre os Fatores Críticos de Sucesso e as Cinco Leis para a Alfabetização Midiática Informacional, a fim de observar se é possível basear-se nos referidos fatores para desenvolver a competência em informação em sujeitos organizacionais.

Desenho/Methodologia/Enfoque. A identificação dos Fatores Críticos de Sucesso se constitui em uma fase importante da gestão do conhecimento nas organizações, sendo que sua análise é peça fundamental para o sucesso da implantação da gestão do conhecimento. A Competência em Informação, por sua vez, busca desenvolver competências e habilidades relacionadas ao uso consciente da informação. A pesquisa constitui um estudo documental, de natureza exploratória e qualitativa, seguido de uma análise contrastiva entre os Fatores Críticos de Sucesso identificados na literatura estudada e as Cinco Leis para a Alfabetização Midiática Informacional.

Resultados/Discussão. Foi possível compor um quadro sistematizador contendo os principais Fatores Críticos de Sucesso encontrados e, assim, analisar as principais bases que impactam os referidos fatores, bem como identificar as inter-relações a partir dos aspectos apresentados pelas Cinco Leis.

Conclusão. Embora os Fatores Críticos de Sucesso sejam (e devam ser) adaptáveis a diferentes realidades organizacionais, eles permeiam aspectos que buscam a harmonia entre pessoas, tecnologia e estrutura organizacional. Nessa perspectiva, é possível melhorar as

* Autora correspondente.

condições organizacionais e a implantação de programas e/ou projetos de gestão do conhecimento ancorados nos principais pilares identificados.

Originalidade/Valor. A UNESCO incorporou a Alfabetização Midiática e Informacional como parte de sua missão em 2017, ressaltando que o desenvolvimento de competências nesses dois âmbitos proporciona conhecimentos, competências e atitudes necessários para a vida e o trabalho no Século XXI. Ao trazermos essas leis para discussão no campo da Ciência da Informação demonstramos apoio ao posicionamento da Unesco, bem como reforçamos a necessidade de atuação da área no âmbito da gestão do conhecimento.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do conhecimento; Fatores críticos de sucesso; Competência em informação; Competência midiática.

ABSTRACT:

Objective. *The objective of this work is to understand the relationship between the Critical Success Factors and the 5 Laws of Information Media Literacy, in order to observe if it is possible based on such factors to develop information literacy on organizational subjects.*

Design/Methodology/Approach. *The identification of Critical Success Factors constitutes an important phase of knowledge management in organizations, and their analysis is a key element for the success of the implementation of knowledge management. The Information Literacy, in its turn, seeks to develop skills and abilities related to the conscious use of information. The research is a documentary study, exploratory and qualitative, followed by a contrastive analysis between the Critical Success Factors identified in the literature studied and the Five Laws for Informational Literacy.*

Results/Discussion. *It was possible to compose a systematizing table containing the main Critical Success Factors found and, thus, to analyze the main bases that impact said factors, as well as to identify the interrelationships from the aspects presented by the Five Laws.*

Conclusions. *Although the Critical Success Factors are (and should be) adaptable to different organizational realities, they permeate aspects seeking harmony between people, technology and organizational structure. From this perspective, it is possible to improve the organizational conditions and the implementation of knowledge management programs and/or projects anchored in the main pillars identified.*

Originality/Value. *UNESCO incorporated Media and Information Literacy as part of its mission in 2017, stressing that the development of skills in these two*

areas provides the knowledge, skills and attitudes required for life and work in the 21st Century. In bringing these laws for discussion in the Information Science field we show support for Unesco's positioning, as well as reinforcing the need for the area's activity within the knowledge management.

KEYWORDS: *Knowledge management; Critical success factors; Information literacy; Media literacy.*

Introdução

A Gestão do Conhecimento (GC) tem ganhado força na área organizacional, acompanhando o desenvolvimento de um modelo de gestão que visa valorizar as características concernentes ao ser humano para criar diferenciais competitivos sustentáveis. Essa nova abordagem de gestão propõe que planejamentos e tomadas de decisões sejam realizados ancorados em análises consistentes do mercado, de modo que se possa estabelecer perspectivas lógicas de médio e longo prazos, respeitando os objetivos e políticas internas, e aprendendo com a concorrência, resultando assim em uma atuação mais segura e ao mesmo tempo mais arrojada.

A GC, embora com diferentes abordagens apresentadas por distintos autores, tem, como o próprio nome ressalta, uma base sólida no trabalho relacionado às pessoas. Nonaka e Takeuchi esclarecem: “[...] uma organização não pode criar conhecimento sozinha. O conhecimento tácito dos indivíduos se constitui na base da criação do conhecimento organizacional. A organização precisa mobilizar o conhecimento tácito criado e acumulado no nível individual” (Nonaka & Takeuchi, 1997, p.82).

De acordo com o trabalho realizado por Garcia & Possamai (2009), as características, os aspectos, as atividades ou as práticas existentes ou a serem implantadas e demais elementos que podem influenciar o sucesso ou o fracasso da implantação de GC devem ser tratados como fatores críticos para o seu sucesso.

O que se busca neste trabalho não é continuar as discussões sobre GC, mas explorar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) como base a ser estudada e aplicada internamente às organizações, antes da aplicação de um programa de GC, com a intenção de aumentar de modo significativo a taxa de sucesso de projetos desta natureza, bem como identificar se o desenvolvimento da Competência em Informação (CoInfo) pode auxiliar esse processo.

A característica de preocupação da GC com o conhecimento tácito tem ampliado estudos que a aproximam de aspectos da Competências em Informação - CoInfo (ou Competência Informacional), onde seus aspectos são comparados com os interesses e amplitudes de ambos os temas (Ferguson & Lecturer, 2009; Ortoll, 2003). Busca-se intensificação do trabalho da CoInfo, também, frente a estudos focados em atuações “workplace”, ressaltando a importância do desenvolvimento pessoal frente a realidades organizacionais (Kirton & Barham, 2013).

A CoInfo possibilita o “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (Fleury & Fleury, 2001, p. 21). Atualmente a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e Cultura (UNESCO) incorporou a *Alfabetização Midiática e Informacional* como parte de sua missão, visando o reconhecimento do

[...] papel principal da informação e mídia em nossas vidas cotidianas. Ele está no cerne da liberdade de expressão e informação – uma vez que capacita os cidadãos a compreenderem as funções dos meios de comunicação social e outras fontes de informação, para avaliarem criticamente o seu conteúdo e tomarem decisões informadas enquanto utilizadores e produtores de informação e conteúdos multimídia. (Unesco, 2017, não paginado).¹

A Unesco (2017) acredita que o desenvolvimento de competência nesses dois âmbitos proporcionará o *conhecimento, competências e atitudes* necessários para a vida e o trabalho no Século XXI e, por isso, estabeleceu cinco leis para a Alfabetização Midiática Informacional (AMI):

LEI 1: Informação, comunicação, bibliotecas, mídia, tecnologia, Internet e outras formas provedoras de informação são para uso no engajamento cívico crítico e desenvolvimento sustentável. Elas são iguais em estatura e nenhuma é mais relevante que a outra ou deve ser tratada como tal.

1. Texto original: Media and Information Literacy recognizes the primary role of information and media in our everyday lives. It lies at the core of freedom of expression and information – since it empowers citizens to understand the functions of media and other information providers, to critically evaluate their content, and to make informed decisions as users and producer of information and media content.

LEI 2: Todo cidadão é um criador de informação/conhecimento e tem uma mensagem. Eles devem ser empoderados a acessar informações/conhecimentos novos e a expressarem-se. A AMI é para todos —homens e mulheres igualmente— e um elo com os direitos humanos.

LEI 3: Informação, conhecimento e mensagem não são sempre de valor neutro, ou sempre independente de preconceitos. Qualquer conceitualização, uso ou aplicação da AMI deve fazer essa verdade transparente e compreensível a todos os cidadãos.

LEI 4: Todo cidadão quer saber e quer entender informações, conhecimentos e mensagens novas, assim como comunicar-se, mesmo se ele/ela não está ciente, admite ou expressa que ele/ela quer. Seus direitos, entretanto, nunca devem ser comprometidos.

LEI 5: Alfabetização Midiática e Informacional não é adquirida de uma só vez. Ela é completa quando inclui conhecimento, competências e atitudes; quando cobre acesso, avaliação, uso, produção e comunicação de conteúdos de informação, midiático e tecnológico (Unesco, 2017).

As leis supracitadas demonstram uma preocupação da Unesco em desenvolver, de maneira igualitária, o tratamento, uso e disseminação críticos da informação, explorando os suportes midiáticos que, frequentemente, são utilizados de forma manipulada.

Nessa perspectiva, questiona-se: de que maneira a identificação dos principais fatores críticos de sucesso pode influir na implantação da gestão do conhecimento?; como os fatores críticos de sucesso podem ser identificados?; qual a relação da informação e do conhecimento no que tange aos fatores críticos de sucesso?; o desenvolvimento da competência em informação pode auxiliar na identificação dos fatores críticos de sucesso?

Gnecco Júnior *et al.* (2010, p.58) esclarece que “[...] não há um conjunto definitivo ou tampouco completo de fatores que seja capaz de exaurir todas as possibilidades (observadas as características da organização – porte, estrutura funcional e localização geográfica, por exemplo) no que tange as iniciativas voltadas à implementação do processo de Gestão do Conhecimento nas corporações”.

A preocupação com o sujeito e sua relação com a informação se baseia na afirmação de que

A cultura organizacional exerce forte influência sobre o desempenho de qualquer tipo de organi-

zação, uma vez que é o alicerce mais significativo para que o ambiente possa se adaptar com êxito às mudanças internas e externas. Essa importância é determinada por um conjunto de elementos, tais como: valores, crenças, ritos, mitos, normas, entre outros, que influem no comportamento dos sujeitos organizacionais (Santos & Valentim, 2013).

Assim, não é possível desconsiderar o contexto trazido pelo sujeito para o ambiente de trabalho pois essa construção cultural impactará no desempenho da instituição. As autoras supracitadas ainda ressaltam que

É por meio de seus pressupostos básicos que uma organização pode intervir nos modelos mentais e/ou comportamentais, tanto para reafirmá-los quanto para modificá-los, seja em relação a questões mais amplas, seja em relação a algo específico como, por exemplo, o modo como os indivíduos lidam com a informação e o conhecimento (Santos & Valentim, 2013).

Portanto, tendo o indivíduo a complexidade de uma cultura informacional resultante de sua vivência e valores construídos ao longo da vida, e tendo a organização a possibilidade de trabalhar com essa cultura, estabelece-se a problemática: Podem ser identificados os principais fatores críticos de sucesso recorrentes em instituições? Podem esses fatores serem relacionados à competência em informação? Nessa perspectiva, o objetivo deste trabalho é entender a relação entre os fatores críticos de sucesso e as cinco Leis para a Alfabetização Midiática Informacional (AMI), a fim de observar se é possível basear-se nesses fatores para desenvolver a competência em informação em sujeitos organizacionais.

A metodologia utilizada envolveu um estudo documental, de natureza exploratória e qualitativa, seguido de uma análise contrastiva entre os Fatores Críticos de Sucesso identificados na literatura estudada e as Cinco Leis para a Alfabetização Midiática Informacional, sendo que o resultado possibilitou a construção de um quadro sistematizador contendo os principais fatores críticos de sucesso encontrados atualmente na literatura. A partir do referido quadro foi possível analisar as principais bases que impactam esses fatores, possibilitando assim propor os alicerces para que as organizações iniciem o trabalho para a implantação do processo de GC alicerçados nesses fatores.

Fatores críticos de sucesso da GC

Os FCS dizem respeito àquelas áreas em que os resultados positivos podem assegurar o desempenho competitivo de sucesso para a organização, ou seja, representam áreas críticas de planejamento de gestão que precisam ser executadas a fim de que resultados organizacionais satisfatórios possam ser alcançados.

Em relação aos FCS no âmbito da gestão do conhecimento, Gnecco Jr. (2010, p.57) destaca que “Indissociável em relação à gestão estratégica do conhecimento, é o estudo, mapeamento e compreensão dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) na implementação do processo de GC nas organizações, o que exige uma avaliação mais sistemática e deliberada desses fatores, vendo-os como cruciais na execução da gestão do conhecimento”.

Este autor, ainda, resalta que não existe um conjunto definitivo ou completo de fatores capaz de considerar todas as possibilidades das iniciativas voltadas à implementação da GC nas organizações, uma vez que devem ser consideradas neste conjunto as características específicas das organizações como, por exemplo, tamanho, estrutura funcional, localização geográfica, entre outras.

Ainda que não exista um conjunto definitivo dos FCS da gestão do conhecimento devido a abrangência dos aspectos envolvidos, Furlanetto e Oliveira (2008) observam que eles representam um caminho mais seguro para as organizações que buscam melhores resultados e sustentabilidade em longo prazo.

Gnecco Jr. (2010) reforça que as organizações não devem apenas se preocupar em identificar os fatores de sucesso em GC, mas também se concentrar naqueles que realmente são críticos para seus contextos organizacionais.

Nessa linha de raciocínio, Furlanetto e Oliveira (2008) realizaram um estudo sobre os FCS da GC em que enfatizam diversos autores presentes na literatura que indicam quais são os principais fatores estratégicos. No estudo realizado pelos autores supracitados, os fatores destacados foram os seguintes:

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

- Cultura organizacional: as ações da alta administração e a motivação dos colaboradores são responsáveis pelo desenvolvimento da cultura organizacional que engloba a existência de uma cultura interna alinhada ao processo de aprendizagem, programas de incentivos, orientação para o compartilhamento do conhecimento, clima organizacional positivo e funcionários comprometidos com a organização;
- Novas estruturas organizacionais: representam um processo contínuo de adequação ao contexto de mercado e envolve aspectos como: mudanças internas, cooperação entre equipes, equipes definidas por projeto, descentralização de tarefas, autonomia e delegação de poder na motivação para o aprendizado, redução de níveis hierárquicos e desempenho vinculado à satisfação dos clientes;
- Práticas e políticas de gestão de pessoas: estão relacionadas com o aumento do capital intelectual da empresa, que ocorre por meio de investimentos na contratação e treinamento de pessoas;
- Sistemas de informação: não dizem respeito apenas a estrutura tecnológica, mas engloba também *software* e bancos de dados, que registram e propiciam a disseminação de informações e conhecimentos em todos os setores da organização;
- Mensuração dos resultados: tem por objetivo, a partir da definição de métricas, avaliar os investimentos em gestão do conhecimento, bem como identificar a aderência da GC aos objetivos de negócio;
- Aprendizagem com o ambiente: este fator está relacionado com a instabilidade do ambiente e com a necessidade de aprender a partir das mudanças do contexto. Consumidores, fornecedores, parceiros estratégicos e concorrentes fornecem às organizações informações privilegiadas, que podem ser transformadas em novos conhecimentos;
- Orientação para processo: a sistematização dos processos direcionada à qualidade dos produtos e serviços e à satisfação dos clientes se relacionam com a disseminação do conhecimento e sua efetiva utilização nos processos de negócios, considerando arranjos físicos bem projetados e qualidade dos processos internos.

Baseados em estudos empíricos realizados com foco na identificação de FCS da GC, Castillo e Cazarini (2009) destacam como principais fatores

críticos de sucesso para a implantação da GC os seguintes: uma estratégia de GC alinhada à estratégia da organização; uma cultura organizacional de conhecimento; a existência de sistemas de informação adequados; o envolvimento e treinamento dos funcionários; a liderança e o compromisso de gerentes de alto nível; o estabelecimento de atividades, funções e processos; e a avaliação do desempenho e o *benchmarking* das práticas de GC.

Ao realizar um levantamento sobre os fatores críticos de sucesso da GC, Batista (2012) destacou os elementos diretamente ligados a GC, quais sejam: liderança; tecnologia; pessoas; e processos. As atividades relacionadas a cada um destes fatores, ainda de acordo com o autor, são:

- Liderança: apresentar a visão, os objetivos e as estratégias de GC; estabelecer a estrutura de governança e os arranjos institucionais que formalizam os projetos de GC; garantir a disponibilização de recursos financeiros para viabilizar os projetos de GC e garantir a utilização da GC para melhorar processos, produtos e serviços; definir a política de proteção do conhecimento; e ser exemplo nas áreas de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo;
- Tecnologia: utilizar as tecnologias adequadas para acelerar os processos de GC. Tecnologias como mecanismos de busca; repositórios digitais; portais; intranets; internet; plataformas de comunidade de prática virtuais; Gestão Eletrônica de Documentos (GED); entre outras, devem dar condições para adequada criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento no contexto organizacional;
- Pessoas: são os viabilizadores da GC e, portanto, desempenham um papel fundamental, uma vez que captam, criam, armazenam, compartilham e aplicam o conhecimento. Diante de tal situação, os programas de educação e capacitação, o trabalho de desenvolvimento de carreiras, são fundamentais para aumentar a capacidade dos colaboradores na execução dos processos de GC;
- Processos: fóruns/listas de discussão; comunidades de prática; educação corporativa; narrativas; *mentoring*; *coaching*; e universidade corporativa estão nas práticas de GC destacadas para aumentar a capacidade dos colaboradores na execução dos processos de GC (BATISTA, 2012).

Em 2014, Batista ressalta outros importantes FCS da GC, conforme segue: (1) foco de atuação corporativo orientado ao processo e a geração de

valor para a organização; (2) contexto adequado aos processos de GC (ambientes físicos apropriados; cultura organizacional que induza o interesse e comprometimento das pessoas para a valorização do conhecimento; e infraestrutura e suporte de Tecnologia de Informação e de Comunicação (TIC); (3) comunicação abrangente e sistematizada, com linguagem simples e padronizada, para estímulo ao compartilhamento de conhecimento; e governança adequada, com constituição e responsabilidades definidas.

Uma pesquisa na literatura foi conduzida por Garcia e Possamai (2009) em que se identificou os seguintes fatores críticos para a implantação da GC nas organizações:

- Adoção de uma plataforma de trabalho para implantação da GC que forneça orientação e estruturação adequada para a sua prática nas organizações;
- Suporte da alta direção, uma vez que as iniciativas da GC podem levar a transformações profundas na organização;
- Reconhecimento da natureza do conhecimento a ser tratado, identificação das necessidades e oportunidades com relação à GC e previsão de diferentes estratégias para fazê-lo;
- Ajuste da estratégia de GC com o contexto da organização, de modo que seus objetivos estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização;
- Estabelecimento da infraestrutura para a GC, com a definição de equipes e papéis para o desempenho de tarefas inerentes à GC;
- Adoção de uma visão baseada em processos da GC como criação, armazenamento, disseminação, compartilhamento, aplicação e uso do conhecimento, que são a sua essência e se referem ao que pode ser feito com o conhecimento nas organizações;
- Realização de investimentos em GC feitos de acordo com a análise dos recursos disponíveis na organização. Estes recursos são de ordem financeira, em tecnologia de informação e comunicação, infraestrutura para o projeto, recursos humanos e o tempo;
- Avaliação de benefícios e criação de valor no sentido de possibilitar aos membros da organização a percepção dos benefícios gerados pela GC;
- O projeto de implantação de GC deve estar adequado à cultura vigente ou esta deverá ser alterada para viabilizar a tal implantação;

- Capacitação dos envolvidos com a GC, de modo que estes possam entender seus conceitos, se prepararem para as atividades relacionadas com a GC como a comunicação, o compartilhamento de conhecimento, a construção de equipes, entre outras;
- Desenvolvimento de políticas motivacionais que incentivem o trabalho coletivo, o compartilhamento, a criatividade e a inovação, uma vez que o sucesso da GC depende, em grande medida, da motivação dos participantes em compartilhar seu conhecimento.

No intuito de desenvolver uma lista detalhada e abrangente de FCS na implementação do processo de GC, Wong e Aspinwall (2005 *apud* Gnecco Jr. (2010), por meio de diversas pesquisas e autores, estabeleceram os seguintes fatores: apoio da liderança; cultura favorável; tecnologia da informação; estratégia e propósitos; avaliação e medição; infraestrutura organizacional; processos e atividades; fatores motivacionais; recursos e pesquisas; educação e treinamento; e gestão de recursos humanos.

O estudo desenvolvido por Castillo e Cazarini (2009) evidencia uma série de fatores para o sucesso da GC que reforçam os FCS da GC citados em outros trabalhos como: possuir uma estratégia clara e bem planejada; contar com uma cultura organizacional de conhecimento; e desenvolver uma equipe especializada.

Metodologia

Essa pesquisa constitui um estudo documental, de natureza exploratória e qualitativa, seguido de uma análise contrastiva entre os FCS identificados na literatura estudada e as Cinco Leis para a Alfabetização Midiática Informacional.

Para o estudo documental utilizou-se o Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) que conta atualmente com um acervo de mais de 35 mil periódicos com texto completo, 130 bases referenciais, 11 bases dedicadas exclusivamente a patentes, além de livros, enciclopédias e obras de referência, normas técnicas, estatísticas e conteúdo audiovisual.

As buscas foram realizadas com combinação dos descritores em português, inglês e espanhol: '*Gestão do Conhecimento*', '*Fatores Críticos de Sucesso*', '*Alfabetização Midiática Informacional*' e '*Competência em Informação*'.

Resultados e Discussões

Após realizar o estudo dos documentos levantados em pesquisa bibliográfica, foi possível identificar os principais fatores que podem servir de base para as organizações e qual(is) lei(s) da AMI demonstra(m) relação com um ou mais fatores críticos de sucessos.

De forma empírica, os fatores e suas definições foram determinados pelo critério de repetição. Não houveram exclusões de definições ou fatores, buscou-se apenas uma sintetização dos mais mencionados e das definições mais utilizadas e, posteriormente relacionou-se em ordem de fatores com maior menção, no Tabela 1:

Tabela 1. Principais Fatores Críticos Identificados.

Fator Crítico	Principais Definições	Principais Autores	Lei(s) da AMI relacionada(s)
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> • O papel da liderança na tomada de decisões e compromissos da alta administração no apoio dos gestores (níveis tático e operacional). • Apoio da liderança. • Liderança e comprometimento da alta gerência. 	American Productivity & Quality Center (APQC) (1999); Batista (2014); Castillo e Cazarini (2009); Davenport <i>et al.</i> (1998); Gnecco Júnior <i>et al.</i> (2010); Hasanali (2002); Holsapple e Joshi (2000); Hung, Huang e Lin (2005); Liebowitz (1999); Ribiere e Sitar (2003); Skyrme e Amidon (1997).	LEIS 2, 3, 4 e 5.
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Ferramentas desenhadas para criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento. • O fator não é apenas representado pela estrutura tecnológica, mas também pelos <i>softwares</i> e bancos de dados que registram e propiciam a disseminação de informações e conhecimentos em todos os setores da organização, mesmo os distribuídos remotamente. • A adoção de uma plataforma de trabalho para implantação da GC. • Tecnologia da informação. • Infraestrutura de sistemas de informação. 	Alavi e Leidner (2001); APQC (1999); Aspinwal <i>et al.</i> (2004); Batista (2014); Castillo e Cazarini (2009); Davenport <i>et al.</i> (1998); Furlanetto e Oliveira (2008); Garcia e Possamai (2009); Gnecco Júnior <i>et al.</i> (2010); Hasanali (2002); Heinrichs e Lim (2003, 2005); Hung, Huang e Lin (2005); Liebowitz (1999); Lin <i>et al.</i> (2005); Mussi e Angeloni (2004); Nemati <i>et al.</i> (2002); Skyrme e Amidon (1997); Winkler e Mandl (2004).	LEIS 1, 3 e 5.
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de educação e capacitação, de desenvolvimento de carreiras, visando aumentar a capacidade dos funcionários na execução dos processos de GC. • A disseminação de informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC na organização para assegurar a participação dos funcionários no esforço de institucionalizar a GC. • Envolvimento e treinamento de funcionários. • Formação de uma equipe especializada. • Práticas e políticas de gestão de pessoas direcionadas ao aumento do capital intelectual da organização. • Gestão de recursos humanos. • Envolvimento dos trabalhadores. • Trabalho em equipe. 	Batista (2014); Brelade e Harman (2000); Castillo e Cazarini (2009); CIKM (2003); Costa <i>et al.</i> (2003); Ezingearde <i>et al.</i> (2000); Furlanetto e Oliveira (2008); Garcia e Possamai (2009); Gnecco Júnior <i>et al.</i> (2010); Hung, Huang e Lin (2005); Liebowitz (1999); Mason e Pauleen (2003); Sveiby (1998); Wong (2005); Wong e Aspinwall (2004); Yahya e Goh (2002).	Todas as leis demonstram relação.

Fator Crítico	Principais Definições	Principais Autores	Lei(s) da AMI relacionada(s)
Processos	<ul style="list-style-type: none"> • Práticas de GC destinadas a aumentar a capacidade dos funcionários na execução dos processos de GC. • O estabelecimento de atividades, funções e processos. • A sistematização dos processos. • Orientação para processos. • Processos e atividades. 	Batista (2014); Bhatt (2000); Castillo e Cazarini (2009); Davenport e Prusak (1998); Davenport <i>et al.</i> (1998); Figueiredo (2005); Furlanetto e Oliveira (2008); Garvin (2001); Gnecco Júnior <i>et al.</i> (2010); Holsapple e Joshi (2000); Lee e Hong (2002); Mintzerg e Quinn (2001); Skyrme e Amidon (1997).	Todas as leis demonstram relação.
Incorporar a GC à Gestão de Processos	<ul style="list-style-type: none"> • Adoção de uma visão baseada em processos de GC, tais como: criação, armazenamento, disseminação, compartilhamento, aplicação e uso, que são a sua essência e se referem ao que pode ser feito com o conhecimento nas organizações. • Incorporação dos processos da GC às atividades diárias dos funcionários, de modo a se tornarem práticas comuns na organização. 	Aspinwall <i>et al.</i> (2004); Batista (2014); CIKM (2003); Garcia e Possamai (2009); Wong (2005).	Todas as leis demonstram relação.
Foco	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer um foco de atuação corporativa com orientação para o processo e a geração de valor para a organização. 	Batista (2014).	LEIS 1 e 5.
Contexto Capacitante	<ul style="list-style-type: none"> • Ambientes físicos apropriados; cultura organizacional que induza o interesse e comprometimento das pessoas para a valorização do conhecimento; e infraestrutura e suporte de TIC. 	Batista (2014).	Todas as leis demonstram relação.
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação abrangente e sistematizada, com linguagem simples e padronizada, para estímulo permanente ao compartilhamento de conhecimento. 	Batista (2014).	Todas as leis demonstram relação.
Governança / Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura de governança adequada, com constituição e responsabilidades definidas e apoio de comitê estratégico. • A gestão é marcada por fatores como: coordenação, controle, medição e liderança. 	Batista (2014); Gnecco Júnior <i>et al.</i> (2010); Wong (2005).	LEIS 2, 3, 4 e 5.
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer uma estratégia de GC alinhada à estratégia, situação e o contexto da organização. 	APQC (1999); Aspinwal <i>et al.</i> (2004); Castillo e Cazarini (2009); Davenport <i>et al.</i> (1998); Fresneda <i>et al.</i> (2009); Garcia e Possamai (2009); Gnecco Júnior <i>et al.</i> (2010); Hung, Huang e Lin (2005); Liebowitz (1999); Lin <i>et al.</i> (2005); Skyrme e Amidon (1997); Sunasse e Sewry (2003); Wong (2005); Zack (1999).	LEI 5.

Fator Crítico	Principais Definições	Principais Autores	Lei(s) da AMI relacionada(s)
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer uma cultura organizacional de conhecimento. • Define as principais crenças, valores, normas e costumes sociais que governam o comportamento dos indivíduos na organização. Em geral, uma cultura de conhecimento é aquela que valoriza o conhecimento e encoraja sua criação, disseminação e aplicação, assim como a colaboração e o sentido de confiança entre os membros. • Ter uma cultura interna alinhada ao processo de aprendizagem, programas de incentivos, orientação positiva para o compartilhamento do conhecimento, existência de um clima organizacional positivo e funcionários comprometidos com a organização. • Cultura favorável ou cultura amigável ao conhecimento. 	<p>Braghetti (2003); Castillo e Cazarini (2009); Davenport <i>et al.</i> (1998); Desouza e Evaristo (2003); Furlanetto e Oliveira (2008); Garcia e Possamai (2009); Gnecco Júnior <i>et al.</i> (2010); Hasanali (2002); Hung, Huang e Lin (2005); Liebowitz (1999); Mcdermott; O Dell, (2001); Mussi e Angeloni (2004); Skyrme e Amidon (1997); Wang <i>et al.</i> (2006); Wong (2005).</p>	<p>Todas as leis demonstram relação.</p>
Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação do desempenho e o <i>benchmarking</i> das práticas de GC. • A mensuração dos resultados a partir da definição de métricas. • Avaliação de benefícios e criação de valor da aplicação da GC para proporcionar aos membros da organização a percepção dos benefícios por ela gerados. • Avaliação e medição. • Medição de desempenho. • Análise comparativa. 	<p>Ahmed <i>et al.</i> (1999); APQC (1999); Brito <i>et al.</i> (2005); Castillo e Cazarini (2009); CIKM (2003); Davenport e Prusak (1998); Davenport <i>et al.</i> (1998); Furlanetto e Oliveira (2008); Garcia e Possamai (2009); Gnecco Júnior <i>et al.</i> (2010); Hasanali (2002); Holsapple e Joshi (2000); Hung e Huang, Lin (2005); Sveiby (1998); Terra (2005); Wong (2005).</p>	<p>LEIS 2 e 5.</p>
Estrutura organizacional do conhecimento / Novas estruturas organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • É aquela que fomenta relacionamentos sólidos, com hierarquias menos marcantes, que propiciem melhores fluxos de informação e interação social, brindando flexibilidade aos membros da organização, para facilitar o processo de mudança e adoção das práticas da GC. • Correto fluxo das informações e o estímulo para que sejam utilizadas como ferramenta no desempenho das atividades • Estrutura de conhecimento; • Eliminação de limitações organizacionais. 	<p>Aspinwall <i>et al.</i> (2004); Castillo e Cazarini (2009); Drucker (2001); Fleury e Fleury (2003b); Furlanetto e Oliveira (2008); Garcia e Possamai (2009); Hoff <i>et al.</i> (2002); Jarrar (2002); Lee e Hong (2002); Soliman (2000); Terra (2005); Wiig (1999).</p>	<p>Todas as leis demonstram relação.</p>
Alta Administração	<ul style="list-style-type: none"> • Associado à gestão da organização. • Suporte ao compartilhamento do conhecimento, da criação de condições internas para a disseminação do conhecimento, definição clara de metas, objetivos e resultados esperados, e liberdade de interação entre as pessoas e grupos. 	<p>Davenport e Prusak (1998); Furlanetto e Oliveira (2008); Garcia e Possamai (2009); Lee e Hong (2002); Mintzberg e Quinn (2001); Nonaka e Takeuchi (1997); Probst <i>et al.</i> (2000) apud Winkler e Mandl (2004).</p>	<p>LEIS 2, 3, 4 e 5.</p>
Aprendizagem com o ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Consumidores, fornecedores, parceiros estratégicos, e concorrentes. • Fatores vinculados à concorrência, aos mercados, à pressão do tempo, governamentais e climas econômicos etc. 	<p>Argote <i>et al.</i> (2003); Davenport e Prusak (1998); Fleury e Fleury (2001 e 2003); Furlanetto e Oliveira (2008); Gnecco Júnior <i>et al.</i> (2010); Hung, Huang e Lin (2005); Lester (2004).</p>	<p>LEIS 2, 4 e 5.</p>

Fator Crítico	Principais Definições	Principais Autores	Lei(s) da AMI relacionada(s)
Investimentos / Recursos / Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> Tais recursos se referem aos de ordem financeira, em tecnologia de informação e comunicação, infraestrutura para o projeto, recursos humanos e o tempo. Englobam aspectos como o conhecimento e demais recursos (humanos, materiais e financeiros) Infraestrutura organizacional. Recursos e pesquisas. 	CIKM (2003); Davenport e Volpel (2001); Davenport <i>et al.</i> (1998); Garcia e Possamai (2009); Gnecco Júnior <i>et al.</i> (2010); Hasanali (2002); Herschel e Nematí (2000); Holsapple e Joshi (2000); Levett <i>et al.</i> (2000); Liebowitz (1999); Wong (2005); Wong e Aspinwall (2004).	LEIS 4 e 5.
Capacitação / Educação / Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> Educação e treinamento. Capacitação de funcionários. 	CIKM (2003); Garcia e Possamai (2009); Gnecco Júnior <i>et al.</i> (2010); Horak (2001); Mentzas (2001); Yahya e Goh (2002).	Todas as leis demonstram relação.
Políticas motivacionais	<ul style="list-style-type: none"> Motivação dos participantes em compartilhar seu conhecimento. 	Davenport <i>et al.</i> (1998); Garcia e Possamai (2009); Gnecco Júnior <i>et al.</i> (2010); Hauschild <i>et al.</i> (2001); Liebowitz (1999); Lin <i>et al.</i> (2005); Wong (2005); Yahya e Goh (2002).	LEIS 2 e 5.
Benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> Análise da concorrência para identificação de pontos internos fracos e/ou fortes. 	Hung, Huang e Lin (2005)	LEIS 1, 2, 3 e 5.

Fonte: elaboração própria.

Nota: As referências dos textos citados na coluna "Principais Autores" estão disponíveis no link: https://www.researchgate.net/publication/324128366_Bibliografia_de_analise_Fatores_Criticos_de_Sucesso

Embora o Tabela 1 demonstre a complexidade da abrangência dos FCS, por outro lado, também clarifica um eixo central entre eles que envolve os pilares: *fatores humanos, tecnológicos e estruturais*, e todos a partir de uma perspectiva organizacional, conforme destacado em alguns termos da coluna *Principais Definições*.

As principais relações das leis se basearam em sua exploração de: Lei 1 - Uso crítico das ferramentas informacionais e desenvolvimento sustentável; Lei 2 - Empoderamento das pessoas e direitos humanos; Lei 3 - Ciência da falta de neutralidade da informação; Lei 4 - Todos têm a contribuir, mesmo que não saibam ou admitam, e nenhum direito deve ser comprometido; Lei 5 - Visão complexa da aplicação da *Alfabetização Midiática e Informacional*.

Em todos os fatores o envolvimento de pessoas é central na abordagem, devido ao fato de o conhecimento humano ser o centro da GC, e frequentemente aspectos relacionados ao uso e compartilhamento de informações são mencionados, demonstrando grande aproximação com os objetivos do desenvolvimento da CoInfo, no caso demonstrado pela relação com as novas leis da *Alfabetização Midiática e Informacional* propostas pela Unesco.

Assim, com base nos FCS levantados, na identificação de seus pilares e na relação estabelecida entre eles e as Leis da AMI, foi possível determinar a atuação prática da CoInfo sobre os FCS:

A CoInfo atua junto ao sujeito organizacional, desenvolvendo competências e habilidades voltadas ao acesso, seleção, compreensão e apropriação de dados, informações e conhecimento que permeiam o ambiente organizacional e, por isso, sua aplicação pode visivelmente impactar em FCS previamente identificados. As organizações em geral não possuem ambientes apropriados para o desenvolvimento da GC, porquanto é necessário observar desde o espaço físico, a tecnologia, a cultura organizacional, entre outros, até o comportamento organizacional.

A gestão do conhecimento depende de uma boa governança e, nesse intuito, é necessário que a organização crie uma área ou uma equipe que seja responsável por gerenciar os processos de GC no contexto organizacional. A CoInfo pode ser aplicada de maneira mais efetiva na equipe e/ou setor responsável pela GC, de tal maneira, que os sujeitos organizacionais se tornem multiplicadores das competências e habilidades necessárias para o coletivo da organização atuar no âmbito da GC.

Tabela 2. Proposta de Atuação da ColInfo com Base em Fatores Críticos de Sucesso.

FCS	Descrição	Atuação Prática da ColInfo
Liderança	Evidencia que o líder é um criador de conhecimento e, assim, empoderado para discernir sobre qual é o caminho mais adequado a seguir em situações ambíguas e propicia aos sujeitos organizacionais condições para compreenderem uma determinada decisão que, muitas vezes, não é clara para o coletivo organizacional.	A ColInfo, por meio do desenvolvimento de competências e habilidades voltadas a valores positivos em relação aos dados, informação e conhecimento pode alterar a negatividade do ambiente, gerando um ambiente de aprendizagem em que os sujeitos organizacionais são protagonistas e, assim, valorizados como tal. Essa atuação junto às lideranças deve reproduzir essa postura em suas diferentes frentes, de modo a garantir o destaque da aprendizagem em ambientes organizacionais, dizimando conflitos, competições e disputas pelo poder.
Tecnologia	Traz mudanças ou certos impactos ao modo de fazer habitual no contexto organizacional e, muitas vezes, as ferramentas e sistemas tecnológicos não atendem as expectativas, gerando insatisfação e desmotivação entre os sujeitos organizacionais no que diz respeito ao uso e reuso das tecnologias disponíveis no ambiente.	Pode contribuir com programas específicos, visando desenvolver competências e habilidades nos indivíduos, possibilitando maior interação entre humano e máquina, quebrando mitos e propiciando maior segurança no uso e reuso das tecnologias envolvidas nos processos de GC.
Pessoas	Constituem o principal elemento da GC, pois são ela que se apropriam de informação, constroem conhecimento, compartilham e socializam percepções, vivências, experiências e conhecimentos.	Pode trabalhar/desenvolver programas de educação continuada, capacitações customizadas, constituir equipes que acompanhem o desenvolvimento de competências e habilidades no contexto organizacional, alfabetização midiática e informacional, entre outras possibilidades. Capacitar e treinar é essencial para a implantação da GC e a ColInfo é voltada ao desenvolvimento de competências e habilidades em diferentes níveis do sujeito organizacional, portanto, está totalmente imbricada à educação continuada.
Processos	É importante que a organização defina claramente os fluxos, atividades e tarefas que fazem parte da GC, bem como proporcione uma infraestrutura que garanta que esses processos de fato possam ser realizados com qualidade, estabelecendo normativas que regulem o modo de as atividades e tarefas serem desenvolvidas.	Pode enfatizar os processos, atividades e tarefas que já fazem parte do cotidiano organizacional.
Foco da organização	Muitas vezes a missão, visão, objetivos e metas organizacionais são ambíguos e/ou não são exequíveis, gerando insegurança e stress no ambiente organizacional.	Pode auxiliar na definição, transparência e disseminação da missão, visão, objetivos e metas, capacitando os indivíduos a conhecerem quais as atividades e tarefas que de fato geram valor para a organização.
Comunicação	Um elemento prioritário quando da implantação de um programa de GC.	Pode orientar os sujeitos organizacionais, a partir do desenvolvimento de competências e habilidades comunicacionais, bem como capacitar os sujeitos organizacionais para o compartilhamento e disseminação das práticas bem-sucedidas na execução dos processos de GC.

FCS	Descrição	Atuação Prática da Colinfo
Estratégia organizacional	Nem sempre os processos organizacionais estão alinhados às estratégias organizacionais. Esse descompasso é nocivo à organização.	Desenvolver nos sujeitos organizacionais competências e habilidades para compreender o ambiente, diminuindo a ambiguidade e a incerteza, possibilita uma visão mais acurada dos processos organizacionais em relação as estratégias de curto, médio e longo prazo.
Cultura organizacional e a cultura informacional	Valores, crenças, ritos e mitos podem complicar significativamente a implantação de um programa de GC, principalmente se entre esses valores não houver a valorização da informação e do conhecimento.	Por meio do desenvolvimento de competências e habilidades nos sujeitos organizacionais, evidenciar a importância da valorização referente a apropriação, compartilhamento e uso de dados, informação e conhecimento e, assim, alterar favoravelmente a cultura organizacional e informacional no médio e longo prazo.
Alta administração	É essencial que haja o aval e o apoio para que os outros níveis hierárquicos possam exercer as atividades e tarefas de GC, sem que a burocracia e o controle sejam empecilhos para se obter um ambiente dinâmico.	Atuar como um agente conscientizador, evidenciando a importância de os sujeitos desse nível hierárquico aprenderem a delegar corretamente, bem como desenvolverem confiança na equipe de trabalho.
Estrutura organizacional	A GC necessita que a estrutura organizacional seja mais flexível, ou seja, é fundamental que os fluxos informacionais sejam dinâmicos, a infraestrutura contemple uma comunicação mais efetiva, eliminando ou pelo menos amenizando barreiras comunicacionais.	Contribuir desenvolvendo nos sujeitos organizacionais competências e habilidades que priorizem a relação humana, a formação de redes de relacionamento e a importância de formalizarem processos, atividades e tarefas que ainda não foram formalizadas.
Investimentos e recursos	FCS muito comum no contexto organizacional que se refere aos investimentos e recursos que podem ser aplicados na infraestrutura para a implantação da GC, uma vez que estes estão diretamente relacionados ao lucro obtido.	Visa gerar um contexto capacitante e, sendo assim, pode provocar as mudanças necessárias para que os sujeitos organizacionais evidenciem quais são as necessidades de mudança e/ou adequação nos elementos que impactam negativamente o contexto capacitante necessário à GC, norteando necessidades de investimentos e recursos.
Políticas motivacionais	A organização necessita estabelecer programas motivacionais.	A Colinfo se refere a um programa motivacional visto que está inter-relacionada ao desenvolvimento humano em qualquer contexto.
Benchmarking	Evidencia a necessidade de a organização realizar atividades de compartilhamento de sucessos e fracassos junto aos clientes, fornecedores e concorrentes, visando melhorar suas práticas, processos, produtos e serviços.	Pode desenvolver programas que gerenciem este tipo de compartilhamento, tanto no ambiente interno, quanto no ambiente externo à organização, de maneira que os sujeitos organizacionais possam usufruir e se apropriarem de experiências vivenciadas e, assim, não repetirem os erros evidenciados.
Acompanhamento	Não avaliar o desempenho em relação aos processos organizacionais, em geral, se constitui em um fator crítico de sucesso para qualquer atividade, e no âmbito da GC isso também não é diferente.	Pode capacitar os sujeitos organizacionais a compreenderem a importância da avaliação, desmistificando-a como um elemento de punição e tornando-a um elemento de desenvolvimento profissional.

Fonte: Elaboração própria.

Conclusões

A partir dos resultados obtidos identificou-se que, embora os FCS sejam (e devam ser) adaptáveis a diferentes realidades organizacionais, eles permearão aspectos que busquem a harmonia entre pessoas, tecnologia e estrutura organizacional, a fim de estabelecer um ambiente fértil para a implantação da GC. Também foi possível identificar determinados fatores recorrentes na literatura (Tabela 1).

Nessa perspectiva, é possível melhorar as condições organizacionais a implantação de programas e/ou projetos de GC. Os setores organizacionais responsáveis pela gestão de pessoas, tecnologias de informação e comunicação e a alta administração podem instituir comitês com pessoas capacitadas a analisar, de que maneira tais aspectos podem ser desenvolvidos no contexto da organização, sendo que tais comitês podem receber auxílio externo sobre aspectos diretamente relacionados a GC que, por sua vez, podem ser explorados de modo prático.

A implantação consciente da GC no momento em que a organização estiver receptiva a ela (nos âmbitos dos aspectos humanos, tecnológicos e estruturais), de fato se constitui no diferencial para seu êxito.

Um exemplo de como esse trabalho poderia inicialmente ser realizado no âmbito das pessoas, refere-se aos programas de competência em informação que, desenvolvem competências e habilidades nas pessoas relativos ao acesso, apropriação, compartilhamento, uso e reuso de dados, informações e conhecimentos que, por sua vez, é insumo para a construção de conhecimento.

No âmbito tecnológico, destaca-se a competência em informação para o desenvolvimento de

competências e habilidades nas pessoas voltadas ao bom uso de ferramentas e sistemas tecnológicos nos processos, atividades e tarefas por elas desenvolvidas.

E, finalmente, no âmbito estrutural, os programas de competência em informação podem envolver a alta administração da organização, visando discutir e ampliar os canais, processos e fluxos organizacionais, para que a mudança possa ser realizada sem traumas, rejeições e inseguranças.

A tecnologia no contexto dos FCS evidencia a importância da competência em informação, visto que as organizações frequentemente precisam fazer uso de dados e informações disponibilizados em diferentes suportes midiáticos e, atualmente, disponíveis em suportes tecnológicos ágeis, sendo insumo informacional importante em diversas etapas dos processos organizacionais. Assim, ampliar a capacitação das pessoas, por meio de programas de competência em informação se faz fundamental. A aproximação com as leis da AMI demonstra a possibilidade de se trabalhar a CoInfo conjuntamente aos FCS e à GC, com relações práticas demonstradas na Tabela 2.

Futuros trabalhos podem explorar as alternativas práticas indicadas para cada um desses elementos, auxiliando assim a compreensão dos fatores críticos de sucesso que podem resultar em uma completa e eficiente aplicação para a implantação e manutenção da gestão do conhecimento, validando a relação teórica estabelecida.

Agradecimentos

Agradecemos a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), processo nº 2016/08053-4, pelo apoio financeiro ao desenvolvimento deste trabalho. ■

Referências bibliográficas

Batista, F. F. (2012). *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Brasília: IPEA. Recuperado de http://www.en.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_modelodegestao_vol01.pdf

Batista, F. F., Rech, A. R., Gomes, C. D. A., dos Santos, D. L. N., de Andrade, E. C. S., Mallmann, M. L., ... & Costa, V. D. S. (2014). *Casos reais de implantação do modelo de*

gestão do conhecimento para a administração pública Brasileira. Rio de Janeiro: IPEA. Recuperado de http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1941.pdf

Castillo, L. A. M.; & Cazarini, E. W. (2009). Modelo integrado para a implantação da gestão do conhecimento. *GEPROS: Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 4(4), 61-77. Recuperado de <http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/850/281>

Ferguson, S. (2009). Information literacy and its relationship to knowledge management. *Journal of Information Literacy*, 3(2), 6-24. Recuperado de <http://ojs.lboro.ac.uk/ojs/index.php/JIL/article/view/PRA-V3-12-2009-1>

Fleury, A., & Fleury, M. T. (2001). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira* (2nd ed.). São Paulo: Atlas.

Furlanetto, A., & Oliveira, M. (2008). Fatores estratégicos associados às práticas

de gestão do conhecimento. *Análise, Porto Alegre*, 19(1), 99-123, Recuperado de <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/view/3603/3216>

Garcia, M. A.; & Possamai, O. (2009). Gestão do conhecimento no processo de desenvolvimento de produtos: modelo para a identificação dos fatores críticos de sucesso. Em *xxx Encontro Nacional de Engenharia de Produção - A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão*, Salvador, BA, Brasil. pp. 1-14. Recuperado de http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_tn_sto_091_615_13019.pdf

Gnecco Junior, L., Pereira, M. F., Dalmau, M. B. L., Santana, J. D. Q., & Tecchio, E. L. (2010). Gestão do conhecimento: fatores críticos de sucesso. *REUNA, Belo Horizonte*, 15(1), 47-64, Recuperado de <http://>

revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/302/422

Kirton, J.; & Barham, L. (2005) Information literacy in the workplace. *The Australian Library Journal*, 54(4), 365-376.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Ortoll, E. (2003). *Gestión del conocimiento y competencia informacional en el puesto de trabajo*. Recuperado de <http://www.uoc.edu/dt/20343/index.html>

Schuelter, G., & Coelho, C. C. S. R. (2010). *Gestão do conhecimento nos sistemas de educação a distância: técnicas e ferramentas para melhorar o processo de produção*. Florianópolis: ABED. Recuperado de <http://www.abed.org.br/congresso2010/cd/152010184116.pdf>

Unesco. (2017). *Media and Information Literacy: cinco leis de alfabetização midiática e informacional*. Recuperado de http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/Events/mil_five_laws_portuguese.png/

Santos, C. D., & Valentim, M. L. P. (2013). A influência da cultura e da comunicação para a geração de conhecimento em contexto organizacional. *Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação*, 6(2), 1-17, Recuperado de <http://inseer.ibict.br/ancib/index.php/tpbci/article/view/115/157>

Wong, K.Y., & Aspinwall, E. (2005). An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 64-82.