



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
MESTRADO EM EDUCAÇÃO  
PROJETO GESTOR**

**RONALDO PEDREIRA SILVA**

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR E  
TECNOLÓGICO: ANÁLISE DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA  
E TECNOLOGIA DA BAHIA - IFBA**

Brasília/DF  
Março de 2010

**RONALDO PEDREIRA SILVA**

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR E  
TECNOLÓGICO: ANÁLISE DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA  
E TECNOLOGIA DA BAHIA - IFBA**

Dissertação apresentada à banca examinadora como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação – Área de Concentração em Informática e Comunicação Pedagógica – do programa de Mestrado Acadêmico em Educação, da Faculdade de Educação, da Universidade de Brasília.

**Orientador Prof. Dr. Bernardo Kipnis.**

Brasília/DF  
Março de 2010

Ficha Catalográfica

SILVA, Ronaldo Pedreira

A gestão do conhecimento em instituições de ensino superior e tecnológico: análise do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia - IFBA

/ Ronaldo Pedreira Silva. Salvador: [s.n.], 2010.

142f. : il.

Dissertação. (Mestrado em Educação – Projeto Gestor, área de concentração em Informática e Comunicação Pedagógica) - Programa de Mestrado Acadêmico em Educação, da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília, 2009.

Orientador Prof. Dr. Bernardo Kipnis.

1.Educação Superior-gestão do conhecimento. 2. IFBA-Gestão do Conhecimento - Análise. 3. Gestão do Conhecimento – Análise do IFBA I. KIPNIS, Bernardo. II. INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA III.T.

CDU: 378

**RONALDO PEDREIRA SILVA**

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR E  
TECNOLÓGICO: ANÁLISE DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA  
E TECNOLOGIA DA BAHIA - IFBA**

Trabalho apresentado como requisito para a obtenção do título de Mestre em Educação, da Faculdade de Educação, da Universidade de Brasília, no âmbito do Projeto Gestor, no 2/2010. Orientador Prof. Dr. Bernardo Kipnis.

Aprovado em 30/03/2010

---

Prof. Dr. Bernardo Kipnis (Orientador)  
Faculdade de Educação da Universidade de Brasília – UnB

---

Prof. Dr. Remi Castioni  
Faculdade de Educação da Universidade de Brasília - UnB

---

Profa. Dra. Sueli Angélica do Amaral  
Departamento de Ciência da Informação e Documentação da  
Universidade de Brasília – UnB

---

Profa. Dra. Olgamir Francisco de Carvalho  
Faculdade de Educação da Universidade de Brasília – UnB

## **AGRADECIMENTOS**

Antes de agradecer quero pedir desculpas, pois não conseguirei me lembrar de todos os que me ajudaram nessa caminhada em busca do conhecimento.

Pode parecer lugar comum, mas o Primeiro a quem devo agradecer é a Deus e a Nosso Senhor Jesus Cristo. O Senhor Javé, fonte de todo conhecimento me permitiu chegar aonde cheguei e com a Sua graça me permitirá chegar mais longe ainda.

Um agradecimento a meus pais, Arnaldo e Jovaniva, meus irmãos Agnaldo e Arnaldo, cunhadas Cristina e Gil, sobrinhos, tios e tias, primos e primas, que me incentivaram em cada conquista. Cada conquista é uma tentativa de agradecer e fazer valer os esforços para eu ter me tornado um eterno buscador de conhecimento e um seguidor de seus ensinamentos de que tudo é possível quando se tem objetivos claros. E também a Walfredo, sempre incentivador.

Um agradecimento especial e superlativo a minha esposa, Aurelice e aos meus filhos Pedro Augusto e Marco Augusto, que fizeram sacrifícios juntamente comigo e ficaram várias vezes sozinhos, mas nunca esmoreceram nem me deixaram fraquejar. Mesmo em momentos difíceis estiveram ao meu lado. Muitos passeios que não foram feitos e muitas noites mal dormidas. Espero deixar, principalmente aos meus filhos o exemplo de que nunca se estuda o suficiente e que conhecimento é uma riqueza inestimável e que não ocupa espaço, mas pode mudar o destino de uma pessoa e do mundo.

Seria imperdoável não agradecer aos meus sogros Adenilson e Alderice e minhas cunhadas Adenilce e Adenaide. Assim como meus pais e irmãos, estiveram sempre ao meu lado e não me deixaram fraquejar em nenhum momento.

Não posso me esquecer dos professores e funcionários da Faculdade de Educação da UnB, que nos ajudaram no que foi necessário e nos transmitiram seus conhecimentos com dedicação e afinho. Uma especial atenção ao Prof. Bernardo Kipnis, que além de professor, é o meu orientador e sempre esteve ao meu lado (virtualmente, é claro) em todos os momentos nos incentivando e acalmando com seu conhecimento e sua experiência.

Claro que não posso deixar de citar os meus colegas de todo o Brasil. Todos foram um sustentáculo forte nessa empreitada intelectual. Foi uma convivência virtual constante e quase palpável, tendo em vista a união que se formou entre nós. Os contatos presenciais foram de extrema importância, não só pelo contato em si, mas pela oportunidade de conhecermos os diversos brasis que nos tornam um povo único no mundo. Além dessa multiplicidade cultural, o orgulho de perceber que faço parte de uma rede profissional de

altíssimo nível e que é composta de pessoas realmente abnegadas e comprometidas com o povo brasileiro e com sua profissão, melhor, sacerdócio, que é tentar modificar a vida de milhares de jovens e adultos para que tenhamos um país melhor. Me abstenho de citar nomes para não ser injusto, mas sintam-se todos agradecidos de coração.

Ao meu lado também estiveram os colegas do IFBA, em especial Romilson, que me mostrou o “caminho das pedras” para que eu me inscrevesse neste tão importante mestrado. Agradeço a todos pelo incentivo, exemplo e apoio, pois sem eles seria impossível continuar no curso. Não posso deixar de citar o colega técnico Jorge Luiz Santos, do Departamento de Mecânica, que numa rápida conversa, me abriu os olhos para a necessidade da GC para a instituição. Cabe agradecer a Eliana Lago pela ajuda na Ficha Catalográfica e a Profa. Maria Auxiliadora pela tradução altamente profissional do resumo.

Não poderia deixar de agradecer aos entrevistados e entrevistadas, pessoas que colocaram seu tempo, conhecimentos e experiências ao nosso dispor para que fosse possível concluir este trabalho de modo tão interessante. Todos(as) são profissionais de ponta em suas áreas e me concederam a honra de compartilhar de sua sabedoria. Espero ter sido fiel às suas opiniões.

Então, muito obrigado a todas as pessoas que cruzaram o meu humilde caminho nesta busca incessante por uma melhoria pessoal, que espero sirva como exemplo para alguém que ache que o conhecimento é inútil, ou que estudar não valha a pena, pois como diz o ditado: “ninguém sabe o valor do conhecimento, mas a ignorância custa muito mais caro”.

Eu quero viver no gerúndio.  
Viver no particípio, só depois da morte.  
Eu quero viver no gerúndio,  
Porque não é saudável nem útil viver no passado  
E é improdutivo viver no futuro.  
Veja-se o caso do Brasil, que foi amaldiçoado como o país do futuro  
E não chega a lugar nenhum.  
Além do mais, o futuro a Deus pertence.  
Eu quero viver no gerúndio,  
Porque no gerúndio eu continuo  
E não termino nunca.  
E enquanto eu não me acabo,  
Eu permaneço vivo.  
Eu quero viver no gerúndio,  
Porque aqui eu continuo vivendo,  
Porque vivendo eu continuo amando  
Porque amando posso viver aprendendo,  
Porque aprendendo eu posso viver crescendo,  
Porque crescendo eu posso mostrar que cada dia  
É um presente,  
Cada dia é uma esperança,  
Cada dia é uma oportunidade  
De continuar vivendo no gerúndio.

Ronaldo Pedreira Silva.

“Feliz o homem que encontrou a sabedoria e alcançou o entendimento, porque a sabedoria vale mais do que a prata, e dá mais lucro do que o ouro. Ela é mais valiosa do que as pérolas e não existe objeto precioso que se iguale a ela. Na mão direita ela tem vida longa, e na sua esquerda, riqueza e honra”  
Provérbios 3: 13-16

## RESUMO

A dissertação busca principalmente determinar os motivos pelo qual a Gestão do Conhecimento(GC) não é uma prática difundida nas instituições de ensino superior e tecnológico, em especial no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA) e em extensão às outras. Em segundo lugar, fazer uma comparação com o mundo empresarial, que teoricamente, tem em muitas organizações, a preocupação com o uso da GC e os benefícios que ela pode trazer. É feita uma introdução teórica sobre o tema, a fim de fundamentar o trabalho empírico e os resultados obtidos, abordando aspectos básicos da GC. Como metodologia de coleta de informações foram feitas entrevistas com profissionais de diversas áreas, escolhidos com base em critérios previamente determinados e sempre que possível, com atuação acadêmica, mas não obrigatoriamente. A análise das informações foi executada com base na análise de conteúdo. Pôde-se constatar que a GC não é uma prática das instituições de ensino superior e tecnológico, como sugerido inicialmente, também não o é nas empresas, conforme respostas dos entrevistados ligados ao mundo comercial imagina e isso também é discutido no estudo. Apesar disso, observa-se que em todos os tipos de organizações há iniciativas isoladas e muitas vezes sem qualquer planejamento de algum tipo de procedimento de GC.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, instituição de ensino superior e tecnológico, conhecimento, IFBA.



## **ABSTRACT**

This study aims to determine the motives why the Knowledge Management (KM) is not a practice well disseminated in institutions of technical education or in colleges/universities, especially at the Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA) along with others with the same purpose. In addition, it is commendable to establish a comparison between the corporate world and the studied institution, mainly for the first has as a main concern the KM application in several organizations, not to mention the benefits it may provide with. A theoretical about the topic – KM - is brought about in the beginning section of this study in order to place the empirical investigation and the outcomes observed all of which regarding the basic aspects of KM. A survey was applied among carefully chosen professionals from different work fields subsequently to previously determined criteria and academic record. The information analysis was performed based upon the content analysis. At last it is possible to come to a conclusion that KM is not a regular practice in educational institutions, such as IFBA and other technical schools, as initially suggested, that is no longer a rule in corporate organizations, according to the answers collected from the survey. This is another aspect which is discussed along the study and moreover one can observe that there are indeed isolated initiatives holding no planning of any kind regarding Knowledge Management.

Key words: Knowledge management – knowledge – colleges – technical schools – universities - IFBA.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Pedidos de patentes de invenção depositados no escritório de marcas e patentes dos Estados Unidos da América - alguns países 1980 – 2007	18
<b>Quadro 2:</b> Comparação entre GD, GI e GC	43
<b>Quadro 3:</b> Obstáculos ao compartilhamento do conhecimento	56
<b>Quadro 4:</b> Conceito de Conhecimento	95
<b>Quadro 5:</b> Conceito de Gestão do Conhecimento	99
<b>Quadro 6:</b> Impedimentos à aplicação de GC	107
<b>Quadro 7:</b> Influência da GC no Trabalho. Como?	111
<b>Quadro 8:</b> Benefícios da GC	117
<b>Quadro 9:</b> Prejuízos decorrentes do desuso da GC	122

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi	28
<b>Figura 2:</b> Semiose: Ato de percepção de Pierce	30
<b>Figura 3:</b> Conversões Conhecimento/Informações (baseado na Semiose de Pierce)	31
<b>Figura 4:</b> Relação entre Gestão do Conhecimento e Gestão da Informação	46
<b>Figura 5:</b> Comunidades de Conhecimento	47
<b>Figura 6:</b> Perfil dos(as) Entrevistados(as):Cargo Exercido	78
<b>Figura 7:</b> Perfil dos(as) Entrevistados(as): Titulação Acadêmica	79
<b>Figura 8:</b> Perfil dos(as) Entrevistados(as): Área de Atuação	79

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

ABIN - Agência Brasileira de Inteligência

ABRH – Associação Brasileira de Recursos Humanos

AGIVEST – Associação Gaúcha de Indústrias do Vestuário

API – Applications Program Interface – Programa de Interface de Aplicação

BI – Business Intelligence

CADEP – Coordenação de Avaliação e Desenvolvimento de Pessoas

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CDT – Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico

CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica

CENTEC – Centro Tecnológico da Bahia

CETEBÁ – Centro de Educação Técnico da Bahia

CoP – Comunidade de Prática

CMS – Content Management System – Sistema Gerenciador de Conteúdo

DINTER – Doutorado Interinstitucional

DW – Data Warehouse

EAD – Ensino A Distância

EIP – Enterprise Information Portals – Portal de Informação Empresarial

ERP – Enterprise Resource Planning – SIGE - Sistemas Integrados de Gestão Empresarial

ETFBA – Escola Técnica Federal da Bahia

FAB – Força Aérea Brasileira

GC – Gestão do Conhecimento

GI – Gestão da Informação

HD – Hard Disk – Disco Rígido

HTML – Hyper Text Markup Language – Linguagem de Marcação de Hipertexto

IC – Inteligência Competitiva

IES – Instituição de Ensino Superior

IF - Instituto Federal

IFBA - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia

IFEPE – Instituto Federal de Ensino Profissional

IFEPT - Instituto Federal de Ensino Profissional e Tecnológico

INOVA – Agência de Inovação da UNICAMP

INPE – Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais

ITCP – Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares

LMS – Learning Management System – Sistema Gerenciador de Aprendizado

MINTER – Mestrado Interinstitucional

NEPEC – Núcleo de Currículo, Comunicação e Cultura

NIT – Núcleo de Inovação Tecnológica

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ONG – Organização Não Governamental

OSCIP – Organização de Sociedade Civil de Interesse Público

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PDI – Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação

PNPC – Programa Nacional de Proteção do Conhecimento

PROTEC – Programa de Expansão do Ensino Técnico

REDPECT – Rede Cooperativa de Pesquisa e Intervenção em (In)formação, Currículo e Trabalho

RI – Repositório Institucional

RICS – Rede Interinstitucional de Ciência e Sociedade

SEAGRI – Secretaria da Agricultura, Irrigação e Reforma Agrária

SBGC – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento

SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados

SIPAM – Sistema de Proteção da Amazônia

SLI – Sistema Local de Inovação

TI – Tecnologia da Informação

TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação

UFBA – Universidade Federal da Bahia

UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

UnB – Universidade de Brasília

UNICAMP – Universidade de Campinas

UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina

XML – Extensible Markup Language – Marcação de Hipertexto Extensível

## **SUMÁRIO**

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>17</b>
Problema	20
Justificativa	20
Questões Norteadoras	24
Objetivos	24
Geral	24
Específicos	24
<b>1 CONSIDERAÇÕES SOBRE CONHECIMENTO E GC E SUAS APLICABILIDADES</b>	<b>25</b>
1.1 O que é conhecimento?	25
1.2 O que é Gestão do Conhecimento?	36
1.3 A importância da Gestão do Conhecimento	55
1.4 Comunidades de Prática(CoP)	59
1.5 Compartilhamento de Conhecimento: a base das Comunidades de Prática	61
1.6 Comunidades de Prática e aspectos da Cultura Organizacional	67
1.7 Portais Corporativos	71
<b>2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>75</b>
2.1 Bases Epistemológicas	75
2.2 Instrumentos Metodológicos	77
2.2.1 Fase Exploratória	79
2.2.2 Fase Final	81
2.3 Categorias	82
<b>3 ANÁLISES</b>	<b>84</b>

<b>3.1 Da Escola do Mingau ao IFBA: Uma trajetória de Ensino Profissional</b>	<b>84</b>
<b>3.2 Entrevistas</b>	<b>91</b>
<b>3.3 Categorias de Análise</b>	<b>92</b>
3.3.1 Categoria 1: Entendimento do que seja Conhecimento	93
3.3.2 Categoria 2: Entendimento do que seja GC	95
3.3.3 Categoria 3: Aplicabilidade da GC em instituições de ensino	100
3.3.4 Categoria 4: Aplicações ou impedimentos na implantação da GC	103
3.3.5 Categoria 5 :Influência da GC no trabalho. Como?	108
3.3.6 Categoria 6: Benefícios da GC	112
3.3.7 Categoria 7: Prejuízos decorrentes do desuso da GC	117
3.3.8 Categoria 8: Comentários Complementares	122
3.3.9 Categoria 9: O Sistema Local de Inovação – SLI	125
<b>3.4 Análise das Respostas</b>	<b>127</b>
<b>4 CONCLUSÕES</b>	<b>130</b>
<b>4.1 Sugestões</b>	<b>132</b>
<b>5 REFERÊNCIAS</b>	<b>135</b>
<b>6 ANEXOS</b>	<b>141</b>
Anexo1 – Unidades de Ensino e cursos do IFBA	142
<b>7 APÊNDICES</b>	<b>144</b>
Apêndice 1 – Questionário Exploratório	145
Apêndice 2 – Roteiro de Entrevista Para Pesquisa de Campo	146
Apêndice 3 – Roteiro de Entrevistas para Pesquisa de Campo sobre o SLI	147
Apêndice 4 – Perfil dos(as) entrevistados(as)	148





## INTRODUÇÃO

As instituições de ensino, qualquer que seja o seu nível, são os locais nos quais o conhecimento é a principal matéria-prima. O compartilhamento desses itens intangíveis dá aos seus detentores maior visibilidade entre os componentes de sua comunidade. Seria de se esperar que esse recurso tivesse um gerenciamento, mas não é o que se vê, conforme poderá ser constatado ao fim deste trabalho. As empresas, por outro lado, devido à extrema competição entre elas, precisam acima de tudo controlar os seus recursos tangíveis e intangíveis, principalmente estes. O compartilhamento não é uma prática comum, muito pelo contrário, o seu rígido controle é que garante a sua sobrevivência num ambiente de alta competitividade, quase hostil. A ferocidade dessa disputa pode ser ilustrado em uma frase de Peter Drucker<sup>1</sup>: “Se você não é o primeiro nem o segundo em seu negócio, seja ele qual for, saia fora.”

O homem sempre teve no conhecimento uma forma de mostrar o resultado de alguma atividade ou como ferramenta para alcançar um patamar superior ao já existente, buscando inovações ou soluções de problemas. Mas a guarda desse valioso recurso e o seu gerenciamento sempre foi uma fonte de preocupação para os seus criadores e usuários. O advento da imprensa, em 1450, pelo alemão Johann Gutemberg, facilitou a difusão, o compartilhamento e a utilização do conhecimento e permitiu um notável avanço em todas as áreas de atividades humanas. O conhecimento passou a ser cada dia mais valorizado a ponto de ser considerado atualmente como estratégico, gerador de riqueza e propicia formas de dominação política, tecnológica e conseqüentemente, econômica, tornando-se um fator de expressão de poder nacional.

O conhecimento implica em deter o saber fazer do modo de produção. Enquanto a revolução industrial se pautou nas máquinas, no fazer manual a revolução digital torna as sociedades vorazes consumidoras de informações. Todo e qualquer desenvolvimento econômico só pode ser sustentado com inovação tecnológica e para isso é primordial a difusão de conhecimentos. SILVA (2008 p. 9)

Segundo Lacerda (2007, p. 1), “o pressuposto básico é o de que o aumento da competitividade e da capacidade de inovação exigirá uma verdadeira revolução no sistema

---

<sup>1</sup> Documentário no Programa ManagementTV, no dia 20/12/2009

de educação e na geração e difusão do conhecimento.” Para Davenport (1998, p.2), o principal fator agregador de valor a um produto é o conhecimento e o que a ele está conectado como habilidades técnicas (*know-how*), projetos de produtos, marketing, criatividade e inovação. O conhecimento é um bem intangível, não depreciável, acumulativo e potencializador de novos conhecimentos. Os investimentos em sua obtenção raramente são infrutíferos. Como exemplo dessa capacidade de reprodução e de produção é mostrada o quadro a seguir.

**Quadro 1:** Pedidos de patentes de invenção depositados no escritório de marcas e patentes dos Estados Unidos da América - alguns países 1980 - 2007:

Países	1980	1990	2000	2007	Variação(%)		
					1980/1990	1990/2000	2000/2007
EUA	62.098	90.643	164.795	247.898	46	81,8	50,4
Japão	12.951	34.113	52.891	79.725	163,4	55	50,7
Alemanha	9.669	11.261	17.715	23.535	16,5	57,3	32,9
<b>Coréia</b>	<b>33</b>	<b>775</b>	<b>5.705</b>	<b>23.589</b>	<b>2.248,50</b>	<b>636,1</b>	<b>313,5</b>
Canadá	1.969	3.511	6.809	10.788	78,3	93,9	58,4
Reino Unido	4.178	4.959	7.523	9.185	18,7	51,7	22,1
França	3.331	4.771	6.623	8.204	43,2	38,8	23,9
Austrália	517	811	1.800	3.612	56,9	121,9	100,7
Itália	1.501	2.093	2.704	3.832	39,4	29,2	41,7
Israel	253	608	2.509	4.114	140,3	312,7	64
China	7	111	469	4.422	1.485,70	322,5	842,9
Cingapura	6	36	632	1.192	500	1.655,60	88,6
Espanha	142	289	549	1.080	103,5	90	96,7
Rússia	...	...	382	443	...	...	16
<b>Brasil</b>	<b>53</b>	<b>88</b>	<b>220</b>	<b>385</b>	<b>66</b>	<b>150</b>	<b>75</b>
México	77	76	190	216	-1,3	150	13,7
Argentina	56	56	137	166	-	144,6	21,2
Chile	8	13	24	105	62,5	84,6	337,5

Fonte: United States Patente and Trademark Office (USPTO) ASCAV/SEXEC (2005)

Cabe salientar que as décadas de 80 e 90 até outubro de 1992 foram marcadas entre outras coisas pela Lei de Proteção a Informática, Lei 8.284, de 23 de Outubro de 1991.

Pode-se concluir que investimentos em educação, pesquisa e desenvolvimento são uma forma de frutos econômicos no futuro. Esses dividendos têm um longo prazo de maturação, o que requer vontade política e engajamento de todos os setores da sociedade.

A presente dissertação tem por objetivo dar uma visão geral do motivo pelo qual as instituições de ensino superior e tecnológico, em particular o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA) não têm impregnadas em sua cultura a prática da

gestão do conhecimento (GC) que elas mesmas geram ou usam como base para suas atividades. Essas atividades podem ser tanto no campo didático quanto na área da pesquisa ou na administrativa. Porque não há uma política de prospecção, reconhecimento, coleta, armazenamento, organização, e posterior disponibilização dessa riqueza para toda a comunidade. É nesse sentido que a pesquisa ganha força, à medida que abre a visão para uma nova forma de gerenciamento de conhecimentos.

Os questionamentos para a gestão de conhecimentos são inúmeros, porém no caso, alguns se destacam, por exemplo:

- a. A instituição se preocupa em registrar de alguma forma o conhecimento gerado ou adquirido?
- b. Por que a GC não é uma prática nas instituições de ensino superior e tecnológico, em particular, no IFBA?
- c. Como os setores da IFBA lidam com os conhecimentos gerados ou adquiridos?
- d. Que recursos a instituição possui para implementar um protótipo básico de gestão de conhecimentos?
- e. Que modificações culturais serão necessárias para essa implementação?
- f. Quais os benefícios a curto, médio e longos prazos surgirão com essa implantação?

A dissertação é dividida em partes, a fim de dar-lhe uma estrutura compreensível. Na problematização, se pretende demonstrar o problema detectado e que o gerou. O outro componente desta parte é a justificativa na qual se busca mostrar a importância deste estudo para as instituições de ensino. Em seguida, são listados os seus objetivos geral e específicos, as questões norteadoras e o referencial teórico que lhe serve de base. Seguem as partes referentes a análise dos dados com os procedimentos efetuados para coleta e análise das respostas e dados.

O estudo abordará um referencial teórico no qual se busca mostrar as opiniões de especialistas e compará-las com o que já foi encontrado, principalmente com as entrevistas listadas na metodologia. Isso consta do capítulo 1 Considerações sobre o Conhecimento e a GC e suas Aplicabilidades, que é dividido em várias partes com o objetivo de esclarecer o que é conhecimento e como diversas linhas de pensamento o veem.

É mostrada também a importância da GC, com exemplos e fatos que podem facilitar ou dificultar a sua implantação.

No capítulo sobre Comunidades de Prática, é demonstrada a sua importância para a difusão de conhecimento abordando um referencial teórico no qual se busca mostrar as opiniões de especialistas e compará-las com os dados empíricos. Em seguida, é abordado o compartilhamento de conhecimentos como fator necessário para o bom desempenho das

comunidades de prática. Complementando há uma abordagem da relação entre Comunidades de Prática e a Cultura Organizacional. Finalizando esse capítulo, é feita uma abordagem sobre os Portais Corporativos e o seu uso como potencializador do compartilhamento de conhecimentos e conseqüentemente, da GC.

A metodologia usada é descrita no capítulo 2 Procedimentos Metodológicos, que contém as Bases Epistemológicas, que definem o princípio teórico, no caso, a escolha pela Pesquisa Qualitativa e a Análise de Conteúdo, seguidos dos Instrumentos Metodológicos compostos de Fase Exploratória e da Fase Final e das Categorias. Além disso, é descrito o perfil dos(as) entrevistados(as). Na metodologia propriamente dita, explicada na Análise dos Dados, são levantadas as categorias.

Ainda no capítulo 3 Análises, as respostas são analisadas de acordo com as categorias previamente definidas.

## Problema

A Gestão do Conhecimento (GC) é uma ferramenta largamente usada na área empresarial, onde desempenha fator estratégico de competitividade. No mundo acadêmico em geral e nas instituições de ensino essa mesma ferramenta não é vista como um item tão importante, apesar de este ser o ambiente no qual se trabalha gerando conhecimentos dos mais diversos setores científicos e tecnológicos. O resultado do uso efetivo dos procedimentos seria um melhor gerenciamento dos recursos intangíveis e conseqüentemente maior visibilidade da instituição.

## Justificativa:

O trabalho tem como principal justificativa a recente transformação dos Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs) em Institutos Federais de Educação Profissional e Tecnológica (IFEPTs), além de contarem com grupos de pesquisa em seus quadros acadêmicos, gerando cada vez mais conhecimentos e interagindo com outras instituições. Outra justificativa importante é que o atual volume de informações disponíveis em diversos meios causa transtornos metodológicos.

Para Kruglianskas e Terra (2003, p.XIV), “a GC exige um alto grau de sensibilização quanto a mudanças nos cenários externos e internos e também nas aspirações profissionais e pessoais” de cada integrante de uma organização, qualquer que seja sua área. Os procedimentos de GC podem agilizar a coleta, filtragem, armazenamento, uso e disponibilização de informações para a criação de novos conhecimentos existentes e eventual difusão dos resultados aos outros atores institucionais internos ou não. Por outro lado, no mundo empresarial, onde a competitividade é acirrada e o lucro cada dia mais difícil, a GC tem recebido especial atenção e desempenhado um papel estratégico.

Segundo Leite (2006, p.17),

... a gestão do conhecimento deve suprir a necessidade de implementar, aprimorar, potencializar e disciplinar a transferência do conhecimento científico, de forma a maximizar a criação dos novos conhecimentos, a otimização dos recursos, auxiliar o ensino, promover o crescimento da instituição e o avanço da ciência.

A importância estratégica do conhecimento pode ser demonstrada pela implantação do Programa Nacional de Proteção do Conhecimento (PNPC). Este programa é uma iniciativa de 1997 da Agência Brasileira de Inteligência (ABIN) e no dia 19 de janeiro de 2009 passou a contar com a parceria da Secretaria Nacional de Justiça (SNJ), além da

Caixa Econômica Federal, o Banco Central do Brasil, a Embrapa Gado de Corte (MS), o Centro Nacional de Tecnologia Eletrônica Avançada, o Centro Gestor e Operacional do Sipam, os Centros Técnicos e Operacionais do Sistema de Proteção da Amazônia, o Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina - CIASC, o Centro de Pesquisas Avançadas Wernher Von Braun, entre outras instituições de pesquisa e empresas públicas ou privadas de caráter estratégico. (ABIN, 2009).

Esse programa

destina-se às Instituições nacionais, públicas ou privadas, que geram ou custodiam conhecimentos sensíveis para o Brasil, e atua prioritariamente nos seguintes campos de atividade: defesa nacional; pesquisa, desenvolvimento e inovação científica e tecnológica; energia, incluídas novas fontes alternativas; minerais e materiais estratégicos; conhecimentos dos povos indígenas e das comunidades tradicionais; agronegócio; desenvolvimento socioeconômico; educação e promoção de cultura de proteção do conhecimento sensível. São objetivos do Programa: desenvolver uma cultura de proteção; sensibilizar instituições públicas e privadas sobre as ameaças representadas pela espionagem econômica; apresentar cuidados básicos de proteção; interagir com outros órgãos governamentais e instituições privadas nacionais detentores de conhecimentos sensíveis. (ABIN, 2009).

Através dos objetivos do programa pode-se perceber que a GC deve desempenhar um papel fundamental em todos os tipos de organizações, com especial ênfase nas instituições de ensino, centros de pesquisa e congêneres.

A gestão do conhecimento tem se preocupado quase que exclusivamente com o conhecimento no âmbito das organizações empresariais, ou seja, o conhecimento organizacional. No entanto, é necessário explorar outros tipos de conhecimentos ou contextos nos quais as iniciativas de gestão do conhecimento são raras, como é o caso do conhecimento científico criado nas universidades. LEITE (2006, p. 19).

Outro exemplo bastante ilustrativo é o Projeto FX-2, para compra de 36 aviões de caça para a Força Aérea Brasileira (FAB), em uma operação comercial da ordem de R\$10 bilhões. Segundo During (2009), as principais prioridades do edital de aquisição são a transferência de tecnologia e o domínio dos sistemas de armas pelo Brasil. Principalmente a primeira prioridade. Alguns questionamentos surgem dessas condições. Que tipo de tecnologia será transferida? As tecnologias sensíveis e estratégicas também serão transferidas? O Brasil e suas empresas estão capacitadas a receber esses conhecimentos tecnológicos?

Quem coordena a transação comercial de armas são os governos, mas quem fabrica são empresas. Estas estão dispostas a abrir mão de seus conhecimentos e investimentos em desenvolvimento e pesquisa para um eventual e futuro concorrente?

De acordo com During (2009), as propostas foram avaliadas de acordo com cinco critérios, a saber:

- 1 - transferência de tecnologia;
- 2 - domínio do sistema de armas [pelo Brasil];
- 3 - acordos de compensação e participação da indústria nacional (offset);
- 4 - técnico-operacional, e,
- 5 - comercial.

Dessas cinco, a transferência de tecnologia e participação da indústria nacional são de extrema importância, pois são as que futuramente darão maior capacidade de produção de novos conhecimentos e tecnologias para o país.

Segundo Fernando Arbache, em entrevista concedida a Motta (2010), "O Brasil necessita garantir a capacidade de projetar sua aeronave...". Dentre os benefícios ao parque produtivo e às instituições de ensino citou que

Ao obter tais tecnologias, há a possibilidade de usá-las em diversos setores, militares ou civis, beneficiando o país em longo prazo. Um grande exemplo está relacionado com a idealização, projeto e desenvolvimento da aeronave Bandeirante, quando o ITA teve participação ativa, e beneficiou não apenas a Embraer e a Aeronáutica, mas todo parque tecnológico brasileiro, pois os conhecimentos desenvolvidos foram aplicados até mesmo a indústrias como Petrobras e Vale.

Acrescenta que a produção de uma aeronave acarreta o desenvolvimento de uma cadeia de suprimentos altamente qualificada tecnológica e logisticamente, que capacita o país entrar em mercados de produção de bens de consumo e duráveis de alta tecnologia e valor agregado, tornando o país mais competitivo no comércio mundial.

Os procedimentos de GC não são tomados como prática consciente nas instituições de ensino, ambiente onde o conhecimento é o principal insumo e produto final de todas as suas atividades e que por consequência podem potencializar os processos de criação e difusão de conhecimentos científicos em instituições de ensino e nas comunidades acadêmica e científica, ao contrário do que ocorre no mundo empresarial.



### Questões Norteadoras:

1. Por que no ambiente acadêmico a GC não desempenha o papel estratégico que é reconhecido devidamente no meio empresarial?
2. Que prejuízos podem ocorrer por não se lidar corretamente com os conhecimentos existentes?
3. Que benefícios a aplicação de procedimentos de GC pode trazer para as instituições de ensino?

### Objetivos

#### Geral:

Analisar a perspectiva da GC e suas potencialidades em instituições de educação superior e tecnológica, em especial o caso do Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA).

#### Específicos:

1. Levantar as razões pelas quais os procedimentos de GC não são tão difundidos nas instituições de ensino como nas empresas.
2. Identificar as visões sobre a GC na perspectiva dos atores do IFBA.
3. Mostrar como os procedimentos de GC podem potencializar os processos de criação e difusão de conhecimentos científicos em instituições federais de ensino, a exemplo do que ocorre nas empresas.

# 1 CONSIDERAÇÕES SOBRE CONHECIMENTO E GC E SUAS APLICABILIDADES

## 1.1 O que é conhecimento?

Segundo Setzer (2001), “um dado é uma sequência de símbolos quantificados ou quantificáveis”. Assim sendo, um texto, uma foto, um número, caractere de um alfabeto ou qualquer outra entidade que possa ser formalizada pode ser considerada como um dado, passível de armazenamento em dispositivos para posterior recuperação e uso. Um dado em si não carrega um significado. Ele é estático e bruto até o momento do seu resgate e posterior processamento. Segundo Wilson (2002), dado é tudo fora da mente e que pode ser manipulado e consiste de um simples fato. Já para Davenport e Prusak (1998, p.3), “dados descrevem apenas parte daquilo que aconteceu, não fornecem julgamento nem interpretação nem qualquer base sustentável para a tomada de ação.” Ainda segundo os autores, os dados não apontam um sentido, não ‘dizem’ o que deve ser feito, são matéria-prima da informação. O dado não tem propósito.

Por seu turno, informação é um dado com semântica. Segundo Wilson (2002), a informação é o dado imbuído de conceitos de relevância para o receptor. Ao sofrer um processamento eletrônico, mental, ou qualquer outro que ocorra, o dado passa a ter um significado, que pode variar para cada pessoa e de acordo com cada situação. Nesse momento ele passa a ser uma informação. Segundo Davenport e Prusak (1998, p.4), a informação é relevante e tem um propósito, modifica o modo de pensar e agir de seu receptor, de acordo com seus critérios mentais de percepção. Etmologicamente, informar é dar forma.

“Conhecimento é uma abstração interior pessoal de algo que foi experimentado, vivenciado por alguém”. (SETZER, 2001). Tira-se dessa afirmação que é um ente com características altamente subjetivas, fruto de uma vivência. É o resultado de um processo no qual foram utilizadas informações adquiridas de diversas fontes - geralmente - e compiladas em algo novo. É interessante notar que Setzer (2001) define que o conhecimento não pode ser descrito como uma informação. Do mesmo modo, esta não é armazenável num computador. Ao sofrer este processo de guarda, ele se transforma em dado, sem significado intrínseco. Informação se relaciona com significados, conhecimento, com pragmática. Davenport e Prusak (1998, p.6) afirmam que conhecimento é uma mistura fluida de experiências, processos, práticas e normas organizacionais, e pode ser visto tanto como

processo quanto como um ativo. Além disso, tem grande importância porque está muito próximo da ação.

De acordo com Spender (2001, p. 37), o termo conhecimento deve estender-se além de patentes ou do conhecimento incorporado nos artefatos humanos e envolver o ato de conhecer revelado na solução de problemas e nas práticas produtivas de indivíduos e grupos na organização.

O dado é puramente objetivo, independente do ser humano. A informação é objetivo-subjetiva, uma vez que pode não ter nenhum significado e, em outros casos, ter, dependendo do receptor. O conhecimento é puramente subjetivo, pois depende da vivência de cada indivíduo e dele para a sua existência. Complementando, para Servin (2005, p. 3), o conhecimento é derivado da informação, sendo mais rico e significativo que este.

Quanto à transmissão do conhecimento, há autores que afirmam ser impossível transmiti-lo, como por exemplo, Sutton (2001)<sup>2</sup>, citado por Wilson (2002). O máximo que se pode é transmitir dados, que eventualmente representam informações. Essa transferência é um processo interacionista entre dois ou mais indivíduos, pois exige contato pessoal, mesmo que eventual. Essa linha de pensamento vai de encontro ao que é sustentado por Nonaka e Takeuchi (1995)<sup>3</sup>, citados por Wilson (2002), que afirmam ser possível armazenar conhecimento e, conseqüentemente, transmiti-lo.

O conhecimento pode ser transmitido por mensagens que podem ser escritas, orais, gráficas ou corporais. Tais mensagens não contêm conhecimento, mas informações que podem ser assimiladas, compreendidas e incorporadas nas próprias estruturas das mentes que conhecem. Como é um processo extremamente pessoal, essas estruturas diferem para cada indivíduo.

A partir do que foi citado acima, pode-se afirmar que é impossível o processamento da informação, muito menos do conhecimento. Processa-se dados. Para Setzer (2001), um banco de conhecimentos é um paradoxo, já para Nonaka e Takeuchi é algo perfeitamente plausível. O conhecimento, segundo alguns autores só se origina no momento em que essa informação é internalizada.

De todos os insumos intangíveis, o mais antigo e o mais importante é o conhecimento. Não é propriedade de ninguém, só de quem o detém. É também aquele que se permite multiplicar e “contaminar” outros indivíduos, de modo a gerar novos

---

<sup>2</sup> Seis de nove artigos estavam em uma edição do jornal (*European Journal of Information System*) e um era o Editorial. Os outros cinco, com edições organizacionais, normalmente sem definir o que significa conhecimento, tanto que é forçada a conclusão de que se fala sobre ‘informação’. Como é possível, por exemplo, falar de transferência de ‘conhecimento’ para uma ‘base de dados’? É possível transferir dados sobre o que sabemos para uma base de dados, mas nunca é possível transferir o conhecimento. Sutton, D. C. (2001). What is knowledge and can it be managed? *European Journal of Information Systems*, 10(2), 80-88.

<sup>3</sup> Como surgiu a idéia de que o conhecimento tácito pode ser capturado cresceu? O culpado parece ser Nonaka, (1991) e Nonaka e Takeuchi (1995), que parece terem confundido o trabalho de Polanyi, ou deliberadamente o distorceu para permitir-lhes construir o bem conhecido diagrama dois-por-dois.

conhecimentos e inovações. E, afinal, como vivemos na era da informação, ele é um dos melhores lubrificantes da engrenagem organizacional. É um item de alto valor socializante, à medida que se torna mais efetivo quanto mais é compartilhado, respeitando-se as particularidades da situação (nem todo conhecimento deve ser compartilhado por ou para todos).

Segundo Terra (2005, p. XII), “o conhecimento adquirido deve ser revestido em produtividade, qualidade e soluções inovadoras, para assim se constituir em diferencial competitivo sustentável. Não deve ser um fim, mas uma ferramenta para a busca de resultados a médio e longo prazos.”. Davenport e Prusak (1998, p15) afirmam que a competição mundial por espaço no mercado é um dos fatores de o conhecimento ser um item estratégico na sobrevivência organizacional.

Terra (2005, p. 2) também afirma que o conhecimento não é gerenciável, pois só existe na mente das pessoas. Do ponto de vista organizacional, o que importa é a sua manifestação em cada pessoa que, com suas decisões e ações agrega valor ao processo no qual participa. Esse insumo competitivo estratégico não pode ser vendido, nem comprado, nem imitado. Mesmo com sua grande importância ele não faz parte do balanço patrimonial de qualquer empresa, dada à dificuldade de identificação, avaliação e valorização.

Para Ikebe e Oliveira Jr. (2002), Davenport contraria Wilson ao fazer distinção entre dados, informação e conhecimento, particularmente os dois últimos. Aceita a relação entre eles, mas não os aceita como sinônimos. O que importa é saber qual deles se possui, qual se precisa em um determinado momento e como deve ser esse uso. Ainda, segundo Wilson (2002, p. 4), dados e informações podem ser gerenciados, mas o conhecimento não. Esse processo só pode ser executado pelo próprio conhecedor e, mesmo assim, de um modo inexato.

Pode-se observar que Setzer (2001) vê o conhecimento como o conjunto de experiências que uma pessoa acumula ao longo de sua vida, seja na área pessoal, profissional ou acadêmica. Já Terra (2005) tem uma visão mais pragmática, mais empresarial, como uma ferramenta para alcançar níveis mais altos de competitividade. É uma noção administrativa do conhecimento: uma fonte de inovação.

É um consenso entre todos os autores pesquisados que o conhecimento se divide em dois grupos: o tácito ou implícito e o explícito. Por tácito, entende-se o conhecimento que é eminentemente pessoal, de difícil codificação, normalmente fruto de experiências e vivências. Sua transmissão é difícil, porque exige longas interações, sua captura é complexa, bem como sua codificação, dada à dificuldade de sua expressão em palavras. Às vezes o próprio exemplo seria o trabalhador artesanal, que muitas vezes aprendeu o ofício

com um outro mais experiente, mais velho, que transmite o que ele experimentou e viu durante a sua vida.

O conhecimento explícito é codificado, pois é facilmente expresso em palavras, daí a sua facilidade de transmissão e compartilhamento. Pode ser colocado em forma de texto, números e fórmulas, donde vem o seu caráter teórico e formal. Um exemplo seria o trabalho de um engenheiro civil, que tem vários elementos de sua atividade já tabulados.

Um exemplo da diferença entre os conhecimentos implícito e explícito é o dia de São José. Todo agricultor, pelo menos no Nordeste brasileiro, sabe que quando chove no dia de São José a fartura da safra está garantida. Esse é o juízo popular, uma tradição arraigada na cultura. Os meteorologistas, por seu turno sabem que se os ventos frios que descem do hemisfério norte em intensidade bastante para provocar chuvas até o dia 19 de março há uma grande probabilidade de uma boa produção agrícola, conforme explicação de um meteorologista do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE) em um evento na Secretaria de Agricultura, Irrigação e Reforma Agrária da Bahia (SEAGRI/BA), em 2001.

O processo de transmissão do conhecimento é mostrado na figura a seguir, chamada de 'espiral do conhecimento' de Nonaka e Takeuchi, que ilustra as transformações por ele ocorridas durante os diferentes processos.

**Figura 1:** Espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi

	Tácito	Diálogo	Explícito	
	<b>Socialização:</b> Compartilhamento de experiências, observação e imitações		<b>Externalização:</b> Codificação do que foi apreendido	Conexão entre conhecimentos Explícitos
Campo de Construção	<b>Internalização:</b> Acesso ao conhecimento codificado		<b>Combinação:</b> Conexão entre conhecimentos explícitos	
		Aprender fazendo		

Fonte: Terra, 2005, p. 83; Nonaka e Takeuchi: The knowledge-creating company: how Japanese Companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press, New York, 1995, p. 71 e 72

A socialização é a transmissão de conhecimento tácito de um indivíduo para outro por meio de interação pessoal entre eles. É imediata e amidiática. É tipicamente utilizada entre mestre e aprendiz. No processo pode haver modificações no que é passado, pois parte de um modelo estrutural mental de uma pessoa para outra. Um exemplo seria o relato verbal de um acidente de trânsito.

Externalização é um processo mais formal e consistente que tem como objetivo maior normalizar o conhecimento em um determinado padrão pré-estabelecido entre as

partes envolvidas na comunicação e também pelo grupo em que estão inseridos. Seria, por exemplo, elaborar um relatório técnico sobre um acidente de trânsito.

Combinação é um “processo de disseminação e sistematização do conhecimento explícito” (CASSAPO, 2006, p.3). Como o próprio nome diz, há junção de conhecimentos padronizados e teorias para disseminação em uma escala significativa em uma dada estrutura. Por exemplo, poder-se-ia comparar dois ou mais relatórios sobre acidentes de trânsito semelhantes para determinar um padrão e uma possível solução para o problema detectado.

Internalização é o retorno a origem. O conhecimento apreendido e compreendido é processado pelo indivíduo e colocado em seus próprios modelos mentais. Por exemplo, seria, após uma campanha de esclarecimento, os motoristas passarem a ter mais cuidado no trecho em que ocorrem mais acidentes.

A espiral do conhecimento é um eterno ciclo ascendente de transformação de conhecimento tácito em explícito e deste em tácito.

Para Nonaka (1991, p. 32), “a conversão do conhecimento individual em recurso disponível para outras pessoas é a atividade central da empresa criadora de conhecimento. Esse processo de transformação ocorre continuamente em todos os níveis da organização.” Converter o conhecimento tácito em explícito é como “descobrir meios de expressar o inefável.”, (NONAKA, 1991, p. 36).

Há também outros modos de pensar, diferente do de Nonaka e Takeuchi (1995). Cassapo (2006, p. 5)<sup>4</sup> busca em Charles Peirce outro ponto de vista. Para Peirce (1931), “... qualquer percepção, fonte de aquisição do conhecimento a partir das coisas do mundo, pode-se dar com a tríade “Percepto, Percipuum e Julgamento de Percepção””.

Por *percepto* entende-se o que pode ser considerado como estímulo, é o que se percebe pelos sentidos. É objetivo, impessoal.

Por *percipuum* entende-se o modo pelo qual o percepto é “percebido, filtrado e distorcido pelos sentidos” e amoldado aos modelos mentais do receptor. Tudo o que nos cerca é imediatamente capturado e interpretado, sendo esse processo não deliberado e incontrolável. É subjetivo, pessoal e individual. A cultura, a educação formal, informal e familiar, ou seja, tudo o que forma a pessoa influencia o modo como um *percepto* é captado.

Por julgamento de percepção entende-se o modo como o *percipuum* influencia os modelos mentais do receptor e as alterações que neles ocorrem. Do mesmo modo, tudo o que influencia o julgamento da percepção. Isso significa que o *percepto* causará efeito diferente em cada indivíduo.

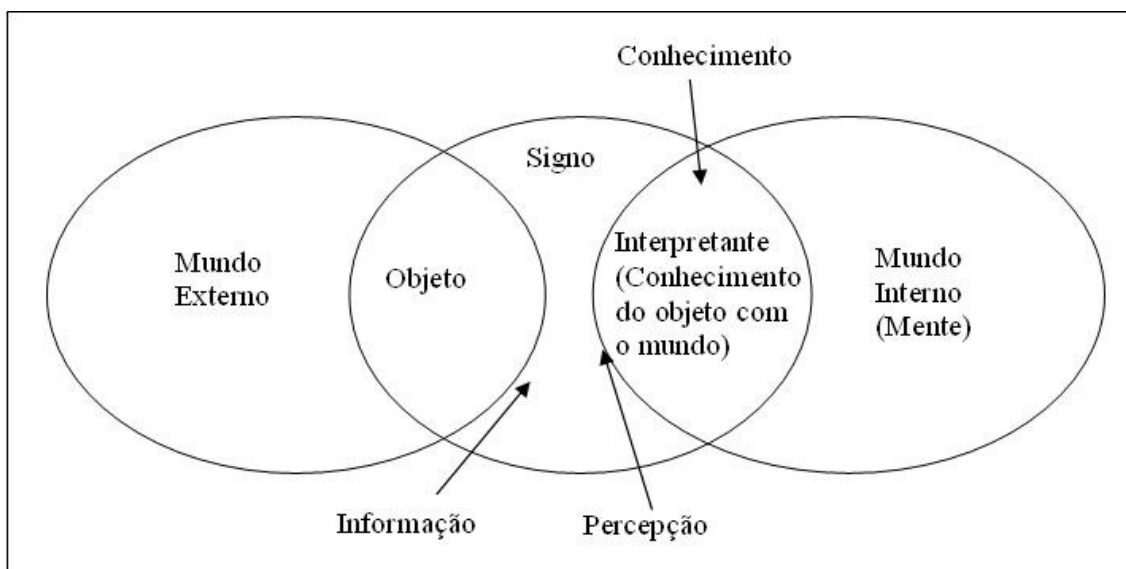
---

<sup>4</sup> Peirce, Charles S (1931-58). Collected Papers of Charles S. Peirce. C. Hartshorne, P. Weiss (eds.), v. 1-6, e W. Burks (ed.), v. 7-8. Cambridge: Harvard University Press.

Um signo representa, mesmo que parcialmente um objeto. Este passa então a ser determinante do primeiro, mesmo que ele o represente falsamente. Ao representar o objeto o signo afeta a mente de um receptor, de modo que determina nela algo que é próprio do objeto.

A figura a seguir demonstra o modelo de percepção de Peirce, chamado de Semiose<sup>5</sup>.

**Figura 2:** Semiose: Ato de percepção de Peirce



Fonte: Cassapo, 2006, p. 6

Ao interpretar o modelo acima pode-se concluir que o objeto é uma parte, um componente do mundo externo. O ambiente interno ou mente interage com o externo por meio da percepção. Através desta, apreendem-se os signos ou informações representantes do objeto. O objeto passa a ser determinante do signo. O signo, ao ser absorvido pela mente, gera uma imagem do objeto que representa, influenciando e sendo influenciado pelas estruturas mentais.

Após o ato de perceber ocorre a interpretação, que é a criação do conhecimento sobre o objeto apreendido, podendo devolver ao ambiente ou transmitir a um receptor uma nova informação para formar um novo conhecimento. Conforme Spender (2001, p. 38), ao se abstrair uma informação do sistema que lhe dá significado, essa informação perde esse

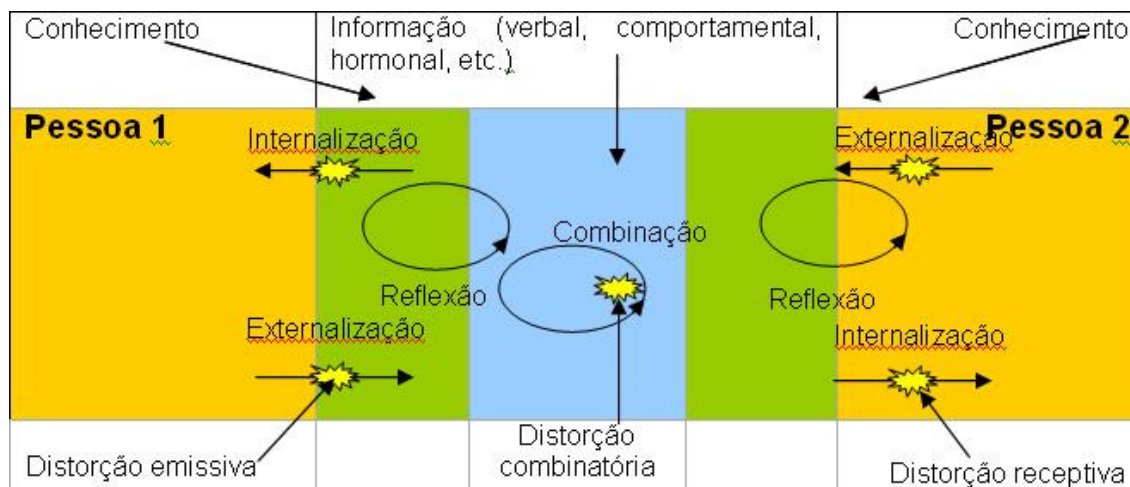
<sup>5</sup> Dentro da ciência dos signos (Semiologia; Semiótica), **semiose** foi o termo introduzido por Charles Sanders Peirce para designar o processo de significação, a produção de significados. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Semiose>

dados significados, virando letra morta e perde também seu valor e efetividade. Assim, não tem mais a capacidade de gerar novos conhecimentos e de reagir a incertezas.

O método de conversão de conhecimento aqui proposto contraria a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995). Há que se concordar que, essencialmente, todo conhecimento é tácito, mas há ressalvas ao fato de que todo conhecimento explicitado deixa de sê-lo para se tornar uma informação. Pelo que foi concluído dos autores pesquisados o conhecimento é um degrau acima ao da informação, com métodos de padronizações, aculturações, interpretações e mais todos os atos e fatos aplicados. Um conhecimento explicitado deve continuar a ser assim chamado.

É mostrado abaixo o modelo de Pierce<sup>6</sup> de conversão informação/conhecimento baseado na Semiose.

**Figura 3:** Conversões Conhecimento/Informações (baseado na Semiose de Pierce)



Fonte: Cassapo, 2006, p. 7

Nesse modelo ocorrem quatro processos básicos na transmissão /recepção do conhecimento:

- Reflexão: Criação de um novo elemento de conhecimento a partir da combinação de elementos já existentes na mente do indivíduo;
- Externalização: É o ato transformador do conhecimento em informações, tornando-o assim, independente da mente emissora. Nesse ato ocorre uma distorção de emissão;

<sup>6</sup> Charles Sanders Peirce (Cambridge, 10 de setembro de 1839 – 19 de abril de 1914, Milford) foi um filósofo, cientista e matemático americano. Foi o fundador do Pragmatismo e da ciência dos signos, a semiótica. Antecipou muitas das problemáticas do Círculo de Viena. ([http://pt.wikipedia.org/wiki/Charles\\_Sanders\\_Peirce](http://pt.wikipedia.org/wiki/Charles_Sanders_Peirce))



- Internalização: É o ato perceptivo de signos constitutivos de uma informação. Isso gera um processo de assimilação que afeta diretamente a mente do receptor e provoca uma distorção de recepção;
- Combinação: É o ato misturador das informações no ambiente. É um processo físico e independente da mente. Esse processo, se executado de forma desordenada poderá gerar uma distorção combinatória.

Os modelos de percepção de Pierce e o da espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi apresentam algumas diferenças: a saber:

- Socialização como externalização/internalização em Pierce;
- Pierce defende a comunicação comportamental mais que verbal;
- Reflexão como uma experiência do indivíduo consigo mesmo;
- Dúvida se esta reflexão confunde-se com a combinação;
- Combinação como ato completamente mecânico e independente do ser cognitivo;
- Não há ideia de conhecimentos mais objetivos ou mais simples;
- Todo conhecimento é pertencente a alguém e este deve exercitar a externalização e a internalização para que ele seja transmitido;
- Conhecimento é tácito por essência;
- O conhecimento uma vez explicitado passa a ser informação;
- Há vários níveis de distorção na transmissão do conhecimento. Essas distorções são causadas pelos modelos mentais no momento da externalização ou da internalização.

Segundo Cassapo (2006, p. 8), o modelo de Nonaka e Takeuchi (1995) é útil como conceituação introdutória, mas incompleto quando utilizado como base de “tecnologias ‘cognitivas’ (como agentes de software<sup>7</sup>).” Mitifica também o conhecimento tácito como algo que não pode ser transmitido nem formalizado.

Segundo Polanyi (1966), citado por Ikebe e Oliveira Jr. (2000, p. 5, 6)<sup>8</sup> o conhecimento tácito é fruto da organização mental das experiências individuais. Já Nonaka e Takeuchi (1995) o vêem como a “ponta do *iceberg*”. Oliveira Jr. (1998), contrariando Polanyi, não define o conhecimento tácito como aquele que não pode ser codificado, mas

<sup>7</sup> “é um programa independente que pode realizar uma ou mais tarefas para um usuário ou para um computador. Os usuários precisam falar ao agente ‘o que’ e ‘quando’ fazer alguma coisa, mas não “como” fazer alguma coisa.” DOS SANTOS, Neide, Agentes de Software em Ambientes Educacionais Mediados por Computador, Revista Brasileira de Informática na Educação, V.11, N. 1, 2003. Disponível em <http://www.sbc.org.br/bibliotecadigital/download.php?paper=811>. Acessado em 20/01/2010.

<sup>8</sup> Polanyi (1966) argumenta sobre a importância do conhecimento tácito na cognição humana e afirma que os seres humanos adquirem conhecimentos criando e organizando ativamente suas próprias experiências. Desta forma, os autores Nonaka e Takeuchi (1995) afirmam que o conhecimento que pode ser expresso em números e palavras representa apenas a ponta do iceberg do conjunto de conhecimentos como um todo.

como o que ainda não foi explicado, explicitado e que alguns de seus aspectos devem ser mais profundamente observados. Ele ainda faz distinção entre informação e *know-how*, relacionando-os com o conhecimento explícito e o tácito, respectivamente. Essa segmentação então vai ao encontro de Wilson (2002), que não aceita a ideia de um gerenciamento de conhecimento, mas de informação.

Não se tem ideia de como o conhecimento é usado pelas pessoas para o desempenho de suas atividades. Do mesmo modo, não se compreende como se transfere habilidades cognitivas de uma pessoa para outra nem como transferir conhecimento tácito de domínios pessoais para o capital intelectual estrutural dentro da organização. Nenhum dos autores pesquisados respondeu a essas questões.

Ikebe e Oliveira Jr. (2000, p.6) citam que O'Dell<sup>9</sup> vê o conhecimento sob três aspectos:

- Individual: que reside na mente do indivíduo;
- Organizacional: que é fruto do aprendizado de um grupo;
- Estrutural: é aquele que já está impregnado na cultura da empresa através de seus escritos (manuais, normas, etc.), processos, códigos e éticas.

Em todos esses três aspectos, o conhecimento pode ser tanto tácito como explícito. Porém, pela definição de conhecimento tácito, o estrutural não se encaixa nele, está mais para explícito.

Segundo Servin (2005, p. 6), uma organização, além do conhecimento tácito e do explícito há dois outros tipos, o *velho* e o *novo*. O velho é aquele que já existe. Então, uma das funções da GC é fazer o melhor uso dele. O grande problema nesse caso é saber onde ele se encontra. Não é raro fazer-se um mesmo trabalho mais de uma vez, desperdiçando todas as formas de recursos porque o conhecimento necessário não está acessível. Para torná-lo disponível, a GC deve definir procedimentos para encontrar o que se sabe, tais como auditoria de conhecimentos, mapeamento dos recursos de conhecimentos e seus fluxos, de modo a explicitar o tipo tácito e definir mecanismos que permitam mover rapidamente para onde ele é necessário.

A criação de novos conhecimentos pode ser igualmente abordada de diversas formas, tais como treinamento, contratando recursos externos, trazendo pessoas diferentes, juntamente com seus conhecimentos para criar novos conhecimentos e *insights*, etc. Isso é também sobre inovação – fazer a transição de ideias em ações mais efetivas. Muitos gerentes

---

<sup>9</sup> O'Dell, Carla. (1998). *If only we knew what we know*. New York. The Free Press.

erroneamente acreditam que se trata de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e criatividade. De fato, há uma carência de criatividade nas organizações – não apenas em P&D, mas em todos os lugares. O desafio real não é perder ideias criativas e permitir que elas fluam para onde podem ser usadas.

Na realidade, a distinção entre “velho” e “novo” conhecimento nem sempre é clara. Inovação frequentemente se delineia de lições do passado, especialmente aqueles que tenham sido esquecidas, ou aquelas que podem ser unidas em novas combinações para alcançar novos resultados. Similarmente, a aplicação de conhecimento (velho) quase sempre envolve alguma adaptação e então, no processo de adaptação novo conhecimento. Ao fim do dia, a qualidade do conhecimento não depende se ele é “novo” ou “velho”, mas principalmente se ele é relevante. Se ele é novo ou velho não importa. A questão é: ele funciona na prática? (SERVIN, 2005, p. 7)

Segundo Garvin (1993, p. 52), o aprendizado é um aspecto muito importante nas organizações. Uma organização que não aprende, segundo ele tende a repetir velhas práticas e a implantar mudanças ‘cosméticas’ cujas “melhorias são fortuitas ou efêmeras.” Também assim devem se comportar as instituições de ensino, em particular as de ensino superior e tecnológico, porque são as que estão mais voltadas e próximas ao mercado de trabalho e mais afetadas pelas mudanças do ambiente.

Ainda, segundo Garvin (1993, p. 52), alguns executivos visionários “reconheceram a conexão entre aprendizado e melhoria contínua” e focalizaram as suas organizações em torno dessa nova realidade. Graças aos meios eletrônicos essa visão se disseminou com rapidez, porém apesar de todos os estímulos, é um assunto “em boa parte permanentemente nebuloso, confuso e de difícil compreensão”, (GARVIN, 1993, p. 52).

Dada a enorme produção mundial de conhecimentos, faz-se necessário que ele seja devidamente gerenciado, de modo a produzir os frutos a que se propõe. Para isso, precisa ser compartilhado com responsabilidade segurança. O conhecimento mal usado é uma condenação, bem usado dá uma probabilidade maior de sucesso.

Tanto a reflexão acadêmica quanto a prática empresarial, em matéria de gestão das organizações na chamada economia do conhecimento, têm ressaltado a importância da gestão de pessoas para o bom desempenho organizacional e proposto novos conceitos como o da Gestão de Competências ( CARVALHO, GAZZI E FERREIRA, 2008, p. 151).

De tudo o que foi visto, pode-se concluir que apesar das diferenças de opinião entre os autores pesquisados sobre o fato de o conhecimento poder ser armazenado e transmitido

ou não, é uma unanimidade entre os autores que ele é o insumo mais importante de todas as organizações, qualquer que seja o seu ramo de atividade. É um fator de inovação, competitividade e sobrevivência. Ainda, é um objeto pessoal que pode ser compartilhado e por meio desse compartilhamento “contaminar” toda uma organização e dar-lhe uma feição mais dinâmica, assim como a informação, que é o resultado de um processamento, e é um ingrediente de melhoria pessoal e coletiva.

O conhecimento não é um fim por si, mas um meio, uma ferramenta. É o fruto de experiências, vivências, estudos, enfim, de tudo o que o indivíduo e a coletividade sofrem, internalizam, processam, externalizam e combinam. Os autores pesquisados concordam que o conhecimento tem dois aspectos distintos. O tácito ou implícito, não codificado, que permanece na mente de seu detentor e por isso, de difícil transmissão, pois exige uma maior interação entre os componentes da comunicação. O outro tipo é o explícito, codificado, de fácil transmissão, pois não exige a presença de seu criador para que a transmissão seja efetuada.

Apesar da linha tênue que os separa, é importante fazer a diferenciação entre dado, informação e conhecimento e a utilidade de cada um em um determinado contexto. É importante frisar a hierarquia entre os três elementos e que cada um deles tem uma forma de gerenciamento e resultados próprios. Ficou claro, a partir do referencial teórico que os dados são elementos puramente objetivos, sem qualquer significação, já a informação, após o processamento do dado, tem características objetivas, mas também subjetivas, pois já possuem uma significação. O conhecimento, por outro lado, é puramente subjetivo, pois não pode ser dissociado do indivíduo.

Foi visto que há antagonismos quanto a transmissão e armazenamento de informação e conhecimento. Como este último está na cabeça das pessoas é muito difícil armazená-lo. Já o seu gerenciamento se mostra possível, uma vez que é possível gerenciar o ser humano e incentivá-lo a transmitir os seus conhecimentos a outros, pelo concluído do referencial teórico.

Foi visto também que o modelo de transmissão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995), citado em quase todos os textos que falam de GC não é o único. Contrapõe-se a ele o modelo de conversão de informação e conhecimento de Pierce, baseado na semiose. Este último modelo é mais detalhado e foca as operações mentais de emissão e recepção de informações e conhecimentos. Além disso, é mais aplicável aos ambientes de novas tecnologias cognitivas.

As instituições de ensino, como produtoras e consumidoras de conhecimento têm uma grande responsabilidade com relação a esse importante elemento de produtividade e competitividade. Apesar de não visarem lucro financeiro, no caso das instituições públicas, elas devem ter como objetivo retornar à sociedade o produto de seu trabalho, no caso, o

aluno bem formado e informado. Além disso, no caso de instituições de ensino superior e tecnológico, que têm como missão o tripé ensino-pesquisa-extensão devem ainda dar um retorno em forma de soluções e inovações.

Por experiência como aluno e professor, o modelo de transmissão de conhecimentos de Pierce parece ser o que mais se aproxima da realidade das salas de aula, por ser mais completo e considerar fenômenos que ocorrem no cotidiano de quem trabalha com ensino. Tanto alunos quanto professores são influenciados por seus modelos mentais e seus atributos culturais e isso causa impactos na emissão e na recepção dos conhecimentos, provocando distorções nas mensagens.

Essas distorções precisam ser consideradas na educação, pois mesmo que pensada para uma população, há que se respeitar as indiossincrasias. O aprendizado se constitui em uma modificação de estruturas mentais e culturais antes de gnosiológicas. Educar é acima de tudo transformar.

## 1.2 - O que é Gestão do Conhecimento?

É notório que vivemos numa sociedade na qual a informação e o conhecimento, principalmente o último, são fatores de competitividade e desenvolvimento. Com esse pensamento, empresas e países acionam verdadeiros exércitos de indivíduos cujo trabalho é o de controlar a 'cadeia produtiva' desses insumos altamente valiosos. Terra (2005, p. VIII), citando o Relatório de Desenvolvimento Mundial de 1998-99, do Banco Mundial, intitulado *Knowledge for Development*, determina que o conhecimento tecnológico, também conhecido como técnico ou *know-how* não é facilmente compartilhado por quem o detêm e é muito mal distribuído entre as nações.

Essa concentração de elementos intangíveis, bem como de riquezas e capitais têm contribuído para o aumento da distância entre os países desenvolvidos e os não desenvolvidos. Conhecimento é poder. Poder definir padrões que favoreçam os seus definidores, poder vender produtos com alto valor agregado e com mais componentes tecnológicos e, por conseguinte, mais caros e menos vulneráveis a oscilações de mercado como assim estão os produtos primários. Estes produtos são conhecidos como *commodities*, com pouco valor agregado e baixa taxa de industrialização.

Todo o conhecimento criado deve ser organizado e disponibilizado para que consiga "multiplicar e gerar riquezas a partir do capital intelectual" (FIGUEIREDO, 2005). Para isso é necessária uma gestão.

Gestão é a execução de atividades de planejamento, organização, direção e controle de recursos, cujo objetivo é racionalizar e incrementar a efetividade de um sistema, produto ou serviço. Envolve tanto recursos materiais, financeiros e tecnológicos quanto pessoais. Do mesmo modo, age tanto na esfera estratégica quanto na operacional, pois deve ser responsabilidade de todos os indivíduos e grupos. (MORAES, TERENCE E ESCRIVÃO FILHO, 2004, p. 31)

Finalmente, Terra (2005, p. 8) define a gestão do conhecimento :

Gestão do Conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de GERAÇÃO, IDENTIFICAÇÃO, VALIDAÇÃO, DISSEMINAÇÃO, COMPARTILHAMENTO, PROTEÇÃO E USO dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos (*stakeholders*).

Um grande aliado no processo de qualquer recurso, tangível ou intangível é a tecnologia da informação. O uso de recursos físicos (hardware) e lógicos (software) permite maior facilidade no reconhecimento, coleta, armazenamento de dados, filtragem, processamento e disponibilização de informações para eventual criação de conhecimentos. Para maior efetividade desse processo deve-se ter uma boa linha de comunicações entre os envolvidos, de modo a facilitar o fluxo das informações intra e extra organização.

Terra (2005, p. 38) lista alguns indicadores que sinalizam a emergência da Sociedade do Conhecimento:

- A tecnologia deixou de ser uma contribuição “residual” como fator explícito de produção de 0,1% a 0,5% para, nos anos 90, aproveitando os cálculos de Solow, a inovação tecnológica passou a corresponder a 70% do crescimento econômico e 90% dos ganhos de produtividade (KUZNET e SOLOW (1997))<sup>10</sup>;

---

<sup>10</sup> Até bem pouco tempo a tecnologia era considerada um fator dado de produção ou embutida nos fatores tradicionais, capital ou trabalho. Com a conhecida contribuição de Solow, o cálculo do “resíduo”, passou-se a considerar a tecnologia como um fator explícito de produção, que explicaria entre 0,1 e 0,5% do crescimento

- Cada ano adicional de estudo representa 8,5% de aumento de produtividade no setor industrial e 13% no de serviços;
- Quanto maior o nível de leitura funcional maior será produtividade e, conseqüentemente o PIB, pois isso representa maior capacidade de competência pessoal, organizacional e nacional (COULOMB, TREMBLEY e MARCHAND (2004)<sup>11</sup>).

Uma pesquisa efetuada por Richard Florida, publicada em abril de 2005, detectou que em 29 países os investimentos em educação corresponderam a 25% do crescimento econômico. Um bom exemplo da efetividade desse aporte de recursos é a comparação entre os indicadores brasileiros e coreanos. A priorização da educação, da pesquisa e desenvolvimento (P&D) e a definição de uma política desenvolvimentista, voltada para o aumento da competitividade econômica e social levaram a Coréia do Sul a suplantar o Brasil praticamente em todos os fatores sócio-econômicos de qualidade de vida. Enquanto o Brasil ficou à beira do caminho, vendo o tempo passar eles se inseriram fortemente na Sociedade do Conhecimento. O exemplo disso é a esmagadora quantidade de patentes tecnológicas e científicas que os coreanos detêm, como mostrado na Quadro 1, p.18.

Essa vantagem tecnológica é fruto de muito investimento em educação, inicialmente no ensino fundamental, para criar uma massa de cérebros capazes de manter a sustentabilidade de um esforço desenvolvimentista massivamente baseado em conhecimento, ciência e tecnologia. Todo o resto é decorrência desse processo. Há que se considerar também uma cultura que cultua como princípio de vida a busca constante da excelência. Também foi feito um grande esforço de valorização das universidades e do seu papel como criadora e difusora de conhecimentos e inovações. De modo semelhante, houve a união de iniciativas destas com as empresas, que renderam os resultados que podem ser verificados em várias partes do mundo.

De acordo com Servin (2005, p.6) GC é conseguir o conhecimento certo e no tempo certo para uma determinada tarefa, sendo conhecimento certo aquele necessário para que se execute um trabalho do melhor modo possível. Lugar certo é o ponto de ação ou decisão. Tempo certo é o momento em que se necessita do conhecimento. De nada adianta o conhecimento correto depois que uma tarefa foi executada. Ele ainda explica que uma das mais populares e largamente usadas abordagens de GC é pelo uso do tripé Pessoas-Processos-Tecnologia.

---

econômico. Estudos mais recentes de Kuznet e Solow mostram, entretanto, que, nos anos 90, a inovação tecnológica foi responsável por cerca de 70% do crescimento econômico e, talvez, por entre 80 e 90% dos ganhos de produtividade.

<sup>11</sup> Coulomb, S. Tremblay, J. F., Marchand, S., Literacy Stores, human capital and growth across 14 OECD countries, Static Canada, Catalogue no. 89-552-MIE, 2004.

- Pessoa: Para a cultura organizacional, a GC é o mais importante e frequentemente mais difícil desafio, pois ela é acima de tudo uma questão de pessoas.
- Processos: O incremento do compartilhamento do conhecimento necessita de modificações no modo como os processos internos estão estruturados e não raro na própria organização. Uma organização estruturada de uma forma que os setores compitam entre si cria barreiras internas sérias para a fluência e a consequente criação de novos conhecimentos e inovação. Ao final disso, perde-se tempo com trabalhos redundantes e desperdício de recursos.
- Tecnologia: É um grande erro pensar que GC é principalmente uma questão tecnológica. Ela é uma ferramenta de conexão de pessoas e organizações, de armazenamento de conteúdo dentre outros processos, mas não é a solução final do problema. GC é acima de tudo, um problema de pessoas.

Segundo Ávila e Freitas Júnior (2008, p. 76), podem ser listados como alguns dos objetivos da GC:

- Formular uma estratégia de alcance organizacional para o desenvolvimento, visando à criação, aquisição, compartilhamento e uso do conhecimento;
- Implantar estratégias orientadas ao conhecimento;
- Promover uma melhoria contínua dos processos de trabalho;
- Monitorar e avaliar os lucros obtidos mediante a aplicação do conhecimento;
- Reduzir o tempo de ciclo de desenvolvimento de novos produtos e melhoria dos já existentes;
- Reduzir o tempo de duração dos processos decisórios.

Apesar de esses objetivos serem voltados para as empresas, observa-se que há uma grande possibilidade de aplicação ao mundo acadêmico, que trabalha particularmente com o conhecimento, sua criação e transmissão. Dada a grande dinamicidade do mundo moderno, a GC e os crescentes avanços tecnológicos as instituições de ensino superior e tecnológico em particular e as outras em geral, precisam de um melhor gerenciamento de seus insumos intangíveis.

Para Carvalho (2008, p. 4), a GC deve fazer parte do planejamento estratégico, assim como as ações para a criação de conhecimentos, de modo a auferir maior competitividade. Porém, apesar de ser fundamental, o conhecimento não tem sido considerado pelos gerentes da alta direção das organizações. E pelo que se pode concluir de Maccari e Rodrigues (2003), e das entrevistas, as instituições de ensino superior e tecnológico ainda não atentaram para o conhecimento como um insumo estratégico, muito



menos o seu gerenciamento, mesmo que não se vise a competitividade de modo empresarial.

A GC deve ser uma preocupação da alta gerência, como afirmam Davenport e Prusak (1998, p. 184). Discute-se quais conhecimentos precisam ser alavancados, disseminados (e para quem), dinamizados, preservados e protegidos para gerar vantagem competitiva. Esse comportamento permite que a organização tenha maior valor de mercado. No caso de organizações públicas ou sem fins lucrativos, assim como nas instituições de ensino superior e tecnológico que tenham maior reconhecimento dos públicos interno e externo e dos órgãos que lhes dão sustentação e sobrevivência e até mesmo financiam seus grupos de pesquisa.

A GC é solidamente baseada em múltiplas e complementares abordagens, como “ciências econômicas, administração geral, aplicações de informática, gestão da inovação, organização do trabalho, engenharia de produção, psicologia, etc.” (KRUGLIANSKAS e TERRA, 2003, p.XV). Do mesmo modo, a GC exerce influência nessas áreas. Implica, portanto, na coordenação sistêmica de vários planos de esforços, a saber: organizacional e individual, estratégico e operacional, normas formais e informais. De acordo com Terra (2001, p. 239), a GC tem um caráter universal. Por isso pode ser aplicada a qualquer tipo de empresa, em todos os seus níveis. É de se esperar, por extensão, que seja aplicável também em instituições de ensino, independente de seu grau.

Na área empresarial, buscam-se conhecimentos que sejam de difícil duplicação, principalmente pelos concorrentes. No caso de organizações acadêmicas, essa busca de superação dos concorrentes não é tão visível, apesar de se buscar melhores métodos de ensino, patentes, publicações, financiamentos e outros resultados das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Fleury e Oliveira Júnior (2001, p. 17) ao compilarem vários autores, observaram a necessidade de um recurso que fosse difícil de ser copiado, transferido, comprado, vendido ou substituído e que possuísse integração sistêmica com outros recursos da empresa. Por outro lado, contrariando Fleury e Oliveira Júnior (2001, p. 17), Spender (2001, p. 28), afirma que o conhecimento tem características de extensibilidade e contextualidade que o tornam um ‘bem público’, sendo também passível de ser comprado e vendido tornando-se um bem privado. É público, porque “está disponível e é de valor para todos” (Spender (2001, p. 28)) e aumenta esse valor à medida em que são mais usados. As instituições de ensino são os grandes exemplos dessa possibilidade de se “vender” conhecimento, pois quanto mais eficientes se tornam nesse processo, mais são procuradas e mais reconhecidas se tornam.

Por outro lado, segundo o princípio da contextualidade anteriormente citado o conhecimento pode não ter o mesmo valor para todos, podem ocorrer casos nos quais em

dados contexto, para determinado indivíduo não tenha qualquer valor. Antagonizando Fleury e Oliveira Júnior (2001), para Spender (2000, p.28), o conhecimento em certo ponto pode ser comercializado sob várias formas, tais como manuais, livros, consultorias e outras, desde que haja interesse por parte de seu detentor em compartilhá-lo e do seu comprador em pagar o valor solicitado.

Maccari e Rodrigues (2003) têm uma visão da educação composta de duas partes. A primeira é uma vertente pedagógica (dimensão pedagógica) sobre a qual todos estão cientes. A outra vertente é a empresarial, um negócio (dimensão negocial), que não necessariamente deva prevalecer sobre a primeira, mas equilibrá-la. Caberia, então, a GC fazer uma ponte entre essas duas dimensões. Mesmo em instituições públicas, cujo objetivo não é o lucro, é importante uma gestão negocial eficiente do empreendimento para que ele seja auto-sustentável e renda os “lucros” sociais esperados. E como matéria-prima importante, o conhecimento necessita de maior atenção dos gestores acadêmicos. Uma instituição de ensino, mesmo pública tem aspectos que exigem uma abordagem empresarial de gerenciamento. Mesmo não visando o lucro financeiro, há que se gerar um retorno social, na forma de melhoria de qualidade de vida dos seus alunos e da sociedade em que está inserida, afinal, é essa sociedade que a sustenta.

Segundo Rodrigues (2001, p. 87), o processo de produção e controle do conhecimento está cada vez mais complexo, pois além de uma tendência maior dos modelos de desenvolvimento pela inovação, esse mesmo modelo se veste de uma roupagem mais comercial. Ela não pode mais ficar nos centros acadêmicos sem gerar frutos, sem contribuir para a sociedade que a cerca. Em vista disso, segundo Rodrigues (2001, p.100), algumas universidades têm revisto o seu papel, buscando meios de mostrarem a sua utilidade. Além disso, estão se tornando comerciantes do ensino, disponibilizando aulas via mídia digital, *homepages*, TV fechada e outros meios eletrônicos. Essa pode ser uma forma interessante de difundir conhecimento, mas é também uma forma de corromper o papel da universidade como centro de pensamento independente e confiável. Assim, o conhecimento científico se transforma em uma mercadoria de consumo e nesse novo parâmetro “torna-se mais influenciado pela dinâmica do mercado, que difere da dinâmica das instituições”, RODRIGUES (2001, p.100). Nesse contexto, a GC tem um papel fundamental.

Segundo Bauer e Macedo (2000, p. 3), não é possível a gerência do conhecimento individual. O gerenciamento só pode ser feito a partir do momento em que ele é compartilhado e passa a ser organizacional, detido por um grupo de pessoas com interesses semelhantes e afins. É quase certo que o conhecimento terá sua importância definida por quem detém o poder de decisão ou definição de estratégias e objetivos. Por outro lado, a

sua própria característica agregadora e democratizante trará à organização uma nova forma de relacionamento entre os seus integrantes.

O gerenciamento de uma organização é um eterno conversar com elementos internos e externos de modo a harmonizar os interesses, às vezes antagônicos. Cada grupo é e tem seu mundo, com características próprias. Isso é visível nas instituições de ensino, onde os interesses e as subculturas são variadas, especialmente naquelas em que há o tripé ensino-pesquisa-extensão, pois cada um desses grupos têm sua própria visão do seu papel na instituição, sem falar na área administrativa.

Nem sempre é possível fazer com que esses setores se relacionem de imediato e com alto grau de entendimento. Um exemplo é citado por Nonaka (1991, p. 41), quando expõe sobre grupos redundantes de desenvolvimento de projetos. Ao compartilharem as informações superpostas há um aumento da sensibilidade de que os outros membros da organização estão tentando articular. Ao final da 'competição' vence a melhor solução para o problema. Mas, como fruto do esforço de vários cérebros trabalhando em paralelo, até mesmo os projetos não vencedores podem gerar benefícios, tais como patentes, propriedades intelectuais, conhecimentos em geral e outros. Porém, é importantíssimo que esses grupos de pesquisa e estudos mostrem aos outros os resultados atingidos para que os paralelismos e os pontos congruentes e discrepantes sejam reconhecidos.

Acima de tudo, o mais importante para o sucesso de qualquer atividade de gestão, em particular a do conhecimento é a cultura organizacional. Deve-se modificar o modo de se enxergar como as pessoas se relacionam e os laços que criam entre si. Em várias situações a estrutura informal funciona com mais agilidade do que a formal. Outro comportamento extremamente necessário é incentivar o compartilhamento do conhecimento.

A gestão de informações e conhecimentos de uma organização pode permear diversos aspectos e insumos informacionais. A partir do Quadro 1, a seguir, pode-se comparar os aspectos que regem a Gestão Documental (GD), a Gestão da Informação (GI) e a Gestão do Conhecimento (GC). Vê-se que as diversas formas de gestão de insumos intangíveis implícitos e explícitos não são estanques, mas complementares.

**Quadro 2:** Comparação entre GD, GI e GC

	GD	GI	GC
Foco	Fundo Arquivístico	Objetivos: Dar suporte aos processos internos das operações, eficiência e eficácia administrativa	Pessoas
Objeto de Estudo	Documentos ou informações orgânicos	Informação	Conhecimento como conceito, banco de competências, intranet
Instrumento	Plano de Qualificação; Tabela de Temporalidade Manual de Redação	Taxonomia Tesouros <sup>12</sup> Índices	Mapas de conhecimento tácito Banco de competências Intranet
Característica do Objeto	Documentos e informações arquivísticas são explícitos e fatuais	Informação explícita e fatual	Conhecimento tácito, mas também explícito
Áreas de Concentração e Interesse	Proveniência de documentos e informações registradas, produção, gerenciamento, uso, conservação e destinação de documentos, avaliação, diplomática documental	Comunicação humana, efetividade, eficácia e relevância, necessidade e uso da informação, tecnologia da informação	Mapeamento e registro do conhecimento; Compartilhamento e transferência do conhecimento; Uso e reuso do conhecimento; Gerenciamento de competências

Fonte: Silva e Araújo Júnior(2008)

Observa-se no quadro anterior os principais aspectos da GI e da GC, corroborando a diferenciação entre informação e conhecimento, ajudando no seu entendimento e na visão de que ambos são importantes para as organizações. Nela não se fala em banco de conhecimentos, mas de banco de competências, confirmando Setzer (2001). Esta é uma forma indireta de saber onde estão os conhecimentos.

Após a análise de alguns setores organizacionais, Ávila e Freitas Júnior (2008, p. 77) concluíram que o setor público tem uma visão negativa da GC por parte de seus membros, porque o compartilhamento de conhecimentos pode ser encarado como uma ameaça a suas posições de trabalho. Logo, por que compartilhá-lo? Por outro lado, o que um componente

<sup>12</sup> **Tesouro**, também conhecido como **dicionário de idéias afins**, é uma lista de palavras com significados semelhantes, dentro de um domínio específico de conhecimento. O objetivo do tesouro é justamente mostrar as diferenças mínimas entre as palavras e ajudar o escritor a escolher a palavra exata. Tesouros não incluem definições, pelo menos muito detalhadas, acerca de vocábulos, uma vez que essa tarefa é da competência de dicionários. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Tesouro> Acessado em 21/03/2009.

leva quando se desliga da estrutura? E o que a organização faria caso necessitasse desse recurso que se foi? De acordo com Carvalho, Gazzi e Ferreira (2009, p. 155), as iniciativas de GC no setor público alinham-se com a modernização da gestão, de modo a minimizar os efeitos de descontinuidade administrativa. A vantagem da área pública porém, é a estabilização de seu quadro, que pode acumular conhecimentos e experiências ao longo de muitos anos de serviço, facilitando a GC. Vale ressaltar que a rotatividade excessiva de pessoal é um fator dificultador da “sedimentação do conhecimento”.

Conforme Terra (2005, p. 266), a infra-estrutura também é um fator facilitador ou dificultador do processo de transmissão e difusão do conhecimento. Este está espalhado nas cabeças dos indivíduos, em arquivos, em máquinas, em uma eventual rede, então o investimento em equipamentos, softwares, procedimentos e padronizações é bastante útil à sua transferência.

Frances Hesselbein, colaboradora de Peter Drucker na Drucker Foundation lista sugestões para incentivar as interações através de artigos na organização, nos quais se destacam:

- Envolver os colegas numa discussão sobre um dos artigos;
- Estimular elementos dispersos geograficamente a ler os artigos *on line* e a responder questões formuladas. Poderiam ser criados fóruns de discussão ou grupos sobre o tema em questão;
- Preparar uma breve apresentação de um artigo, examinando prós e contras e porque ele pode ou não ser aplicado na organização. Isso poderia até mesmo se tornar um seminário, no qual os voluntários apresentariam temas relevantes para a organização.

Inicialmente seria interessante esclarecer que a literatura acessada não comenta a aplicação destes procedimentos em instituições de ensino profissional e tecnológico, mas sim nas universidades e mesmo assim, de forma incipiente. Segundo Leite (2006, p.20), levantamentos revelam que não há estudos voltados a GC no ambiente científico e isso é preocupante, pois o principal centro de geração de conhecimento científico, particularmente no Brasil são as universidades que concentram o maior número e os principais pesquisadores do país. Porém, como os IFs estão em fase final de implantação de estrutura organizacional, comportando grupos de pesquisa a extrapolação parece ser perfeitamente aplicável. Segundo Marcelino (2008, p. 191), as Instituições de Ensino Superior (IES) têm se defrontado com uma nova ordem econômica que exige uma postura agressiva, com mais atenção aos serviços de ensino, pesquisa e extensão, de modo a garantir a sua continuidade.

No mundo empresarial, o conhecimento tem um papel fundamental no grau de competitividade das organizações, lhes confere vantagens que lhes permitem a garantia de

sobrevivência num ambiente em constante mudança, quase hostil. Em momentos de crise, qualquer diferencial positivo é bem-vindo. De acordo com Rodrigues (2001, p. 89), as corporações transnacionais são mais capazes de promover inovações por meio da Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Geralmente isso acontece porque elas têm condições de concentrar uma grande quantidade de elementos humanos qualificados, suporte físico e tecnológico adequados e meios de transformar “conhecimentos tácitos em tecnologia”. Além de tudo isso, são mais ágeis do que as universidades em conseguir registros de patentes.

Dos textos abordados e comparados com leituras anteriores, conclui-se que o ambiente acadêmico tem características próprias que determinam como o conhecimento é tratado e visto pela coletividade. As empresas buscam sempre, como objetivo final o seu lucro. No âmbito da GC, o objetivo é reunir condições de aumento do desempenho empresarial aumentando a competitividade e conseqüente presença e sobrevivência no mercado.

Na área acadêmica, por outro lado, o lucro não é o objetivo, mas o compartilhamento de informações e conhecimentos e dar maior visibilidade a instituição no meio em que está inserida, mas também, as pesquisas realizadas podem carrear recursos para as instituições que as desenvolvem e proporcionar melhorias para a sociedade em que ela está inserida e, dependendo de seu grau de abrangência, para a nação.

Acima de tudo a GC tem um papel fundamental nas instituições de ensino, qualquer que seja o seu nível, pois todas elas têm em comum a sua matéria-prima, que são a informação e o conhecimento. O benefício, portanto é imediato. Souza (2006, p. 277), citando Meister<sup>13</sup>, lista cinco forças vinculadas e evolução organizacional das empresas que sustentam universidades corporativas que podem ser empregadas a instituições de ensino tradicional. Dentre elas, as mais aplicáveis seriam:

- Economia do conhecimento: aumento de trabalhos que demandam conhecimento e de cargos que têm no conhecimento seu principal componente;
- Redução do prazo de validade do conhecimento: necessidade de contínuo aprendizado.

A GC

engloba as práticas e metodologias de gestão da informação quando diz respeito principalmente aos processos relacionados a captura, armazenamento e recuperação de uma parcela do conhecimento tácito, o qual neste momento é reduzido a estruturas de informação. É envolvida por

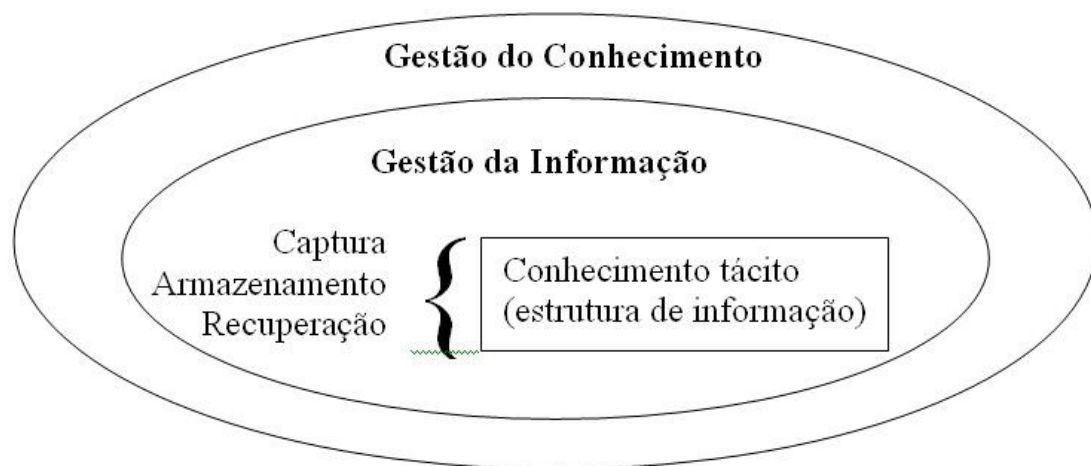
---

<sup>13</sup> MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa**, Tradução de Maria Cláudia Santos Ribeiro Ratto. São Paulo: Makron, 1999. 296p. Título original: Corporate universities

uma intencionalidade diferenciada e maior do que a gestão da informação propriamente dita, pois ela é voltada para a criação e agregação de valor ao conhecimento. A gestão da informação, por seu turno, lida com a parcela do conhecimento tácito que foi explicitado e passível de ser comunicado por meio de sistemas de comunicação, e, sendo assim, faz-se de veículo para o alcance das pretensões da gestão do conhecimento. LEITE (2006, p. 216)

Na figura a seguir pode-se observar a relação entre a GC e a gestão da informação.

**Figura 4:** Relação entre Gestão do Conhecimento e Gestão da Informação



Fonte: Elaborado pelo autor

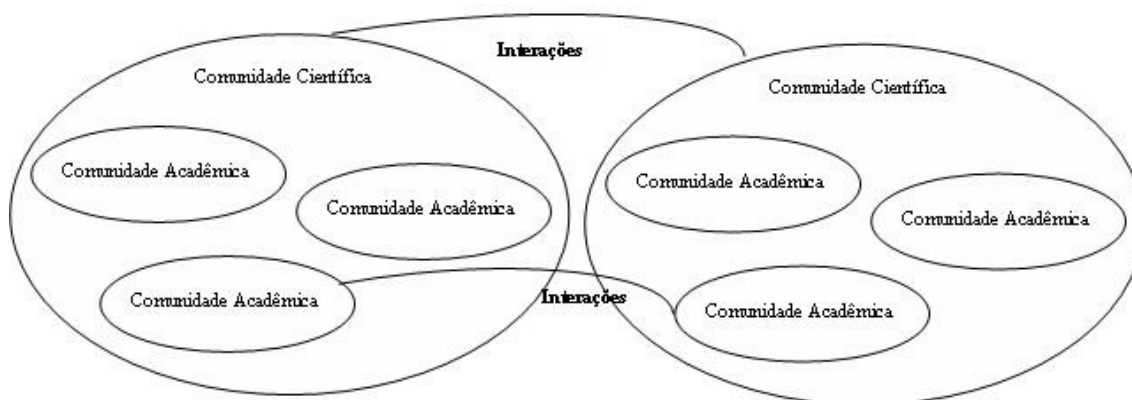
O texto de Leite (2006) é bastante interessante no momento em que define os conceitos a serem usados na GC em instituições de ensino superior. Por exemplo, o conceito de modelos, que para ele “são construções de esquemas que reúnem elementos de maior relevância de um determinado ângulo da realidade ou dela própria”. LEITE (2006, p.61)

Uma instituição de ensino é composta de comunidades científicas. Estas seriam os agrupamentos de indivíduos com interesse comum por um determinado tema, porém ilimitados geograficamente, desenvolvendo pesquisa em âmbito internacional. Por outro lado, os seus membros compartilham intensamente seus estudos com os seus pares. A comunidade acadêmica, por sua vez, é caracterizada, principalmente, pela delimitação geográfica e pela subordinação institucional, o desenvolvimento de atividades de ensino e pesquisa e o interesse ou não em um tema de estudo comum, também pelo compartilhamento ou não de seus tópicos de estudo. Em uma mesma instituição pode haver mais de uma comunidade acadêmica. Um indivíduo que pertence a uma comunidade acadêmica certamente pertence a uma comunidade científica. Segundo Leite (2006, p.190),

a GC em instituições de ensino, em particular, nas universidades está intimamente relacionada ao conceito de comunidades acadêmicas.

Na maioria dos casos, os integrantes de uma comunidade acadêmica pertencem a uma comunidade científica. Isso é relevante para a primeira, porque ao se relacionar com elementos externos, muitas experiências novas podem ser difundidas na instituição que o indivíduo pertence, provocando inovações e difusão de conhecimentos. Pode-se ver a representação gráfica de comunidades científica e acadêmica no gráfico da figura a seguir.

**Figura 5:** Comunidades de Conhecimento



Fonte: Elaborado pelo autor

Poder-se-ia listar então os elementos macro do processo de GC no ambiente acadêmico. A saber:

- Comunidade científica;
- Comunidade acadêmica;
- Comunicação científica (influenciando intimamente a cultura científica / organizacional e por ela sendo influenciada);
- Cultura científica/organizacional (influenciando intimamente a comunicação científica).

As interações entre as comunidades podem ser tanto formais quanto informais e podem ocorrer tanto entre comunidades acadêmicas quanto entre comunidades científicas. No caso das comunidades científicas essas interações são principalmente informais. O mais importante é a criação de redes de relacionamento, cujo objetivo principal é o compartilhamento de conhecimentos. Essas redes são batizadas de colégios invisíveis.

Essas interações são feitas principalmente através de comunicações científicas. Essa comunicação pode ser formal ou informal. Na modalidade formal são usados publicações tais como revistas científicas, livros, periódicos, etc. A modalidade informal usa correio eletrônico, *chats*, ou outra forma síncrona ou assíncrona que permita a troca de



informações entre os pesquisadores. A comunicação formal seria então aquela que permitiria a transmissão de conhecimentos explícitos, já a informal, seria a que permitiria a transmissão de conhecimentos tácitos, pois exige em via de regra, o contato direto entre o transmissor e o receptor da comunicação. Então, as ferramentas de tecnologia de informação têm papel fundamental nessa comunicação, pois facilitam o processo de criação de conhecimento e o intercâmbio entre os pesquisadores de diversas instituições, independentemente de sua localização geográfica. Rostirolla (2006, p. 56) citando Von Krogh; Ichijo; Nonaka (2001, p. 12)<sup>14</sup> diz que “a capacitação para o conhecimento inclui a facilitação dos relacionamentos e das conversas, assim como o compartilhamento do conhecimento local em toda a organização ou além das fronteiras geográficas e culturais.”

De qualquer modo, ambas as modalidades de comunicação têm na tecnologia um suporte extremamente útil, com alta capacidade de disseminação de informações e conhecimentos. Leite (2006, p. 212) cita que foi constatado que os processos de comunicação científica têm funções similares e/ou complementares aos de GC, sendo, então o primeiro um elemento fundamental para o sucesso do segundo, independente do contexto em que se considere. Segundo Leite (2006 p.16), a comunicação científica no ambiente acadêmico desempenha papel semelhante à comunicação organizacional no mundo empresarial.

Outra ferramenta importante para os processos de GC são os RI. Esses repositórios têm como objetivo, “reunir, preservar, dar acesso e disseminar boa parte do conhecimento da instituição”, LEITE (2006 p. 204), bem como o seu capital intelectual e permitir maior visibilidade de sua produção científica. Segundo Lynch (2003, p. 2), o RI é “um conjunto de serviços que a universidade oferece aos membros de sua comunidade para a gestão e disseminação de materiais digitais criados pela universidade e membros de sua comunidade”. Esses repositórios são, portanto uma poderosa ferramenta de disponibilização de conhecimentos, tornando-se um grande aliado dos processos de GC. As funcionalidades dos RI permitem não só o acesso e a gestão das informações e conhecimentos científicos como potencializam a criação de novos conhecimentos no âmbito acadêmico. Complementando o trabalho dos repositórios, na vertente explícita, as bibliotecas digitais desempenham um grande papel. Podem também desempenhar um papel fundamental na conservação da memória organizacional.

Uma contribuição importante dos RI é a capacidade de permitir o livre acesso às informações e conhecimentos neles guardados. No momento em que se difunde o uso de tecnologias digitais para o compartilhamento, as publicações científicas tendem cada vez mais a aderir a este paradigma. E isso se dá não só por questões de redução de custos,

---

<sup>14</sup> VON KROGH, George; ICHIO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

mas também pelo fato de permitir o livre acesso a essas bases de qualquer parte do mundo e a qualquer momento, permitindo assim, a interação mais rápida e permanente entre os membros das comunidades científicas e acadêmicas. Através dos RI, visualiza-se a importância da difusão da GC nas academias e uma grande ferramenta de inclusão científica.

Quanto a responsabilidades, Davenport e Prusak (1998, p.137) defendem a criação de um elemento que fique responsável, que lidere a função de GC. Este deve divulgar, disseminar, projetar, implementar e supervisionar a GC na organização. Para isso, é importante gerir relacionamentos internos e externos, elaborar e implementar meios de captar e codificar os conhecimentos que fluem na organização. Entre essas responsabilidades, três requerem especial atenção:

- A formação de uma cultura de conhecimento;
- a criação de uma infra-estrutura física, lógica e humana para a GC;
- assegurar a viabilidade econômica da GC. (DAVENPORT e PRUSAK 1998, p.139)

O gestor é aquele especialista “preocupado com o direcionamento mais amplo da instituição” (BARRETO e BARRETO, 2004, p. 144). A ele cabem as escolhas estratégicas, como os princípios, políticas e metas. Tanto no mundo empresarial quanto no acadêmico, cabe ao gestor a definição estratégica da organização.

No caso de instituições de ensino, em particular as públicas, assegurar a viabilidade econômica da GC pode parecer não aplicável, mas na realidade não o é, na medida em que recursos diversos devem ser alocados e portanto, dever ser tratados com o mesmo rigor de uma empresa. Por viabilidade econômica veja-se não só o custo da implantação e da manutenção, mas também os frutos e resultados que a GC apresenta, seja em economia de recursos, criação ou melhoria de processos, ou qualquer outra vantagem que ela possa apresentar. Dentre os fatores que levam ao sucesso de um projeto de GC, pode-se destacar os seguintes, de acordo com Davenport e Prusak (1998, p. 184):

- Uma cultura orientada para o conhecimento: pessoal, organizacional, fatores inibidores e incentivadores do conhecimento, compatibilidade entre projeto e projetos de GC;
- Infra-estrutura técnica e organizacional: tecnológicas, tais como *Lotus Notes*, WWW, TICs. Organizacional, por exemplo, o estabelecimento de funções, qualificações, recursos financeiros e outros;
- Apoio da alta gerência: Explicitação à organização da importância da GC para o sucesso e sobrevivência, abertura de espaços;

- Vinculação ao valor econômico ou setorial: Resultados que a GC pode trazer em termos financeiros e de desempenho organizacional;
- Alguma orientação para processos: Perspectiva processual, visão do cliente, e de seu grau de satisfação da produtividade qualidade dos serviços;
- Clareza de visão e linguagem: Importante para a GC, por definir termos e conceitos;
- Elementos motivadores não-triviais: Motivar a criação, o compartilhamento e o uso do conhecimento. É importante detectar que tipo de motivador incentiva cada grupo dentro da organização;
- Algum nível da estrutura do conhecimento: Dentre outras, a criação de categorias e palavras-chave e a elaboração de tesouros para auxiliar os usuários;
- Múltiplos canais para transferência do conhecimento: “Gerentes de conhecimento bem-sucedidos perceberam que o conhecimento é transferido através de múltiplos canais que se reforçam mutuamente.” DAVENPORT e PRUSAK (1998, p. 191).

Com base nos processos de GC, Maccari e Rodrigues (2003), listam algumas atribuições que um gestor de conhecimentos deveria desempenhar de modo a manter o fluxo de conhecimentos na estrutura organizacional e entre os seus produtores e consumidores. São elas:

- Defender ou promover a filosofia do conhecimento e do aprendizado a partir desse conhecimento;
- projetar, implementar e supervisionar a infra-estrutura do conhecimento da organização;
- gerir relacionamentos com fornecedores externos da informação e do conhecimento e negociar contratos com eles;
- fornecer material crítico para fomentar o processo de criação e o uso do conhecimento dentro da organização e facilitar esforços de acompanhamento desses processos;
- elaborar e implementar métodos de codificação do conhecimento da organização;
- medir e gerir o valor do conhecimento, por meio da análise financeira convencional e da gestão de relatos de experiências. Numa instituição de ensino este item não é muito aplicável, pois o conhecimento não é valorado em termos financeiros, mas em vistas de maior divulgação da instituição e de seus

membros e novos conhecimentos gerados. Por outro lado, esta análise financeira pode abordar, por exemplo financiamentos recebidos, *royalties*, etc.;

- instruir os gerentes do conhecimento da organização, transmitindo-lhes um senso de comunidade, estabelecendo padrões profissionais e administrando suas carreiras;
- liderar o desenvolvimento da estratégia do conhecimento, concentrando os recursos da organização no tipo do conhecimento que ela mais precisa gerir e nos processos do conhecimento mais defasados.

Tendo em vista a lista acima, Leite (2006, p. 214) define a gestão dos conhecimentos científicos como sendo

o planejamento e controle das ações (políticas, ferramentas, estratégias e outros) que governam o fluxo do conhecimento científico em sua vertente tácita e explícita, têm como substratos os processos de comunicação científica com o fim de apoiar e maximizar a geração de novos conhecimentos e o ensino.

Dado o aumento do número de instituições de ensino profissional-tecnológico e superior e a transformação das instituições do primeiro modelo de educação em instituições de ensino superior, com estruturas de ensino e pesquisa, faz-se necessário o controle e compartilhamento das informações e conhecimentos nelas gerados. Isso não só na esfera governamental, mas também na privada, pois há inúmeras instituições desse setor com grupos de pesquisa com grande produção científica.

O uso da Internet e outras ferramentas de TI tem facilitado a aquisição, uso, criação e difusão de conhecimentos, gerando uma quantidade de novas informações e conhecimentos numa proporção nunca vista anteriormente. Desse modo, a GC torna-se uma grande aliada nesse processo, não só na área acadêmica como no mundo empresarial. Outra utilidade da GC seria servir como ponte entre estes dois mundos, pois os grupos de pesquisa de ambos ou os da instituição de ensino em convênio com empresas teriam muito mais facilidade de contato e troca de experiências. Segundo Drucker, citado por Souza (2006, p. 279)<sup>15</sup>, as instituições de ensino de todos os níveis serão profundamente impactadas pelas tecnologias, especialmente as de informação e comunicação, dentro de

---

<sup>15</sup> Drucker, Peter F. *Aprendizado Organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua*. Rio de Janeiro. Campus. 2000

um prazo de 50 anos (isso foi dito em 2000). Essas mudanças afetarão a forma de as pessoas aprenderem.

Pode-se dizer que todo conhecimento é importante, seja ele tácito ou explícito, vindo de um pesquisador com PhD ou de um trabalhador braçal sem muita instrução, mas que tem profundas experiências na área em que atua. Essa abertura se dá porque a experiência acontece em qualquer parte, seja na vida diária das pessoas, seja nos centros acadêmicos e de pesquisa, logo nenhum resultado pode ser desconsiderado. A sua aplicabilidade, porém, será definida pelo objetivo que se quer alcançar.

Caberia, entretanto as instituições o papel de facilitador da interação entre os pesquisadores em seus diversos pontos de origem de modo a compartilhar os conhecimentos gerados e por meio deles gerar novos conhecimentos, produtos e serviços. Para isso, lança-se mão de eventos, criação, disponibilização e manutenção de uma infraestrutura de compartilhamento de conhecimentos e de ensino. Outra ação seria a capacitação dos envolvidos nos processos de GC no uso das tecnologias disponíveis, de modo a que todos possam usufruir de seus benefícios e não fiquem marginalizados no seu próprio meio de atividade.

Segundo Garvin (1993, p. 53), “quase todos os acadêmicos vêem o aprendizado organizacional como processo que se desdobra no tempo e o vinculam à aquisição de conhecimentos e a melhoria do desempenho.” Há porém, discordâncias quanto aos pontos importantes, tais como o que seja uma organização que aprende<sup>16</sup>? (significado), que orientações práticas envolvem recomendações operacionais em vez de grandes aspirações? (gestão), que ferramentas avaliariam a velocidade e o nível de aprendizado de uma organização? (mensuração). As organizações, ainda segundo o autor devem analisar seus fracassos e sucessos, avaliá-los de modo sistemático, registrar o que foi apreendido e torná-lo acessível a todos os seus membros. A esse procedimento ele dá o nome de ‘Lições Aprendidas’.

O medo de falhar, mas principalmente o medo de admitir que falhou é extremamente contraproducente para o bom desempenho de uma organização. Muitas vezes uma melhoria vem depois do que se aprende com um erro. Às vezes, o sucesso não deixa tantas lições quanto o insucesso. Fracasso é para quem desiste de aprender e melhorar. Daí a importância de se ter um banco de lições aprendidas. Para diminuir esse medo é importante haver transparência nas relações pessoais e institucionais, bem como regras claras.

Apesar de não ser uma unanimidade, a existência de banco de conhecimentos, é perfeitamente possível um banco de lições aprendidas, e já há exemplos, como o do Exército Brasileiro, conhecido como SisLa – Sistema de Lições Aprendidas, segundo Silva

---

<sup>16</sup> É aquela com capacidade de identificar e armazenar conhecimento resultante de experiências individuais e organizacionais e de modificar seu comportamento de acordo com os estímulos percebidos no ambiente.

(2008, p. 43), de grande utilidade para a força, pois lista soluções encontradas para diversos problemas do cotidiano e às vezes novos, mas com características conhecidas.

Ainda, segundo Garvin (1993, p. 54) “a organização que aprende é a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conceitos e idéias”. Porém, além de criar ou adquirir novos conhecimentos, é importante ter a capacidade de aplicar esses novos insumos intangíveis às suas atividades. Para Argyris (1991, p. 82), “o sucesso competitivo depende do aprendizado, mas a maioria das pessoas não sabe aprender.” E aprender é um dos mais importantes fatores de competitividade, pois é a partir dessa capacidade que uma organização pode acelerar e baratear seus processos.

O papel da GC seria promover a criação, o compartilhamento, assimilação e conversão de conhecimento de modo a que os objetivos institucionais e organizacionais possam ser atingidos. Assim, novos conhecimentos podem ser agregados, acumulados, internalizados e externalizados, num ciclo ascendente ilimitado.

Souza (2006, p.278-279), citando Éboli<sup>17</sup>, lista sete princípios de sucesso da educação corporativa, dos quais seriam aplicáveis às instituições tradicionais de ensino:

- Perpetuidade: “a educação não apenas como um processo de “desenvolvimento e realização do potencial intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo ... mas também transmissão da herança cultural”. É uma forma de transmissão de conceitos, crenças, valores, de modo a perpetuar uma organização ou instituição;
- Conectividade: ênfase na construção social do conhecimento, por meio de conexões que intensificam as redes de relacionamento entre os públicos interno e externo, de modo a gerar, compartilhar e transferir conhecimentos;
- Disponibilidade: facilitar o acesso e o uso de recursos educacionais, de modo a permitir a aprendizagem a qualquer momento e em qualquer lugar;
- Parcerias: estabelecimento de relacionamentos com elementos externos e internos, de modo “a agregar valor às ações e aos programas educacionais”;
- Sustentabilidade: busca de fontes alternativas, que garantam um orçamento próprio e auto-sustentável e diminua vulnerabilidades.

Servin (2005, p. 12), ao se definir pela implantação da GC na organização, apontou alguns aspectos a serem vistos:

1. Rever as opções: Com várias abordagens são passíveis de serem consideradas corretas é interessante verificar todas as alternativas possíveis;

---

<sup>17</sup> ÉBOLI, Marisa. **Educação corporativa: uma realidade brasileira?** Entrevistadora: Patrícia Bispo. Entrevista concedida à Revista eletrônica RH.COM.BR. São Paulo, p. 1-5, 21 dez. 2004. Disponível em <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3990&org=2>. Acesso em 10 abr. 2005.

2. Não optar apressadamente pela opção tida como a melhor: Como as abordagens para a GC são variadas, assim como as organizações, a melhor opção é aquela adequada a cada caso;
3. Buscar a simplicidade: Deve-se buscar a clareza para o que se deseja para a organização com a GC, sem gerar confusões e más interpretações;
4. Aprender enquanto faz: Não se deve esperar aprender tudo para depois por em prática o que se aprendeu. A GC é um processo dinâmico enquanto o trabalho está sendo executado;
5. Celebrar o que já foi feito: Deve-se começar a partir de um ponto. As organizações normalmente já possuem algum tipo de iniciativa de uso de conhecimentos que devem ser consideradas;
6. Olhar para os objetivos da organização: A GC não é um fim em si, então deve estar atrelada com os objetivos organizacionais;
7. Procurar pelas necessidades, problemas e dores: Procurar pelos pontos em que a organização não esteja bem;
8. Começar pequeno: Implantar a GC aos poucos e gradualmente introduzir as práticas, abarcando aos poucos a organização aos poucos;
9. Não iniciar o processo sem um piloto: É uma forma de enfatizar o item anterior. Com um piloto pode-se testar teorias e métodos de trabalho para posteriormente expandir para o restante da organização;
10. Lembrar do tripé: Pessoas, Processos, Tecnologia: Isso é importante para a criação de um ambiente propício para a implantação da GC;
11. O objetivo definitivo: institucionalização: O objetivo final da GC é que seja adotada por toda a organização e não por parte dela.

Este capítulo traz alguns itens fundamentais para o trabalho. Inicialmente discute a importância da educação para o projeto de desenvolvimento nacional e de qualquer outro que seja intensivo em conhecimento, ciência e tecnologia. Em vista disso, novos paradigmas organizacionais e gerenciais são necessários. Do mesmo modo, o ensino superior e tecnológico deve ser visto não só para formar profissionais que apenas saibam o que fazer, mas que também tenham a capacidade de pensar, criar e inovar.

É fato que atualmente as informações e os conhecimentos são gerados em um ritmo acima da capacidade humana de acessá-los, armazená-los e analisá-los. Surge desse grande volume a importância de um gerenciamento eficiente para que esses recursos estejam disponíveis no momento em que eles sejam necessários para a execução de uma determinada tarefa ou uma decisão. Isso é demonstrado pelos autores pesquisados, em especial Davenport e Prusak (1998, p. 84), quando falam que a GC deve ser uma preocupação da cúpula gerencial. Não só da cúpula gerencial empresarial, mas também das

instituições de ensino, que não precisa ter lucratividade, mas mesmo no caso das instituições públicas, precisam mostrar resultados para sociedade que as sustentam.

Foi reconhecido neste trabalho, que não há uma grande variedade de textos sobre a GC voltada para o ambiente acadêmico, em particular, o ensino superior e tecnológico público. Essa é uma lacuna importante a ser preenchida, dado a expansão da rede federal. Além disso, aumenta a sua importância pelo fato do aumento não só dos cursos de graduação, mas também os de pós-graduação *lato sensu* e *stricto-sensu* e o consequente aumento do número dos grupos de pesquisa e extensão, com a criação de trabalhos científicos.

### 1.3 Importância do gerenciamento do conhecimento

Na Segunda Guerra Mundial, a indústria alemã de aviação durante o desenvolvimento do projeto de criação de um novo bombardeiro leve do padrão do Mosquito<sup>18</sup> inglês inventou uma cola que permitia dispensar o uso de rebites e parafusos em qualquer parte que precisasse ser unida, o que diminuiu drasticamente os custos de fabricação. Durante um bombardeio a fábrica foi destruída e com ela, a fórmula. Como não havia outra cópia nem os próprios alemães conseguiram recriá-la e, até onde se sabe, ninguém ainda o conseguiu, um notável conhecimento fora perdido.

E quanto mais conhecimento se tem perdido? O que fazer para não perdê-lo? Assim, faz-se necessária a implantação de procedimentos de Gestão do Conhecimento. Para isso, exige-se um novo olhar sobre as organizações e seus diversos elementos componentes, sejam eles humanos, materiais e imateriais, passando pela valorização de qualquer tipo de colaboração, por menor que seja. Segundo Servin (2005, p. 24), após uma auditoria de conhecimentos, foi detectado que 80% dos conhecimentos de uma organização são implícitos. Isso exige cuidado. Mas esse processo nunca é fácil e na maioria das vezes encontra diversos obstáculos, alguns dos quais são listados a seguir:

---

<sup>18</sup> Disponível em [http://pt.wikipedia.org/wiki/De\\_Havilland\\_Mosquito](http://pt.wikipedia.org/wiki/De_Havilland_Mosquito). Acessado em 21/03/2010. **De Havilland DH 98 "Mosquito"** - foi um avião britânico projetado como bombardeiro pela De Havilland, em 1938 e usado pela RAF durante a II Guerra Mundial. Disponível em <http://pt.shvoong.com/exact-sciences/engineering/1692244-dehavilland-mosquito/>. Acessado em 21/03/2010. A De Havilland Aircraft Co. planejou o Mosquito em outubro de 1938 para ser bombardeiro diurno, desarmado, de alta velocidade, com a vantagem adicional de ser de madeira, a fim de diminuir a pressão britânica sobre os fornecedores de matérias-primas.



**Quadro 3:** Obstáculos ao compartilhamento do conhecimento

<b>Individuais</b>	Falta de capacidade de acomodação do conhecimento
	Ameaça a auto-imagem
	Enclausuramento
	Falta de confiança mútua
	Falta de incentivos para o compartilhamento
<b>Organizacionais</b>	Necessidade de linguagem legítima
	Histórias organizacionais
	Procedimentos enraizados
	Paradigmas da empresa
	Intolerância para o erro

Fonte: Mendes (2006, p. 132)

Segundo MYGC (2009), a importância da GC é ela permitir que a “organização produza o que produz, da forma como produz, atendendo as necessidades de seus clientes.”

Há cinco fatores fundamentais para que a motivação seja eficientemente utilizada no ambiente organizacional, segundo Mendes (2006, p. 149):

- Direção da liderança e estilo de gerenciamento;
- Ambiente físico;
- Grupo de trabalho;
- Oportunidades para aprender e desenvolver;
- Recompensa e reconhecimento.

A integração desses cinco fatores é muito importante para motivar a contribuição dos membros de uma organização para que as pessoas percebam que terão algum benefício. Cabe então a alta gerência criar esses elementos motivadores e que eles sejam uma ponte entre o que os contribuidores desejam e o que a organização precisa e pode oferecer. A política de gestão do conhecimento deve, antes de tudo, ser uma vontade da cúpula da organização e se ela não comprar e patrocinar a ideia o fracasso de qualquer iniciativa nesse sentido será certo.

Segundo Andrade Filho (2005, p. 5),

... a gestão competente do conhecimento é determinante da capacidade das organizações, sociedades e pessoas, países e regiões liderarem com o ambiente em acelerada transformação e crescente complexidade do mundo global.

A Era do Conhecimento colocou a ciência em um patamar de verdadeiro poder. E esse poder tem a capacidade de criar e modificar sociedades, culturas e grupos. Assim, sob o jugo dos poderes políticos e econômicos torna-se instrumento de dominação e projeção interna e externa. Mas há que se considerar que mesmo com a sua auto-proclamação de “dona da verdade” a ciência, a academia não são e nem podem ser as únicas fontes de conhecimentos.

Com a informatização, particularmente com a explosão da Internet, o conhecimento ficou mais fluido e facilmente difundido. Pela facilidade de compartilhamento, qualquer um que tenha acesso aos meios midiáticos pode ser um autor. Isso pode ser tanto um benefício quanto um grande problema, à medida que se pode do mesmo modo difundir informações úteis e objetos cognitivos falsos ou baseados em falsas premissas, sem qualquer embasamento científico. Assim, as mudanças são muito mais rápidas e em diversos graus de profundidade.

Mas o conhecimento não pode ficar isolado a quem o produz, por se tornar um produto estagnado. Ele deve fluir, produzir frutos, trafegar por redes de elementos produtores, consumidores e transmissores. Segundo Mussi (2002, p. 74), a grande desvantagem das redes informais para o compartilhamento do conhecimento é a quase impossibilidade de acesso a quem não pertence ao círculo de relacionamento. Dada essa dificuldade, faz-se necessário a criação de um meio formal e estruturado de acesso, que pode ser reuniões, eventos diversos, sistemas eletrônicos ou impressos.

De acordo com Hussain, Lucas e Asif (2004), vários fatores devem ser considerados para um gerenciamento do conhecimento efetivo em corporações e organizações. Especial atenção deve ser dada às dimensões ou fundações contextuais de organização, tais como cultura, estratégia e tecnologia, a saber:

- O mais importante é construir uma cultura forte que possa adotá-la e suportá-la;
- Definição de estratégias efetivas para uso de todos os recursos de conhecimento;
- Uso de tecnologias de informação (documentos digitais, intranets, sistemas especialistas) para o desenvolvimento de sistemas de GC.

De todas as fundações, a cultura deve ser considerada em primeiro lugar, pois é fortemente influenciada pelo fator humano e também a que mais o influencia. Assim, a estratégia de GC de uma organização não tem qualquer chance de sucesso sem uma cultura confiável de conhecimento que enfatize o seu valor nos negócios. E não poderia ser

diferente nas instituições de ensino, que são locais de processamento do conhecimento por essência.

Observa-se em Terra (2005) uma íntima relação entre a GC e os resultados financeiros, e por isso, com o mundo empresarial. O mundo educacional pode ser beneficiado também por essa visão. Inicialmente, pela maior visibilidade que uma instituição de ensino pode ter ao compartilhar os conhecimentos por ela gerados. Em seguida, um retorno financeiro, de modo indireto, pela identificação de parceiros que possam gerar convênios e bolsas de pesquisa, podendo resultar em pagamentos de *royalties*, por exemplo.

De acordo com Gabriel e Martins (2004, p. 3), para implementar, aprofundar, sistematizar e difundir as práticas de GC, é aconselhável a criação de um setor que se responsabilize por essa tarefa. Assim, todos os trabalhos ficam centralizados em um local a partir do qual todas as ações se irradiam e se dirigem. É importante também a participação em eventos afins a GC, bem como a associação a entidades e grupos que estudam o tema, como a SBGC. Pode-se assim, conhecer especialistas, iniciativas de sucesso e causas de insucesso, além de criar uma rede de relacionamentos.

Internamente é importante a difusão de conceitos, práticas, expectativas e resultados para todos os membros da instituição por meio de encontros, fóruns, salas de discussão, palestras, enfim, todas as atividades que se façam possíveis e necessárias. Com isso, buscar-se-ia arregimentar esforços de todos no sentido de executar as melhores práticas para a GC. Ainda, de acordo com Gabriel e Martins (2004, p. 6), uma forma de criar um ambiente de compartilhamento acessível a todos é através de um portal corporativo – assunto que será tratado posteriormente neste trabalho. Inicialmente, os portais visam “a criação de um ambiente colaborativo que favoreça o compartilhamento e a criação do conhecimento organizacional, valorizando e desenvolvendo seu capital intelectual bem como a integração das fontes de informação da Instituição.”

De acordo com as conclusões de Marcelino (2008, p. 207), no estudo de caso da Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL), a sistematização da GC requer uma “mudança de cultura, liderança, compromisso, educação, treinamento, constância de propósito, dedicação e muita responsabilidade individual e institucional...”. Além disso, deve haver um esforço de todos, um trabalho coletivo e solidário e uma busca constante pela excelência em todos os processos e tarefas. Acima de tudo, querer e não ter medo de mudar, de fazer o novo.

Lacerda e Fróes Burnham (2009, p.4, 5), em publicação de resultados de pesquisa, detectaram que ainda não há uma cultura de GC nas organizações estudadas, o que inibe o seu desenvolvimento e dificulta a sua competitividade e se existe, não foi explicitado nos

contatos estabelecidos, nem nos *sites* das mesmas. Apenas comunicações objetivando criar interesse aos clientes foram disponibilizadas.

Lacerda e Fróes Burnham (2009, p.7) ainda constataram desconhecimento por parte das organizações sobre o que seja GC, pois algumas das contatadas, apesar de afirmarem não executarem nenhum dos seus processos demonstraram algumas de suas práticas. Tal fato também foi detectado pelas entrevistas efetuadas durante a pesquisa de campo.

Assim, a questão cultural é crucial para o êxito da GC em qualquer tipo de organização.

#### **1.4 Comunidades de Prática (CoP)**

Uma das formas de difusão de conhecimentos em uma organização e entre organizações é a CoP.

Segundo Souza-Silva e Davel (2007, p. 57), CoP é um ambiente no qual os seus membros, espontaneamente, compartilham conhecimentos e experiências, gerando aprendizado e resultados práticos para os seus componentes. Esses conhecimentos, por seu turno devem ter forte relacionamento com as práticas do grupo. Já Balestrin, Vargas e Fayard (2005, p. 56) afirmam que o conhecimento é uma produção essencialmente individual, mas uma organização ou uma rede interorganizacional, apesar de não poder gerá-lo diretamente, pode criar um ambiente prolífico, estimulante e sinérgico à sua geração, ultrapassando a fronteiras organizacionais. Por outro lado, Estivalet, Pedrozo e Cruz (2009, p. 321) afirmam que para reconhecer, assimilar e aplicar os conhecimentos desenvolvidos nas organizações é necessário que os atores envolvidos se comprometam em criar um ambiente confiável que permita o fortalecimento dos laços estabelecidos entre eles.

Esse aprendizado, por outro lado, é efetuado em um processo contínuo, composto de várias fases, que Estivalet, Pedrozo e Cruz (2009, p. 322) identificaram no referencial teórico. São elas:

Fase 1. Conscientização e Seleção de Parceiros: nessa fase se reconhece a necessidade de estabelecer parcerias para obtenção de vantagens competitivas. Teoricamente o aprendizado é essencialmente unilateral. Busca-se conhecer explicitamente os potenciais parceiros com propósitos estratégicos.

“nesta fase ... os processos de aprendizagem mútua emergem pela necessidade de socialização, compartilhamento de informação e a execução de investimentos conjuntos entre as organizações da rede”;

Fase 2. Exploração: É iniciada uma interação entre os participantes para o estabelecimento de relações duradouras, bem como o estabelecimento das normas que as guiarão. O aprendizado ainda continua teoricamente unilateral, mas com traços de elementos de aprendizado mútuo aparecendo. Nesta fase iniciam-se a transferência de conhecimentos implícitos, o estabelecimento de objetivos comuns e o delineamento de processos para a execução de tarefas comuns.

As organizações devem ter capacidade de reconhecer os conhecimentos externos, assimilá-los e aplicá-lo em suas atividades comerciais;

Fase 3. Expansão: Fortalecimento das relações e surgimento de novas oportunidades. Nessa fase incrementa-se a transferência de conhecimentos implícitos e experiências entre os parceiros, buscando benefícios comuns. Há grande ênfase no aprendizado multilateral.

Nessa fase há o perigo de os gerentes começarem a tomar decisões unilaterais como objetivo de obter vantagens comerciais sobre os demais parceiros da rede através de brechas e alterações contratuais. Esse comportamento “egoísta” pode colocar em risco a saúde da rede, criando um clima de desconfiança entre os seus membros;

Fase 4. Compromisso com o relacionamento: Aqui são mostradas características comuns e há maior conscientização dos objetivos congruentes e da cooperação entre os atores.

Os elementos de aprendizagem mútua e unilateral devem ser identificados entre as organizações envolvidas.

Como o porte das organizações componentes da rede pode variar é importante que se respeite as necessidades e características de cada uma delas, porque uma decisão pode causar sérios danos a todas elas, principalmente às de porte menor, criando assim um ambiente de confiança mútua.

Uma prática interessante que Carvalho (2008, p. 20) detectou no Serviço federal de Processamento de Dados (SERPRO) foi o das comunidades de conhecimento. Nelas, problemas da organização são identificados e solucionados por um grupo de especialistas. Comportam-se como um modelo especial de CoP, pois “constituídas por especialistas, realizam o atendimento virtual, independentemente da localização geográfica dos profissionais”. É um modelo semelhante ao da EAD e das comunidades virtuais de aprendizagem.

Para Ávila e Freitas Júnior (2008) uma solução para facilitar o compartilhamento de conhecimentos é a CoP virtual. Esta permitiria a colaboração independente da localização

física do colaborador. A principal diferença para as comunidades comuns é o uso de TIC como meio de comunicação e interação e que tem na internet e Intranets ferramentas primordiais.

O conceito de CoP pode ser expandido para as instituições de ensino superior e tecnológico por meio das CoPs virtuais e as comunidades virtuais de aprendizagem. Estas usam as TICs como base para as suas práticas e têm permitido a disseminação de conhecimentos de modo a alcançar um número maior de usuários.

As “comunidades de prática” virtuais (CdPs) e as comunidades virtuais de aprendizagem estão a generalizar-se no seio das instituições de ensino superior (IES) graças à evolução tecnológica que permite um acréscimo de comunicação, interactividade entre os participantes, e incorporação de modelos pedagógicos colaborativos, nomeadamente através das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). São estas que potenciam a combinação da comunicação síncrona e assíncrona, que permitem os contactos com, e a partir de, comunidades geograficamente isoladas e a partilha internacional da informação. (GANNON-LEARY e FONTAINHA 2007)

O mundo está sofrendo modificações em ritmo acelerado e a transmissão de conhecimentos nas instituições de ensino, em especial as de nível superior e tecnológico precisa se adequar aos novos paradigmas. A aprendizagem por repetição não tem mais lugar e é necessário formar redes de aprendizagem para acelerar o processo e buscar informações e conhecimentos em todos os lugares possíveis.

### **1.5 Compartilhamento de conhecimentos: a base das Comunidades de Prática**

O mundo atualmente exerce uma grande pressão sobre as organizações pela busca da competitividade e para isso o conhecimento tem papel fundamental e estratégico. Porém, segundo Estivalete, Pedrozo e Ávila (2008, p. 320), um dos maiores desafios para as organizações é trabalhar não só competitivamente, mas também cooperativamente. Assim como as pessoas, as organizações precisam ter na aprendizagem um modo de compartilhar conhecimentos e experiências. A mesma opinião é defendida por Tonet e Paz (2006, p. 76), quando afirmam que “o compartilhamento de conhecimento no trabalho é uma forma de

assegurar que seus colaboradores ou empregados possam estar repassando uns aos outros o conhecimento que possuem, e garantindo a disseminação e posse do conhecimento de que necessitam”.

É nesse contexto de aprendizagem socioprática que emerge a ideia de comunidade de prática, que pode ser caracterizada como um grupo de pessoas que, engajadas em empreendimentos comuns, buscam desenvolver-se em um determinado domínio de conhecimento. (SOUZA-SILVA E DAVEL, 2007, P. 54).

Segundo Souza-Silva (2009, p. 178), as CoPs são compostas por três elementos basilares, a saber:

1. O domínio do conhecimento: Este se configura pelo compromisso de cada membro de se aperfeiçoar numa determinada área por meio de “negociação de significados e da partilha de experiências múltiplas” (SOUZA-SILVA, 2009, p. 178);
2. A prática: Determina que as pessoas só se desenvolvem em um domínio se encontram um ambiente fértil para a criação e desenvolvimento de conhecimentos;
3. A comunidade: Define que o compartilhamento dos conhecimentos se dá dentro de um grupo social cujas “perspectivas de mundo são mais ou menos semelhantes.”, (SOUZA-SILVA, 2009, p. 178).

Para facilitar o compartilhamento de conhecimentos e experiências a estrutura em rede pode ser considerada como um padrão bastante interessante para promover o aprendizado organizacional e as interações entre os envolvidos. Além disso, o aprendizado pode ser feito de vários modos diferentes e os seus caminhos não podem ser bloqueados. A cultura organizacional é um dos fatores, quiçá o que mais influencia no compartilhamento de conhecimentos. Organizações rígidas, com regras limitadoras inibem a disseminação. Do mesmo modo, crenças, atitudes, subculturas também têm seu papel a desempenhar até mesmo em uma organização, parte de seu grupo pode ser mais ou menos resistente ao compartilhamento.

Um dos melhores modos de estimular a transferência do conhecimento é por meio das ‘redes de conhecimento’. Estas são “comunidades de possuidores de conhecimento” (SOUZA NETO 2005)) e que podem “conduzir um grande volume de pensamento inovador” (SOUZA NETO 2005). “A análise das redes sociais é um estudo importante para a descrição

de fenômenos nos quais há interação entre os fatores de um determinado contexto social” (FREITAS E PEREIRA, 2005). O que se estuda na análise de redes de relacionamento não é um ator isoladamente, mas o seu conjunto e os relacionamentos que se formam entre eles.

Essas redes de conhecimento têm se tornado um importante meio de disseminação de informações entre as pessoas. No mundo acadêmico, essas redes podem se configurar nas Comunidades de Prática, que congregam elementos com afinidades de interesse em estudos e pesquisas e se constituem em um importante meio de disseminação de conhecimentos. Esse tema será abordado em capítulo próprio, mais detalhadamente.

Para entender o conceito de rede de relacionamento é interessante o exemplo a seguir. É interessante o conceito de *small world* instituído por Stanley Milgram durante um experimento em 1967. Nele fica demonstrado que há uma rede de relacionamento entre as pessoas. O experimento consistiu em fazer com que 60 cartas fossem enviadas do estado americano de Nebraska para o de Massachusetts. A condição a ser respeitada era que elas deveriam ser entregues em mãos à pessoa que as enviariam ou que pediria a outra que o fizesse. Parte das cartas chegou ao destino, o que levou Milgram a concluir que haviam, em média, seis pessoas interligando outras duas. Isso o levou a cunhar a expressão “seis graus de separação”. Claro que isso não pode ser considerada uma regra rígida.

Atualmente o Orkut<sup>19</sup> e outros *sites* de relacionamento são grandes exemplos dessas redes. Esse estudo é multidisciplinar e usa métodos diversos para a sua execução (Teoria dos Grafos, Estatística, etc.). Um exemplo que pode ser comprovado é a emissão de “correntes eletrônicas”. Se uma pessoa emitir um desses *e-mails*, e pedir para que se passe adiante sem responder, normalmente em trinta dias essa mensagem retornará a ela. É uma experiência que qualquer pessoa que possua conta de email pode comprovar.

Freitas e Pereira (2005), citando Wasserman e Faust (1994), destacam as seguintes premissas para a análise de redes locais:

- Os atores e suas ações são vistas como interdependentes e cada ator é uma unidade autônoma;
- As ligações ou as relações entre atores são canais para transferir ou fluir recursos, sejam materiais e imateriais;
- Modelos de redes focalizam visões individuais do ambiente estrutural de rede, provendo oportunidades para as restrições sobre ações individuais;
- Modelos de redes conceitualizam estruturas sociais, econômicas ou outras parecidas como os últimos padrões de relações entre os atores.

---

<sup>19</sup> Serviço web de relacionamento social atrelada ao Google. Tem o nome de seu criador, o engenheiro de software turco Orkut Büyükkökten, empregado do Google.



Um dos objetivos das redes de conhecimento é facilitar o aprendizado. Garvin(1993, p. 76) afirma que para ser uma organização que aprende, alguns critérios e passos devem ser seguidos. Um dos principais é criar tempo e espaço para reflexões e análises. Quando as pessoas estão constantemente atoladas em seu cotidiano, o aprendizado é posto de lado pelas pressões. Outro ponto importante é a derrubada de barreiras fronteiriças por meio de eventos diversos como seminários, palestras, etc. Há que se ter condições para a criação de relacionamentos. Isso quer dizer que se deve ter condições de sair do cotidiano e ver novidades, novos ângulos sobre um determinado assunto ou problema, abrir horizontes, enfim.

De acordo com os autores pesquisados, o compartilhamento de conhecimentos é a peça fundamental para a sobrevivência das CoPs. Porém esse compartilhamento pode sofrer diversas influências positivas e negativas. Dentre as positivas pode-se listar a predisposição para trocas de informações e a confiança no parceiro, seja ele um colega ou outra organização. Se a cultura organizacional for favorável para esse intercâmbio, o êxito dos contatos é mais provável, porém, se não há um hábito nesse sentido, a mudança cultural será traumática, especialmente porque haverá envolvidos externos com outras culturas e modos de agir. Nos ambientes acadêmicos, os professores também devem se abrir para novos conceitos, novas possibilidades de executarem seu trabalho e gerar novos conhecimentos para a instituição a que estão ligados, devem também se abrir ao compartilhamento.

“O estímulo ao compartilhamento, à motivação das pessoas para a cooperação, o comportamento colaborativo e a relação de confiança pertencem aos componentes da cultura organizacional e, por isso mesmo, são requisitos complexos.” (MENDES, 2006, p. 131).

Como ponto negativo ao compartilhamento dos conhecimentos, além da cultura adversa há que se lidar com a capacidade de emissão e absorção dos conhecimentos, especialmente se estes forem tácitos, que dependam da comunicação oral. Pode acontecer que o emissor não tenha capacidade para transmitir o conhecimento que possui, ou por não dominar a linguagem técnica necessária, ou por se sentir ameaçado por repassar o que sabe para outras pessoas ou organizações. Por outro lado, o receptor pode sofrer também de falta de domínio do vocabulário necessário para entender o que está sendo recebido ou por não querer se sentir inferiorizado ante outra pessoa.

A cultura organizacional tem papel fundamental na troca de experiências. Se não há uma busca e uma aceitação institucionalizada pela inovação as pessoas, segundo Tonet e Paz (2006, p. 78) não se sentem motivadas a aceitar as novidades, como o resultado de um processo anterior de desvalorização de inovação e desestímulo a mudanças. Há uma tendência natural do ser humano na perpetuação do que já está estabelecido e a resistir a

qualquer abalo desse padrão. Se a organização não tem uma cultura encorajadora de busca de melhorias nas formas de trabalho a criação e o compartilhamento de novos conhecimentos ficam comprometidos.

As organizações podem ser vistas como um sistema vivo e como tal, passam por processos de introspecção de insumos do ambiente externo e extroversão de respostas a esse mesmo ambiente. Por outro lado, há que se adquirir informações para se tomar as decisões necessárias para o prosseguimento de suas atividades rotineiras.

De acordo com Oliveira e Alves Filho (2008, p. 52), o compartilhamento de conhecimentos exige não só que haja a participação da gerência como também facilidades de acesso a base de dados digitais e não digitais. Também é importante a criação de redes de relacionamentos, especialmente as informais para facilitar as trocas de ativos intelectuais de modo mais fluido, pois o compartilhamento é um fenômeno social e que normalmente requer uma boa dose de confiança e reciprocidade entre os envolvidos.

O compartilhamento e a transferência do conhecimento existem no ambiente de trabalho e mesmo fora dele, mesmo que esse processo não sofra qualquer gerenciamento. Quando, por exemplo, um funcionário pede ajuda a um colega para executar uma tarefa há transferência. Para que essa difusão seja eficiente e efetiva a organização deve prover os meios necessários tanto em infra-estrutura quanto em cultura e incentivos. Davenport e Prusak (1998, p. 108 a 117) listam estratégias para que essa transferência “espontânea e não estruturada do conhecimento vital para o sucesso de uma empresa” tenha êxito:

- Contratações das pessoas certas: É importante trazer para a organização pessoas novas, com outra visão das coisas. Porém devem ser comprometidas a contribuir, mas para isso deve-se dar os meios necessários para evitar a mediocridade e o desânimo do novato. É muito importante criar espaços físicos e tempo para que as pessoas se encontrem e conversem sobre os assuntos mais diversos. Esses encontros são altamente produtivos e podem criar soluções para problemas que às vezes parecem insolúveis. “Na empresa regida pelo conhecimento, conversar é trabalhar” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, 110);
- Rodízio de funções: É uma boa estratégia para disseminar conhecimentos na organização. Outro modo é disseminar a visão do cliente interno a fim de criar um melhor relacionamento entre os setores. Deve-se ter o cuidado, porém de deixar o indivíduo tempo suficiente dentro de um mesmo setor de modo a que seja possível criar laços de relacionamentos;
- Estímulo a conversas livres: Conversas informais, de corredor, são um meio de disseminar conhecimento. Às vezes, coisas são faladas na informalidade que não o são nas reuniões. O trabalho virtual, em casa é um problema com

relação ao encontro com colegas para a troca de informações. Um meio de solucionar isso seria a instauração de salas de bate-papo e fóruns. Há que se pensar também em locais e horários de encontros nos quais seriam discutidos assuntos diferentes dos levados às reuniões;

- Feiras e fóruns de conhecimento: são formas estruturadas para a difusão do conhecimento. Apesar disso, seus organizadores devem evitar o cerceamento a liberdade e maximizar o tempo de relacionamento entre os participantes. As organizações também devem estimular a participação de seus colaboradores nesses eventos;
- Leituras no ambiente de trabalho: Pode ser uma rica fonte de conhecimento que muitas vezes é desprezada. É uma forma de se enriquecer e suscitar questionamentos e discussões que podem solucionar ou ao menos, mostrar caminhos não percebidos.

De acordo com Tonet e Paz (2006), o compartilhamento de conhecimentos se dá através de etapas. A primeira é aquela na qual há um estímulo ou uma motivação para que se saia em busca de um determinado conhecimento pela identificação de uma necessidade. Deve-se atentar para o *que*, *como* e *porque* determinado conhecimento deve ser compartilhado, se ele é realmente necessário para o destinatário. Porém, antes de sair à procura desses conhecimentos no mundo extra-organização é necessário fazer essa busca no ambiente interno, pois às vezes o que se deseja já existe e está apenas à espera de ser descoberto.

Uma etapa posterior de implementação, conforme Tonet e Paz (2006, p. 83), é a criação de uma ligação entre quem possui e quem quer o conhecimento. É necessário criar uma forma de comunicação entre as partes, de modo a viabilizar o compartilhamento.

Há ainda uma fase de apoio, na qual é feito um esclarecimento e retificação dos conhecimentos transmitidos, de modo a se evitar ineficiência ou inadequação. É uma etapa na qual se deve procurar resolver os eventuais problemas, tais como o de práticas incorretas, que podem se agravar e que são de difícil solução com o passar do tempo. Há também reações ao ambiente, remoção ou transferência de elementos importantes, tais como pessoas-nó de rede, e que carregam consigo não só conhecimentos, mas também contatos importantes. Deve-se também evitar a transmissão ou a absorção de conhecimentos novos em momentos críticos, de pico. Por exemplo, não é interessante tentar usar um software novo para executar um serviço urgente, pois há um tempo para o aprendizado. Isso é feito numa etapa de incorporação de novos conhecimentos, que é feito no trabalho cotidiano e à medida que mais pessoas o usam a disseminação se torna mais fácil e fluida.

Além do exposto acima, a transferência de conhecimentos pode sofrer distorções. Esse fenômeno distorsivo é explicado por Pierce, no que ele chama de distorção emissiva e distorção receptiva. Cada indivíduo interpreta a informação de um modo particular, de acordo com as suas estruturas mentais e com os seus antecedentes intelectuais e culturais. Infelizmente isso não é considerado nas instituições de ensino, que têm que cumprir cronogramas de assuntos e os alunos devem se adaptar a eles, independentes de suas características pessoais, familiares e sociais. A escola é feita para a média, assim como toda a sociedade.

Dada a importância das CoPs e das comunidades virtuais de aprendizagem no atual universo pedagógico, caberia às instituições de ensino superior e tecnológico se adaptarem aos novos paradigmas tecnológicos e usarem as ferramentas disponíveis para a disseminação de conhecimentos de todos os tipos. As atuais ferramentas permitem o compartilhamento entre indivíduos e grupos independente da sua localização geográfica e do tempo.

### **1.6 Comunidade de Prática e aspectos da Cultura Organizacional:**

Segundo Nohria e Eccles (1992)<sup>20</sup>, citado por Balestrin, Vargas e Fayard (2005, p. 55), há três grandes motivos para o aumento da atenção sobre as redes interorganizacionais:

1. Surgimento de uma “nova competição”, caracterizada pela rede de relações laterais intra e inter firmas;
2. Incremento do uso das TICs, especialmente as que facilitam o compartilhamento como correio eletrônico, intranets e internet;
3. Maior abrangência da análise de redes como disciplina, deixando de ser restrita aos sociólogos.

---

<sup>20</sup> Para Nohria e Eccles (1992), existem três razões principais para o aumento do interesse sobre redes nos estudos organizacionais. A primeira é o surgimento da “nova competição”, como a que está ocorrendo nos distritos industriais italianos e do Vale do Silício. Se o “velho” modelo de organização era a grande empresa hierárquica, o modelo da organização considerada característica da “nova competição” é a rede de relações laterais intra e entre firmas. A segunda razão é o surgimento das tecnologias de informação e comunicação (TIC), como as bases de dados compartilhadas, o correio eletrônico, as Intranets organizacionais e a Internet, que têm possibilitado uma maior capacidade de interação entre empresas dispersas. A terceira razão é a consolidação da análise de redes como uma disciplina acadêmica não somente restrita a alguns grupos de sociólogos, mas expandida a uma ampla interdisciplinaridade dos estudos organizacionais. NOHRIA, N.; ECCLES, R. *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

Além disso, a grande vantagem das redes de compartilhamento é a fluidez e a informalidade, que dão velocidade à transferência de conhecimentos e experiências. Segundo Souza-Silva e Davel (2007, p. 56)<sup>21</sup>, apud Brown, Collins e Duguid (1989), por meio da associação em comunidades, desenvolvendo projetos conjuntamente, adota-se consciente ou inconscientemente sistemas de crenças, vive-se experiências e, conseqüentemente, desenvolve-se uma identidade partilhada. Então, forma-se uma identidade individual e coletiva, pautadas em relações, rotinas e ações. Ainda, segundo Souza-Silva (2009, p. 178), essa agilidade pode levar uma série de benefícios para as organizações, especialmente no que tange à aprendizagem organizacional. Por isso,

os valores e crenças presentes numa cultura organizacional afetam o modo como as pessoas reagem e se comportam em relação ao fenômeno da aprendizagem organizacional. Ora, se a cultura organizacional influencia a aprendizagem organizacional, e se a comunidade de prática se constitui num espaço proeminente de aprendizagem organizacional (por causa do fenômeno do multiassociativismo), logo, pela lógica, podemos pressupor que a cultura organizacional também influencia o surgimento de comunidades de prática. (SOUZA-SILVA, 2009, p. 179).

Assim, a cultura das organizações é um fator fundamental para o surgimento e manutenção das CoPs. O aprendizado interorganizacional, por outro lado, exige sinergia para que os efeitos das interações entre as organizações sejam potencializados. As organizações se juntam em rede não só para compartilhar conhecimentos, mas também para a partir daí assegurarem uma maior capacidade de gerar inovações e empreendimentos.

Valores que permeiam o mundo social e do trabalho apresentam grandes diferenças, principalmente considerando que nesses mundos as práticas sócio, político, administrativas e econômicas são filtradas por esses valores. Sendo práticas e ações as dimensões que representam a cultura de grupos sociais, poder-se-ia pensar práticas inovadoras com manifestações de uma cultura inovadora, ou ainda que a concepção de inovação e a capacidade

---

<sup>21</sup> Por meio da associação em comunidades, desenvolvendo projetos conjuntamente, adota-se consciente ou inconscientemente sistemas de crenças, vive-se experiências e, conseqüentemente, desenvolve-se uma identidade partilhada. BROWN, J. S.; COLLINS, A.; DUGUID, P. *Situated cognition and the culture of learning. Educational Researcher*, v. 18, n. 1, p. 32-42, 1989.

de inovar estão vinculadas à cultura dos grupos sociais. SOUZA E CASTRO-LUCAS (2009, p. 6).

Em vista disso, pode-se afirmar que as CoPs têm um grande desafio ao colocarem num mesmo ambiente diversas culturas diferentes, com valores próprios e modos de ver a realidade e reagir diante dos estímulos internos e externos.

Segundo afirma Fiates (2008, p. 129), a cultura organizacional deve ser flexível e inovadora e acima de tudo, “recompensar a aprendizagem e o conhecimento resultante”. Para isso, deve ser uma cultura aprendiz e mesmo sem querer ser uma receita pronta deve:

- Valorizar o conhecimento, seus detentores e seus disseminadores;
- Eliminar o medo de empreender e inovar;
- Incentivar a busca do conhecimento e a experimentação;
- Criar um clima de confiança e liberdade entre os membros da organização;
- Interagir com o ambiente externo e aprender com essa interação;
- Incentivar a interação entre todas as pessoas de todos os níveis hierárquicos da organização;
- Facilitar a transmissão de informações, eliminando barreiras funcionais e flexibilizando a comunicação;
- Explicitar o conhecimento tácito, ou seja, transmitir o *know-how*;
- Selecionar *softwares* e *hardwares* mais adequados e incentivar o seu uso a todos os membros;
- Promover a auto-gestão da aprendizagem.

Segundo Balestrin, Vargas e Fayard (2005, p. 58), como conclusão de pesquisa, “o maior ganho que as empresas obtiveram por meio da formação da rede Associação Gaúcha de Indústrias do Vesúrio (Agivest) foi o compartilhamento de informações e de conhecimentos entre as empresas participantes.” Essa assertiva confirma o que Souza-Silva (2009) e Souza-Silva e Davel (2007) afirmaram sobre as contribuições das CoPs à saúde organizacional. Além disso, as maiores contribuições foram principalmente nas áreas de atuação das empresas ou intimamente ligadas a elas.

De acordo com Souza-Silva e Davel (2007, p. 58), como resultado de suas pesquisas entre instituições privadas de ensino superior do Sudeste do Brasil, a instituição que mais voltou sua cultura para o compartilhamento de experiências foi a que mais obteve frutos com essa prática. Dentre as instituições que não tinham CoPs, havia uma grande carência de valorização do capital humano e de aprendizagem socioprática. O compartilhamento se faz por meio de reuniões previamente definidas por um calendário com o objetivo de aprofundar conhecimentos sobre “a ação docente, promovendo a qualidade de ensino”. Outra forma usada é a discussão temática.

Normalmente, há debates em torno de três ou quatro temas durante um semestre letivo. Cada temática possui uma carga horária que varia entre 12 e 15 horas, distribuídas em vários encontros de três a quatro horas de duração cada um, uma ou mais vezes por semana (dependendo do tema). As discussões são sempre mediadas e estimuladas por um mediador escolhido entre os membros do próprio grupo. Além dos encontros temáticos, há outras reuniões entre os membros da comunidade de prática que podem acontecer em almoços, jantares, bem como em outras interações informais. (SOUZA-SILVA e DAVEL, 2007, p. 58).

Daí, pode-se concluir que a troca de conhecimentos pode acontecer extra-muros do local de trabalho, o que faz com que os contatos informais devam ser valorizados e incentivados como uma forma de gerar inovações, dentre outras coisas. Por outro lado, os temas abordados devem ser de interesse geral, de modo a que nenhum dos membros da comunidade se sinta deixado de lado nem explorado em seus recursos intelectuais. Todos devem sentir que suas necessidades são consideradas e tidas como importantes para o grupo. Exemplo dessa busca pela troca de informações e experiências é dado pela pesquisa feita por Balestrin, Vargas e Fayard (2005) com as pequenas e médias empresas da AGIVEST. Nela, foi mostrado que as relações informais de amizade e disponibilidade de compartilhar são fundamentais para a criação de novos conhecimentos.

Já Estivalet, Pedrozo e Cruz (2008, p. 321) fizeram um estudo de caso com cerca de treze empresas do ramo de supermercados do Rio Grande do Sul, que tomaram a iniciativa de criarem uma comunidade para troca de informações, conhecimentos e maior poder de barganha nas negociações. As empresas eram de diversos portes, o que ao final da pesquisa mostrou ser um entrave para que o objetivo final de igualdade fosse alcançado, conforme relatos de gerentes que participaram da pesquisa. Isso se deu porque empresas mais avantajadas, ao longo do tempo começaram a impor suas vontades e a tomar decisões oportunistas buscando vantagens individuais.

De acordo com o que Mussi e Angeloni (2008) puderam constatar no estudo sobre a implantação de um sistema de Enterprise Resource Planning – ERP, na UNISUL, foram necessárias mudanças na forma de trabalho em um sistema integrado. Criou-se também uma visão de compartilhamento do conhecimento tácito e a colaboração entre os integrantes da Universidade. Por sinal, a ênfase foi exatamente no compartilhamento do conhecimento tácito.

Vê-se que as CoPs podem ser um conceito completamente aplicável a instituições de ensino superior e tecnológico. O crescimento da rede certamente exigirá uma interação maior entre os seus diversos integrantes, assim como ocorreu com a UNISUL.

As CoPs, assim como as comunidades de aprendizagem, sejam elas presenciais, sejam virtuais, são formas de disseminar os conhecimentos nas instituições, com uso intensivo das TIC.

### **1.7 Portais corporativos**

Num mundo no qual cada palmo de terreno é disputado ferozmente pelas organizações, os portais corporativos têm se tornado uma ferramenta importantíssima não só como elemento de marketing, mas também e principalmente, um concentrador e difusor e uma ferramenta de documentação de informações e conhecimentos. Seu principal papel é tornar-se um ponto centralizador de acesso tanto para procedimentos de inclusão como de busca de insumos intelectuais. O seu potencial agregador e colaborativo não tem limites.

Os

portais corporativos, também chamados de EIPs (*Enterprise Information Portals*) são aplicações visualmente similares aos portais encontrados na internet. ... Seu objetivo primário é promover eficiência e vantagens competitivas para a organização que o implementa. (TERRA E BAX, 2003, p. 2)

Essas características são ainda mais relevantes nas organizações intensivas de conhecimento, tais como as instituições de ensino.

Porém, não é fácil o processo de implementação de um portal, como de qualquer outro sistema de informação. As organizações normalmente não se encontram preparadas para enfrentar esse recurso, que costuma ser traumático. No caso de instituições que tenham muitos sistemas seriam necessárias a integração e compatibilização de seus componentes. Muitas organizações têm duplicidade de dados e informações, o que pode provocar erros de avaliação, afetando diretamente a tomada de decisões. Do mesmo modo, as informações podem estar – e normalmente estão – espalhadas, sem controle.



A criação de um portal, ao mesmo tempo em que permite que usuários completamente ‘inocentes’, tenham acesso aos seus recursos imateriais, pode abrir brechas de segurança que precisam ser vigiadas. O controle do acesso deve ser rígido e escalonado por níveis, permitindo que cada um só tenha acesso àquilo que lhe é devido. Os ‘inimigos’ podem ser tanto internos como supostos espiões ou funcionários descontentes ou externos como *hackers* e outros bandidos cibernéticos ou ex-funcionários querendo obter algum lucro ilícito ou causar danos à organização. O perigo desse cuidado é o seu excesso que pode dificultar o uso do portal, fazendo com que as pessoas evitem acessá-lo.

O portal deve ser feito não só para a melhoria dos processos internos, mas também para atender às necessidades dos usuários externos, que pode ser um cliente em potencial, por isso, deve ser atraente e confiável. As informações disponibilizadas devem ser exatas e ele deve ser de navegação intuitiva. Os colaboradores precisam se sentir atraídos a compartilhar o que eles possuem e, para isso necessitam de meios fáceis e seguros.

Os portais se configuram como a união de diversos sistemas, aplicativos e procedimentos, tais como CMS, DW, BI, dentre outros, todos convergindo a um único ponto. Essa concentração é muito importante para a organização dos dados e informações, pois “... o grande desafio das empresas hoje é como gerenciar as informações de que dispõem, e não propriamente como obter mais informações.” (TERRA e BAX, 2007, p. 6). Esse desafio pode se estender às instituições de ensino superior e tecnológico, que congregam grupos de ensino, pesquisa e extensão, bem como as áreas administrativas e técnicas. Então, no caso de instituições de ensino, um portal pode ser extremamente útil para a área acadêmica, facilitando o trabalho dos professores e dos seus diversos grupos.

Para prover as facilidades necessárias a um portal algumas funcionalidades devem ser consideradas, tais como:

- **Personalização:** significa adequar o portal aos desejos dos usuários de modo a facilitar o acesso. Essa funcionalidade é importante porque de nada adianta criar um portal bonito, cheio de efeitos se os seus usuários tiverem dificuldades em utilizá-lo, ou se as informações ficam ‘escondidas’, ou sua navegação é difícil.
- **Mecanismos de busca:** Esse item é determinante para o sucesso de qualquer iniciativa de compartilhamento de conhecimento, particularmente via portal. Como os usuários têm graus diferentes de experiências com esses mecanismos, conhecimento prévio do assunto desejado, dentre outras características pessoais e profissionais, essas ferramentas devem ser flexíveis o bastante para atender às necessidades tanto de quem tem pouco contato com elas quanto para os mais experientes. O grau de funcionalidade é então determinado pela sofisticação e em consequência, com os investimentos feitos

para permitir opções de notificação, robôs, pesquisas multilíngües, licenças e profissionais multidisciplinares envolvidos no seu desenvolvimento;

- É importante e útil criar meios de notificar aos usuários quando novos itens são inseridos na base de dados;
- Categorização: É um modo de “simplificar a procura e a navegação” (TERRA e BAX, 2007, p. 13). Através dela, colocam-se informações sobre as informações, os metadados, de modo a classificar os documentos segundo uma taxionomia (regras para organizar e classificar). A taxionomia permite a marcação e o agrupamento de documentos de forma tal que a pesquisa seja facilitada. Essa marcação pode ser feita por meio de *tags* HTML ou XML.

O poder colaborativo dos portais pode ser sentido através de três procedimentos importantes, a saber:

- Localizar conhecimentos explícitos: “Um portal corporativo bem feito simplifica o acesso a informações e destaca importantes fontes internas e externas de conhecimentos relevantes para públicos específicos.” (TERRA, 2005, p. 2).

Essa facilidade, porém tem alguns obstáculos que devem ser superados, tais como:

- Alto custo do esforço de implantação;
- Objetivar a que os funcionários achem as informações e respostas desejadas;
- Devido ao custo, complexidade e especificidade, ter o seu caráter colaborativo reduzido;
- Poucos daqueles que têm acesso terem o treinamento necessário para tirar o máximo proveito da ferramenta;
- Falta de interatividade de ferramentas, o que dificulta o seu uso;
- Rigidez hierárquica e burocrática, que reduz o acesso ao portal aos gerentes, em prejuízo dos outros funcionários.
- Concentrar o acesso aos conhecimentos em um único ponto;
- Facilitar o acesso aos conhecimentos a todos os membros da organização.

Servin (2005, p. 34) aborda a questão de centros de conhecimento. Esses pontos são importantes para a coleta, organização e disseminação de informações e conhecimentos, mesmo que ele próprio não desempenhe essas atividades. A sua utilidade se dá pela concentração de recursos e de esforços, evitando trabalhos redundantes e facilitando o reuso do que se possui nos diversos contextos. Aqui, o uso de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) é muito importante, em particular bases de dados e ferramentas de comunicação e difusão, como numa intranet ou um portal corporativo.

Um portal normalmente é constituído de vários tipos de sistemas e aplicativos e cabe às plataformas de portal corporativo prover integração dos sistemas discutidos acima apenas no nível de interface e publicação através das APIs.

Outros recursos importantes podem facilitar atividades síncronas e assíncronas de colaboração *on-line*, tais como encontros virtuais, compartilhamento de informações e conhecimentos. Entre as ferramentas síncronas poderiam ser citadas aquelas que permitem conferências *on-line*, encontros eletrônicos e salas de bate-papo, ou seja, tudo o que facilita a interação imediata entre os envolvidos. Entre as assíncronas, enumeram-se o correio eletrônico, repositórios de conhecimentos, sistemas gerenciadores de conteúdos e de documentos e ferramentas de fluxo de trabalhos. Daí, pode-se concluir que síncronas são aquelas ferramentas “que permitem duas ou mais pessoas trabalharem simultaneamente” (TERRA, 2005, p. 6), mesmo que elas estejam geograficamente distantes e por assíncronas aquelas “particularmente auxiliadoras para aquelas pessoas que têm esquemas de negócios e participam em múltiplos projetos” (TERRA, 2005, p. 6) e não exigem a interação imediata entre os envolvidos.

Há que se ressaltar a contribuição de portais corporativos como instrumento de educação, uma vez que podem concentrar grande quantidade de dados, informações e conhecimentos e servir como plataforma de EAD.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 2.1 Bases epistemológicas

Segundo Bardin (2009, p. 140), a abordagem quantitativa baseia-se na frequência da aparição de determinados elementos da mensagem. A abordagem qualitativa baseou-se em indicadores não frequenciais suscetíveis de permitir inferências.

De acordo com Kipnis (2005, p. 38), o paradigma escolhido foi o qualitativo, pois permite maior interação entre pesquisador e pesquisado e pelos pressupostos envolvidos, tais como o axiológico, no qual o pesquisador é afetado pelos seus próprios valores e crenças e o retórico, que mostra uma linguagem menos formal e com as palavras qualitativas, mesmo porque o objetivo desta dissertação era estudar em profundidade os motivos porquê a GC não é uma prática difundida em instituições de ensino superior e tecnológico, enfatizando o caso do IFBA.

O pressuposto mais influente no caso foi o ontológico, que definiu uma realidade mais subjetiva e múltipla, como se poderá constatar pelas respostas aos questionamentos.

Segundo Kipnis (2005, p. 39), a pesquisa qualitativa inicia-se com uma pergunta geral, pormenorizada por outras mais específicas. A realidade é mais subjetiva e a interação entre pesquisador e os participantes é muito maior do que numa pesquisa quantitativa. Por outro lado, Bogdan e Biklen (1994, p. 47-51) listam cinco características importantes da pesquisa qualitativa, a saber:

1. “Na investigação qualitativa fonte de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal”: Os dados são recolhidos no ambiente, interpretados e complementados com as informações adquiridas pelos contatos estabelecidos nos próprios locais de estudo;
2. “A investigação qualitativa é descritiva: Os dados recolhidos são em forma de palavras ou imagens e não de números.” As investigações geram transcrições, fotos, notas, vídeos e documentos. Cabe aos investigadores classificarem-nos, descrevê-los e interpretá-los, tendo o cuidado de não deixar escapar quaisquer gestos, entonações, até mesmo palavras fora de contexto da entrevista que podem denotar o ponto de vista do entrevistado a respeito de um determinado tema;
3. “Os investigadores qualitativos interessam-se mais pelo processo do que simplesmente pelos resultados ou produtos”: A principal pergunta é: Como?

4. “Os investigadores qualitativos tendem a analisar seus dados de forma indutiva”: O objetivo da coleta de dados é “confirmar ou infirmar hipóteses constituídas previamente, ao invés disso, as abstrações são constituídas à medida que os dados particulares que forem recolhidos se vão agrupando”. É um processo de afinamento e durante ele os pontos vão sendo reconhecidos;
5. “O significado é de importância vital para a abordagem qualitativa”: É dada uma grande importância em como as pessoas dão significados. Os pesquisadores fazem questão de tentar aprender o máximo das perspectivas dos contatos, do modo mais aproximado possível do que foi coletado. Cabe enfim, ao pesquisador, descobrir o significado que as pessoas dão às suas experiências, àquilo que vivenciam e o que pode resultar dessa interpretação de suas próprias realidades.

De acordo com Bogdan e Biklen (1994, p. 70), dentre os objetivos de uma pesquisa qualitativa, pode-se listar:

- o desenvolvimento de “teorias fundamentadas”;
- a construção de conceitos heurísticos;
- a descrição;
- ter uma melhor compreensão do comportamento e experiências humanas.

Ainda, segundo Bogdan e Biklen (1994, p. 65), é possível generalizar os resultados de uma pesquisa qualitativa, desde que sejam respeitadas as características de cada grupo, suas diferenças e semelhanças.

Seguindo sugestões da banca examinadora, durante a qualificação, a análise dos dados foi feita seguindo a análise de conteúdo, que “trabalha a fala, quer dizer, a prática da língua realizada pelos emissores identificáveis”, BARDIN (2009, p. 45). “A análise de conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça”, BARDIN (2009, p. 45).

De acordo com Bardin (2009, p. 121), a análise de conteúdo passa por três fases:

- Pré-análise: organização, operacionalização e sistematização de idéias iniciais, de modo a conduzir a um esquema preciso num plano de análise;
- Exploração do material: codificação, decomposição ou enumeração em função de regras previamente definidas;
- Tratamento dos resultados, influência e interpretação: os dados brutos devem ser processados de modo a se tornarem “falantes”, significativos e válidos. Isso pode ser feito de modo simples, como porcentagem ou complexo como análise fatorial, que gera tabelas e gráficos.

O levantamento das informações por meio de entrevistas é uma tarefa que exige cuidado e atenção porque nem sempre o que o(a) entrevistado(a) fala de modo explícito o que ele(a) realmente quer dizer. Cabe então ao pesquisador descobrir o que está escondido e analisar as mensagens ocultas dentro de um determinado contexto. Após as entrevistas foram feitas as respectivas transcrições para facilitar as análises posteriores.

Segundo Bardin (2009, p. 48), a análise de conteúdo tem as seguintes características:

- Trabalha com mensagens (comunicação);
- Dá-se, dentre outras formas pela análise categorial temática;
- Tem por objetivo a manipulação das mensagens (conteúdo e suas expressões), de modo a evidenciar indicadores que influenciam uma outra realidade que não a da mensagem (realidade implícita).

## 2.2 Instrumentos Metodológicos

A pesquisa de campo foi dividida em duas partes. Na fase inicial, tida como exploratória, foram abordados cinco indivíduos.

Foram feitas entrevistas e questionários com as mesmas perguntas listadas no Apêndice 1 tanto para os que compareceram às entrevistas presenciais quanto para via meio eletrônico.

Na segunda fase, foram feitas apenas entrevistas de 10 perguntas listadas no Apêndice 2, sendo uma delas aberta a comentários livres, com 13 pessoas. Todos os contatos foram presenciais.

Nas entrevistas, em ambas as fases, foi usado um aparelho de *MP4 Player* para gravação e posterior transferência para um microcomputador para que fosse possível ouvi-las a qualquer momento e também fazer as transcrições necessárias para um bom entendimento das respostas. A vantagem desse aparelho é a facilidade de *backup* (cópia de segurança) em formato compatível com diversos dispositivos, tais como DVD, CD e Pen Drive.

O trabalho teve um caráter qualitativo, pois buscou mostrar um contexto em que a gestão do conhecimento pode ser aplicada. A metodologia foi iniciada com cinco entrevistas exploratórias, que tiveram como objetivo delinear os futuros passos a serem tomados.

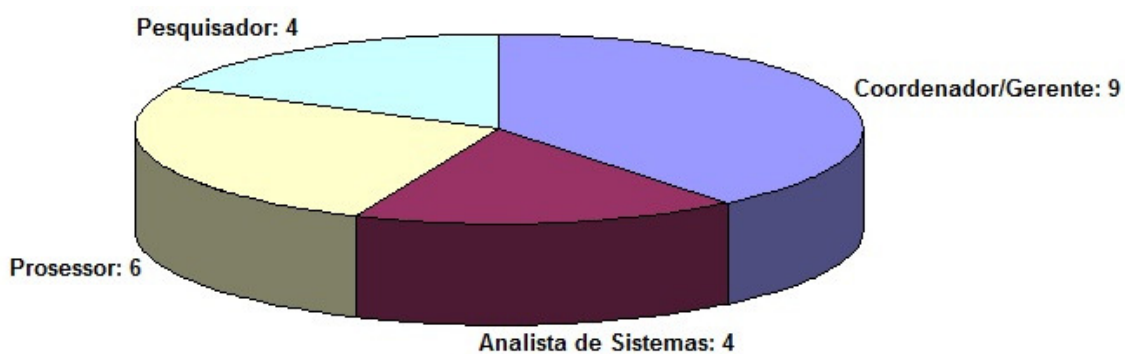
As perguntas deviam ser aplicadas inicial e principalmente a alguns sujeitos chave tais como chefes de departamento, coordenadores de curso e de grupos de pesquisa existentes na instituição e a Coordenadora Técnica de Pesquisa e Pós-Graduação. O

número de entrevistas foi mais limitado para apenas ter uma visão inicial do uso da GC na instituição.

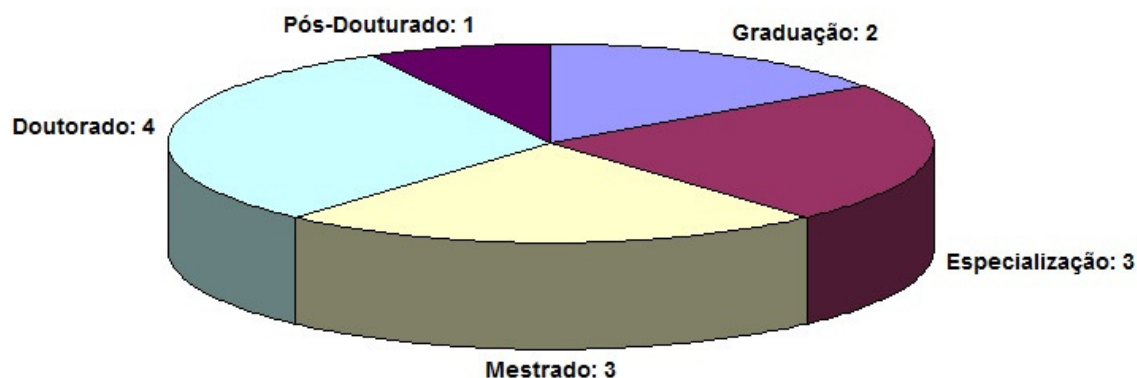
Pelo que ficou demonstrado na fase exploratória, a entrevista se mostrou um instrumento com maior efetividade, mesmo porque foram feitas pessoalmente. A maior dificuldade encontrada foi o agendamento dos encontros. O levantamento e a análise das informações por meio de entrevistas exigem cuidado e atenção, porque pode haver muito significado implícito por trás das palavras do(a) entrevistado(a). Segundo Bardin (2009, p. 180), o material recolhido a partir de questões abertas é mais rico do que aqueles de questões fechadas ou pré-codificadas. Porém para um número elevado de indivíduos o tratamento das informações esbarra em problemas de complexidade e custo do trabalho.

Posteriormente, após a análise dos resultados das entrevistas exploratórias, foi possível determinar um perfil desejado para as entrevistas que comporiam a pesquisa de campo. Foram escolhidos profissionais de outras instituições afins, como universidades, bem como de membros do próprio IFBA, alguns deles gestores, como se pode observar no Figura 6. Mostrou-se importante entrevistar algumas pessoas exteriores à instituição, inclusive da área comercial para fazer uma comparação entre os resultados obtidos com os(as) entrevistados(as) acadêmicos(as). Aconteceu de alguns destes(as) entrevistados(as) da iniciativa privada atuarem também na área de ensino. Foi importante o fato de alguns dos(as) entrevistados(as) também serem pesquisadores(as). Os gráficos nas figuras a seguir podem dar uma ideia do perfil dos escolhidos para os contatos nessa segunda fase da pesquisa de campo, de acordo com o quadro do Apêndice 4.

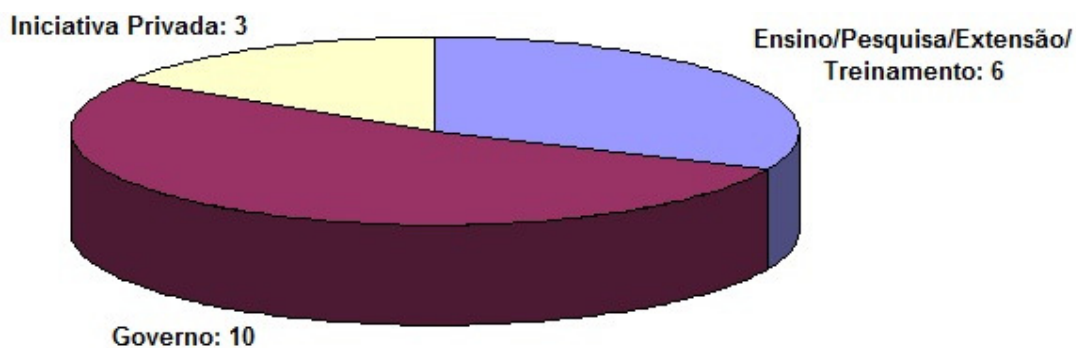
**Figura 6:** Perfil dos(as) entrevistados(as): Cargo exercido



Fonte: Elaborado pelo autor

**Figura 7:** Perfil dos(as) entrevistados(as): Titulação Acadêmica

Fonte: Elaborado pelo autor

**Figura 8:** Perfil dos(as) entrevistados(as): Área de atuação

Fonte: Elaborado pelo autor

Vale explicar que um entrevistado pode exercer mais de um cargo e atuar em mais de uma área ao mesmo tempo, daí os números dos gráficos não estarem de acordo com o total.

De acordo com Kipnis (2005, p. 56), os entrevistados foram escolhidos dentro de princípios não-probabilísticos propositais, pois foram identificados aqueles indivíduos de uma população que poderiam contribuir com informações relevantes para esta pesquisa. Certamente não foram esgotadas todas as possibilidades amostrais, mas os contactados foram extremamente úteis para o estudo.

### 2.2.1 Fase Exploratória

As entrevistas tiveram um caráter exploratório, com a finalidade de avaliar que ideias os professores do IFBA/Campus Salvador e outros que se dispuseram a ajudar tinham



sobre GC e sua importância para a área acadêmica. A partir do que foi coletado, foi possível fazer uma comparação com a literatura lida. Também é importante comparar com o que acontece com o mundo empresarial a fim de determinar porque nele, teoricamente a GC tem se tornado uma prática intensiva, útil e efetiva, enquanto que na área educacional, cuja principal matéria-prima e produto são o conhecimento a sua aplicação é praticamente inexistente.

A população escolhida foi a dos professores da Sede/Barbalho do IFBA, por meio de entrevista presencial e de outras instituições por meio de questionário enviado por *email*. O objetivo dessa duplicidade foi verificar qual a melhor ferramenta de coleta de dados. Dentre eles foi definido o seguinte perfil, não precisando necessariamente preencher todos eles:

- Atuar em sala de aula;
- exercer ou ter exercido algum cargo de coordenação;
- participar ou ter participado de algum grupo de pesquisa;
- não ser especialista em GC.

Dentre os escolhidos, o(a) primeiro(a) entrevistado(a), que será chamado de R é Bacharel e especialista em Análise de Sistemas, professor e coordenador pedagógico de Informática. O segundo, que será chamado de L, é oriundo da área de Física, professor da disciplina Instrumentação Industrial e Controle Automático de Processos do curso de Automação e Controle Industrial e estudante de Psicologia. Esta diversidade de experiências acadêmicas lhe deu uma visão bem diferenciada tanto da área pedagógica quanto da de gestão. O(a) terceiro(a) entrevistado(a) é Engenheiro Químico, com mestrado em Química de Produtos Naturais e doutorado em Química Orgânica, é professor e coordenador de pesquisa e pós-graduação. O(a) quarto(a) entrevistado(a), denominado H é mestre em Pedagogia Profissional e doutor em Saúde Pública, foi coordenador de Relações Empresariais e atualmente coordena o Núcleo de Tecnologia da Saúde e professor de Eletrônica do IFBA/ Campus Salvador. O(a) quinto(a), nesse caso, contactado(a) via *email*, é A, Bacharel em Ciência da Computação, especialista em Administração de Sistemas de Informações e mestrando em Educação. Em comum há o fato de todos os entrevistados serem de área científica e tecnológica, apesar de terem trajetórias profissionais completamente distintas.

Essa fase foi de extrema importância, não só porque permitiu verificar o status da instituição e de seus membros a respeito da GC e dos conceitos afins. Outro aspecto fundamental fruto desta parte exploratória foi traçar o perfil dos(as) entrevistados(as) e as perguntas para a fase posterior.

### 2.2.2 Fase Final

A segunda fase foi mais abrangente. O segundo grupo de entrevistados(as) foi maior e mais eclético, com 13 indivíduos de áreas e atuações diversas.

As escolhas foram baseadas em regras definidas pela análise de conteúdo, tendo sido a mais enfatizada e representatividade, pela qual a amostra deve representar a análise e ser rigorosa, de modo a poder ser generalizada. No caso, os sujeitos da amostragem representam diversos grupos que atuam em instituições e organizações outras, todos porém, tendo um papel de gerador ou usuário de informações ou conhecimentos, de acordo com o quadro no Apêndice 4.

Nesta etapa foram definidos critérios de escolha mais amplos, a saber:

- Exercer ou ter exercido cargo de gestão;
- Se possível, ter experiência com a área de ensino ou treinamento;
- Se possível, atuar ou ter atuado em pesquisa e/ou extensão;
- Pode ser da iniciativa privada ou da área governamental;
- Ter ou não conhecimento do que seja GC;
- Ser profissional de qualquer área, desde que lidasse com pessoas em alguma de suas atividades de trabalho.

Todos os participantes preencheram pelo menos dois desses critérios, desses, o(a) entrevistado(a) E8 tem todos os requisitos determinados, inclusive já tendo atuado na área privada.

Houve dificuldades em conseguir contato com alguns(mas) dos(as) entrevistados(as), pois todos(as) exercem atividades que deixam poucos horários livres para atendimento e entrevistas, porém houve um esforço de todos(as) em facilitar o trabalho e uma grande boa vontade e disponibilidade em responder às perguntas.

Estavam previstas 15 entrevistas, mas dois motivos limitaram o número a 13. O primeiro foi o da saturação das respostas. Especialmente dentro de um mesmo nicho de profissionais os depoimentos estavam se repetindo. O segundo foi a dificuldade em marcar um horário para encontrar essas duas últimas pessoas, diversos contratempos impediram o contato e isso estava onerando o tempo previsto para a conclusão desta fase, que é de extrema importância para a pesquisa.

Foram elaboradas 10 perguntas abertas, conforme o Apêndice 2. As questões foram posteriormente divididas em categorias, conforme relação a seguir. Há que se observar que as duas primeiras perguntas não correspondem a nenhuma categoria, mas são importantes como fonte de dados para o quadro do Apêndice 4, que traça o perfil de cada um(a) dos(as) entrevistados(as). As categorias correspondem da terceira questão em diante, exceto a

última questão, que é uma questão aberta, na qual o(a) entrevistado(a) teve abertura para falar o que achasse necessário a respeito do tema abordado.

Foi observado que as respostas nas duas modalidades de coleta foram semelhantes e contemplaram aspectos afins, apenas a segunda fase exigiu um maior aprofundamento por parte dos(as) entrevistados(as).

Não foi imposto limite de tempo de resposta, de modo que os(as) entrevistados(as) puderam externar suas opiniões à vontade. Isso foi extremamente proveitoso, porque assim, muitos aspectos da GC e de assuntos correlatos foram abordados e deixou até mesmo temas para trabalhos posteriores. Outra vantagem de não limitar o tempo de resposta foi o fato de que o(a) entrevistado(a) não ficar constrangido de estar falando muito e querer abreviar a sua resposta, o que poderia gerar problemas posteriores na análise.

Para maior conforto dos(as) entrevistados(as), todas as entrevistas foram feitas nos locais e horários definidos pelos(as) mesmos(as). Apenas três delas não foram feitas em seus ambientes de trabalho. Uma foi na residência do(a) entrevistado(a), outra em um espaço público enquanto o(a) entrevistado(a) esperava atendimento e outra na copa da Faculdade de Educação da UFBA, por falta de local disponível no momento, pois o(a) entrevistado(a) se encontrava lá em visita e se ofereceu para conceder a entrevista.

Devido a um problema na bateria do aparelho gravador foram perdidos alguns minutos de uma das entrevistas, mas foi no seu final, quando ele(a) estava fazendo alguns comentários complementares. Vale ressaltar que essa falha não ocasionou nenhum problema às respostas do roteiro de entrevistas.

Para maior entendimento de algumas respostas foram feitas perguntas complementares ou solicitado algum comentário ou esclarecimento, no que sempre houve aquiescência por parte dos(as) entrevistados(as) e foram feitas observações importantes sobre o tema.

A partir do que foi coletado das entrevistas foi possível determinar o grau de entendimento dos sujeitos com relação ao conceito de conhecimento e de GC e sua influência sobre as suas respectivas organizações e seus procedimentos e processos, bem como os benefícios que seu uso pode trazer e prejuízos decorrentes do desuso da GC.

### 2.3 Categorias:

Segundo Bardin (2009, p. 5), “um sistema de categorias é válido se puder ser aplicado com precisão ao conjunto de informações e for produtivo no plano das inferências.”

De acordo com Bardin (2009, p. 145) categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação, seguido de um reagrupamento por gênero (analogia), com critérios previamente estabelecidos. Os critérios podem ser semânticos (categorias temáticas), sintáticos (verbos, adjetivos), léxicos (classificação das palavras segundo o seu sentido) e expressivo (categorias que classificam as diversas perturbações da linguagem).

A categorização é composta de duas etapas, segundo Bardin (2009, p. 146), a saber:

1. Inventário: isolar elementos;
2. Classificação: repartir os elementos, impondo organização às mensagens.

A partir do momento em que na análise de conteúdo se decide codificar o seu material, deve produzir um sistema de categorias.

Em vista dessas afirmações, para melhor entendimento, foi necessário separar as respostas em categorias, que são descritas a seguir:

1. Entendimento do que seja conhecimento;
2. Entendimento do que seja GC;
3. Aplicabilidade da GC em instituições de ensino;
4. Aplicações ou impedimentos na implantação. de GC;
5. Influência da GC no trabalho. Como?
6. Benefícios da GC;
7. Prejuízos decorrentes do desuso da GC.
8. Comentários Complementares.
9. O Sistema Local de Inovação – SLI

### 3. ANÁLISES

#### 3.1 Da Escola do Mingau ao IFBA: Uma trajetória de Ensino Profissional

Segundo Lessa (2002, p.1), a Escola de Aprendizes Artífices da Bahia ficou conhecida como 'Escola do Mingau' "por servir alimentação, geralmente na forma de mingau que garantia a sobrevivência biológica imediata dos seus alunos, deserdados da sorte, modo como eram mencionados nos discursos oficiais...".

Segundo Lessa (2002, p. 9), no Brasil, durante os primeiros séculos da colonização, o modelo agrícola era pouco exigente de mão-de-obra especializada e qualificada, especialmente pelo uso da força de trabalho escrava. O máximo que se necessitava era de manutenção dos engenhos de açúcar.

Esses conhecimentos, porém, eram transmitidos de modo prático, tanto para os mantenedores dos engenhos como para os artífices em mobiliário, olaria, ferraria, carpintaria, iluminação, habitação, vestiário e sapataria. O maior pecado desse ensino era a oferta apenas a índios e escravos, o que mostrava que o serviço técnico era para as classes mais baixas. Essa visão do trabalho como atividade aviltante se cristalizou na sociedade brasileira e pode ter sido um dos fatores do atraso tecnológico que minou a economia brasileira por vários séculos.

Até chegar ao que é hoje, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – IFBA passou por um processo que começou em 23 de setembro de 1909, com a assinatura do Decreto de criação das Escolas de Artífices em todos os Estados brasileiros.

Em 27 de janeiro de 1910, foi promulgado o Decreto de nomeação do Prof. Francisco Caymmi como primeiro Diretor, tendo como objetivo principal a instalação da escola, com o orçamento de 20 contos de réis. Em 2 de junho do mesmo ano, foi feita a instalação provisória da Escola de Aprendizes e Artífices da Bahia no edifício do Centro Operário da Bahia, à Rua 11 de Junho, na Sé, com 40 alunos. Pouco depois, foi transferida para o Largo dos Afritos, no prédio cedido pelo Ministério da Guerra ao Ministério da Agricultura, com oficinas de alfaiataria, ferraria, sapataria e marcenaria.

No dia 20 de outubro de 1910, o Dec. 8.319, criava o Ensino Agrotécnico, objetivando a "educação técnica profissional relativa à agricultura e às indústrias correlatas".

Em 25 de outubro de 1911, o Dec. 9.070 regulamentava o ensino nas Escolas de aprendizes.

Em 01 de maio de 1926, a escola foi transferida para o novo prédio no Barbalho, cuja inauguração ocorreria em 15 de novembro do mesmo ano, com os cursos de Alfaiataria,

Encadernação, Ferraria, Sapataria e Marcenaria. Em 1930, a responsabilidade sobre a escola passou do Ministério da Agricultura para o da Educação e Saúde Pública. Em 26 de julho de 1940, o Dec. 6.029 estabeleceu critérios de instalação e funcionamento de cursos profissionais e definiu a responsabilidade do Ministério da Educação e do trabalho em especificar as carências dos ofícios que necessitavam de ocupação profissional.

Em 30 de janeiro de 1942, o Decreto-Lei 4.073, instituía a Lei Orgânica do Ensino Industrial, que foi elevado à categoria de nível médio de dois ciclos. O primeiro era composto pelo Ensino Industrial Básico, de Mestria, Artesanal e Aprendizagem. O segundo era composto do Ensino Técnico Industrial e Pedagógico. Ainda neste ano, em 25 de fevereiro, a Lei 4.127 estabeleceu as bases da organização da rede federal de ensino industrial. A instituição passou a se chamar de Escola Técnica de Salvador, com os cursos técnicos de Desenho de Arquitetura e Desenho de Máquinas e Eletrotécnica. Essas mudanças decorreriam das “transformações sócio-econômicas e de ordem político-jurídica” Lessa (2002, p. 31), pela qual passava o país após a década de 30. No ano seguinte, em 23 de janeiro, o Dec. 11.447, Cap. VI determinava que a Escola Técnica de Salvador ministrasse cursos profissionais nas seguintes modalidades: Ensino industrial Básico (13); Ensino de Mestria (os mesmos do Básico); Ensino Técnico (Edificações, Pontes e Estradas, Artes Aplicadas, Desenho Técnico e Decoração e Interior).

Em 1951, a Resolução 51 do Conselho Federal de Engenharia e Arquitetura – CONFEA, determinava a “aceitação de pedidos de registros de diplomados pelas Escolas Técnicas de nível médio”, Lessa (2002, p. 31).

Em 1953, um evento marcou permanente e profundamente o quadro econômico da Região Metropolitana de Salvador (RMS), que na época era composta por 10 municípios. A Lei 004 criava a Petrobrás. A instalação se daria em 10 de maio de 1954.

Em 16 de fevereiro de 1959, a Lei 3.552, da Reforma do Ensino Industrial definiu “as normas da organização escolar e administrativa do ensino industrial do MEC”, Lessa (2002, p. 33) com as seguintes ações:

- a. objetivo das escolas de Ensino Industrial;
- b. organização escolar e administrativa dos estabelecimentos de Ensino Industrial.

Em 16 de outubro do mesmo ano, o Art. 26, da lei 3.552, Dec. 47.038, publicado no Diário Oficial da União (DOU) de 13/10/1959, aprovava o Regulamento do Ensino Industrial, como um ramo do ensino médio, cujas finalidades eram dar uma base cultural geral, de modo a que os estudantes pudessem se integrar à sociedade através do trabalho ou prosseguir na sua vida acadêmica. Outro fim seria preparar o educando para as atividades profissionais especializadas de nível médio. As Escolas Técnicas passavam, a autarquias educacionais, ganhando em “autonomia didática e financeira” Lessa (2002, p. 33). Esses

fatos ganharam em importância, porque o país começava a necessitar de profissionais especializados para atender à demanda do crescimento industrial por que passava no governo de Juscelino Kubstschek.

Em 1962, a Diretoria de Ensino Industrial, pela Instrução nº 1/62, definiu que os “títulos expedidos pelos estabelecimentos de ensino industrial”, de acordo com o artigo 48 da Lei nº 2024, de 20 de dezembro de 1961, eram:

- Diploma de Técnico Industrial;
- Certificado do Colégio Técnico Industrial;
- Certificado de Conclusão de Ginásio Industrial e Carta de Ofício.

Em 20 de agosto de 1965, por meio da Lei 4.759 a escola passou a se chamar de Escola Técnica Federal da Bahia (ETFBA).

Em 1968, a Regulamentação da Profissão de Técnico Industrial favoreceu a titulação do diplomado no ensino técnico e ainda neste ano é criado o Centro de Educação Técnico da Bahia (CETEBA), em Salvador/BA.

No ano de 1969, o Decreto-Lei 616 criou o Centro Nacional de Aperfeiçoamento de Pessoal para a Formação Profissional – CENAFOR, com o objetivo de discutir e implementar “questões educacionais, teorias, conceitos, perspectivas” Lessa (2002, p. 38), contribuindo de modo importante com a instituição.

A década de 70 marcou a economia baiana por seu franco desenvolvimento do setor industrial com a implantação do Centro Industrial de Aratu (CIA) e do Pólo Petroquímico de Camaçari, ambos na RMS. Esses fatos permitiram o intercâmbio da instituição com o setor empresarial e a geração de empregos com um nível de renda acima do padrão do Estado da Bahia.

Em 11 de agosto de 1971, a Lei 5.692 sancionou as Diretrizes e Bases do Ensino de 1º e 2º Graus, revogando itens e parágrafos da Lei 4.024/61 e tornou obrigatório o Ensino de 2º Grau Profissionalizante. O currículo ficou dividido em:

1. Núcleo Comum, com disciplinas obrigatórias nacionais e
2. Parte diversificada específica às peculiaridades locais, aos planos e diferenças individuais dos alunos.

Em 1982, a Lei 7.044 alterou a Lei 5.692/71, modificando o ensino profissionalizante universal e compulsório para ensino de 2º grau, no que a expressão “qualificação para o trabalho” foi substituída por “preparação para o trabalho”, mudando o modo de pensar a educação para o trabalho. Em 1 de junho de 1984, a Portaria 76/84 alterava o Art. 40 do Regulamento da Organização Didática, definindo que a instituição forneceria “o certificado de Auxiliar Técnico aos alunos” Lessa (2002, p. 49) que concluíssem o sétimo período.

Em 4 de julho de 1986, o Governo Federal lançou o Programa de Expansão do Ensino Técnico – PROTEC, com o objetivo de construir 100 novas Escolas Técnicas Federais. Porém, o projeto foi alterado pelo MEC com a transferência da responsabilidade de “contratar por meio de licitações e elaboração dos projetos de engenharia e arquitetura” Lessa (2002, p. 52). Essa opção levou ao encarecimento das obras, o que fez com que houvesse uma diminuição do total para 40 escolas.

Em 20 de março de 1987, a Portaria 046/87-ETFBA criou a Comissão de Organização para Concurso Público para Docentes, para o preenchimento de 20 vagas de Professor de 1º e 2º Graus.

Em 27 de setembro de 1993, a Lei 8.711 transformava a ETFBA em Centro Federal de Educação Tecnológica – CEFET, incorporava ainda, o Centro Tecnológico da Bahia – CENTEC. Assim, a instituição passou a ter uma nova ordem jurídico-institucional.

Com base em contatos pessoais com servidores das duas instituições originais (ETFBA e CENTEC), foi possível constatar que essa anexação gerou um conflito entre os dois grupos de servidores, devido a diferentes culturas organizacionais, estilos de trabalho, ligações informais entre os mesmos e o fato de que se criou um “sentimento de invasão”, como citou um servidor da antiga ETFBA. Cabe aqui acrescentar que o CENTEC teve base legal no Plano Setorial de Educação e Cultura e a inclusão no Projeto 19 de incentivo à Implantação das Carreiras de Curta Duração, com respaldo no convênio entre o CETEBA e o Departamento de Assuntos Universitários – DAU/MEC. A sua criação se deu em 6 de julho de 1976, pela Lei 6.344, com os cursos tecnológicos de Processos Petroquímicos, Manutenção Petroquímica e Telecomunicações, com 36 vagas por curso.

Outro fato econômico que deu ênfase aos cursos técnicos de segundo grau oferecidos pelo CEFET-BA, em especial aos de Automação Industrial e Manutenção Mecânica foi a instalação em Camaçari, na RMS, de uma fábrica da FORD, em 1999.

Um período, porém marcou negativamente os relacionamentos pessoais no CEFET-BA, trazendo comoção e desregularidades à vida institucional, tanto no âmbito acadêmico como administrativo. Este foi o processo eleitoral para Diretor de 2001. A candidata mais votada, Profa. Aurina Oliveira Santana teve seu nome preterido em favor do Prof. Elias Ramos de Souza, segundo colocado. Isso gerou uma severa divisão entre os servidores, docentes e discentes, criando uma “ferida institucional” de difícil cicatrização. Para que se voltasse à normalidade, o diretor empossado preferiu a renúncia, tendo sido nomeado como Diretor protempore o Prof. Rui Pereira Santana. Em novo plebiscito, a Profa. Aurina teve seu nome novamente preterido em favor do segundo colocado, o Prof. Rui, o que causou acirramento dos ânimos.



Apesar do desconforto das relações políticas institucionais, o CEFET-BA continuou a manter a reconhecida qualidade de ensino. Houve também, o aumento do número de docentes com mestrado e doutorado, o que continua a acontecer.

Em 29 de dezembro de 2008 foi publicada a Lei 11.892, que criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, transformando os antigos CEFETs em IFETs. Assim, o CEFET-BA passa a se chamar de Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA). Tornou-se em 2009 uma organização centenária. Além das unidades já existentes há a previsão de ampliação para 16 até 2010.

A lei traz em si diversos aspectos que definem o papel do conhecimento entre as suas finalidades e objetivos.

Em seu artigo 2º a Lei 11.892 diz:

Os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, nos termos desta Lei.

Em seu artigo 6º são listadas as suas finalidades e características. Deve-se atentar para o fato de que é dada ênfase no desenvolvimento local, regional e nacional. Cita-se também a finalidade de desenvolver novas tecnologias, e otimizar os processos de gestão. das Estas e outras finalidades e características são listadas a seguir:

I - ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional;

II - desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais;

III - promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infra-estrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão;

IV - orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identificados com base no

mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito de atuação do Instituto Federal;

V - constituir-se em centro de excelência na oferta do ensino de ciências, em geral, e de ciências aplicadas, em particular, estimulando o desenvolvimento de espírito crítico, voltado à investigação empírica;

VI - qualificar-se como centro de referência no apoio à oferta do ensino de ciências nas instituições públicas de ensino, oferecendo capacitação técnica e atualização pedagógica aos docentes das redes públicas de ensino;

VII - desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica;

VIII - realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico;

IX - promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente.

Em seu artigo 7º, item IV, é listado um dos objetivos dos Institutos Federais, no qual o conhecimento é o foco principal.

IV - desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos;

A questão da extensão é tratada no Estatuto do IFBA, no “Capítulo II, Art. 27º: As ações de extensão constituem um processo educativo, cultural e científico que articula o ensino e a pesquisa de forma indissociável, para viabilizar uma relação transformadora entre o IFBA e a sociedade.” Pode-se notar que a partir desse artigo os institutos passam a ter um papel mais atuante além do apenas de ensino. Sua função social e de formação de novos conhecimentos se torna mais importante e notória.

No Capítulo III Da Pesquisa e Inovação estão definidos os objetivos do instituto com relação às atividades de produção de conhecimento científico e tecnológico e os resultados que dessa produção podem advir. Os artigos são listados a seguir:

Art. 29. As ações de pesquisa aplicada constituem um processo educativo para a investigação, o empreendedorismo e o cooperativismo, visando à inovação e à solução de problemas científicos, tecnológicos e educacionais, envolvendo todos os níveis e modalidades de ensino, com vistas ao desenvolvimento social.

Art. 30. As atividades de pesquisa aplicada têm como objetivo formar recursos humanos para a investigação, a produção, o empreendedorismo, o cooperativismo e a difusão de conhecimentos culturais, educacionais, artísticos, científicos e tecnológicos, sendo desenvolvidas em articulação com o ensino e a extensão, ao longo de toda a formação profissional.

Da legislação acima citada pode-se fazer paralelo com as entrevistas, em especial a do(a) entrevistado(a) E11 e E13.

A Lei nº 10.973, de 02.12.2004, que “dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica” no capítulo a seguir rege como os Institutos de Ciência e Tecnologia podem angariar recursos e exercer um papel importante na área de Inovação Tecnológica:

Art. 4º As ICT poderão, mediante remuneração e por prazo determinado, nos termos de contrato ou convênio:

I - compartilhar seus laboratórios, equipamentos, instrumentos, materiais e demais instalações com microempresas e empresas de pequeno porte em atividades voltadas à inovação tecnológica, para a consecução de atividades de incubação, sem prejuízo de sua atividade finalística;

II - permitir a utilização de seus laboratórios, equipamentos, instrumentos, materiais e demais instalações existentes em suas próprias dependências por empresas nacionais e organizações de direito privado sem fins lucrativos voltadas para atividades de pesquisa, desde que tal permissão não interfira diretamente na sua atividade-fim, nem com ela conflite.

Ainda na Lei nº 10.973, de 02.12.2004, em seu Art. 9º, observa-se que as instituições de ciência e tecnologia podem ter um papel fundamental na produção de conhecimento científico e tecnológico, de acordo com o artigo a seguir:

É facultado à ICT celebrar acordos de parceria para realização de atividades conjuntas de pesquisa científica e tecnológica e desenvolvimento de tecnologia, produto ou processo, com instituições públicas e privadas.

§ 1º O servidor, o militar ou o empregado público da ICT envolvido na execução das atividades previstas no *caput* deste artigo poderá receber bolsa de estímulo à inovação diretamente de instituição de apoio ou agência de fomento.

§ 2º As partes deverão prever, em contrato, a titularidade da propriedade intelectual e a participação nos resultados da exploração das criações resultantes da parceria, assegurando aos signatários o direito ao licenciamento, observado o disposto nos §§ 4º e 5º do art. 6º desta Lei.

§ 3º A propriedade intelectual e a participação nos resultados referidas no § 2º deste artigo serão asseguradas, desde que previsto no contrato, na proporção equivalente ao montante do valor agregado do conhecimento já existente no início da parceria e dos recursos humanos, financeiros e materiais alocados pelas partes contratantes.

Dentre os fatores que contribuíram para a crise de identidade organizacional pode-se citar que o nome ainda mais conhecido pela população soteropolitana é o da Escola Técnica e nem mesmo a mudança para o CEFET o substituiu, quanto mais o de IFBA, que muitas vezes é confundido com UFBA.

Há que se considerar, porém, que a instituição tem buscado se adequar à contemporaneidade com o oferecimento de cursos em todos os níveis, procurando atender à demanda do mercado por profissionais qualificados e com formação geral para terem flexibilidade intelectual que é exigida com graduações e pós-graduações *lato senso* e *strictu senso*. Não é possível ficar mais engessado a uma única modalidade de ensino, deixando de lado outros que são igualmente importantes para o desenvolvimento do país e a melhoria das condições de vida de cidadãos e suas famílias.

### 3.2 Entrevistas

Para o tipo de pesquisa que se desejava fazer a entrevista se mostrou a melhor ferramenta, inclusive por não contar com a baixa taxa de retorno dos questionários. Além disso, a entrevista permite maior interação com os agentes do processo, com possibilidade de se poder colher mais do que um questionário.

Quanto aos resultados obtidos com as entrevistas, ficou corroborado que de fato, a GC não é considerada uma prática comum nas instituições de ensino, em particular no IFBA, o que parece um paradoxo. Também ela não é completamente conhecida nem entendida pelos docentes. Para se ter uma melhor noção do que se pensava sobre o assunto pretendeu-se ampliar os questionamentos não só aos docentes, mas também aos servidores da área administrativa, pois a GC tem penetrabilidade em todas as áreas de estrutura institucional, com grande contribuição a dar. Para fazer um paralelo pretendeu-se também entrevistar pessoas da área comercial, com experiências diferentes.

Foi interessante notar que todos os entrevistados têm uma noção natural de algum aspecto da GC. Mesmo sem terem entrado em contato com a base teórica do tema mostraram que aspectos da GC são intrínsecos a qualquer tipo de organização. Ela permeia toda a estrutura organizacional. Todos, inclusive, concordaram que a aplicação da GC é perfeitamente aplicável às instituições de ensino de todos os níveis e em todas as suas áreas, pois onde há o ser humano em atividade há a possibilidade de criação de conhecimento.

Foi através das respostas relativas aos entraves a aplicação da GC que se pôde verificar as diferenças entre o que é aplicado no mundo comercial e o acadêmico. No primeiro, o resultado da GC é contabilizável em forma financeira, de competitividade, produtividade e conseqüentemente, permanência no mercado. Esse perigo de extinção faz com que a alta direção das organizações empresariais busquem meios de evitá-lo e a GC se mostra como uma ferramenta estratégica. Por seu turno, as instituições acadêmicas normalmente não competem entre si e não buscam lucratividade e o fruto de sua produção geralmente não é tangível nem contabilizável financeiramente.

Busca-se visibilidade da instituição ante suas congêneres. Do mesmo modo, os seus dirigentes são formados para considerarem o conhecimento como um recurso passível de ser gerenciado e de alto valor para a instituição. Logo, o que falta é a vontade política e de visão de onde deve partir a iniciativa para a implantação da GC, já que é um procedimento de gestão que deve ser absorvido por todos os níveis hierárquicos e pelos indivíduos que as compõem.

### **3.3 Categorias de Análise**

De acordo com Bardin (2009), um dos procedimentos componentes da análise de conteúdo é a categorização. Daí, para um melhor entendimento dos dados empíricos, foram geradas categorias, que são listadas e explicadas a seguir.

### 3.3.1 Categoria 1: Entendimento do que seja Conhecimento

Observa-se que as diferentes visões teóricas são confirmadas pela opinião dos entrevistados. Para o(a) entrevistado(a) E1, o conhecimento é “um mecanismo que você adquire no dia-a-dia, aperfeiçoado com o tempo e o ambiente”. Já E2 considera que seja “colocar a informação que se adquire em prática, produzindo resultados novos e que podem modificar de alguma forma o modo de atuar.” Por outro lado, E3, que é pesquisador(a) e professor(a) universitário(a), afirma que o conhecimento é algo que pode ser “com o tempo a partir de uma série de experiências cumulativas, aplicação e uso dessas experiências para formatar novos conhecimentos, objetivando o entendimento de um contexto qualquer que seja a área e a atuação.” Para E5, que é administrador por formação e responsável pelo gerenciamento de recursos humanos assim como E1,

o conhecimento são as informações obtidas ao longo da experiência da empresa, que pode ser partilhada pelos empregados mais antigos para os mais novos. Pode também ser fruto de capacitação sobre as novidades do mercado e que posteriormente deveriam ser compartilhados.

O(A) entrevistado(a) E6 vê o conhecimento como “todas as informações que foram reunidas, as experiências, as vivências, tudo o que se sabe, o que se aprendeu.” Para E8, o conhecimento é “tudo aquilo que a gente pode inferir e produzir através de informações que estão armazenadas em repositórios” computadorizados ou não. E9, que é professor(a), mostrou uma visão mais voltada ao trabalho acadêmico ao afirmar que “o conhecimento é exatamente aquilo com que trabalhamos”.

Dentre os muitos entendimentos explicitados pelo(a) entrevistado(a) E12, que é professor(a) universitário(a) e pesquisador(a) na linha de Difusão do Conhecimento, há a que afirma que o conhecimento é um conceito de alta complexidade, “é aquilo que a humanidade constrói em função de suas experiências, dos seus saberes, da sua história ao longo de sua existência, ..., num processo de complexificação, de atualização, de transformação...”. Essas visões acima listadas corroboram Servin (2005) e Terra(2005), segundo os quais, conhecimentos são elementos que podem ser adquiridos pela vivência, experiência e aprendizado, em uma visão mais pragmática do conhecimento e que pode render também produtos e serviços inovadores.

Já Setzer(2001) serve de base para os depoimentos dos entrevistados E2, E3, E5, E6 e E11 que afirmaram ser o conhecimento fruto de interações com informações adquiridas ao longo da vida acadêmica, profissional, etc. Como E1 sinaliza que o indivíduo deve estar inserido no ambiente para interagir e emitir ou receber conhecimentos. Isto é bem claro na fala de E5, quando ele(a) afirma que o conhecimento para ser partilhado pelos empregados mais antigos para os mais recentes”. A visão de E11 sobre o conhecimento é que é o que “se precisa saber para se estar no mundo e para agir no mundo.” Ainda acrescenta que o posicionamento no mundo significa se posicionar em sociedade, ..., significa se posicionar politicamente, culturalmente e economicamente. Econômica e produtivamente.” O(a) entrevistado(a) E11, citou ainda que o conhecimento é um processo necessário para se estar no mundo através de um posicionamento baseado em visões e conceitos políticos, culturais, sociais, econômicos e produtivos acumulados pelo indivíduo ao longo de sua vida. Comenta ainda que ao longo da história o conhecimento tem sido codificado, hierarquizado, estruturado e dividido para que se possa avaliar o quanto se conhece do mundo. Ele(a) cita ainda que segundo Hebert Simon, Prêmio Nobel de Economia de 1978, a capacidade de conhecer do homem é limitada pelo que ele chamou de Racionalidade Limitada, ou seja, não se pode ter todas as informações sobre algo. Daí, por exemplo, não se toma a decisão perfeita, mas a melhor com o que se sabe. O homem é um indivíduo limitado. O que temos hoje é a soma de tudo o que foi acumulado desde os tempos da caverna e até mesmo antes. Enfim, conhecimento é a capacidade de por em ação o que foi vivido, abstraído e reconstruído ao longo do processo, como afirma E12.

Spender(2001), seguindo linha semelhante a de Terra (2005), quanto a praticidade e ao produtivismo do conhecimento, é base para as falas de E1, E5, E7.

Wilson(2002), é fundamento teórico para o depoimento do E4, quando este(a) afirmou que conhecimento não pode ser gerenciado, pois está na cabeça de quem o detém, sendo possível porém, gerenciar dados e informações, que por sinal, enfatiza serem o pré-requisito para a GC.

O(a) entrevistado(a) E7, também apresentou uma inclinação pierciana do conhecimento ao tratá-lo como uma forma de interpretação da realidade. Segundo ele(a), o conhecimento é “uma forma de apreender a realidade. A gente conhece. E uma forma de como a gente vai interpretar a realidade.”

O(a) entrevistado(a) E4, pareceu ter feito mentalmente uma coletânea dos autores ao afirmar que “o conhecimento é a internalização do aprendizado, é um patrimônio que pode ser compartilhado com as pessoas sem ser perdido. Abrange comportamento e organização.”

O(a) entrevistado(a) E10, por outro lado, confessou não ter noção do que fosse conhecimento, pois apenas ouviu comentários.

O(a) entrevistado(a) E13 viu o conhecimento como “...tudo aquilo que você consegue interiorizar de informação, que você recebe e você agrega aos seus conhecimentos prévios, a sua experiência e todo arcabouço que você traz consigo, passa a ser um conhecimento por você gerado.

Pode-se constatar que o conceito de conhecimento está inserido nas mentes das pessoas, independente de sua formação acadêmica, profissional ou social. O problema maior da aplicação desses conceitos no cotidiano é que a cultura de compartilhamento ainda não está disseminada em todos os ambientes.

É importante observar que nenhum dos(as) entrevistados(as) conectou conhecimento a instituição de ensino, nem mesmo os que trabalham em uma. Por outro lado, todos citaram a vivência e a experiência como suas fontes.

Um resumo das respostas consta do quadro a seguir:

**Quadro 4:** Conceito de Conhecimento

<b>Quantidade</b>	<b>Resposta</b>
7	Pode ser adquirido pela vivência, experiência ou aprendizado
5	Fruto de interação com informações
3	Base para a produtividade
1	Impossível de gerenciar
1	Interpretação da realidade
1	Internalização do aprendizado, patrimônio compartilhável
1	Não tem opinião
1	Processo importante para o homem se situar no mundo
1	Informações interiorizadas e que são agregadas

### 3.3.2 Categoria 2: Entendimento do que seja GC

O(a) entrevistado(a) E1 enfatizou que “GC é saber passar, transmitir os conhecimentos com o passar do tempo”, o que é defendido por Souza Neto(2005).

Terra (2005) é referencial teórico para as respostas de diversos(as) entrevistados(as), quando eles(as) associam a GC a um comportamento organizacional de compartilhamento de conhecimentos e uma das formas de mantê-lo. Dentre eles(as) E2 afirma não ter muito conhecimento do que fosse GC, mas considerava que fosse “atuar com conhecimento organizacional e institucional. É atuar de forma que o conhecimento seja promovido e que ele fique na instituição, de alguma forma gerenciá-lo e coordená-lo de diversas formas. “ Já para E3, GC é uma área “de pesquisa, que tem um forte apelo



comercial. Se propõe a fazer gestão daquilo que as pessoas têm de mais caro, que é o conhecimento.”

Para E5, GC “seria a forma pela qual a instituição ... compartilha esses conhecimentos”.

O(a) entrevistado(a) E6 tem uma visão de que a GC é “guardar esses conhecimentos de forma que você consiga recuperá-los, disponibilizá-los, multiplicar essas informações, ou seja, você tem esse conhecimento acessível”. Essa idéia é compartilhada por E8 quando afirma que a GC “são as formas, as metodologias e os processos que a gente utiliza prá sistematizar, gerenciar, armazenar e recuperar as informações e poder a partir daí, gerar alguma forma de conhecimento.”

Servin (2005) foi fundamento para as respostas dos(as) entrevistados(as) E6, E7 e E8 ao associarem a GC a métodos e processos de sistematização, aquisição, armazenamento e recuperação de conhecimentos para posterior uso na organização em tempo hábil e rapidamente, diminuindo tempo de desenvolvimento de novos conhecimentos e processos, pois como falou E7, se ficar difícil é melhor começar do zero. Segundo ele(a) “GC é como operacionalizar e sistematizar esse conhecimento de todos nós, desenvolvendo os problemas da vida de forma árdua, espontânea e de forma segura, institucional, na área de educação, como operacionalizar e gerenciar e assim obter melhores resultados.”

Bauer e Macedo (2000) foram base para as respostas dos(as) entrevistados(as) E3 e E6 quando estes(as) afirmaram que o conhecimento não pode ser gerenciado, pois se encontra na cabeça das pessoas. Esse gerenciamento só é possível quando os conhecimentos são compartilhados. Complementando, o(a) entrevistado(a) E3 que é pesquisador(a) e professor(a) universitário(a) na área de Ciência da Informação, afirma que nem sempre é possível gerenciar o conhecimento, pois não acredita

que seja possível se gerir o que está na cabeça dos outros. ... Agora, de toda maneira, eu não acredito em GC sem um passo anterior e fundamental, que é a Gestão da Informação. Só a partir da gestão da informação, quando tenho esses elementos estabelecidos é que eu posso fazer a GC, do contrário é uma utopia gerencial, é um modismo que é utilizado pelas consultorias, enfim.

Carvalho (2008) foi fundamental para corroborar a resposta do(a) entrevistado(a) E8, ao afirmar que a GC é estratégica para a organização, independente de seu tipo e porte.

O(a) entrevistado(a) E4 afirmou não conseguir enxergar aplicação prática de GC e o máximo que poderia aceitar seria padronização de documentação, o que não foi encontrado paralelo na teoria lida. Acrescentou porém, à frente, que gestão do conhecimento não é só uma questão de tecnologia, é comportamento também.

É importante frisar que todos(as) os(as) entrevistados(as) citaram o compartilhamento como um elemento importante para a GC. Pode-se constatar que dois(duas) entrevistados(as) até pensaram que é apenas isso. Todos(as), porém, tiveram em vista que GC é importante para garantir a permanência dos conhecimentos na organização, evitando a sua perda no caso da ausência de seu detentor. Por outro lado, o(a) entrevistado(a) E3 foi o único que considerou a memória organizacional como um mecanismo de retenção de conhecimentos.

A memória organizacional assume importância porque

é uma das dimensões da GC mais complexas porque depende de uma prática de organização do conhecimento que é produzida nas atividades cotidianas da organização, bem como de dois outros tipos de prática: aquelas que trabalham com a sistematização do conhecimento organizacional (ou de seus setores) ao longo do tempo e aquelas que visam a disponibilização desse conhecimento para o trabalho presente da organização, principalmente para orientar a tomada de decisões que requeiram informações anteriores, especialmente aquelas de caráter histórico. (LACERDA e FRÓES BURNHAM, 2009, p; 7)

A GC também foi vista como uma forma de assegurar a continuidade de processos. Como exemplo foi citado por um(a) dos(as) entrevistados(as) que nem é necessário que a pessoa que saiba fazer algo saia da organização. No caso de ela tirar férias a atividade fica parada, esperando o seu retorno, o que pode ser uma situação crítica.

Para o(a) entrevistado(a) E9, a GC é uma forma de trabalhar o conhecimento. Para ele(a), dada a grande quantidade de informações e conhecimentos existentes, está colocado um grande desafio para a GC, pois se torna cada dia mais difícil acompanhar a produção científica em qualquer área. Isso dificulta também a transmissão dos conhecimentos, que é o papel principal do ensino. Esse problema poderia ser minimizado com a implantação de *Libraries Hubs*, onde haveria um pessoal responsável por pesquisar,

filtrar e disponibilizar as informações necessárias para o trabalho do professor e do pesquisador. Para isso, seria necessária uma revolução cultural na instituição.

O(a) entrevistado(a) E9 relacionou a GC ao controle dos conhecimentos das pessoas que compõem uma organização. No caso vivenciado por ele, foi necessário o estabelecimento de um diálogo entre o problema e as soluções implicitamente encontradas pelos grupos de estudo. O conhecimento acadêmico se aliando à vivência sofrendo uma sistematização de experiências para atender às demandas existentes por meio de reuniões, discussões, diagnósticos e reflexões.

Ao ser perguntado sobre a sua visão de GC, o(a) entrevistado(a) E10 a entendeu como sendo o modo de uma pessoa colocar em prática o que ela adquire. Alegou não ter familiaridade com o tema.

Para E11, a GC tem uma finalidade analítica de compor o conhecimento a respeito do mundo. A empresa tem que controlar o conhecimento, sistematizar as experiências de seus componentes. Essa sistematização seria uma forma de registrar, codificar os conhecimentos, seja na forma de imagens, filmes, relatórios. É também uma forma de socialização de conhecimentos. No caso vivido, é estabelecer um diálogo entre a problemática e as soluções encontradas, de modo implícito pelos grupos de estudo, com os conhecimentos acadêmicos, de modo a atender às demandas existentes. Para isso, é necessária uma sistematização de experiências por meio de discussões, reuniões, diagnósticos e reflexões. Complementando ainda, E11 afirma: “nós temos que desenvolver essa capacidade pensar, de entender a problemática desse grupo e interpretar as dificuldades que eles têm, o conhecimento que eles têm, as saídas que eles constroem para a produção.”

Para o(a) entrevistado(a) E12, pelo que tem estudado por muito tempo, a GC é uma tentativa de trabalhar com o conhecimento dentro da nova perspectiva de uma sociedade que se denomina da informação, mas que seria melhor da aprendizagem.

Ainda para E12 o conhecimento seria a sustentação de toda ação e ao mesmo tempo, de domínio público para quem direta ou indiretamente trabalha com ele. Então, não se pode falar de GC apenas nas organizações, mas dentro de uma “gestão social do conhecimento”, que é um processo mais complexo, que busca torná-lo mais acessível, de modo a não se tornar propriedade de um grupo ou indivíduo. Assim, todos poderiam se apropriar dele e transformá-lo para uma nova construção. É o que na computação se diz de armazenamento, fluxo e compartilhamento.

Finalizando sua resposta, E12 resume o seu entendimento sobre GC dizendo: “Para mim, gestão do conhecimento é efetivamente, um processo de tornar público um conhecimento que é produzido pela humanidade, seja em que setor for.”

Para E13, que é professor(a), empresário(a) e pesquisador(a) na linha de GC, esta se dá quando uma organização ou indivíduo sistematiza o processo de conhecimento, desde a possibilidade de adquiri-lo ou não e até mesmo descartá-lo, “passando aí por toda a miríade de possível de gestão, de socialização, de replicação e de uso desse conhecimento”.

A GC só é possível quando os dirigentes tomam para si a iniciativa e a responsabilidade de sua implantação. Um modo de como isso pode ser feito foi dado pelo(a) entrevistado(a) N, que aconselhou a escolha de um setor para servir de piloto e a partir dele expandir a prática por toda a estrutura, inclusive, com o desenvolvimento do projeto, atingir às outras unidades. Já o(a) entrevistado(a) E12 acreditava que ao contrário do que dizem Davenport e Prusak (1998, p. 184), a vontade da direção apenas não é suficiente e é fundamental que todos tomem para si a responsabilidade pela execução dos procedimentos e pela mudança cultural exigida.

O processo é lento, porque requer mudanças culturais, de relacionamentos pessoais e institucionais, de confiança e também o modo de como executar as atividades, a fim de atender às novas necessidades de coleta, organização, armazenamento e disponibilização de informações e conhecimentos para as comunidades interna e externa.

Apesar do ecletismo das origens dos(as) entrevistados(as), é possível reconhecer um certo alinhamento em suas respostas às questões formuladas, em especial nas duas partes da terceira pergunta, desmembradas nas Categorias 1 e 2. Obviamente há que se considerar que alguns(mas) entrevistados(as) são profundos conhecedores da área de GC e seria de se esperar um alinhamento com os autores pesquisados, mas os(as) outros(as), ao externarem seus conceitos sobre os temas propostos também não fugiram ao padrão esperado de que todos têm uma noção, mesmo que vaga do que seja o conhecimento e a GC, exceto um(a), que reconheceu não ter noção do que seja.

Um resumo das resposta está inserida no quadro a seguir

#### **Quadro 5: Conceito de Gestão do Conhecimento**

<b>Quantidade</b>	<b>Resposta</b>
1	Relaciona-se com transmissão do conhecimento
4	Comportamento organizacional de compartilhamento de conhecimento
4	Método de sistematização, aquisição, armazenamento e recuperação de conhecimentos
2	Gerenciamento só é possível após compartilhamento de conhecimentos
1	Não vê aplicação para a GC
3	Forma de trabalhar e controlar o conhecimento

### 3.3.3 Categoria 3: Aplicabilidade da GC em instituições de ensino

Todos os entrevistados concordaram que a GC poderia ser aplicada em instituições de ensino. Foram mais enfáticos, afirmaram que deveria ser aplicada, pois são o local onde o conhecimento é a matéria-prima e o resultado do trabalho, seja como transmissão por meio de aulas ou criação pela pesquisa. Como afirmou o(a) entrevistado(a) E9, “a GC é tudo, especialmente para a área de ensino”.

Maccari e Rodrigues (2003) e Leite (2006) foram os teóricos encontrados que comentam a aplicação de GC em instituições de ensino e ambos falam da falta de textos estudando o assunto.

O(a) entrevistado(a) E1 citou que a GC é importante neste tipo de organização “porque esta tem por obrigação buscar e fomentar o conhecimento. É a finalidade de toda instituição passar conhecimento”. Essa visão também foi compartilhada por E7, que afirma que “principalmente nas instituições de ensino tanto na área de ensino, pesquisa e extensão.” Além do que foi citado anteriormente, E7 vê a necessidade de considerar a dinamicidade dos processos e a autonomia dos participantes da área de ensino. Acha também importante a iniciativa da direção em “institucionalizar a prática, de modo a ser absorvida e efetivada por todos os membros, confirmando de uma organização na aplicação de GC”, confirmando o que falam Carvalho (2008) e Moraes, Terence e Escrivão Filho (2004). Já para o(a) entrevistado(a) E8 nas instituições de ensino

é onde deveria estar utilizando esse tipo de processo, ..., porque é onde teoricamente se está produzindo conhecimento, é onde você tem repositórios de casos, dados, tem bases de dados, tem várias pessoas com diversos níveis de conhecimento, diversos nichos de conhecimento que deveriam estar sendo, ..., gerenciado e difundido entre as pessoas. A questão de uma instituição de ensino não deve ficar na questão de pura e simplesmente processo de ensino e de passar algum conhecimento já sistematizado e já sedimentado. Tem de gerar novas possibilidades de implementação, de outros conhecimentos a partir daqueles já sistematizados e já sedimentado.

O(a) entrevistado(a) E2, além disso viu na GC uma forma de se inserir na Era da Informação e uma forma de assegurar a continuidade das tarefas executados pelos diversos funcionários, caso os detentores dos conhecimentos de como fazê-las se ausentem.

O(a) entrevistado(a) E3, como um pesquisador, viu na GC uma forma de “fomentar o trabalho compartilhado e uma boa política pública a ser implementada”. É uma forma de facilitar a comunicação entre os produtores de conhecimento. Cabe ressaltar que E3 enfatizou que a educação brasileira, desde o nível fundamental não infunde nos alunos o costume de pesquisar e estudar os textos teóricos. Basta saber copiar e muito mal citar a fonte para “passar de ano”. Isso leva a problemas no nível superior, mais exigente e criterioso. O(A) entrevistado(a) E3 considera importante “criar mecanismos mais efetivos para envolver o aluno em pesquisa desde a graduação, desde a graduação não, desde a escola, desde o ensino fundamental”.

O(a) entrevistado(a) E4, que na categoria anterior não via aplicação da GC, neste quesito considerou que nas instituições de ensino poderia servir para padronizar métodos de trabalho. Foi mais longe ao afirmar que sua implementação requereria a formação de uma equipe multidisciplinar com “pedagogos, especialistas em GC, em gestão de pessoas e outros técnicos que pudessem contribuir.” Foi o único que fez este tipo de comentário, mesmo não tendo nenhum vínculo com instituições de ensino.

O(a) entrevistado(a) E5 argumentou que a GC pode ser aplicada a instituições de ensino pois “da mesma forma como um empregado de uma empresa, que não é de ensino especificamente, compartilha esses conhecimentos, o de uma instituição de ensino pode seguir a mesma filosofia, tanto pelo corpo docente quanto pelo discente.”

O(a) entrevistado(a) E6 possuiu uma visão mais tecnicista da GC. Além de confirmar a opinião dos outros entrevistados quanto a necessidade do compartilhamento dos conhecimentos para dar continuidade aos processos organizacionais, comentou a necessidade de armazenamento desses conhecimentos – o que não é aceito por Wilson (2002). Ainda, segundo E6,

o conhecimento não pode ficar na cabeça de quem o detém. Ele precisa estar armazenado, ele precisa estar cuidado e de forma que ele possa ser recuperado, de forma que ele possa ser multiplicado para as outras pessoas independente da presença ou não de quem detém aquele conhecimento.

O(a) entrevistado(a) E8 acrescenta a necessidade de “repositório de casos, dados, pessoas com níveis e nichos diferentes de conhecimentos que deveriam ser gerenciados”. Para ele, a questão maior não é a simples transmissão de “conhecimentos existentes, mas

também a criação de novos conhecimentos e implementações a partir daqueles que já existem e estão sistematizados”.

O(a) entrevistado(a) E10, enxergou na GC, através das reuniões de grupos pedagógicos com os professores uma forma de melhorar a organização, a fluidez e o acesso destas a informações, dando mais profissionalismo ao processo de ensino.

Já para o(a) entrevistado(a) E11, a GC é uma prática usada na extensão. Baseou sua certeza de que a GC é aplicável em instituições de ensino na visão da indissociabilidade do Ensino, da Pesquisa e da Extensão e pelas quais todos os alunos deveriam passar. Há que considerar os aspectos próprios de cada atividade. O Ensino é mais voltado para a transmissão de conhecimentos. A Pesquisa cuida da criação de novos conhecimentos. A Extensão tem preocupação maior na socialização, na troca, na interação. O(A) entrevistado(a) demonstrou particular preocupação como ensino da Administração ao afirmar que a

impossibilidade de uma Teoria da Administração é uma evidência de que o processo de gestão do conhecimento, no caso do ensino da Administração foi muito focado na imposição do conhecimento, não na reflexão, uma discussão da construção do conhecimento com uma gestão muito taylorista do conhecimento.

Acrescentou que o ensino da Administração foi mais focado na imposição do que na reflexão do conhecimento, uma discussão de construção de conhecimentos com uma gestão muito taylorista.

O(a) entrevistado(a) E12 afirmou ser óbvia a aplicabilidade da GC nas instituições de ensino formal, seja no ensino básico, seja na universidade, pois elas são efetivamente, os locais onde se trabalha com o conhecimento, onde ele é a base de todo o trabalho realizado. Citou alguns motivos para a sua aplicação. Primeiro porque “é papel da escola formar sujeitos cognoscente e epistêmico”, que constrói e reconstrói o conhecimento e ao mesmo tempo o tem como seu elemento mais fundamental. Além disso, é um sujeito que constrói o conhecimento para o mundo.

Ainda E12 afirma que ao se pensar na perspectiva do currículo, dos registros formais, das relações dos corpos docente e discente, “que são todos aprendizes” e entre administradores e corpos docente e discente, em todas elas o conhecimento está inserido e participa.

O(A) entrevistado(a) E12 finaliza afirmando que por tudo isso, mais do que em qualquer outra organização, as instituições de ensino são aqueles que são mais responsáveis pelo conhecimento, mas “infelizmente, é onde menos a gente vê a GC acontecer.”

Para o(a) entrevistado(a) E13, as instituições de ensino deveriam ser as que mais deveriam praticar a GC, especialmente “porque são unidades na sociedade que tem como função básica a geração e difusão do conhecimento”. É fundamental que elas façam uma gestão dos conhecimentos que geram para que não se percam e não deixem de “oferecer benefícios à sociedade”.

Pode-se observar uma diversidade, mas também uma certa convergência das opiniões do papel da GC em instituições de ensino. Todos enxergaram a necessidade de gerenciar o que é produzido nas instituições, mas apenas o(a) entrevistado(a) E11 citou uma iniciativa de mudanças culturais para a sua implementação através do Sistema Local de Inovação. Isso só é possível com alterações no modo de enxergar o conhecimento apenas como um recurso a ser compartilhado para que os alunos aprendam. Há muito mais envolvido no processo, não só em pessoal, mas também em recursos financeiros e tecnológicos. Cultura porém, é a base de toda mudança necessária.

Ficou claro pela maioria das entrevistas que não há uma prática instituída de compartilhamento de experiências e conhecimentos desenvolvidos. Observa-se que poderia haver uma sinergia e uma economia de energia para a criação e busca de conhecimentos e informações que já existem, mas que não estão disponíveis ou estão armazenados de modo ineficiente que se torna impraticável acessá-los. Isso foi demonstrado em muitos depoimentos.

Outro ponto importante para a aplicação de GC em instituições de ensino é que ao final do seu processo não há a entrega de um produto físico, palpável. O processo de ensino é mais longo e o resultado é um recurso imaterial que é o conhecimento, uma competência.

Todos(as) os(as) entrevistados(as), indiferentemente de seu grau de conhecimento sobre o assunto reconheceram a aplicabilidade da GC em instituições de ensino (Categoria 3), especialmente por estas serem os locais nos quais o conhecimento é não só matéria-prima, como produto final de um longo processo.

#### **3.3.4 Categoria 4: Aplicações ou impedimentos na implantação de GC**

Esta categoria tem uma característica bastante heterogênea, em parte pelo desconhecimento de alguns entrevistados do que seja realmente GC e as necessidades



básicas para a sua implantação. Apesar disso, alguns aspectos da GC geralmente são citados. Certamente alguns procedimentos são usados em todos os locais de trabalho dos(as) contatados(as), porém são ações isoladas, sem qualquer fundamentação teórica nem institucional. Não é observado um planejamento e as iniciativas são feitas de um modo quase instintivo, exceto pelo local de trabalho do(a) entrevistado(a) E13, cujo local de trabalho, segundo ele(a), pratica os procedimentos de gestão de modo organizado e planejado, especialmente devido a sua área de atuação profissional. Ele(a) afirma que usa “ferramentas de socialização de conhecimento, ferramentas para controle de processos e de ações que são desenvolvidas dentro da organização. Utilizamos muitas de web, principalmente web2.0 para a gestão do conhecimento.”

O(a) entrevistado(a) E1, por exemplo, achou que há aplicações de GC nas suas atividades, “porque trabalha com rotinas, a tecnologia tem modificado muitos processos, novas pessoas são inseridas e outras saem e o conhecimento tem sido repassado diariamente e continuamente.” Ações semelhantes são executadas por E2, ao registrar em papel ou em computador os seus processos. Acrescentou que apesar desses registros eles nem sempre são usados pelos componentes da equipe, o que os tornam inócuos ao bom andamento dos processos.

Já o(a) entrevistado(a) E3 afirmou que não vê práticas de GC no seu trabalho. Há decisões em colegiado no seu departamento, com um mínimo de compartilhamento de idéias. Acrescentou que a comunicação é falha, o que aumenta o isolamento entre os professores e os departamentos, e isso decorre por uma questão cultural, assim, os professores sequer sabem em que seus pares estão trabalhando e não podem compartilhar conhecimentos que poderiam ser úteis entre si.

O(a) entrevistado(a) E4 identificou uma iniciativa da Gerência de Recursos Humanos (GRH) de um projeto que poderia ser aplicado, porém nenhuma das unidades assumiu a responsabilidade pelo seu desenvolvimento, apesar de que, em sua opinião, tenha a própria gerência tomado a frente. Segundo ele(a), a melhor opção seria deixar o sistema à cargo da Coordenação de Planejamento e Modernização (CEPLAM), que fica subordinado a Presidência, o que corrobora a teoria de que a GC deve ser uma iniciativa da cúpula. Afirmou ainda que os diversos órgãos da empresa não conversam entre si, cada um se incumbindo de suas tarefas sem se preocuparem com melhorias de processos e sem trocarem informações importantes.

O(A) entrevistado(a) E4 afirmou, complementando que não há GC, mas a CEPLAM está tentando modernizar a empresa com apoio da Informática e até contratou uma consultoria para o desenvolvimento de um projeto de Gestão de Processos, que pode ser o início da GC na organização.

É importante observar que em uma mesma organização as práticas de compartilhamento não são conhecidas por todos. Dois(duas) dos(as) entrevistados(as), E4 e E5, trabalham na mesma organização, em setores diferentes. Apesar disso, apenas o(a) segundo(a) entrevistado(a) comentou que todos os que participam de um processo de aprendizado devem compartilhá-lo com seus colegas mediante um evento interno apoiado logística e tecnologicamente e com recompensa em dias de folga remunerada para cada 20 horas de curso ministrado. Esse desconhecimento por parte de todos os funcionários demonstra a falta de comunicação interna, o que é um dos impedimentos importantes de uma iniciativa de implantação de GC.

Além da forma citada acima de compartilhamento de informações, E5 cita a publicação de artigos que ficam disponíveis para todos. Infelizmente, pelo que foi possível observar, não é um fato conhecido por todos.

Para o(a) entrevistado(a) E6 não há práticas de GC na instituição em que trabalha. Particularmente em seu setor há uma preocupação com o armazenamento e disponibilização de documentos. Estes ficam armazenados em servidores de arquivos e todos em sua diretoria podem acessá-los. Observou que na instituição em geral, não é dada atenção ao compartilhamento de informações, que ficam na cabeça de seus detentores. Isso é um grande perigo para a continuidade dos processos organizacionais.

Do mesmo modo, E7 não vê a GC como um fato instituído. Porém, vê nos relatórios de gestão e na área específica de ensino os projetos de curso uma iniciativa bem incipiente de GC. Porém, afirma que não vê “nenhuma estratégia específica para essa finalidade.”

O(a) entrevistado(a) E8 também não observa práticas de GC em seu local de trabalho, nem mesmo em seu setor, que é o de Gestão de Projetos. Cita inclusive, que uma das premissas para a instauração da Gestão de Projetos seria questão de “lições aprendidas”, que também não é contemplada. Considera a GC muito importante para a sua área, porque sofre de grande mobilidade de pessoal e é um órgão sistêmico, que tem interligação com vários outros, além de ser responsável pela gestão administrativa de todos eles, alguns dos quais estratégicos. Mesmo assim, não há nada sistematizado em GC.

O(A) entrevistado(a) acrescentou que as ferramenta facilitadoras do desempenho poderiam ser implementadas

através de processos de gestão do conhecimento prá criar uma massa crítica sobre o que fazer e como fazer com os novos projetos e a gente não faz isso, nem computadorizado, nem mesmo em forma de papel, de registro do que está sendo acontecido para que isso sirva de base para novos projetos.

O(a) entrevistado(a) E9 considerou um aspecto da qualidade administrativa como critério de implantação de GC. Segundo ele(a), a questão é se a gestão é feita com ou sem qualidade, bem ou mal planejada. Quando se faz uma reunião de departamento e/ou de coordenações, quando se faz planejamentos para 2010 e 2011, de certa forma está-se fazendo gestão. Ele(a) vê uma retomada de procedimentos básicos de gestão, mas afirma que em sala de aula ela é inexistente, “cada um faz o que quer”. De qualquer modo, não considerou GC como uma prática institucional.

Apesar de tudo o que foi citado, E9 foi o(a) único(a) entrevistado(a) que não reconheceu a prática de retenção de conhecimentos e experiências por parte dos membros da instituição em que trabalha, pelo contrário, considera que há uma abertura, às vezes exagerada por parte de todos em disponibilizar informações e conhecimentos que poderiam se transformar em patentes para a instituição. Ele(a) viu nesse caso, uma falta de controle, o que é um dos aspectos da GC.

E9 ainda citou como um dos impedimentos o fato de que na área administrativa se vive “apagando incêndios”, pela falta de uma cultura de busca da melhor solução. Ele(a) inclusive citou uma iniciativa chamada GESPUBLICA, que seria o balizamento da administração sob critérios de planejamento que não foi implantado e poderia ter sido bastante útil para a melhoria de processos administrativos.

Outro impedimento que comentado por E9 foi o fato de que a implantação de GC exige uma mudança cultural que nem sempre é bem vista pelas pessoas, pois requer mais trabalho e um acréscimo de atividades às rotinas de cada um. Isso não pode ser imposto pela direção, deve partir dos próprios professores, como citou. Porém, isso deve partir da consciência e do interesse de cada membro da equipe da instituição, conforme fala o(a) entrevistado(a) E12.

O(A) entrevistado(a) E12 acrescentou que

por incrível que pareça, as pessoas consideram que se ter conhecimento é se ter poder ou é ter poder. Por conta disso, existe uma prática de que **o que eu sei é meu e me empodera**. Então eu não vou dividir com o outro. Eu acho que essa é uma das maiores questões quando a gente está trabalha na gestão do conhecimento.

Continuando, acrescentou que “falta refletir mais sobre o que é o papel do conhecimento numa instituição, numa organização.” Citou o exemplo dos bancos, que na falta de um caixa é feita uma substituição, de modo a não haver interrupção do trabalho e compara isso com as escolas, onde a falta de um professor não é repostada e o aluno fica sem aula.

Uma outra visão citada por E12 para a questão é que a gestão do conhecimento tem uma prática atribuída ao uso de tecnologias. Segundo ele(a), se as pessoas não se imbuírem da necessidade e da importância do trabalho. A melhor tecnologia do mundo fica subutilizada e em pouco tempo se torna obsoleta. O mais importante “é uma questão de compromisso individual e compromisso institucional.”

O(A) entrevistado(a) E13 afirmou que o grande impedimento é cultural. Segundo ele(a), os gestores não estão abertos a gestão do conhecimento, tanto na área empresarial quanto na governamental, de ensino e de ONGs. E citou isso com base em pesquisa feita mas não publicada até o momento da conclusão desta dissertação.

Com relação a aplicação ou aos impedimentos da GC nos locais de trabalho dos(as) entrevistados(as) (Categoria 4), foi possível perceber que de uma forma ou de outra, há aspectos que são usados nos cotidianos dos mesmos ambientes, porém isso não é feito de um modo organizado, mas praticamente instintivo, sem planejamento. O simples uso de ferramentas de TIC ou compartilhamento de conhecimentos, vivências e experiências não pode ser tomado como procedimentos de GC institucionalmente instalados. Exceto os(as) entrevistados(as) que têm intimidade com a teoria da GC, todos demonstram desconhecimento do que realmente seja e a confundem com atividades triviais que são executadas sem preparação prévia.

O resumo quantificado das respostas pode ser encontrado no quadro a seguir:

**Quadro 6:** Impedimentos à aplicação de GC

<b>Quantidade</b>	<b>Resposta</b>
12	Falta de planejamento e organização
1	Falta de comunicação entre os componentes como fator de isolamento
1	Falta de um banco de lições aprendidas
1	Imediatismo dos procedimentos cotidianos(apagar incêndios)
1	Mudanças culturais que exigem mais trabalho e comprometimento
12	Retenção de conhecimentos e experiências

### 3.3.5 Categoria 5: Influência da GC no trabalho. Como?

Esta categoria busca a explicação de como a GC poderia influenciar as atividades dos entrevistados, segundo os seus pontos de vista. Cabe ressaltar que muitos deles não tinham noção do que fosse GC até o início da entrevista, mas no seu decorrer eles mesmos foram despertando para sua importância e alguns até prometeram que iriam começar a pesquisar o tema para uso próprio, o que já é um bom fruto deste trabalho.

Para o(a) entrevistado(a) E1, a GC tem influência “na vida profissional quando tem que passar os conhecimentos adquiridos no dia-a-dia, modificando processos.”

O(a) entrevistado(a) E2 afirmou ter necessidade de maiores conhecimentos para saber o que precisa ser implementado. Considerou, porém, que teria uma forte influência na organização no geral e no seu setor em particular, porque trabalha diretamente com capacitação.

Observa-se que estes dois entrevistados tiveram uma grande preocupação com a área de pessoal, assim como o(a) entrevistado(a) E5. Este é um dos aspectos interessantes da pesquisa, porque aborda uma perspectiva humana da GC, que seria o gerenciamento das pessoas, suas características, suas potencialidades e pontos fracos, de modo a melhor serem alocados dentro da organização e desempenharem o melhor papel, dentro de suas características.

O(a) entrevistado(a) E3 considerou a GC como tendo grande influência na organização e para ele em particular. Inicialmente, porque é uma de suas áreas de estudo, que conta inclusive, com um grupo de pesquisa. Como práticas desse grupo, há reuniões regulares, publicações em autorias múltiplas, compartilhamento de experiências e envolvimento de outras pessoas. Porém, todas essas iniciativas são insuficientes porque falta a disseminação de uma cultura de GC.

Ainda, para E3, a disseminação da GC seria importante, pois traria uma maior troca de experiências e compartilhamento de conhecimentos entre os componentes da organização e que no seu caso em particular complementaria pontos de seu trabalho pelo acréscimo de “outra capacidade diferente da sua e que vai complementar”. Como é uma questão também de pessoas, daria oportunidade de elementos que estão ‘escondidos’ de se mostrarem e serem valorizados dentro da organização.

O(a) entrevistado(a) E4 não conseguiu enxergar o lado positivo da GC, logo não viu quais seriam os ganhos em sua aplicação para a organização. Porém, ele(a) citou que a equipe liderada por ele(a) é pequena, tem na cabeça as características de cada membro e como poderiam ser alocados no caso de distribuição de atividades. Esse conhecimento

porém, não é sistematizado, registrado, catalogado. Caso fosse, certamente haveria uma maior facilidade em atender demandas da empresa.

É interessante notar que mesmo sem achar onde a GC poderia ser aplicada, o(a) entrevistado(a) E4 citou um bom exemplo do que ela poderia trazer de benefício imediato para a organização. É como já foi citado. Procedimentos há, falta organizá-los e torná-los uma prática organizacional.

O(A) entrevistado(a) E5 viu a influência no fato de que o compartilhamento do conhecimento permitiria à empresa superar metas definidas pelo governo do Distrito Federal. Segundo ele(a), dada a baixa escolaridade da maioria dos funcionários, o maior problema é com a cultura de aprendizado contínuo.

Então, são poucas as pessoas que têm condições de fazer o que a gestão do conhecimento exige que agente faça, que primeiro é **aprender a aprender e ajudar as pessoas a romper o conhecimento que elas têm pela prática** .... É difícil romper esse paradigma de que estudo acadêmico vai interferir em alguma coisa da prática deles. **É uma luta!**

Cabe aqui observar que a partes em negrito correspondem à entonações enfáticas do(a) entrevistado(a).

Outra influência pode ser detectada no fato de que uma boa parte dos servidores estarem em vias de aposentadoria, podendo levar consigo décadas de conhecimentos e experiências inestimáveis e importantes, que levaria um bom tempo para serem aprendidas por aqueles que estão chegando a empresa.

Para E6, a principal influência se daria na continuidade dos processos e tarefas que são desempenhadas.

O(a) entrevistado(a) E7 viu uma grande influência da GC na instituição. Como docente, estariam arquivadas as práticas, os dados dos professores, as dinâmicas aplicadas a cada disciplina e seus resultados, as apreciações sobre avaliação de desempenho, ou seja, subsídios para aperfeiçoar métodos e desempenho a partir da vivência, do aprendizado e da reflexão de outros. Assim, é evitado o trabalho de inventar algo que já foi feito e testado, disponibilizando mais tempo para inovação, especialmente em épocas de reforma como as que ora se vive atualmente nas instituições federais.

Para E8, como pesquisador(a), afirma que costuma tentar sistematizar coisas novas que ocorrem ao longo das experiências para serem usadas como aprendizado e

transformação posteriormente. Como docente, encontra certa dificuldade de aplicação de GC, especialmente devido ao nível dos alunos, que nem sempre oferecem as condições para a implantação de GC nas disciplinas.

Como profissional, nas instituições a que até agora foi vinculado, frisa que a maior dificuldade é o desconhecimento por parte dos outros professores no caso do ensino. Há também o medo de compartilhar conhecimentos e perder território de influência.

Para E9, a GC influenciaria numa maior facilidade de acesso às informações, especialmente se houvesse a implantação das *libraries hubs* como centro nervoso das informações da instituição. Porém, não basta implantar práticas e exigir da estrutura, deve haver uma nova cultura, um planejamento.

Para o(a) entrevistado(a) E10 a GC poderia ser uma forma de dar um maior profissionalismo e organização ao *know-how* da empresa.

Para o(a) entrevistado(a) E11 há alguns fatos a se considerar. Há algumas influências e conseqüências. A incubadora conta com cinco bolsistas, estudantes bolsistas, mais dois estudantes estagiários, um técnico administrativo, dois consultores externos contratados pelos projetos mais dois ou três professores. Seria então necessário “organizar o conhecimento produzido aqui, senão a gente não acumula, não consegue avançar no entendimento dessas realidades.” É importante tornar todo acessível a todos, pois mesmo que os alunos vão trabalhar para as organizações capitalistas terão uma visão social da realidade de como se organizar no mundo do trabalho.

O(A) entrevistado(a) E11 cita que o SLI – tratado oportunamente – seria uma metodologia de vincular o conhecimento às prática de inovação, seja na área empresarial, seja na social. Organiza competências e habilidades que a instituição dispõe. Isso é muito importante.

Para E11, a GC teria também um papel integrador na instituição, que ainda não é uma universidade, pois não contempla as diversas áreas do conhecimento e o SLI poderia ser uma forma interessante de criação de uma ferramenta de GC. Além do mais, vê a organização como um sistema.

O(A) entrevistado(a) E11 acrescenta ainda que como o processo de incubação tecnológica abrange um espectro muito diversificado de conhecimentos, é impossível dominar todos eles. Daí, a integração ser tão importante e isso vale tanto para a pesquisa quanto para a extensão e para o ensino. Seria importante também para a formatação de cursos com uma visão voltada para a Sociedade do Conhecimento na qual vivemos e na qual o elemento fundamental é o aprendizado.

Ainda, segunda E11, há que se considerar também que a realidade é multifacetada e cada dia mais complexa e é absolutamente necessária a articulação em rede, conforme cita

Castells<sup>22</sup> e outros autores até mesmo para se pensar não só em gestão, mas também em produção, criação de conhecimento novo, válido e aplicável, seja na área social, na do capital, seja para as pessoas.

Para o(a) entrevistado(a) E12, a GC veio atender às necessidades de pesquisa e trabalho docente. Todo professor faz GC ao preparar sua aula, procurar material de apoio, discutir as propostas em sala. Esse compartilhamento em sala será desenvolvido de modo a haver uma ajuda mútua, embora possa haver competição. Se os professores trabalham em grupo, a escola deve ter uma ação coordenada numa área, porque há um planejamento conjunto, com avaliações, discussões e propostas de instrumentos de avaliação. Aí, se faz GC.

Como pesquisador(a), no início de sua carreira, E12 afirma que havia uma grande necessidade de busca de fontes de informações. Porém, havia uma grande dificuldade em identificar essas fontes, quem sabia o que, quem trabalhava com o que. E isso foi internalizado pelo grupo de trabalho. E sempre houve uma considerável participação de estudantes, daí a necessidade de ações de GC. Acrescenta:

Como é que a gente vai compartilhar? Como é que cada um de nós sabe? Como é que a gente aglutina isso? Como é que a gente articula? Como é que a gente vai traduzir isso de forma que fique mais compreensível para quem não é da área e assim por diante? Então, a gente vê isso de uma maneira espontânea, vou botar isso entre aspas "amadoras". Hoje a gente faz de uma maneira mais consistente, porque a gente começa a aprender que com a gestão você tem possibilidades muito maiores do eu se a gente fize amadoristicamente, melhor dizendo.

Para o(a) entrevistado(a) E13 a GC teria fundamental importância por ser o seu campo de trabalho, até mesmo no setor acadêmico, nas suas aulas de Empreendedorismo, Planejamento Estratégico e Gestão de Empresas. Nas aulas são usadas ferramentas de GC para disponibilizar os conteúdos, para que todos tenham acesso a eles, estudem e

<sup>22</sup> **Manuel Castells** (Hellín, 1942) é um sociólogo espanhol. Entre 1967 e 1979 lecionou na Universidade de Paris, primeiro no campus de Nanterre e, em 1970, na "École des Hautes Études en Sciences Sociales". Durante a década de 70, Castells teve um importante papel no desenvolvimento da sociologia urbana Marxista. Enfatizou o papel dos movimentos sociais na transformação conflitiva da paisagem urbana. Introduziu o conceito de "consumo coletivo" para compor um amplo alcance dos esforços sociais, deslocado do campo econômico para o campo político pela intervenção do Estado. Ao abandonar as estruturas Marxistas no início da década de 80, começou a se concentrar no papel das novas tecnologias de informação e comunicação na reestruturação econômica.

Nos meados da década de 90, juntou os lados de sua pesquisa em um sólido estudo, chamado "A Era da Informação", publicado como uma trilogia entre 1996 e 1998.

Disponível em [http://pt.wikipedia.org/wiki/Manuel\\_Castells](http://pt.wikipedia.org/wiki/Manuel_Castells). Acessado em 01/12/2009. Publicado em 28/11/2008



complementem o que foi transmitido em sala. São usadas ferramentas como *chat*, fóruns e outras que “propiciam esse processo de GC”.

O(A) entrevistado(a) E13 frisou que no mundo atual, para se ter competitividade, principalmente num nível global é indispensável gerenciar seus conhecimentos, pois o valor agora não está mais nos bens materiais, mas nos indivíduos.

Pelo que se pode observar dessa categoria, a GC, apesar de não ser uma prática instituída é considerada por todos como uma forma de contribuir para a melhoria de seus processos de trabalho e atividades diversas.

É importante notar que nenhum dos entrevistados citou tecnologias como sendo um fator imprescindível para a implantação da GC nas organizações. Por outro lado, sentiu-se a necessidade de uma nova forma de ver os procedimentos e a cultura organizacional e o relacionamento entre as pessoas para que ela tenha sucesso.

Um resumo das resposta para essa categoria está no quadro a seguir:

**Quadro 7:** Influência da GC no Trabalho. Como?

<b>Quantidade</b>	<b>Resposta</b>
1	Uso de TICs nos processos de trabalho
3	Forte influência na organização
1	Não vê o lado positivo da GC, mesmo assim, emitiu opiniões favoráveis ao seu papel.
1	Melhor gerenciamento de pessoas e suas características, seus pontos fortes e fracos
1	Influência direta em sua área de estudo e facilidade de compartilhamento
1	Captar e manter conhecimentos e experiências dos mais experientes para os mais novos
2	Continuidade de processos e tarefas administrativas e educacionais
1	Melhor acesso a informações
1	Integrador institucional
1	Agilização do trabalho docente, tais como preparação de aulas
1	Dar maior profissionalismo e organização ao <i>know-how</i> da empresa

### 3.3.6 Categoria 6: Benefícios da GC

Essa categoria complementa a anterior, porém foi solicitado aos entrevistados que pontuassem o que eles achariam que a GC poderia trazer de benefícios para ele em particular e para a organização em geral.

Para o(a) entrevistado(a) E1, a GC teria influência direta na vida do professor e na sua vida profissional. Na área gerencial, é importante porque a instituição tem como missão

passar conhecimentos adquiridos diariamente e ao longo do tempo, podendo melhorar seus processos. Cabe ressaltar que o(a) entrevistado(a) não faz parte do corpo docente.

Para E2, a GC ajudaria na organização das atividades e na geração de novos conhecimentos, ainda facilitaria na descoberta dos conhecimentos existentes, na determinação de onde a instituição se encontra e aonde deseja chegar em termos de GC, mas não só.

Para o(a) entrevistado(a) E3, no seu trabalho, há um benefício direto “que é a troca de experiências, que acabam enriquecendo o trabalho que a gente faz”, aumentando a capacidade de desenvolvimento de um trabalho com uma visão complementar que não existiria sem essa troca. Outro benefício importante seria “a formação de uma massa crítica e de um aspecto crítico que acaba aqui na discussão, quando você tem mais de uma pessoa discutindo. Isso funciona melhor.”

As pessoas dão palpites, idéias, discutem e muitas vezes encontram soluções que não seriam encontradas individualmente. Essa complementaridade é extremamente útil para o trabalho em grupo.

Ainda para E3, no caso das universidades, a vantagem é a formação e capacitação dos alunos em pesquisa, extensão e ensino. Há um lucro social no caso das instituições públicas. No caso das instituições privadas de ensino pode-se perceber além do lucro social um lucro financeiro.

Para E4, haveria um esclarecimento dos processos e, em consequência, dos papéis de cada setor e de cada indivíduo na organização, eliminando assim, a visão de uma parte é mais importante que o todo, criando uma visão integrada, de sistema. As pessoas passariam a “ver” os outros órgãos que compõem a organização e a entender o seu papel. Além disso, passariam a ter mais responsabilidades pelos seus atos no meio do processo.

Continuando, E4 afirma que haveria um catálogo dos conhecimentos existentes, quem os detém e como disseminá-los. Durante a entrevista, E4 afirmou:

Nesse momento, acabo de ver o quanto é ligada a Gestão de Processos com a Gestão do Conhecimento. Nunca tinha parado para pensar nisso. Mas se você consegue definir bem os processos, quem faz o que, de onde vêm as informações do que você vai fazer e pra onde vai aquilo que você faz, você acaba tendo conhecimento, né?

Apesar de ter citado esses exemplos E4 disse não conseguir enxergar que ganhos resultariam da GC, mas afirmou que com certeza haveria. Citou que um fruto que a GC traria seria a catalogação dos conhecimentos e experiências de cada um, especialmente daqueles que estão perto da aposentadoria elevariam consigo todos os seus anos de trabalho.

Ainda para E4, através da GC, seria possível também facilitar padronizações.

Para o(a) entrevistado(a) E5, o principal benefício seria facilitar aos mais novos o acesso às informações e conhecimentos dos funcionários mais antigos, acumulados em anos de trabalho e vivências, que estão em suas cabeças e se perderão quando eles se aposentarem.

O(a) entrevistado(a) E6 citou que o principal benefício seria a continuidade de serviços e tarefas, porque a informação que era exclusividade de alguém estaria à disposição de quem dela necessitasse. Particularmente na sua diretoria, se não se trabalhar com GC os serviços simplesmente não poderiam ser executados.

O(a) entrevistado(a) E7 considerou que o benefício direto seria o aumento da eficiência e da eficácia e a melhoria do desempenho, além de mais êxito nas ações.

O(a) entrevistado(a) E8 citou que para a sua organização, seria uma questão de reuso de informações e a melhoria de processos. Haveria uma melhoria significativa no desenvolvimento de projetos com o uso de um catálogo de lições aprendidas, de modo a reconhecer os motivos que causaram insucessos e que deveriam ser evitados e os motivos que levaram a sucessos e que poderiam ser repetidos. Assim, seria evitado o desperdício de tempo e de recursos diversos. Poderia haver um banco de talentos que poderiam ser aplicados em determinado projeto, de modo a alocar os melhores elementos e que poderiam encontrar soluções em menores tempo e custo.

Continuando, E8 afirmou:

O meu trabalho baseia-se principalmente em usar novas tecnologias para a prestação dos serviços públicos, ou achar novos usos para as tecnologias existentes. Então, a questão da gestão do conhecimento seria muito interessante para me trazer esse suporte, para que eu não precisasse perder tempo de buscar novamente, de ir atrás das informações e o que já deu certo, o que já deu errado ... em projetos similares. A questão da interação entre minha instituição e os outros órgãos de governo para saber o que eles estão fazendo na mesma área ou em outras áreas correlatas para que a gente ganhasse, digamos assim, cooperação.

Outro benefício da GC seria facilitar as interações entre os órgãos envolvidos nos diversos processos em desenvolvimento.

Já para o(a) entrevistado(a) E9, administrativamente falando, se vive apagando incêndio. Ele(a) afirmou isso a partir de sua experiência como gestor(a). Segundo ele(a), “tudo se resolve quando você tem em todos os níveis da administração uma outra cultura, que é a cultura de resolver os problemas de uma outra forma, aplicação da eficiência, aplicação de controles internos.” Citou como exemplo, a GESPÚBLICA, que seria a implementação de ações de balizamento baseadas em planejamentos.

Ainda, para E9, profissionalmente, como professor, seria muito bom dar uma melhor aula, ter mais suporte.

Do seu ponto de vista, E9 afirmou que o “maior problema da instituição não seria a falta de compartilhamento, pois em qualquer lugar que se vá ninguém demonstra receio de ajudar nem repassar informações. Muito pelo contrário, até que se fala demais.” Para ele(a) deveria haver um controle maior, porque uma informação pode gerar uma patente. Ele(a) afirma que acessa-se computador sem senha, nem segurança, ao contrário do que é preconizado no referencial teórico deste trabalho. Este aspecto é corroborado por Terra(2005), quando este autor se refere a proteção dos conhecimentos e informações. Segundo o(a) entrevistado(a), o acesso a eles na instituição está muito aberto e fácil, o que pode ser um fato preocupante numa organização que desenvolve conhecimentos novos, que podem gerar dividendos financeiros e patentes, conforme citado pelo(a) entrevistado(a). Esse aspecto falho pode ser explorado por organizações que fazem uso sistemático da Inteligência Competitiva, que é um grande aliada da GC para buscar soluções a problemas em outros locais.

Continuando, o(a) entrevistado(a) reconhece que a instituição está repleta de boas idéias, inclusive dos alunos de graduação e muitos deles poderiam se tornar projetos de pesquisa, resultando até em patentes. E essa capacidade foi comentada em reuniões, mas não foi obtida nenhuma posição a respeito. Para ele(a), a escola perde muitos financiamentos de pesquisa, já que boas idéias atraem recursos.

O(a) entrevistado(a) E9 ainda observou que outra questão é a mudança cultural requerer mais trabalho e todos já têm muito afazeres com suas rotinas. E essa iniciativa não é uma determinação da direção, mas tem de partir dos próprios professores.

O(a) entrevistado(a) E10 viu os benefícios na sua rede em geral. O maior deles seria o aumento da velocidade de acesso às informações circulantes e aos conhecimentos desenvolvidos pelos pesquisadores pedagógicos e de uma forma mais objetiva.

Para o(a) entrevistado(a) E11, haveria um maior “domínio da produção, da relevância da instituição para a sociedade, por exemplo, em termos de produção de conhecimento novo, tecnológico e científico”.

O(A) entrevistado(a) vislumbrou também uma nova relação de trabalho, porque a nova matéria-prima da produção é o conhecimento e este pertence essencialmente ao homem, que é diferente da empresa. Tende-se então a uma nova valorização do ser humano como um fator importante na produção.

Segundo o(a) entrevistado(a) E12, “se nós, na universidade ... tivéssemos consciência do que a gestão do conhecimento pode produzir, a universidade trabalharia de uma maneira muito mais ... socialmente comprometida e de forma muito mais ... eficiente”.

Foi tomado como exemplo a solicitação de um servidor por um documento, como de 1994. Espera-se mais de 15 dias por uma resposta, porque as formas de armazenamento, de busca e recuperação são impraticáveis. A quantidade de caixas é absurda e a lógica de inserção dificultam as pesquisas e o atendimento às demandas dos usuários. Com o emprego da GC “com um clique e três palavras-chave” se recuperaria um documento.

Dentre os outros benefícios, E12 afirmou que “haveria uma maior celeridade nos trabalhos, mais celeridade nos processos, mais consistência nas informações que a gente provê, mais história registrada”, porque uma boa parte da ciência da Bahia está na Universidade federal da Bahia (UFBA) e isso está sendo absurdamente difícil de recuperar. Trabalhos acadêmicos não estão devidamente “acervados” nas bibliotecas e repositórios.

De acordo com E12, o CMS adquirido pode ser útil para toda a universidade, só que ela ainda não enxergou a necessidade, por mais que se faça reuniões com a Administração Geral. Já o pessoal do Arquivo Geral deposita muitas esperanças na ferramenta. Outra iniciativa importante é o Sistema de Gestão do Conhecimento e Memória Institucional, que é um projeto, que é um projeto que facilitará a recuperação de informações e conhecimentos.

Para o(a) entrevistado(a) E13, “o principal benefício é o de você saber quem você é e para onde você está indo. Se você não gerencia o seu conhecimento, dificilmente você consegue controlar a direção que a organização vai.” Sem uma efetiva GC perde-se o controle do direcionamento da empresa. Por exemplo, adquire-se uma tecnologia ou um conhecimento. Esse investimento pode ser perdido ou por cooptação, por parte de um concorrente, ou porque simplesmente “o indivíduo que o detinha morreu de uma hora para outra”. “Então, várias situações podem acontecer que podem pegar a empresa no contrapasso e ela vai perder todo investimento que foi desenvolvido.”

É importante notar nesta categoria que não há um padrão, como seria de se esperar. Cada entrevistado viu a GC sob a ótica de suas experiências pessoais e profissionais. Porém, todas tiveram paralelo em algum aspecto da teoria vista, seja na maior facilidade de compartilhamento de conhecimentos, seja no incremento da capacidade de inovação ou de relacionamento com outras entidades, sejam pessoas, ou organizações, ou grupos.

As respostas podem ser resumidas no quadro a seguir:

**Quadro 8: Benefícios da GC**

<b>Quantidade</b>	<b>Resposta</b>
2	Influência direta na vida docente e de outras profissões
3	Ajudar na organização de atividades, pois facilita a localização de recursos e conhecimentos necessários para a sua execução
3	Ajudar a geração de novos conhecimentos e determinação dos já existentes
1	Enriquecimento dos trabalhos por meio da troca de experiências
2	Formação e capacitação de alunos em pesquisa, extensão e ensino
3	Maior lucro social para as instituições públicas e também financeiro para as privadas
4	Esclarecimento e melhoria de processos e papéis
1	Facilitar padronizações de processos na área de informática, tais como os sistemas, bancos de dados, etc.
2	Facilitar o acesso e evitar perdas de conhecimentos
3	Continuidade de serviços e tarefas
2	Maiores eficiência, eficácia e desempenho
2	Gerenciamento de talentos e idéias
1	Reuso de informações, evitando assim, perda de tempo e recursos financeiros e humanos em refazer o que já foi feito
1	Facilitar a interação entre órgãos, trocando informações úteis para o desenvolvimento de projetos conjuntos
1	Maior valorização do ser humano como fator de produção, uma vez que o conhecimento é um recurso que está sempre no homem e a partir dele pode ser disseminado pela organização
1	Autoconhecimento e direcionamento organizacional. Saber quem ela é e para onde dirigir seus esforços para garantir a sua sobrevivência
1	Maior proteção de conhecimentos e informações, aliada a Inteligência Competitiva e rotinas de acesso a bases de dados e às instalações físicas

**3.3.7 Categoria 7: Prejuízos decorrentes do desuso da GC**

Essa categoria é a oposta da anterior. Apesar de parecer uma redundância, ela revelou coisas interessantes, pois obrigou os(as) entrevistados(as) a reverem os conceitos explicitados no questionamento anterior e externá-los de modo diferente, como se fosse um trabalho de ida e volta do pensamento.

Para o(a) entrevistado(a) E1, os principais prejuízos se dariam nos processos, porque todos eles são baseados em TI.

Cabe um esclarecimento que é o fato de esse(a) entrevistado(a) trabalhar na área de gerenciamento de pessoal e todo o seu trabalho ser feito através de sistemas digitais. Aí a visão de forte influência da ferramenta tecnológica em sua fala. Além do mais ele(a) apresenta a falsa impressão de que o uso de TI é o suficiente para determinar a aplicação

de GC na instituição. Isso, porém, não se configura exatamente práticas de GC. Pode-se usar as tecnologias mais avançadas e não se praticar gestão de modo planejado, por outro lado, o inverso pode acontecer, não se ter um aparato tecnológico de ponta e a gestão fazer parte da cultura organizacional e o pouco que se tem ser efetivo.

Para E2, o maior prejuízo seria “perder informações muito preciosas, ... por falta de registro” das ações e procedimentos. Afirmou ainda, que caso esses registros não sejam feitos se torna difícil fazer o acompanhamento de processos de capacitação do seu início até o seu término. Ainda afirma que “sem a gestão do conhecimento avança muito pouco, em saltos muito curtos e poderia avançar de forma mais rápida com a sistematização do conhecimento da instituição.”

Para o(a) entrevistado(a) E3, a principal consequência seria o que ele(a) chamou de “encastelamento”, que faz com que o conhecimento não seja compartilhado, “que é o contrário do que prevê um bom programa de gestão do conhecimento, que é o compartilhamento”. Isso pode levar a um trabalho cujo resultado seja “enviesado”, que não reflita a realidade, pois faltariam outros pontos de vista que contribuiriam para a sua completude.

Ainda, segundo E3, nas Ciências Humanas a falta de compartilhamento gera uma espécie de “domínios de linhas de pesquisa”, o que, segundo o(a) entrevistado(a), normalmente não ocorre na área das Ciências Exatas, cujo pessoal compartilha mais, publica mais em colaboração.

Assim como o(a) entrevistado(a) E2, o E4 também considerou que o maior prejuízo seria a perda de informações e de conhecimentos de pessoas importantes que saem da organização, deixando uma lacuna. Ele(a) salientou que o mesmo pode acontecer em setores como o de Informática, pois o conhecimento não é só técnico, mas também do ambiente, da organização, das pessoas. Acrescenta que tudo isso só pode ser adquirido com o passar do tempo ou com a transmissão de alguém.

Para o(a) entrevistado(a) E5, o maior prejuízo seria a perda da capacidade de executar ações preventivas, fruto do compartilhamento de informações e conhecimentos. Esse enfraquecimento organizacional poderia abrir brechas para ações ilegais, tais como invasões e a conseqüente diminuição do faturamento da empresa. Porém, seria fundamental se ter o conhecimento daqueles que estão para sair, ou por aposentadoria, ou por demissão incentivada, ou por outro motivo qualquer. “A empresa vai deixar de cumprir a sua missão social”, com a perda do conhecimento daqueles que estão saindo.

Acrescentou que havia uma biblioteca que comportava todas as decisões e as legislações referentes ao órgão. Mas como todas essas informações foram transferidas para a internet e com a crescente necessidade de espaço físico ela foi desativada. Houve

também a tentativa e implantação de um sistema que margeava o que é tido como GC, academicamente falando, mas ele não foi em frente.

Assim como E2 e E4, o(a) entrevistado(a) E6 considerou como maior prejuízo a perda de informações e conhecimentos de como tarefas e processos são executados e que estão na cabeça de determinadas pessoas, algumas das quais até já deveriam estar aposentadas, mas estão sendo 'seguradas' na instituição por não haver quem as substitua. "A instituição fica presa a essas pessoas."

Para E7, o maior prejuízo seria o retrabalho, a perda de tempo e ter de aprender a fazer uma coisa que já foi feita antes. "Você tem de estar toda hora reinventando ... a roda, fazendo processos e perdendo tempo". Num exemplo citado, a ajuda de colegas que já haviam feito o mesmo procedimento foi fundamental para o seu sucesso. Tudo teria sido muito mais difícil se eles não estivessem mais na instituição, pois não havia nada registrado, toda a transmissão foi através de contato pessoal. O tempo de conclusão teria sido muito maior, além do maior custo. Esse depoimento confirma Maccari e Rodrigues (2003) quando afirmam "que a existência de conhecimento na organização é de pouco valor se não estiver acessível".

Acrescenta ainda E7 que outro grande prejuízo é não ter registros e pior, tê-los, mas armazenados de tal forma que as buscas seriam ineficientes ou muito demoradas. De nada adianta ter relatórios, conhecimentos registrados se ninguém souber como nem onde acessá-los. O tempo de busca e de resgate seria tão grande que seria mais produtivo refazer todo o trabalho.

Assim como E7, o(a) entrevistado(a) E8 considerou que dentre os muitos prejuízos, o mais contundente seria o retrabalho, bem como o tempo necessário para resgatar uma informação armazenada, que pode inviabilizar todo um trabalho.

Um outro caso a considerar, seria quando surgisse a necessidade de contatar alguém com um conhecimento específico e teria de ficar procurando, ligando para um e outro. Ainda para E8, "se a gente tivesse um banco de talentos, então, era só ir lá, acessar o banco de talentos e ver se a gente tivesse alguma coisa assim tipo portal que a gente pudesse ter uma busca, uma acessibilidade desse tipo de conhecimento e das necessidades para fazer esse casamento ou até mesmo tipo o nosso portal corporativo". Desse modo, a falta de acesso a dados, informações e de modo seguro e consistente pode induzir a tomada de decisões erradas que podem afetar a vida de milhares de pessoas e ao mal uso de recursos escassos e preciosos.

Para o(a) entrevistado(a) E9 um dos principais prejuízos seria a perda de oportunidades de executar projetos inovadores e empreendedores por parte da escola, exatamente por não saber o que se tem. Enquanto isso, fica-se apenas dando aulas de inovação e empreendedorismo.



Ainda para E9 não há um local que centralize as informações e conhecimentos, porque não há uma sistematização para isso e que facilite a transmissão desses conhecimentos. Assim, cria-se muito pouco e a escola se torna apenas uma reprodutora do que já existe.

Esse último aspecto de falta de criação e apenas reprodução de conhecimentos já existentes também foi comentado pelo(a) entrevistado(a) E3, quando falou que as instituições educacionais brasileiras “apenas amassam o barro dos outros”, com pouca capacidade produtiva e inovadora.

Para o(a) entrevistado(a) E10, que atua na iniciativa privada, o prejuízo que primeiro lhe veio à mente foi o fato de “um concorrente que teria um domínio maior dessa área, poderia então avançar mais do que a gente. E talvez deixar passar uma série de conhecimentos que estão ocorrendo aí na nossa área e talvez a gente não esteja percebendo.”

Para o(a) entrevistado(a) E11, perde-se a oportunidade de se “discutir a articulação, a produção intelectual e a produção focalizada, potencializada pelas parcerias, articulação, integração, dos processos de construção combinada do conhecimento”.

O(a) entrevistado(a) E12 citou que haveria vários prejuízos, exemplifica que há o planejamento de levantar toda a produção da rede desde 1993. Informa que a Rede Cooperativa de Pesquisa e Intervenção em (In)formação, Currículo e Trabalho (REDPECT) é oriunda de um grupo original, o Núcleo de Currículo, Comunicação e Cultura (NEPEC.) Havia também um grupo chamado de Currículo, Significações e Contextos. Está-se tentando recuperar sua produção científica e apesar de ela estar armazenada, “ta uma confusão tão grande que a gente não consegue achar.”

Outro exemplo contundente de prejuízo de não aplicação de GC citado por E12 foi o do estudo feito na década de 70 até 80 de toda a produção sobre currículo no Brasil, nas principais revistas de Educação brasileiras e que tem uma grande importância histórica e conta a evolução do currículo brasileiro nos últimos 30 anos. “Temos lençóis de mapas de citação, temos artigos que foram primeiros construídos relatórios, depois artigos em cima dessa pesquisa através de vários conceitos, várias relações. E a gente não ta conseguindo esse material”. As que foram datilografadas foram digitalizadas como imagem e estão guardadas em algum HD.

O(a) entrevistado(a) E12 acrescentou ainda que dentre outros prejuízos haveria problemas na vida funcional dos servidores, que não encontram seus registros para por exemplo, se aposentarem. Há mais lentidão nos processos, menos compartilhamento, respostas deixam de ser dadas, inclusive para demandas de fora da universidade – comprometendo sua credibilidade (do autor). Além disso, e igualmente grave, é o fato de que assim, a universidade fica completamente alheia a conhecimentos que são produzidos

fora dela. E isso se dá por causa do preconceito de que apenas o que é produzido pela academia é válido. “E se a gente for trabalhar com a gestão social do conhecimento troca propriamente dita como a gente diria, você vai ver todo um processo de articulação com esses setores que vou trazer para dentro da universidade e infelizmente não tem acontecido.”

Corroborando o que falou o(a) entrevistado(a) E10, E13, que atua na área privada, citou como principal prejuízo a perda de competitividade. Ele(a) afirmou categoricamente:

O principal prejuízo na minha ótica é a perda de direcionamento e a perda de competitividade em função do não gerenciamento dos seus ativos intangíveis e do conhecimento que havia gerado. Isso faz com que a organização caminhe em direções às vezes opostas, por não conhecer o conhecimento que ela tem internamente. ... Ela não se conhece.

É importante observar que apesar das particularidades de cada entrevistado, ficou explicitada uma preocupação geral com a perda de informações e os problemas que isso pode acarretar.

Especialmente para uma instituição de ensino como o IFBA, não registrar as produções científicas, os fatos e atos administrativos, os resultados de avaliações, os procedimentos pode causar os problemas que foram relatados pelo(a) entrevistado(a) E12. Além disso, como a instituição tem passado por grandes transformações ao longo de sua trajetória, esses registros são de extrema importância para a preservação da sua memória.

Especialmente agora que está ocorrendo um grande crescimento da rede de ensino técnico e tecnológico, a aplicação da GC pode facilitar o fluxo de conhecimentos e informações dentro da estrutura interna e a articulação com outras organizações, sejam elas acadêmicas ou não. Essa facilidade de sair dos seus próprios muros é muito importante para a criação de novos conhecimentos, gerar ações inclusivas na sociedade e fazer da escola uma referência no ambiente em que ela está inserida.

Como resultado do que foi citado acima, vê-se a criação de diversos grupos de pesquisa e a manutenção de outros já existentes. O instituto está vendo crescer o número de mestres e doutores no seu quadro docente e administrativo e isso exige uma nova atitude com relação aos conhecimentos que cada um deles pode gerar. Aí, a não aplicação de procedimentos de GC pode levar a grandes prejuízos e a fuga de pessoal interessado em continuar seus estudos e pesquisas para locais onde encontrem condições mais

favoráveis e uma cultura mais aberta e receptiva, o que seria um desperdício após tantos investimentos.

As respostas encontradas para essa categoria são obtidas resumidamente no quadro a seguir:

**Quadro 9:** Prejuízos decorrentes do desuso da GC

<b>Quantidade</b>	<b>Resposta</b>
1	Prejuízos nos processos, pois são baseados em TI. A TI é uma ferramenta importante para a GC, mas não pode ser considerada como fator principal de seu sucesso na organização
5	Perda de informações preciosas e conhecimentos pela falta de registros de ações e procedimentos
1	Isolamento pelo não compartilhamento e conseqüente visão enviesada dos trabalhos científicos. Como as pessoas trabalham e desenvolvem seus projetos isoladamente não é possível captar idéias de outros que poderiam contribuir e assim, ocorre o empobrecimento dos conceitos e resultados publicados
1	Perda de capacidade preventiva pelo não compartilhamento de informações e conhecimentos. Isso decorre pelo fato de que a organização perde experiências daqueles que a deixou, mas não registrou o que sabia.
5	Retrabalho, perda de tempo e maior custo de execução com informações e conhecimentos difíceis de serem resgatados. Caso procedimentos semelhantes ou afins precisem ser executados, se aqueles que desenvolveram os conhecimentos que os facilitam não estejam disponíveis, eles precisam ser de novo formalizados.
1	Perda de oportunidades de negócios inovadores e empreendedores. Como não há registros de seus conhecimentos e nem os das outras organizações, não se consegue situar no ambiente em que está inserida.
2	Perda de competitividade para a concorrência mais atenta
1	Perda de oportunidades de articulação e integração
1	Perda de memória organizacional. Como a história não é registrada, nem a produção de seus membros, perde-se fatos e atos que fizeram a organização o que ela é
1	Lentidão na execução de processos e perda de credibilidade

### 3.3.8 Categoria 8: Comentários Complementares:

Complementando, o(a) entrevistado(a) E1 comentou que o compartilhamento e a difusão de conhecimentos são um desafio institucional, que deverá ser vencido. Essa ideia é compartilhada com o(a) entrevistado(a) E2, que afirmou ser importante haver um interesse de membros do instituto em estudar a GC, pois podem acarretar em frutos para a instituição e determinar mudanças estratégicas positivas.

Para o(a) entrevistado(a) E3, a GC é um processo importante para o bom desempenho acadêmico e institucional, além de ser um excelente campo de estudo.

O(a) entrevistado(a) E4, apesar de ter afirmado não ver aplicações práticas de GC disse que tem uma grande expectativa em vê-la funcionando. Segundo ele, a GC é fundamental e indispensável em organizações que atuam nas áreas de pesquisa e desenvolvimento.

Ainda, para E4, o grande problema da GC é a manutenção, porque exige um compromisso de atualização constante. Sugere que seria importante haver pelo menos duas pessoas responsáveis exclusivamente para isso. Outra questão importante é a avaliação das pessoas, não só o seu desempenho, mas também para detectar necessidades tais como treinamentos.

Tanto o(a) entrevistado(a) E6 quanto E7 comentaram a importância desse tipo de pesquisa e a necessidade de que ele seja disponibilizado para a instituição.

Para E8, há uma percepção errônea de que a GC é uma coisa cara. Fato que foi comentado pelo(a) entrevistado(a) E10. “Isso é um mito.” Segundo ele(a), a GC prescinde de grandes investimentos em equipamentos e sistemas informatizados, mesmo porque se as pessoas não souberem usá-los adequadamente, a GC não se fará acontecer. É uma questão principalmente de Gestão de Processos - tal como falou o(a) entrevistado(a) E4 – de como as pessoas interagem com eles, não de sistemas informatizados. Os resultados, inicialmente podem ser pequenos, por conta do tamanho da estrutura, mas ao final, são certos e inexoráveis.

Para E8, outro mito que deve ser derrubado, além do custo, é o da complexidade, de que é difícil de fazer e necessitará de ‘1001 especialistas’. Certamente em algum momento será necessária a interpolação de um expert no assunto, para dar diretrizes para não se correr o risco de criar apenas um repositório de dados. Por outro lado, não adianta ter à mão os melhores consultores se a organização não se comprometer com a implantação do processo. Tem que ser institucionalizado. Deve haver um empenho em executar os procedimentos, principalmente por parte da direção e das coordenações, dando o exemplo, o apoio e o suporte necessários para o sucesso da iniciativa. Sem isso nenhum esforço logrará resultado, finaliza.

Para o(a) entrevistado(a) E9 a GC teria um amplo espectro de aplicação. Não só para a área acadêmica, mas também para a pesquisa, e para a administração. É aplicável a todos os setores. Exige uma mudança cultural e de paradigma.

Para E10, é importante haver uma divulgação maior no grupo do qual ele faz parte sobre o que seja a GC para ter mais propriedade em momentos da empresa, tais como a tomada de decisões. Ele(a) faz parte de um grupo de ‘curiosos’, que busca aprender de tudo e essa grande oportunidade de atentar para conhecimentos que talvez estejam sendo

deixado de lado inadvertidamente. Para ele(a) é importante se saber mais sobre a GC e quem sabe implantá-la.

Para E11 a transformação dos CEFETs em IFETs lançou um conjunto de desafios que ainda não passaram de alterações de nomes de órgãos. Afirmo ainda que a GC, nesse novo contexto poderia ser uma forma de se pensar e organizar estratégias para enfrentar essas novas responsabilidades.

Para o(a) entrevistado(a) E12, ainda há muito preconceito com relação a GC. A literatura existente versa normalmente sobre sua aplicação na área empresarial privada. A literatura sobre a GC e a GC no setor público ainda é escassa, apesar de haver “uma proposta do Estado brasileiro no sentido de fazer um processo de gestão dentro de instituições públicas”.

Ainda para o(a) entrevistado(a) E12, outra fonte de preconceito contra a GC reside no perfil daqueles que são conscientes de sua importância. Geralmente são pessoas com uma postura política mais voltada para um mundo não competitivo, mais solidário e igualitário. E como a GC é mais citada no mundo empresarial, onde reina a competição e a busca do lucro, há o receio de importá-la para o seio da vida acadêmica e das organizações sociais.

É importante observar também o papel das práticas de GC nos diversos ambientes, acrescenta E12. Na esfera empresarial há, do mesmo modo, o compartilhamento de conhecimentos. A questão é que, à medida em que os conhecimentos implícitos são explicitados e disponibilizados para os seus membros espera-se que eles gerem resultados financeiros. Isso pode ser visto como uma forma de expropriar o homem daquilo que é essencialmente seu, que é o seu conhecimento, “em função do lucro que ele não vai participar”.

Outra questão que merece atenção, segundo E12, é a GC nas organizações sociais. Os movimentos sociais produzem conhecimentos – muitos deles valiosíssimos para que o setor público defina meta.(nota do autor), mas raramente sabe como lidar com esses conhecimentos e torná-lo público. É necessário mostrar a validade de seu trabalho e que ele é importante para uma transformação social”, porém, nada tem sido comentado sobre isso.

Cabe ressaltar que essa vertente social da GC é comentada pelo(a) entrevistado(a) E11, que coordena um grupo de inovação tecnológica para cooperativas populares.

O(A) entrevistado(a) E13 não quis acrescentar comentários.

### 3.3.9 Categoria 9: O Sistema Local de Inovação – SLI

Durante uma das entrevistas, foi comentado pelo(a) entrevistado(a) E11, que havia feito parte, juntamente com um grupo, coordenado pelo professor H (que havia sido entrevistado na primeira fase desta pesquisa), da elaboração de um projeto chamado de Sistema Local de Inovação – SLI, e que ele considera como sendo um modo de vincular o conhecimento às práticas de inovação.

Tendo em vista esse relato, foi sentida a necessidade de um novo contato com o entrevistado H para maiores esclarecimentos. As perguntas efetuadas constam do Apêndice 3. Daí, foi possível coletar as respostas que se seguem.

Quanto a primeira pergunta, na verdade, o que ocorreu foi que houve um edital da Fundação de Apoio a Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB), cujo objetivo era apoiar a estrutura de inovação nas diversas instituições de ensino. À época, a Coordenadora de Pesquisa convidou alguns professores para construir esse projeto em conjunto. A discussão que houve no momento foi sobre a criação de um Sistema Local de Inovação, mas o que seria isso?

Há na instituição um NIT que desempenha um papel de grande importância, seja do "ponto de vista legal, do ponto de vista também da propriedade intelectual, da construção de políticas, , mas inovação é muito mais do que o NIT". Para o(a) entrevistado(a), inovação requer uma gama muito maior de articulações, com incubadoras, empresas júnior, os próprios departamentos e os Núcleos de Tecnologia e Pesquisa do Instituto.

De acordo com H, esse não é um modelo novo, pois há exemplos como o Centro de Apoio e Desenvolvimento Tecnológico (CDT), da Universidade de Brasília - UnB, que é muito mais abrangente do que o Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT). Outro exemplo citado é o da INOVA (Agência de Inovação), da Universidade de Campinas (UNICAMP), que é uma agência também maior do que o NIT e que comporta diversas entidades. A partir dessas iniciativas o grupo pensou em montar um sistema de inovação que usasse diversas estruturas, dentre as quais o NIT seria uma de suas componentes.

Ao ser perguntado se o sistema seria informatizado foi respondido que não, seria mais um modelo de gestão. Nesse modelo haveria o que foi chamado de 'estrutura central', "onde estaria um núcleo básico, que teria uma coordenação geral do sistema, um NIT e uma coordenação de prospecção e uma coordenação de articulação interna, ou seja, uma coordenação olhando para fora e outra olhando para dentro"<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Isso é citado por Davenport e Prusak(1998, p. 137), quando falam da a articulação de relacionamentos internos e externos.

A função do NIT seria a de um escritório, de sugerir políticas e de coordenação geral e como articulador desses três aspectos. E segundo H, para se fazer inovação há que se enxergar dentro e fora da instituição, seus pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades que o ambiente oferece.

Em torno desse núcleo central haveria o que foi chamado de 'estrutura orbital' composta de "incubadoras de empresas, uma incubadora de tecnologia social", que no IFBA já existe, a Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP), "os núcleos de pesquisa, os próprios departamentos, estariam os campi do interior". Enfim, todas essas estruturas orbitariam em torno do núcleo central.

Perguntado se haveria uma vertente para GC ou GI H respondeu que sim, haveria, pois faz parte do próprio processo de prospecção e articulação interna. Para ele, essa coordenação de articulação interna teria a função de conhecer a realidade institucional, levantar seus pontos fortes e fracos e buscar a melhoria desses indicadores, especialmente os pontos fracos. Para isso, seria necessário fazer procedimentos de GC.

Segundo o entrevistado, há também que se pensar nos conhecimentos que já são produzidos na instituição. Pode citar vários exemplos, dentre os quais o de Ciência dos Materiais, que tem crescido muito nos últimos três ou quatro anos.

De acordo com H, atualmente há cerca de cinco ou seis doutores na área de materiais (além dos mestres que foram formados no Mestrado Interinstitucional (MINTER) com a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)). Há também um MINTER e um DINTER (Doutorado Interinstitucional) nessa área.

Esses cursos estão sendo acompanhados, bem como a produção científica que é gerada e o que pode ser transformado em patente. Faz parte das funções dessa coordenação a assessoria dos pesquisadores para a importância da propriedade intelectual ou para a de direito autoral, no caso de softwares e outros produtos que não podem ser reconhecidos como patentes ou serviço.

A idéia então é que essa coordenação assuma a função de articulador interno e de gerador, buscador e difusor de informações. Essas informações são de extrema importância, porque a partir delas seria possível "alimentar a prospecção externa" e buscar soluções para os pontos fracos detectados ou onde é possível atuar com base nos pontos fortes.

### 3.4 Análise das Respostas

Com relação às entrevistas preliminares, pôde-se constatar visões distintas, não completamente diferentes, mas complementares do que seja a GC, de acordo com as vivências e experiências de cada um. Dois dos(as) entrevistados(as) concordaram que seja uma forma de gerir a produção e o aproveitamento de conhecimento em uma entidade, seja ela comercial ou educacional. Já um destes dois, corroborando o que defende Terra (2005, cap. 4 e p. 271), afirmou que há uma relação direta entre a GC e a satisfação dos trabalhadores, externada pela criatividade e a consequente produção de transformações em conhecimento, conforme o modelo de percepção de Pierce, citado por Cassapo (2006, p.6).

Levantou-se ainda a questão da taxionomia, do ordenamento, da organização dos conhecimentos de modo a aumentar sua utilidade e efetividade para a organização ou instituição. Foi levantado também pelo(a) entrevistado(a) N, que a GC é uma série de procedimentos para “sistematizar o conhecimento que cada pessoa tem ... para que isso fique documentado, para que fique um bem tangível.” Assim, como o(a) entrevistado(a) H reconhece que o conhecimento pode estar na área acadêmica como na administrativa da instituição e ambas merecem igual atenção, levantando-se as etapas da espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (ver p. 13). Por seu turno, A definiu a GC “como um processo de produção de dados, geração de informação e difusão do conhecimento.” permitindo a colaboração entre os servidores dos diversos níveis institucionais.

Por outro lado, foi uma unanimidade que a GC é aplicável às instituições de ensino. Isso se dá não só na área acadêmica, o que é óbvio, onde deverá ser voltada em última instância, em benefício dos alunos, mas também na área administrativa, onde foi identificada a necessidade de servir de base à tomada de decisões.

Outra questão levantada, que afeta a área administrativa, mas com maior força a área acadêmica é a validação dos instrumentos de avaliação, conforme Bukowitz e Williams (2005, p. 251)<sup>24</sup> e Terra (2005, p. 217)<sup>25</sup>. Como validar os métodos de trabalho das diversas áreas da instituição? Eles estão certos? As provas, trabalhos e testes aplicados mostram a realidade cognitiva dos alunos?

A GC pode também, como citou H, aumentar a “capacidade formativa, ou seja, formar mais gente, com mais qualificação, e com mais conhecimento, como também aproveitar esses conhecimentos para gerar pesquisas científicas, pesquisas aplicadas e ser

---

<sup>24</sup> As autoras citam o fato de a avaliação estar no estágio experimental da GC. Por ter um caráter instável, não se encaixam no modelo tradicional de mensuração, “que permite comparações a longo prazo e transferências a todas as partes da organização.”

<sup>25</sup> O autor cita as iniciativas da seguradora e prestadora de serviços financeiros Skandia, da Suécia, nos meados dos anos 90.



um elemento gerador de inovação.”. Por seu turno, A identificou que a GC pode ser empregada como uma ferramenta de combinação de informações institucionais, permitindo “o desenvolvimento de competências necessárias para uma administração consistente, o que favorece a melhoria das atividades organizacionais.”.

Quanto à aplicação da GC nos diversos níveis de ensino, houve uma concordância de todos os entrevistados, cada um levantando nuances a respeito. O(a) entrevistado(a) R comparou a instituição de ensino à empresa e como tal, tem vários níveis diferentes, cada um recebendo um foco diferente da GC, porém sem decréscimo de importância. Já L levantou a propriedade de cursos de níveis superiores serem mais afeitos à produção dos conhecimentos, por meio da pesquisa, pós-graduação, etc. enquanto os níveis mais baixos serem mais consumidores, aplicadores de conhecimentos e cada nível ter o seu papel histórico. Complementarmente, N viu a verticalidade como uma das peculiaridades dos IFs. Numa mesma instituição convivem vários níveis de ensino, com suas características próprias e em muitos casos, com professores ministrando aulas em todos eles. Daí a importância da GC em todos os níveis, porque cada um deles pode contribuir com conhecimentos e informações importantes para a instituição.

O(a) entrevistado(a) H, por outro lado, focalizou o papel da GC na PDI numa instituição tecnológica, defendendo o que chama de Tecnologia do Terceiro Mundo, voltada não para o desenvolvimento de tecnologias de ponta, mas aquelas que permitam a capacitação e o aumento da produtividade, “das micro e pequenas empresas, órgãos cooperativos, ONGs, etc.”. Assim, a instituição pode cumprir um papel transformador. Já A considerou que a GC pode ser útil em todos os níveis e áreas das instituições, pois serve como base para a tomada de decisões seguras tanto no nível operacional, quanto no tático e no estratégico, todas, porém com conhecimento da diretoria, da alta direção.

No que diz respeito das entrevistas da segunda fase da pesquisa, pode-se afirmar que a partir de toda a análise efetuada, é possível afirmar que a GC é um procedimento estratégico para todas as organizações, independentemente de ela ser da área pública ou privada, ser uma empresa ou instituição de ensino, de desenvolver trabalho visando lucro financeiro ou apenas um ganho social para si e para o ambiente em que está inserida.

No mundo empresarial, como citaram entrevistados(as) que atuam nesse setor, é fator de competitividade e sobrevivência e aliada a IC, a sua efetividade se multiplica. Na esfera governamental, pode ser uma ferramenta de extrema importância para a tomada de decisões a respeito de políticas públicas de modo rápido e seguro. Na área de ensino, seu papel é fundamental, pois é exatamente onde se trabalha e se produz conhecimentos em maior grau e intensidade, especialmente no Brasil, país que concentra a maior parte de suas pesquisas nas universidades.

Segundo o Prof. MsC. Jowaner de Oliveira Araújo<sup>26</sup>, e corroborando a resposta do(a) entrevistado(a) E8, o conhecimento tácito deve ficar nas mãos das gerências superiores, estratégicas. Esse procedimento se reveste de maior importância na área pública, na qual, na maioria das vezes, os cargos de mais alto nível são ocupados segundo critérios políticos, o que os tornam altamente rotativos. Assim, o conhecimento corre sério risco de perda, do mesmo modo que se estivesse de posse dos elementos dos níveis operacionais.

Ainda, outros fatores que poderiam ser citados como de importância para a perdas de conhecimentos implícitos em diversas organizações, especialmente nas públicas, e que foram citadas pelos(as) entrevistados(as) estariam:

- Envelhecimento do quadro de pessoal, enfatizando os técnicos mais especializados;
- Sucateamento das escolas técnicas no período FHC, o que praticamente parou a formação de pessoal de nível técnico e tecnológico;
- Falta de contratação para renovação do quadro.

O Prof. Dr. Carlos Alex Cypriano<sup>27</sup>, confirmando a resposta de outros(as) entrevistados(as), afirmou que o contato pessoal e a interação devem ser tomados como formas básicas para a aquisição de conhecimentos.

Assim como falou o(a) entrevistado(a) E4, o grande problema do mundo acadêmico brasileiro é deixar de lado a cultura de simplesmente reproduzir conhecimentos alheios e passar a ser produtores. Assim, o país deixa de se colocar na posição de simples seguidor de processos produzidos em outros centros e que nem sempre são os mais adequados às necessidades brasileiras.

Comparando o que foi citado pelo Prof. Alex com as respostas dos(as) entrevistados(as), pode-se afirmar que o conhecimento é o novo paradigma de produção, fato que já havia sido definido por Peter Drucker<sup>28</sup>, quando forjou o conceito de “trabalhador do conhecimento”. Assim, o homem se torna o centro da produção, pois o conhecimento é um fator essencialmente humano. Por outro lado, a GC pode ser considerada como uma nova forma de controlar e expropriar o trabalhador de sua força de trabalho, pois o que é dele passaria a ser da organização para angariar lucros dos quais ele não participaria.

---

<sup>26</sup> Palestra proferida no IFBA em 28/10/2009

<sup>27</sup> Palestra proferida no IFBA em 28/10/2009

<sup>28</sup> Documentário no Programa ManagementTV, no dia 20/12/2009

## 4 CONCLUSÕES

Além da confirmação do objetivo geral pôde-se detectar que a GC também não é uma prática comum nos outros tipos de organização, conforme foi também concluído por Lacerda e Fróes Burnham (2009) e por alguns(mas) dos(as) entrevistados(as), ao contrário do que afirma boa parte da literatura. Foi confirmada, porém a importância da GC nos processos de difusão e compartilhamento de conhecimentos e na tomada de decisões em todos os níveis.

Assim como o geral, os objetivos específicos foram alcançados. Foram detectados e confirmados pela literatura e pelos sujeitos e informações empíricas deles obtidas. Inicialmente, foi detectado que o principal motivo pelo qual a GC não é uma prática difundida é a cultura das organizações. A cultura é o ponto central a partir do qual tudo se irradia e a tudo influencia.

Ampliando mais a visão, surge a questão política de determinar a partir da cúpula e convencer a todos os subordinados, indistintamente, que a GC é importante para a sobrevivência da organização e para que ela seja melhor vista na e pela sociedade. Apesar de ser uma definição dos dirigentes, conforme a literatura, o sucesso da implantação desse processo só acontecerá se todos os membros se conscientizarem e tomarem para si também a responsabilidade por sua execução e manutenção, conforme citado pelo(a) entrevistado(a) E12.

Como vivemos num ambiente de alta competitividade em todos os setores e ninguém quer perder espaço, o compartilhamento de informações e conhecimentos é um ponto crítico em um processo de implantação de GC e é até ponto de negociação de contratos bilionários, como o Projeto FX-2, já comentado na página 22.

Em segundo lugar, apesar de não ter sido encontrada literatura que tratasse especificamente do assunto, exceto algumas dissertações de mestrado constando das referências e, de acordo com todos(as) os(as) entrevistados(as), em especial E3, E7, E9, E11, E12 e E13, a GC é e pode ser cada vez mais um elemento catalisador da difusão de conhecimentos científicos em instituições federais de ensino. Ampliando seu potencial, desempenharia esse papel em quaisquer organizações e instituições de ensino, de todos os níveis. Mais uma vez, há que se repensar a aplicação da GC nas empresas após os resultados da pesquisa, pois foi mostrado que não é ainda uma prática tão difundida.

Com relação à primeira questão norteadora, os motivos são basicamente os mesmos para a não aplicação da GC, respondida pela Categoria 4. Foi demonstrado que ela não é uma prática difundida nos ambientes empresarial e acadêmico.

A segunda questão norteadora é respondida na Categoria 7 e de certa forma respaldadas pela literatura referenciada.

A terceira questão norteadora encontrou suas respostas na Categoria 6 e teve base na teoria publicada e referenciada.

Do que foi entendido algumas questões se apresentam com relação a GC e ao conhecimento como fator de produção e que afeta diretamente a inovação tecnológica. É fato que a colaboração entre os pesquisadores existe, mas como a competitividade de mercado é fortíssima, não é tão aberta quanto se mostra. Uma das tarefas básicas da IC é pesquisar nas entrelinhas do que é publicado a busca de informações que normalmente não estariam explicitadas. Isso se dá porque a colaboração científica, especialmente entre empresas pode acontecer, mas até um certo limite. Se não for cuidadosa pode abrir brechas para que informações estratégicas que poderiam render patentes e futuros lucros fossem despercebidamente expostas. Avaliar isso é tarefa da IC. Além do mais, a competição entre pesquisadores compromete o compartilhamento.

Uma das consequências do que foi exposto acima é o fato de a GC permitir a privatização do conhecimento. Além disso, permite ao capital determinar o que deve ser estudado e pesquisado, de modo a obter lucros e posição mais sólida no mercado.

Como o capital é uma entidade altamente concentradora, os centros tecnológicos definem os enfoques teóricos e conceituais do mundo globalizado e em constante mutação. O maior problema desse poder de determinação de paradigmas é que ele é intrinsecamente cultural. Ao ser imposto aos outros centros, não tão poderosos e auto-determinados o choque é inevitável.

Segundo o Prof. Alex Cypriano<sup>29</sup>, toda a indústria associada a TIC como produtores dos meios e artefatos que permitam a circulação e o processo do conhecimento pode formar uma 'armadilha' em torno dele, pois o conhecimento é uma criação eminentemente pessoal. A economia do conhecimento inaugura uma nova etapa de relações trabalhistas, empregatícias e econômicas. Veja-se como exemplo o valor das organizações baseadas em insumos intangíveis. O homem é diferente da empresa. Inaugura-se a era do trabalho imaterial, do capitalismo cognitivo Assim, surge a necessidade de um novo entendimento de propriedade intelectual, de modo a determinar de forma ideal a remuneração e a retribuição.

O trabalho, ao final, mostrou caminhos para novos estudos. A partir da entrevista de E9 surgiu a questão do excesso de informações para a tomada de decisões e a execução de atividades de modo eficiente e efetivo. Atualmente a produção científica é maior do que a capacidade de o ser humano acompanhar. Uma quantidade excessiva de informações pode atrapalhar tanto quanto nenhuma informação e é um bom tema de estudo.

---

<sup>29</sup> Palestra proferida no IFBA em 28/10/2009

Outro tema que surgiu das entrevistas foi citado por E11 sobre a GC e a inovação tecnológica. Do mesmo modo, a partir de E12, foi levantado o tema da GC e a memória organizacional e o seu benefício para o autoconhecimento da organização e sua cultura. A GC e a sua relação com os processos organizacionais foi um tópico levantado por E3 e E8 e pode ser aprofundado futuramente.

Certamente os estudos não se esgotam com o presente trabalho. Os temas previamente listados e muitos outros que não foram abordados por não fazerem parte do que foi planejado podem ser contemplados em um futuro próximo em um doutorado ou um projeto de pesquisa, de modo a verificar sua aplicabilidade prática.

A GC é uma área que está se mostrando muito interessante, não só como estudo, mas também como um procedimento altamente aplicável em diversas esferas de atuação e não só no mundo privado, pois conhecimento não é prerrogativa de nenhum setor. Tem uma grande capacidade de penetração em todos os ramos possíveis e pode contribuir sensivelmente em todos eles, auxiliando na busca de melhores resultados e custos menores de execução e certamente na preservação e garantia dos conhecimentos adquiridos.

Como fruto imediato deste trabalho, pelo simples contato com o assunto através das entrevistas, E2 e E10 informaram que já implementaram modificações em suas rotinas de trabalho, visando a valorização e a manutenção dos conhecimentos por eles desenvolvidos.

O conhecimento não pode ser mais visto como coisa de acadêmicos encastelados em seus laboratórios de pesquisas, nem coisa de “nerds” pálidos e de óculos grossos. Conhecimento é fator estratégico para o indivíduo, se ele quiser se desenvolver profissionalmente, para as empresas, se elas quiserem sobreviver no mercado, que não perdoa erros, para as nações, se quiserem ser e se manterem independentes de pressões externas sobre sua soberania, pois pode-se até não saber quanto vale um conhecimento, mas a ignorância tem um custo altíssimo em *royalties*, importação de produtos intensivos em tecnologia e em não ter a capacidade de se determinar o seu próprio destino político, científico e cultural.

#### **4.1 Sugestões**

Os objetivos do trabalho foram atendidos, porém de nada adiantaria se não fosse acompanhado de sugestões para consideração e aplicação.

Inicialmente, a primeira providência seria de suma importância conscientizar e convencer todos os membros diretivos das organizações, em particular as instituições de ensino para a necessidade da implantação dos procedimentos de GC. Para isso, um passo

primordial seria instituir um grupo de estudo para levar a cabo essa tarefa. Um grupo encabeçado por alguém da área de Biblioteca seria o mais indicado. Essa indicação se dá pelo fato de que os especialistas das bibliotecas têm uma formação voltada para a organização das informações que transitam pela instituição. Além do mais, é o órgão com capacidade técnica de centralizar toda informação e todo o conhecimento que flui na estrutura organizacional e quem tem propriedade técnica de avaliar e avalizar essas informações e conhecimentos, conforme citou o(a) entrevistado(a) E9.

Poderia ser feita uma série de palestras ou discussões como parte de item de reuniões, de modo a aproveitar todo tempo disponível possível sem atrapalhar o andamento de outros trabalhos.

Após a fase de convencimento da cúpula, seria iniciada a fase de definição de um projeto-piloto. Nesta etapa, seria apontada uma área estratégica, como por exemplo, uma Coordenação de Pós-Graduação, no caso do IFBA, uma Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação, para servir de ponta-de-lança para a implantação do processo na instituição. A sugestão recairia sobre este setor porque ele gerencia a produção científica e todas as suas ramificações internas e externas e também porque é o que deve ter registrado quem faz o que em termos de produção científica. Ao surgirem os primeiros resultados, seria interessante uma apresentação à comunidade, de modo a mostrar as potencialidades da implantação da GC. Outro setor que também poderia sofrer uma boa influência da GC seria a Coordenação de Avaliação e Desenvolvimento de Pessoas (CADEP), que poderia figurar como um dos primeiros a experimentar a sua implantação.

Paralelo a essas ações seria aconselhável começar um trabalho de convencimento da comunidade em começar a mudar a sua cultura com relação aos conhecimentos e de sua importância para a continuidade dos processos e atividades da instituição. A responsabilidade desse convencimento seria entregue às coordenações, que repassaria para os seus subordinados, que afinal, são os executores. Isso deveria ser feito tanto pela área administrativa, quanto a técnica e a docente e, se possível, discente através dos líderes de turma. Desse modo seria criada uma memória dos atos e fatos da instituição.

Essa etapa de convencimento da comunidade é um passo tão importante quanto o de convencimento da cúpula. Apesar do que prega a literatura, como citou o(a) entrevistado(a) E12, é o pessoal do “chão-de-fábrica” que executará o que foi determinado e se eles não sentirem segurança nem comprometimento dos seus dirigentes todo o planejamento fracassará de modo definitivo.

Esse convencimento poderia ficar à cargo da Comunicação Social que através dos informes que já veicula e da rádio comunitária levaria a mensagem de que um novo paradigma cultural deveria ser implantado. Seria um trabalho de ação lenta, mas constante

com previsão de longo prazo como toda mudança cultural, mas com frutos certos se bem sucedida.

Esse será um trabalho de todos, que exigirá uma união de esforços de todos os setores. Dentre eles e além dos setores já citados, o responsável pela TIC institucional é de fundamental importância para agregar e disponibilizar as informações e conhecimentos que a Biblioteca organizou e a Comunicação Social pretende compartilhar com a comunidade.

A instituição já tem uma iniciativa que pode ser uma incipiência para a GC. O SLI (p. 123) tem grandes possibilidades de ser uma ponta-de-lança no processo de implantação de procedimentos de GC no IFBA.

Enfim, estamos em frente a um grande desafio organizacional e cultural que pode levar a instituição a um novo patamar de produtividade e reconhecimento interno e externo.

## 5 REFERÊNCIAS:

ABIN – Agência Brasileira de Inteligência, **Abin e SNJ assinam convênio para proteção do conhecimento**, disponível em <http://www.defesanet.com.br/intel1/abin.htm>, acessado em 01/02/2009. Publicado em 22/01/2009.

ANDRADE FILHO, Francisco Antônio de, **Educação na Sociedade da Informação: Gestão do Conhecimento e Pedagogia Empresarial na Sociedade Informatizada**, disponível em <http://www.serprofessoruniversitario.pro.br/ler.php?modulo=10&texto=530>, acessado em 10/07/2007. Publicado em 28/03/2005

ARGYRIS, Chris, **Ensinando Pessoas Inteligentes a Aprender**; In Harvard Business Review. Publicado originalmente em Mai.-Jun. 1991.

ÁVILA, Thiago José Tavares;FREITAS JÚNIOR, Olival de Gusmão. O Contexto Tecnológico da Gestão do Conhecimento: das Comunidades de Prática aos Portais Corporativos do Conhecimento. In: ANGELONI, Maria Terezinha (Org.), **Gestão do Conhecimento no Brasil: Casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2008. Cap.6.

BALESTRIN, Alsones, VARGAS, Lilia Maria, FAYARD, Pierre. **Criação do Conhecimento nas Redes de Cooperação Interorganizacional**. Disponível em <http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2370&Secao=ARTIGOS&Volume=45&numero=3&Ano=2005>. Acessado em 05/06/2009 Publicado em 2005.

BARRETO, Maria das graças Pitia, BARRETO, Eduardo Fausto, Administração ou Gestão? Eis a questão. In: SANTOS, Reginaldo Souza(Org.). **A Administração Política como campo do conhecimento**, Edições Mandacarú, Fundação Escola de Administração. Universidade Federal da Bahia, São Paulo-Salvador, 2004, p. 144.

BAUER, Rubem, MACEDO, Tonia Marta Barbosa: **Insights do Pensamento Complexo na Construção de um Modelo Inovador em Gestão do Conhecimento**, XXI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 7 a 10 de Novembro de 2000, São Paulo-SP

BOGDAN, Roberto C., BIKLEN, Sari Knopp, **Investigação Qualitativa em Educação**, Porto Editora, Porto Codex, Portugal, 1994.

CARVALHO, Isamir Machado de, Estratégias para a Implantação de Gestão do Conhecimento. In: ANGELONI, Maria Terezinha (Org.), **Gestão do Conhecimento no Brasil: Casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2008. Cap. 1.

CARVALHO, Maria Carmen Romcy de, OLIVEIRA, Leonardo Silva, OLIVEIRA, Luciana Lima de, SILVA, Laura Patrícia de, MENDES, Cristiani Alencar, **O Repositório Institucional como Recurso de Apoio a gestão do Conhecimento da Universidade Católica de Brasília**, 1ª Conferência IberoAmericana de Publicações Eletrônicas no Contexto da Comunicação Científica, Universidade de Brasília, 25 a 28 de abril de 2006. Disponível em [http://dspace.ibict.br/dmdocuments/Maria\\_Carmen\\_Romcy\\_de-Carvalho.pdf](http://dspace.ibict.br/dmdocuments/Maria_Carmen_Romcy_de-Carvalho.pdf). Acessado em 21/01/2009.

CARVALHO, Rodrigo Baroni de Carvalho; GAZZI, Ofir de Vilhena; FERREIRA, Marta Araújo Tavares, Integrando Gestão de Competências e Gestão do Conhecimento: o caso do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG). In: ANGELONI, Maria Terezinha (Org.), **Gestão do Conhecimento no Brasil: Casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2008. Cap. 12.



CASSAPO, Filipe M., **O que entendemos por “conhecimento tácito” e “conhecimento explícito”:** Informação, conhecimento e percepção, disponível em <http://www.redeinovacao.org.br/LeiturasRecomendadas/O%20que%20entendemos%20por%20Conhecimento%20T%C3%A1cito%20e%20Expl%C3%ADcito.pdf> , acessado em 17/11/2006.

Coordenação Geral de Indicadores – ASCAV/SEXEC – Ministério da Ciência e Tecnologia. **Pedidos de patentes de invenção depositados no escritório de marcas e patentes dos Estados Unidos da América - alguns países 1980 – 2007.** Atualizada em 20/05/2009 Disponível em <http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/9239.html>. Acessada em 07/06/2009

DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Ed. Campus Ltda. Rio de Janeiro, 1988

DURING, Nelson, **Transferência de Tecnologia: Ilimitada – Necessária – Real.** Guerra Aérea - Air Warfare. Artigos Tecnologia Aeronáutica e Espacial Projeto F-X2. Publicado em 25/09/2009. Disponível em [http://www.defesanet.com.br/tx2/tech\\_transfer.htm](http://www.defesanet.com.br/tx2/tech_transfer.htm). Acessado em 01/02/2010

**Estatuto do Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – IFBA.** Disponível em [http://www.portal.ifba.edu.br/attachments/014\\_estatutoifba.pdf](http://www.portal.ifba.edu.br/attachments/014_estatutoifba.pdf). Acessado em 02/04/2010. Publicado no DOU 1 Seção 1 03/09/2009 pp 25-27 (e Retificação DOU 1 Seção 1 14/09/2009 p 11)]

ESTIVALETE, Vânia de Fátima Barros, PEDROZO, Eugênio Ávila, CRUZ, Luciano Barin, **The Learning Process in Interorganizational Relationship.** Disponível em [http://www.anpad.org.br/periodicos/arg\\_pdf/a\\_807.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arg_pdf/a_807.pdf) Acessado em 04/06/2009 . Acessado em 04/06/2009. Texto publicado em 2008.

FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. Cultura Organizacional: um Fator Determinante para a Promoção de Aprendizagem Organizacional e da Gestão do Conhecimento. In: ANGELONI, Maria Terezinha (Org.), **Gestão do Conhecimento no Brasil: Casos, experiências e práticas de empresas públicas.** Rio de Janeiro. Qualitymark, 2008. Cap.10.

FIGUEIREDO, Saulo. **Para entender o que é Gestão do Conhecimento.** Disponível em <http://webinsider.uol.com.br/2005/08/29/para-entender-o-que-e-gestao-do-conhecimento/>, acessado em 06/04/2006.

FREITAS, Mário César, PEREIRA, Hernane B. de B., **Contribuição da Análise de Redes Sociais para o Estudo sobre Fluxos de informações e Conhecimentos,** disponível em [http://www.cinform.ufba.br/vi\\_anais/docs/mariocezarfreitas.pdf](http://www.cinform.ufba.br/vi_anais/docs/mariocezarfreitas.pdf), publicado no VI CIFORM – Encontro nacional de Ciências da Informação, Salvador-BA, 14 a 17 de junho de 2005, acessado em 02/03/2006.

GABRIEL, Yvânia Maria Monteiro, MARTINS, Marlu Honda Neves. **Gestão do Conhecimento: Valorizando o Capital Intelectual de um Instituto de Ensino e Pesquisa.** Disponível em <http://www.interpres.pco.cu/Interpres2000-2004/Interpres2004/Sitio/Ponencias/26.pdf> Acessado em 22/04/2009. Publicado em 2004.

GALLUCI, Laura, **Gestão do Conhecimento em Instituições Privadas de Ensino Superior: Bases para a Construção de um Modelo de Compartilhamento de Conhecimento entre os Membros do Corpo Docente,** São Paulo/2007. Disponível em [http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select\\_action=&co\\_obra=78059](http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=78059). Acessado em 21/09/2008.

GANNON-LEARY, Patrícia Margaret, FONTAINHA, Elsa, **“Comunidades de prática” e comunidades virtuais de aprendizagem: vantagens, dificuldades e factores de êxito**, Disponível em [http://www.elearningpapers.eu/index.php?page=doc&doc\\_id=10219&doclng=16](http://www.elearningpapers.eu/index.php?page=doc&doc_id=10219&doclng=16). Acessado em 19/01/2010. Publicado em 26/09/2007

GARCIA, Renato, ROSELINO, José Eduardo, **Uma avaliação da Lei de informática e de seus Resultados como Instrumento Indutor de Desenvolvimento Tecnológico e Industrial**. Revista Gestão e Produção, v,11, n. 2,p.177-185, Agosto 2004.

GARVIN, David A., **Construindo a Organização que Aprende**. In Harvard Business Review. Publicado originalmente em Jul-Ago. 1993.

HUSSAIN, Fareed, LUCAS, Caio, ALI, M. Asif, **Managing Knowledge Management Effectively**, Journal of Knowledge Management Practice. Maio de 2004. Disponível em <http://www.tlinc.com/articl66.htm> Acessado 22/04/2009.

IKEBE, Nelson Takahiro, OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda; **Inovação pela Administração do Conhecimento**. XXI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Novembro de 2000

KIPNIS, Bernardo, **Elementos de Pesquisa e a Prática do Professor**, Editora UnB, Brasília/DF, 2005

KRUGLINASKAS, Isak, TERRA, José Cláudio Cyrineu (Org.), **Gestão do Conhecimento em Pequenas e Médias Empresas**, Ed. Campus, Rio de Janeiro, 2003.

LACERDA, José Paulo, **Revista SENAIBRASIL**, Ano 16, Nº 109, Junho de 2007, Educação e conhecimento. Disponível em <http://www.senai.br/sb/sb109/editorial.pdf>. Acessado em 05/11/2008

LACERDA, Gabriela Mangabeira de, FRÓES BURNHAM, Teresinha (orientadora) **Aspectos informacionais dos processos de Gestão do Conhecimento nas organizações brasileiras**. REDPECT/Faculdade de Educação/UFBA. Agosto/2008 a Julho/2009.

**LEI Nº 11.892, DE 29 DE DEZEMBRO DE 2008**. Disponível em [http://www.portal.ifba.edu.br/attachments/014\\_lei\\_11892-de-29-12-2008.pdf](http://www.portal.ifba.edu.br/attachments/014_lei_11892-de-29-12-2008.pdf). Acessado em 02/04/2010.

LEITE, Fernando César Lima, **Gestão do Conhecimento Científico no Contexto Acadêmico: Proposta de um Modelo Conceitual**, Brasília/DF, 2006, Disponível em [http://eprints.rclis.org/6259/1/Gest%C3%A3o\\_do\\_conhecimento\\_cient%C3%ADfico\\_no\\_contexto\\_acad%C3%AAmico\\_-\\_Fernando\\_2006.pdf](http://eprints.rclis.org/6259/1/Gest%C3%A3o_do_conhecimento_cient%C3%ADfico_no_contexto_acad%C3%AAmico_-_Fernando_2006.pdf), Acessado em 08/09/2008

\_\_\_\_\_, **Gestão do Conhecimento Científico: Proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação científica**, Brasília, Jan./abr./2007, Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttex&pid=S0100-19652007000100007&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttex&pid=S0100-19652007000100007&lng=pt&nrm=iso), Acessado em 20/06/2008

LESSA, José Silva, **CEFET-BA – Uma Resenha Histórica: da Escola do mingau ao complexo integrado de educação tecnológica**. CCS/CEFET-BA. Salvador, 2002

LUCCA, Giancarlo, FIORAVANTE, Fabiana, **Uma proposta de indicadores de desempenho para a gestão do conhecimento de uma instituição de ensino superior**, Disponível em [http://www.feb.unesp.br/dep/simpep/Anais-XIISIMPEP//copiar.php?aequivo=Lucca\\_G\\_uma%20proposta%20de%20indica.pdf](http://www.feb.unesp.br/dep/simpep/Anais-XIISIMPEP//copiar.php?aequivo=Lucca_G_uma%20proposta%20de%20indica.pdf)

LYNCH, C. A. Institutional Repositories: essential infrastructure for scholarship in the digital age. ARL Bimonthly Report, n. 226, Feb. 2003. Disponível em: <http://www.arl.org/newsltr/226/ir.html>. Acessado em 21/01/2010.

MACCARI, Émerson Antônio, RODRIGUES, Leonel Cezar. **Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior**, Blumenau/SC, 2002, Disponível em <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/viewPDFInterstitial/318/304> .Acessado em 14/09/2008. Publicado em 2003

MARCELINO, Luciano Rodrigues. **Painel do Gestor: Um Instrumento de Indicadores Balanceados de Gestão Universitária Como Suporte a Criação do Conhecimento para a Tomada de Decisão**. In: ANGELONI, Maria Tereza (Org.) **Gestão do Conhecimento no Brasil – Casos, Experiências e Práticas de Empresas Públicas**, Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 2008. Cap. 15.

MENDES, Sérgio Peixoto, **Prática Motivacional de Compartilhamento do Conhecimento Organizacional em portais Corporativos**. In: CARVALHO, Isani Machado de, MENDES, Sérgio Peixoto, VERAS, Viviane Muniz (Org.), **Gestão de Conhecimento, uma estratégia empresarial, SERPRO**, J. J. Gráfica e Comunicação Ltda. Brasília/DF. 2006.

MORAES, Gisele Diniz de Almeida, TERENCE, Ana Cláudia Fernandes, ESCRIVÃO FILHO, Edmundo, **Revista de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação**, Vol. 1, Nº 1, 2004, pp. 28-44, A Tecnologia da Informação como Suporte à gestão Estratégica da Informação na Pequena Empresa. ISSN on line 1807-1775

MOTA, Teresa Lenice Nogueira da Gama. **Interação universidade-empresa na sociedade do conhecimento: reflexões e realidade**. *Ci. Inf.* [online]. 1999, vol.28, n.1, pp. 79-86. ISSN 0100-1965. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ci/v28n1/28n1a10.pdf>. Acessado em 26/01/2010.

MOTTA, S. Barreto. **Especialista defende compra de caça sueco Gripen NG**. Disponível em <http://www.monitormercantil.com.br/mostranoticia.php?id=77208>. Acessado em 07/04/2010. Acessado em 07/04/2010. Publicado em 06/04/2010.

MUSSI, Clarice Carneiro. **O Compartilhamento do Conhecimento no Processo de Implementação de Sistemas Integrados de Informação: o caso da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

\_\_\_\_\_, ANGELONI, Maria Terezinha. Compartilhamento do Conhecimento no Contexto de Projetos de Tecnologia da Informação. In: ANGELONI, Maria Terezinha (Org.), **Gestão do Conhecimento no Brasil: Casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2008. Cap.5.

M.Y. GC **Por que investir em Gerenciamento de Conhecimento?** Disponível em <http://mygc.com/13-por-que-investir-em-gerenciaemnto-do-conhecimento/> Acessado em 11/02/2009.

NONAKA, Ikujiro, **A Empresa Criadora de Conhecimento**. In Harvard Business Review. Publicado originalmente em Nov.-Dez. 1991.

OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir Miranda (Organizadores), **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências**. Editora Atlas. São Paulo. 2001.

OLIVEIRA, Rezilda Rodrigues, ALVES Filho, Bartolomeu Figueiredo, Contexto de Compartilhamento do Conhecimento – O caso do SERPRO-Recife. In: ANGELONI, Maria Terezinha (Org.), **Gestão do Conhecimento no Brasil: Casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2008. Cap.4.

RODRIGUES, Suzana Braga. De Fábrica a Loja de Conhecimento: As Universidades e a Desconstrução do Conhecimento sem Cliente. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir Miranda (Organizadores), **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências**. Editora Atlas. São Paulo. 2001.

ROSTIROLLA, Gelci, **Gestão do Conhecimento no Serviço de Referência em Bibliotecas Universitárias: uma análise com foco no processo de referência**. Florianópolis/SC, 2006. Disponível em [http://www.enamcib.ppgci.ufba.br/premio/UFSC\\_Rostirolla.pdf](http://www.enamcib.ppgci.ufba.br/premio/UFSC_Rostirolla.pdf), Acessado em 14/09/2008.

SERVIN, Géraud, **ABC of Knowledge Management**, Extraído livremente de NHS National Library for Health. Disponível em <http://www.library.nhs.uk/SpecialistLibrarySearch/Download.aspx?resID=126403> Acessado em 31/03/2009. Publicado em Julho de 2005.

SETZER, Valdemar W., **Dado, Informação, Conhecimento e Competência**, disponível em <http://www.ime.usp.br/~vwsetzer/dado-info.html> , acessado em 11/04/2007. Publicado em 2001.

SILVA, Patrícia Andrade da, ARAÚJO JÚNIOR, Rogério Henrique da(orientador) **Painel: Gestão Documental (GD) – Gestão da Informação (GI) – Gestão do Conhecimento (GC)**. Departamento de Ciência da Informação e Documentação – UnB. 2º sem./2008.

SILVA, Ronaldo Pedreira, **Implantação de Diretrizes de Gestão do Conhecimento no CEFET-BA/Sede, com Ênfase em Conhecimento Tácito**, 2008

SOUZA, José Carlos Paulista de, **Capítulo 11: Pós-graduação e Universidades Corporativas: Um Estudo no Setor Público Federal Brasileiro**, p. 274 a 291, in CARVALHO, Isamir Machado de, MENDES, Sérgio Peixoto, VERAS, Viviane Muniz, **Gestão do Conhecimento: uma estratégia empresarial**, SERPRO, JJ Gráfica e Comunicações, Brasília/2006

SOUZA, Eda Castro Lucas, CASTRO-LUCAS, Cristina. **Atitude Inovativa e a Relação Entre Cultura e Inovação**. Encontro da ANPAD – Encontro da ANPAD – EnANPAD. Texto publicado em 2009.

SOUZA NETO, José Lourenço de, **Aspectos táticos da gestão do conhecimento**. Disponível em [http://www.kmol.online.pt/artigos/200509/net05\\_1.html](http://www.kmol.online.pt/artigos/200509/net05_1.html), acessado em 20/04/2007. Publicado em 09/2009

SOUZA-SILVA, Jader C. **Condições e Desafios ao Surgimento de Comunidades de Práticas em Organizações**. Disponível em <http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=5446&Secao=ARTIGOS&Volume=49&Numero=2&Ano=2009>. Acessado em 15/06/2009. Publicado em 2009.

SOUZA-SILVA, Jader C. de, DAVEL, Eduardo. **Da Ação à Colaboração Reflexiva em Comunidades de Prática**. Disponível em <http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3841&Secao=ARTIGOS&volume=47&numero=3&Ano=2007>. Acessado em 21/05/2009. Publicado em 2008.

SPENDER, J. C. **Gerenciando Sistemas de Conhecimento**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR, Moacir Miranda (Organizadores), **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências**. Editora Atlas. São Paulo. 2001.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: Aspectos Conceituais e Estudo Exploratório sobre as Práticas de Empresas Brasileiras**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (Org) **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências**. Editora Atlas. São Paulo. 2001.

\_\_\_\_\_ ; BAX, M. P. **Portais corporativos: instrumento de gestão de informação e de conhecimento**. In: Isis Paim. (Org.). **A Gestão da Informação e do Conhecimento**. 1 ed. Belo Horizonte, 2003, v. , p. 33-53. Disponível em <http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/portaisCorporativosInstrumentosGestao.pdf> Acessado em 16/07/2007.

\_\_\_\_\_, **Gestão do Conhecimento: O grande desafio empresarial**. Quinta edição revisada e atualizada. Negócio Editora, Rio de Janeiro, 2005.

TONET, Helena Correa, DA PAZ, Maria das Graças Torres. **Um Modelo para o Compartilhamento de Conhecimento no Trabalho**. . Disponível em [http://www.anpad.org.br/periodicos/arg\\_pdf/a\\_140.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arg_pdf/a_140.pdf) Acessado em 04/06/2009. Publicado em 2006.

WIIG, Karl m. **Comprehensive Knowledge management**, Working paper KRI#1999-4 Revision2, Knowledge Research Institute, Inc. 1999, Disponível em [http://www.krii.com/downloads/Four\\_KM\\_facets.pdf](http://www.krii.com/downloads/Four_KM_facets.pdf), Acessado em 06/10/2008.

WILSON, T. D.; **The Nonsense of 'Knowledge Management'**, **Information Research**, Vol. 8, Nº1, disponível em <http://InformationR.net/ir/8-1/paper144.html>, acessado em 07/04/2006. Publicado em 10/2002.

**6 ANEXOS**

## 6.1 Anexo 1

O IFBA as seguintes Unidades de Ensino, oferecendo os seguintes cursos:

- **Salvador:**
  - Graduação: Engenharia Industrial Mecânica, Engenharia Industrial Elétrica, Engenharia Química e Administração;
  - Graduação Tecnológica: Tecnologia em Radiologia e Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas;
  - Técnico Integrado ao Ensino Médio: Eletrotécnica, Eletrônica, Automação e Controle Industrial, Manutenção Mecânica, Operação de Processos Industriais Químicos, Análise Química, Geologia, Hospedagem, Refrigeração, Edificações.
  - Técnico Subsequente ao Ensino Médio: Eletrotécnica, Instalação e Manutenção Mecânica, Automação e Controle Industrial, Manutenção Mecânica Industrial, Operação de Processos Industriais Químicos;
  - Técnico Integrado a Educação de Jovens e Adultos: Infra-estrutura Urbana.
- **Barreiras**
  - Graduação: Licenciatura em Matemática;
  - Técnico Integrado ao Ensino Médio: Edificações, Informática, Alimentos e Bebidas;
  - Técnico Subsequente ao Ensino Médio: Eletrotécnica, Enfermagem;
  - Técnico Integrado a Educação de Jovens e Adultos: Eletromecânica.
- **Eunápolis**
  - Graduação: Licenciatura em Matemática;
  - Técnico Integrado ao Ensino Médio: Edificações, Informática;
  - Técnico Subsequente ao Ensino Médio: Enfermagem, Meio Ambiente;
  - Técnico Integrado a Educação de Jovens e Adultos: Cooperativismo.
- **Santo Amaro**
  - Técnico Integrado ao Ensino Médio: Tecnologia da Informação, Eletromecânica;
  - Técnico Subsequente ao Ensino Médio: Tecnologia da Informação, Eletromecânica.
- **Simões Filho**
  - Técnico Integrado ao Ensino Médio: Manutenção mecânica Industrial, Eletromecânica, Petróleo e Gás, Metalurgia;
  - Técnico Subsequente ao Ensino Médio: Manutenção Mecânica Industrial, Eletromecânica, Petróleo e Gás, Metalurgia.
- **Valença**
  - Técnico Integrado ao Ensino Médio: Informática, Turismo, Aquacultura;
  - Técnico Subsequente ao Ensino Médio: Informática, Aquacultura.

- **Vitória da Conquista**
  - Graduação: Engenharia Elétrica;
  - Técnico Integrado ao Ensino Médio: Meio Ambiente, Eletromecânica, Informática, Eletrônica;
  - Técnico Subsequente ao Ensino Médio: Meio Ambiente, Eletromecânica, Informática, Eletrônica;
  - Técnico Integrado a Educação de Jovens e Adultos: Cooperativismo.
- **Porto Seguro**
  - Técnico Integrado ao Ensino Médio: Informática, Alimentos, Biocombustíveis;
  - Técnico Subsequente ao Ensino Médio: Informática, Alimentos.
- **Camaçari**
  - Técnico Integrado ao Ensino Médio: Tecnologia da Informação, Eletrotécnica;
  - Técnico Subsequente ao Ensino Médio: Tecnologia da Informação, Eletrotécnica.
- **Extensão de Camaçari em Dias D'Ávila**
  - Técnico Subsequente ao Ensino Médio: Tecnologia da Informação

Em contato com professores e servidores administrativos mais antigos, foi possível perceber que atualmente há uma profunda crise de identidade no IFBA. Como a instituição agora abriga cursos Profissionalizantes Integrados, Profissionalizantes Subsequentes e Tecnológicos e de Graduação de nível superior alguns integrantes acham que se perdeu o foco e a escola deixou de seguir os seus princípios básicos e não sabe mais o que é e nem o que fazer.



## 7 APÊNDICES

## 7.1 Apêndice 1

### Questionário exploratório

#### Introdução:

O questionário abaixo tem como função principal dar uma ideia inicial sobre a visão das pessoas sobre a Gestão do Conhecimento(GC) nas instituições de ensino. A partir dele pode-se definir não só outros questionários ou o uso de outra ferramenta de pesquisa.

1 – O que você entende que seja Gestão do Conhecimento?

---

---

---

2 – Você acha que ela é aplicável em uma instituição de ensino? Por quê?

---

---

---

3 – Você restringiria o seu uso a instituições de ensino superior ou poderia ser aplicada a outros níveis educacionais?

---

---

---

4 – O que você acha que dificulta a sua aplicação nas instituições de ensino? Liste alguns desses entraves.

---

---

---

## 7.2 Apêndice 2

Universidade de Brasília  
Faculdade de Educação  
Mestrado em Educação  
Ronaldo Pedreira Silva

### Roteiro de Entrevistas para Pesquisa de Campo

Esta entrevista tem como objetivo colher material para análise e conclusão de como a Gestão do Conhecimento é vista e quais suas implicações para as instituições. Ela será gravada em MP4 Player para estudo posterior e o(a) entrevistado(a) poderá ter acesso a ela, caso ache necessário. O sigilo de nomes será mantido para assegurar o anonimato do(a) entrevistado(a)

Gostaria, acima de tudo de agradecer *nome do(a) entrevistado(a)* pela sua participação e disponibilidade, que será de grande ajuda para o êxito de meu trabalho de mestrado.

1. Qual o seu local de trabalho? E qual o seu papel ou função?
2. Qual a sua formação acadêmica?
3. Qual a sua visão do que seja conhecimento? E de Gestão do Conhecimento (GC)?
4. Em sua opinião, as práticas de GC podem ser aplicadas em uma instituição de ensino? Por que?
5. No seu entendimento, existem práticas de GC em seu local de trabalho? O que justificaria a sua resposta?
6. Em caso afirmativo, poderia citar algumas? Em caso negativo, o que o(a) Senhor(a) acha que inibe o seu uso? Poderia citar alguns desses impedimentos?
7. A GC teria alguma influência no seu trabalho como docente / pesquisador / profissional? Como?
8. Caso ainda não exista, que benefícios o(a) Senhor(a) acha que a implantação de procedimentos de GC traria para a sua organização? E para o seu trabalho particularmente?
9. Que prejuízos o(a) Senhor(a) acha que o seu desuso traz para a sua organização? E para o seu trabalho particularmente?
10. O(a) Senhor(a) gostaria de acrescentar algum comentário?

### **7.3 Apêndice 3**

Universidade de Brasília

Faculdade de Educação

Mestrado em Educação

Ronaldo Pedreira Silva

Roteiro de Entrevistas para Pesquisa de Campo sobre o SLI

Esta entrevista tem como objetivo esclarecer dúvidas acerca do projeto do Sistema Local de Inovação(SLI)

1. Numa das entrevistas, seu nome foi citado como sendo coordenador do SLI. O que o senhor poderia falar a respeito? Quais os seus objetivos? Qual o prazo de implantação, etc?
2. É um sistema informatizado?
3. Haveria uma vertente para GC ou GI?

#### 7.4 Apêndice 4 Perfil dos(as) entrevistados(as)

Ordem	Cargo	Formação Acadêmica	Data	Cidade/UF
E1	Coordenador de RH	Bacharelado em Administração, com Ênfase em Recursos Humanos; Técnico em Contabilidade; Especialização em Recursos Humanos.	19/08/2009	Salvador/BA
E2	Coordenador de Desenvolvimento e Aperfeiçoamento de Pessoal	Bacharelado em Psicologia; Mestrado em Psicologia Organizacional e do trabalho.	20/08/2009	Salvador/BA
E3	Professor e Pesquisador Adjunto	Bacharelado em Biblioteconomia e Administração; Mestrado e Doutorado em Ciência da Informação.	15/09/2009	Brasília/DF
E4	Analista de Sistemas; Coordenador de Equipes de Desenvolvimento	Tecnólogo em Processamento de Dados; Especialização em Análise de Sistemas; MBA Executivo em Gestão de Sistemas de Informações.	16/09/2009	Brasília/DF
E5	Chefe de Núcleo de Desenvolvimento de Recursos Humanos	Bacharelado em Administração de Empresas.	16/09/2009	Brasília/DF
E6	Diretora de Gestão de Tecnologia de Informação	Bacharelado em Processamento de Dados.	30/09/2009	Salvador/BA
E7	Professora de Curso de Administração de Empresas	Bacharelado em Administração de Empresas; Mestrado em Administração.	30/09/2009	Salvador/BA
E8	Gerente de Projetos	Bacharelado em Administração de Empresas; Tecnólogo em Processamento de Dados; Especialização em Análise de Sistemas; Mestrado em Administração, na área de Gestão de Tecnologia de Informação; Doutorado em Administração, na área de Gestão de Tecnologia de Informação; Pós-Doutorando em Administração, na área de Gestão de Tecnologia de Informação, na área de Governo	01/10/2009	Salvador/BA

Ordem	Cargo	Formação Acadêmica	Data	Cidade/UF
E9	Professor Ex - Vice-Diretor Geral	Graduação em Engenharia Agrônômica; Mestrado em Geoquímica e Meio Ambiente; Doutorado em Geologia Costeira	13/10/2009	Salvador/BA
E10	Diretor da filial de Salvador/BA	Graduação em Engenharia Civil; Pós-graduação em Gestão de Negócios; Aprofundamento em Coaching e Desenvolvimento de Pessoas	16/10/2009	Salvador/BA
E11	Professor Adjunto; Coordenador de projeto de extensão universitária do ITCP	Graduação em Engenharia Química; Mestrado e Doutorado em Administração	04/11/2009	Salvador/BA
E12	Professora; Integrante da REDPECT; Integrante da RICS; Pesquisadora em GC	Graduação e História Natural(atual Ciências Biológica); Mestrado em Educação, concentração em Recursos Humanos; Doutorado em Filosofia; Pós-doutorado em Sociologia e Política	17/11/2009	Salvador/BA
E13	Diretor Geral de empresa do ramo de prestação de serviços em difusão do conhecimento organizacional; Presidente do Pólo da SBGC na Bahia; Professor de graduação e pós-graduação em Engenharia de Produção e Administração; Pesquisador na área de Difusão do Conhecimento; Atua na área de Difusão do Conhecimento	Graduação em Administração de Empresas; Graduação em Teologia; Analista de Sistemas; MBA em Marketing Corporativo; Aluno especial do Doutorado em Difusão do Conhecimento da FACED/UFBA	20/11/2009	Salvador/BA