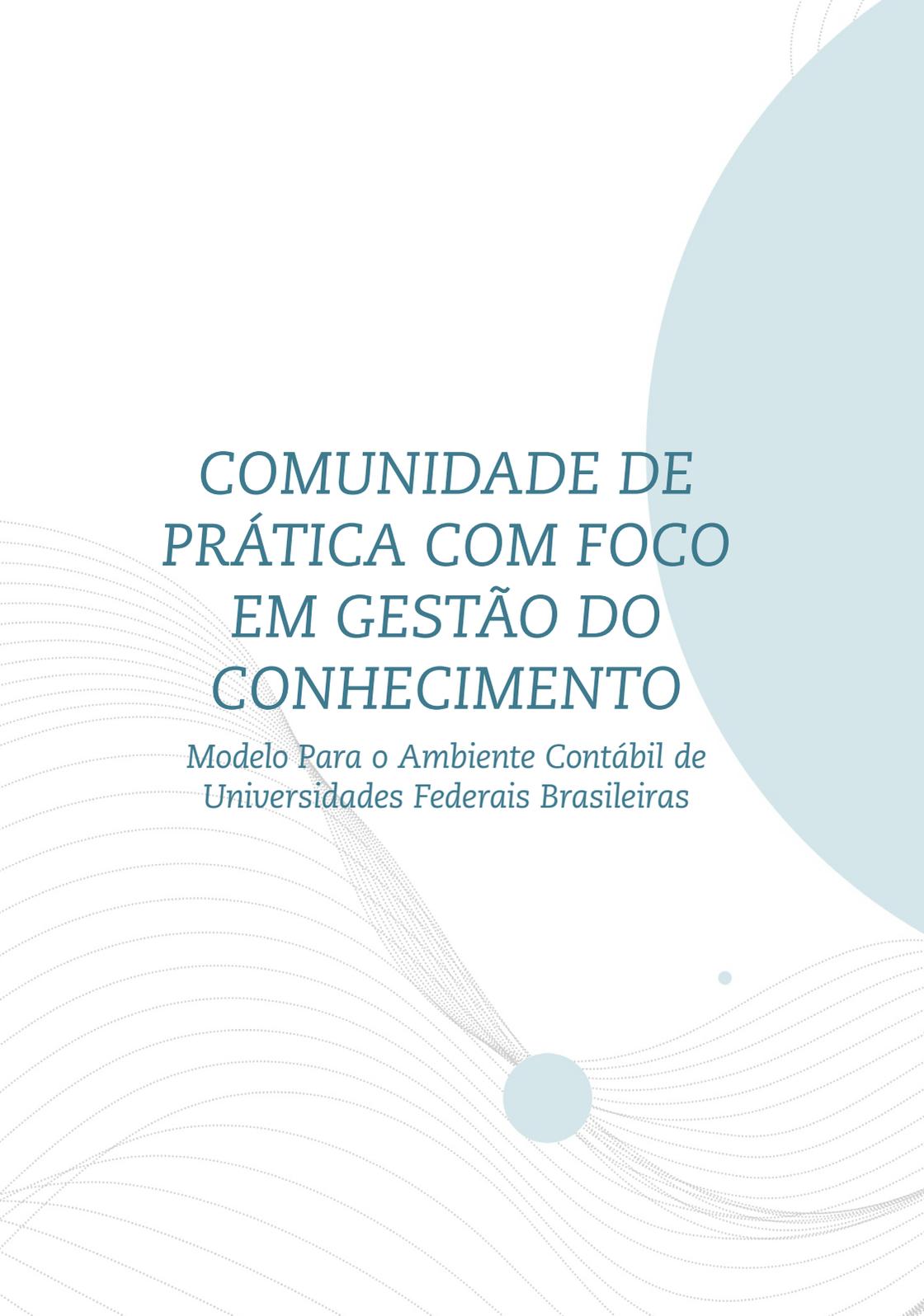


COMUNIDADE DE PRÁTICA COM FOCO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO

*Modelo Para o Ambiente Contábil de
Universidades Federais Brasileiras*

SUZANA DE LUCENA LIRA
EMEIDE NÓBREGA DUARTE



COMUNIDADE DE PRÁTICA COM FOCO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO

*Modelo Para o Ambiente Contábil de
Universidades Federais Brasileiras*



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

Reitora

MARGARETH DE FÁTIMA FORMIGA MELO DINIZ

Vice-reitora

BERNARDINA MARIA JUVENAL FREIRE DE OLIVEIRA



EDITORA UFPB

Diretor

REINALDO FARIAS PAIVA DE LUCENA

Chefe de produção

JOSÉ AUGUSTO DOS SANTOS FILHO

Conselho editorial

Adailson Pereira de Souza (Ciências Agrárias)
Eliana Vasconcelos da Silva Esrael (Linguística, Letras e Artes)
Fabiana Sena da Silva (Interdisciplinar)
Gisele Rocha Côrtes (Ciências Sociais Aplicadas)
Ilda Antonieta Salata Toscano (Ciências Exatas e da Terra)
Luana Rodrigues de Almeida (Ciências da Saúde)
Maria de Lourdes Barreto Gomes (Engenharias)
Maria Patrícia Lopes Goldfarb (Ciências Humanas)
Maria Regina Vasconcelos Barbosa (Ciências Biológicas)

Conselho científico

Maria Aurora Cuevas-Cerveró (Universidad Complutense Madrid/ES)
José Miguel de Abreu (UC/PT)
Joan Manuel Rodriguez Diaz (Universidade Técnica de Manabí/EC)
José Manuel Peixoto Caldas (USP/SP)
Letícia Palazzi Perez (Unesp/Marília/SP)
Anete Roese (PUC Minas/MG)
Rosângela Rodrigues Borges (UNIFAL/MG)
Silvana Aparecida Borsetti Gregorio Vidotti (Unesp/Marília/SP)
Leilah Santiago Bufrem (UFPR/PR)
Marta Maria Leone Lima (UNEB/BA)
Lia Machado Fiuza Fialho (UECE/CE)
Valdonilson Barbosa dos Santos (UFCEG/PB)

Editora filiada à:



Associação Brasileira
das Editoras Universitárias

SUZANA DE LUCENA LIRA
EMEIDE NÓBREGA DUARTE

COMUNIDADE DE PRÁTICA COM FOCO
EM GESTÃO DO CONHECIMENTO:
Modelo para o ambiente contábil
de Universidades Federais brasileiras

Editora UFPB
João Pessoa
2020

Direitos autorais 2020 – Editora UFPB
Efetuado o Depósito Legal na Biblioteca Nacional, conforme a
Lei nº 10.994, de 14 de dezembro de 2004.

Todos os direitos reservados à Editora UFPB

É proibida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio. A violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998) é crime estabelecido no artigo 184 do Código Penal.
O conteúdo desta publicação é de inteira responsabilidade do autor.

Projeto Gráfico
Editora UFPB

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

L768c	Lira, Suzana de Lucena Comunidade de prática com foco em gestão do conhecimento: modelo para o ambiente contábil de universidades federais brasileiras / Suzana de Lucena Lira, Emeide Nóbrega Duarte. - João Pessoa: Editora UFPB, 2020. 402 p. Recurso digital (5,6MB) Formato PDF Requisito de Sistema: Adobe Acrobat Reader 1. Gestão do conhecimento – Finanças públicas. 2. Comunidade de práticas. 3. Contabilidade pública – Universidades Federais - Brasil. I. Duarte, Emeide Nóbrega. II. Título. UFPB/BC CDU 005.94:336.11
-------	---

Livro aprovado para publicação através do Edital Nº 01/2020/Editora Universitária/UFPB - Programa de Publicação de E-books.

EDITORA UFPB
Cidade Universitária, Campus I, Prédio da editora Universitária,
s/n João Pessoa – PB .• CEP 58.051-970

<http://www.editora.ufpb.br>
E-mail: editora@ufpb.br
Fone: (83) 3216-7147

SUMÁRIO

PREFÁCIO

Rosilene Agapito da Silva Llarena

APRESENTAÇÃO

Emeide Nóbrega Duarte

Suzana de Lucena Lira

INTRODUÇÃO

Capítulo 1

A CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM A GESTÃO

GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO:

integração na Ciência da Informação

COMPARTILHAMENTO, APRENDIZAGEM E CAPITAL

INTELECTUAL

COMUNIDADES DE PRÁTICA

Capítulo 2

CAMINHOS PARA A COMUNIDADE DE PRÁTICA

Capítulo 3

ANÁLISE DE PROPOSTA DE COMUNIDADE DE PRÁTICA

REPRESENTAÇÃO DAS UF'S DO BRASIL

Representação dos Contadores por universidade federal

CARACTERIZAÇÃO DOS CONTADORES DAS UF'S DO

BRASIL

Formação Acadêmica

Faixa Etária

Experiência dos Contadores no Setor Público

CATEGORIAS A DESENVOLVER EM COP CONFORME
WENGER

Categorias e subcategorias identificadas

Categoria 1: Início do processo e conceitos

Categoria 2: Definir o contexto estratégico

Categoria 3: Educar pessoas que se encaixem

Categoria 4: Suporte de infraestrutura tecnológica

Categoria 5: Começar a cultivar laços

Categoria 6: Encorajar o trabalho em grupo

Categoria 7: Integrar processo e estrutura

Categorias que emergiram na pesquisa

Capítulo 4

MODELO DE COP PROPOSTO PARA A CONTABILIDADE PÚBLICA

INTEGRAÇÃO DO MODELO DE WENGER AO DE
COMUNIDADE DE PRÁTICA DA CONTABILIDADE PÚBLICA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

PREFÁCIO

Foi com muita satisfação que recebi o convite para prefaciar o livro “Comunidade de Prática com foco em gestão do conhecimento: modelo para o ambiente contábil de Universidades Federais brasileiras”. A impulsividade do aceite seguiu a alegria em poder expressar, agora de maneira formal num texto escrito, toda admiração pelas pesquisadoras envolvidas na construção do manuscrito.

Fruto da pesquisa de doutoramento de Suzana de Lucena Lira (autora), orientada pela professora Dr^a. Emeide Nóbrega Duarte, o livro não apenas traz uma contribuição original e muito significativa para a Ciência da Informação na subárea da Gestão do Conhecimento e para a Contabilidade Pública, mas tece cuidados inter-relacionais entre as áreas do conhecimento e oferece subsídios para que a contabilidade pública das universidades federais compartilhe e empodere-se dos saberes que produz.

A tese, que agora é livro de grande relevância para a Ciência da Informação e para a Contabilidade, prova com toda sua cientificidade, a eficácia de um modelo que

efetiva as Comunidades de Prática por meio de ações de Gestão do Conhecimento para a Contabilidade Pública. O livro que outrora fora tese, compartilha de maneira fluida e sapiente os conhecimentos construídos ao longo de um processo de investigação, baseado nas experiências e práticas da primeira autora. Institucionaliza, socialmente, uma solução possível aos setores alvo, frente aos problemas de compartilhamento de informações e de conhecimentos e, também, de comunicação, por meio de um modelo que mapeia as dimensões da Comunidade de Prática da Contabilidade Pública fazendo-as entrelaçarem-se às dimensões propostas pelo teórico Étienne Wenger.

Com linguagem acessível e fluida Suzana e Emeide esclarecem aos leitores que o compartilhamento do conhecimento em Comunidades de Prática seguido de sua criação, reflexão, reconstrução e recriação promovem o aprendizado e o desenvolvimento das pessoas que interagem num espaço propício ao aquinhoamento dos saberes, de modo a alavancar os conhecimentos individuais e coletivos em qualquer organização.

Focam este feito no setor contábil de universidades federais demonstrando, a partir das experiências profissionais de Suzana, a responsabilidade social enquanto cientistas da informação: promover contribuições para o setor de trabalho, para as universidades públicas federais e para os profissionais com os quais convivem; possibilitar reflexões e debates acerca da importância da convergência entre sujeitos e a sustentação de grupos que almejam objetivos comuns. Porém, sua proposta é tão ampla e relevante que ousa afirmar: Pode ser aplicada em quaisquer organizações que visem criar, construir, utilizar e essencialmente, compartilhar o conhecimento por meio de grupos de interesse!

A leitura deste livro possibilita a valorização do conhecimento que emerge de ambientes propícios. Traz um olhar ‘corporeificado’ das ações que retratam a importância em dividir experiências e saberes de modo tácito e explícito, em práticas de compartilhamento e inovação. Emerge o olhar crítico e consciente sobre as práticas. Suscita a vontade do “querer fazer” para o bem público. Além disso, o manuscrito evidencia a convicção de que a mudança coletiva, as dissoluções dos enigmas e

o enfrentamento de barreiras em instituições de ensino público federais são possíveis, essencialmente, quando uma organização favorece ambientes onde o conhecimento possa florescer, ao passo que sua criação, recriação e transformação caracterizem-se frutos de práticas e instrumentos inovativos da Gestão do Conhecimento. A partir dessa constatação, as autoras demonstram a necessidade de efetividade de uma Comunidade de Prática.

Enfim... em meio a alegria da leitura e reflexão sobre o alfarrábio, ousou chamar a metodologia da proposição do dito modelo 'Pedagogia da Comunidade de Prática'. Isto porque utiliza um conjunto de ações que asseguram a construção do conhecimento aos sujeitos envolvidos e conduz um profissional que, porventura, queira efetivar a Comunidade de Prática em uma organização a proporcionar um ambiente interativo de liberdade, e autonomia e aprendizagens.

Boa e leve leitura!

Rosilene Agapito da Silva Llarena
Pós-doutora em Ciência da Informação - PPGCI/UFPB

APRESENTAÇÃO

A sociedade atual depara-se com a mudança acelerada na forma de produzir, tratar, disseminar e recuperar a informação para geração de novos conhecimentos. O fim do segundo milênio marca, juntamente com o processo de informatização da economia, uma crescente importância dada à informação e ao conhecimento e sua gestão.

A gestão do conhecimento (GC) tem como proposta promover a interação entre os diversos indivíduos que compõem as organizações. A comunidade de prática é considerada uma estratégia de gestão do conhecimento que promove o aprendizado, o compartilhamento e o desenvolvimento de pessoas que se integram em grupo, como meio de uni-las em prol de alavancar o conhecimento individual e coletivo, para incentivar a criação, a inovação e a utilização da informação e do conhecimento nas organizações. A gestão do conhecimento estimula essa interação, por meio de favorecimento de ambientes propícios onde o conhecimento floresce, desenvolve-se e transforma-se em novos conhecimentos.

O presente estudo objetivou analisar o ambiente de interação ao compartilhamento de conhecimentos no setor contábil público das universidades federais brasileiras, como base para proposição de um modelo de comunidade de prática.

Esta obra está dividida em quatro capítulos, além da introdução. O primeiro capítulo trata da ciência da informação e sua relação com a gestão, bem como seus embasamentos nos construtos da gestão da informação e do conhecimento, de forma integrada, no compartilhamento de conhecimento, na aprendizagem, no capital intelectual e em comunidade de prática. Em seguida, no capítulo 2 apresenta-se o caminho trilhado para alcançar a comunidade de prática. O capítulo 3 apresenta a análise de proposta de comunidade de prática. No capítulo 4 expõe-se o modelo de comunidade de prática para a contabilidade pública. Por fim, apresentam-se as considerações finais, seguidas das referências.

Suzana de Lucena Lira

Dra. em Ciência da Informação – PPGCI/UFPB

Autora

Emeide Nóbrega Duarte

Profa. Dra. do Depto. de Ciência da Informação –

PPGCI/UFPB

Orientadora

INTRODUÇÃO

Quanto mais aprendemos sobre o mundo, mais nos espantamos com sua variedade, beleza e simplicidade. Mas, quanto mais descobrimos, também nos damos conta de que aquilo que não sabemos é muito mais do que aquilo que já compreendemos.

(Carlo Rovelli)

Em ambientes de mudanças constantes, necessário se faz compreender os aspectos que movem as pessoas a usarem a informação, assim como aprender e utilizar seus conhecimentos em suas atividades de forma plena. Nesse sentido, as organizações são constantemente desafiadas a adaptar-se a essas mudanças, levando em conta as expectativas daqueles que as constituem, os avanços em tecnologias, o incentivo à criatividade e as políticas públicas voltadas para o desenvolvimento da sociedade.

Essa transformação se verifica por meio de gestão voltada para o incremento da informação e do conhecimento nas organizações, tendo como relevante aliado o avanço tecnológico, que ultrapassa as limitações de tempo e de espaço, tornando esse desenvolvimento passível de ser tratado, explorado, criado e realizado.

O campo da ciência da informação (CI) agrega essa associação e essa transformação como destaca Saracevic (1992) a partir de sua conexão 'inexorável' com a tecnologia da informação (TI). Em 1996, o autor redefine a Ciência da Informação como um campo dedicado à prática profissional e às questões científicas voltadas para os problemas da efetiva comunicação do conhecimento e de seus registros entre os seres humanos, no contexto social, individual ou institucional das necessidades e do uso de informação.

Na ciência da informação, tanto a gestão da informação (GI) como a gestão do conhecimento (GC) são temas recorrentes em seus estudos. Freire e Freire (2010) apresentam três categorias que agregam áreas de estudos informacionais no campo da CI, que são: recuperação da informação; comunicação da informação; e estudos da cognição. Neste último incluído "estudos de usuários, aplicações de inteligência artificial, estudos ligados à aprendizagem em meio virtual" (FREIRE; FREIRE, 2010, p. 73). Na categoria da recuperação da informação discorrem que no primeiro momento a ênfase era no armazenamento, mas o foco passou a ser a gestão da informação, com o objetivo de socialização do conhecimento na sociedade.

Nessa perspectiva, na década de 1990, esses estudos eram voltados para o ambiente científico e tecnológico, e passou a focar o contexto interno das empresas e organizações. Surgiram novos critérios para classificação dos tipos de fontes de informação, a importância de formas de verificação da confiabilidade da informação e os conceitos de conhecimento tácito e explícito como estruturadores da noção de informação como recurso estratégico no ambiente empresarial. “Daí a designação que passou a ser comum a estes estudos: gestão da informação e do conhecimento” na ciência da informação (ARAÚJO, 2009, p. 199).

Torna-se possível a GC por meio de capacitadores, de favorecimento de ambientes propícios onde o conhecimento floresce, por meio de práticas e de instrumentos que proporcionem a criação e a transformação de novos conhecimentos, de maneira ordenada às necessidades da organização e de sua gestão.

O compartilhamento do conhecimento transforma-se na mola propulsora da geração do conhecimento organizacional, o que para McInerney (2006, p. 57) “compartilhamento do conhecimento, caracteriza o conhecimento não propriamente como objeto, mas como

processo". Este processo de contribuir compartilhando conhecimento verifica-se na aplicação do conhecimento individual no grupo do qual faz parte, seja partilhando experiências, seja transferindo-as aos menos experientes. Para que haja essa situação favorável à disseminação, ao compartilhamento, à geração e à utilização da informação e do conhecimento, necessário se faz criar um ambiente propício, onde se estabeleça relação de confiança, uma vez que só se compartilha com alguém quando existe clima de confiança dentro de um grupo.

Para Souza e Silva (2015) compartilhar conhecimentos, experiências, ideias e conteúdos, permite que o indivíduo divida esses recursos sem perder ou diminuir sua essência; significa que esse recurso pode ser ampliado, transformado, e pode contribuir na geração de outros conhecimentos.

Uma das estratégias utilizadas na gestão do conhecimento é conhecida como comunidades de prática, as quais favorecem o compartilhamento de conhecimento, formadas por grupos de interesse em área comum, que podem por meio presencial ou virtual, expor idéias e experiências, partilhar problemas e juntos encontrar soluções.

O profissional da contabilidade pública, ator / sujeito considerado no contexto da presente obra, tem suas atribuições previstas na Lei 10.180/2001, que trata de organizar e disciplinar o Sistema de Contabilidade Federal do Poder Executivo, do qual fazem parte os contadores públicos das Universidades Federais do Brasil.

Compete às unidades responsáveis pelas atividades do Sistema de Contabilidade Federal, dentre outras competências, instituir, manter e aprimorar sistemas de informação que permitam realizar a contabilização dos atos e fatos de gestão orçamentária, financeira e patrimonial da União e gerar informações gerenciais necessárias à tomada de decisão e à supervisão ministerial (BRASIL, 2001).

Há no âmbito do Tesouro Nacional em sua página na internet, o tópico 'Compartilhando Conhecimento', onde se podem acessar diversos textos, bem como o 'Canal Educação', em que são disponibilizados conteúdos de eventos, manuais, dentre outros. Porém, foram visitados diversos portais, sem que fosse identificado ambiente de compartilhamento espontâneo de conhecimentos, de troca de ideias, de partilha de metodologias, voltados para o setor contábil público.

As mudanças advindas da legislação contábil pública com a convergência aos padrões internacionais, no que se refere a registro contábil, financeiro e patrimonial dos bens públicos servem para melhorar a transparência pública e promover maior controle social, o que afeta a participação dos cidadãos na percepção do retorno e da aplicação dos recursos públicos, o que estimula os contadores a aperfeiçoar o estudo e as técnicas na área.

Diante dessa conjuntura e especialmente pelo interesse e importância para os contadores públicos, o estudo objetivou analisar o ambiente de interação ao compartilhamento de conhecimentos no setor contábil público das universidades federais brasileiras, como base para proposição de um modelo de comunidade de prática. Uma estratégia de GC, que promove o compartilhamento, a aprendizagem, o intercâmbio e a construção de conhecimentos, com o fim de alavancar o potencial da área contábil, aperfeiçoar as técnicas, auxiliar o processamento da contabilidade e promover a troca de conhecimentos.

Capítulo 1

A CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM A GESTÃO

A ciência da informação é uma disciplina que tem como propósito resolver o problema crescente da explosão informacional, com vistas a organizá-la e dispô-la para quem dela necessitar. Borko (1968) traz uma definição que aborda tanto os aspectos físicos, como o processamento e os aspectos cognitivos, relacionados aos significados da informação para os usuários, e assim a define: “ciência da informação é a disciplina que investiga as propriedades e o comportamento informacional, as forças que governam os fluxos de informação, e os significados do processamento da informação” (BORKO, 1968, p. 1). Tem por objetivo a promoção do acesso e da usabilidade otimizada da informação.

Enquanto Brookes (1980) argumenta que o nicho da CI, não reclamado por qualquer outra disciplina, pode ser encontrado no Mundo III de Popper (1972) - o mundo do conhecimento objetivo. A tarefa da ciência da informação pode então ser definida como a exploração deste mundo, do conhecimento objetivo, que é uma extensão, mas distinta, do mundo da documentação e da biblioteconomia. A

ontologia Popperiana então tem que ser estendida para admitir o conceito de informação e sua relação com o conhecimento subjetivo e objetivo. Os espaços dos três mundos de Popper (1972) são, então, considerados. Argumenta-se que os espaços físicos e cognitivos não são idênticos e que essa falta de identidade cria problemas para a quantificação adequada dos fenômenos de informação.

Tanto Borko (1968), quanto Brookes (1980) consideram a ciência da informação nos seus diversos aspectos, onde a informação é o objeto, e seu acesso, uso, organização, recuperação, contextualização, interpretação e processamento relacionado ao conhecimento, em que reconhecem as abordagens físicas e cognitivas, é o objetivo.

Shera (1968) vem esclarecer as diferenças existentes entre Biblioteconomia, Documentação e Ciência da informação. O autor ao se referir a Otlet e a La Fontaine, diz que apenas atualizaram o que já era feito pelos bibliotecários. Ou seja, organizar a massa de conhecimentos usando as técnicas e estratégias da biblioteconomia, utilizando inclusive o sistema Decimal de Dewey. Relata que submetiam os materiais a uma análise de conteúdo e para diferenciar da biblioteconomia, deram-lhe o nome de Documentação.

Na conferência sobre a formação de especialista em CI na Geórgia em 1962, decidiram evitar os nomes documentação e documentalistas, pelas inúmeras interpretações do termo. Daí surgiu a definição de um especialista em ciência da informação como “uma pessoa que estuda e desenvolve a ciência do armazenamento e recuperação da informação, que idealiza novos métodos para abordar o problema da informação e que se interessa pela informação em si e por si mesma” (SHERA, 1968, p. 97). Nesse momento, ainda se compreende a informação em seu aspecto físico, porém já se vislumbra a recuperação da informação, no interesse por seu conteúdo. O que corresponde à inserção do sujeito que dará a conotação cognitiva à informação para incremento de seu conhecimento.

Saracevic em 1996 vem redefinir a CI nos termos em que evoluiu e no seu enfoque contemporâneo dos anos 1990, como um campo dedicado às questões científicas e à prática profissional, considerando os problemas de comunicação e registro do conhecimento em seus mais diversos contextos, seja social, institucional ou individual do uso e das necessidades informacionais, levando em

conta as “modernas tecnologias informacionais” (SARACEVIC, 1996, p. 47).

Nesse sentido, o autor reconhece que a ciência da informação tem conotação tanto teórica quanto prática, possui como objeto os registros do conhecimento, relaciona os diversos contextos onde a informação acontece e esclarece o proveito que se verifica com o uso de tecnologias informacionais e comunicacionais.

E finaliza ressaltando que

[...] não importa se a atividade que trata dessas questões seja chamada de CI, informática, ciências da informação, estudos de informação, ciências da computação e da informação, inteligência artificial, ciência da informação e engenharia, biblioteconomia e ciência da informação, ou qualquer outra forma, desde que os problemas sejam enfocados em termos humanos e não tecnológicos (SARACEVIC, 1996, p. 60).

O que se deve ter em mente é a importância que a área da ciência da informação trouxe para a evolução da própria ciência e para o desenvolvimento do ser humano e da sociedade. É importante considerar também o que observa Capurro na relação homem-máquina: “É paradoxal,

assim, que neste momento, em que a computação invade todos os campos do conhecimento e ações humanas e não humanas, a máquina computacional, ela mesma, se torne cada vez menos visível” (CAPURRO, 2003, p. 7). Dessa forma, acredita-se que os autores estão preocupados com a aproximação e o crescimento dos aspectos tecnológicos, mas sem deixar de lado o desenvolvimento do ser humano na conjugação de esforços para a evolução da ciência da informação.

Para Rayward (1997) a ciência da informação surge com Otlet e La Fontaine que ampliaram o sentido atribuído ao termo ‘documentação’, diferente do entendimento dado pela biblioteconomia, embora critique o fato de que Otlet preocupava-se com o enciclopedismo e que seus livros não contemplavam nenhuma tese, evidência e conclusão.

Para Setzer (1999) dado é definido como uma seqüência de símbolos quantificados ou quantificáveis; já dados inteligíveis são incorporados pelas pessoas como informação, uma vez que estas buscam significação e entendimento. O autor faz uma distinção entre dado e informação, cujo primeiro termo diz ser puramente sintático e o segundo, contém necessariamente, semântica.

Enquanto conhecimento refere-se a uma abstração interior, pessoal, de alguma coisa que foi experimentada por alguém.

A informação como pensada desde Platão corresponde na sua teoria das ideias ou teoria das formas a de dar forma ao campo das ideias não materiais, abstratas, substanciais, que não está no mundo material percebido por meio dos sentidos.

A informação é tida atualmente sob diversas concepções. Partindo da etimologia da palavra, reporta a sua origem do latim *informatio*, dar forma, moldar na mente, o que passou a ser acrescido de outras significações como o resultado do processamento, organização, manipulação e associação de dados, que tem a finalidade de transmitir uma mensagem, ou seja, informar algo associado a um contexto.

González de Gómez (1999, p. 3) afirma que informação “[...] produz diferentes efeitos de sentido em diferentes contextos. ‘Informação’ como construção e sintoma da sociedade contemporânea, designa algo que se desdobra em vários planos de realização [...]”. O que a autora permite inferir é que a informação pode produzir diversas modificações no estado de conhecimento do

indivíduo, dependendo do contexto e do preenchimento que este estabelecer com sua utilização.

De acordo com Le Coadic (1996, p. 5), “a informação comporta um elemento de sentido. É um significado transmitido a um ser consciente por meio de uma mensagem inscrita em um suporte espacial-temporal”. Acrescenta que essa inscrição é possível por meio de um sistema de signos, que é o elemento da linguagem. Segundo o autor, a informação só se torna suficiente quando dotada de significação. É transmitida por algum suporte, mas por meio da linguagem utilizada, permite que o receptor lhe atribua algum significado, tornando-se assim, o que se entende por informação.

González de Gómez (2001, p. 13) prescreve a ciência da informação como um campo interdisciplinar, quando estabelece que “a ciência da informação tem utilizado, desde sua origem, algumas dessas estratégias objetivantes e objetivadoras do conhecimento, apresentando-se ora como ciência empírico-analítica, ora como meta-ciência”, e considera a utilização de “um pluralismo metodológico próprio das ciências sociais e de um campo interdisciplinar”.

Em sua origem, a CI tratou seu objeto de forma a explorar aspectos pelo olhar convergente de disciplinas que não abrangiam a totalidade do seu objeto, necessitando recorrer a diversas estratégias metodológicas. A autora acrescenta que a ciência da informação junto com a epistemologia integra “um campo de explicitação de formações sociais de meta-conhecimento” (GONZÁLEZ DE GOMÉZ, 2001, p. 14).

Estabelece assim, como campo da ciência da informação a exploração de múltiplas abordagens metodológicas e da interdisciplinaridade, de demonstração não de uma meta-ciência, mas de um meta-conhecimento e de uma epistemologia, que conjuntamente podem esclarecer questões de ambas as disciplinas.

As autoras Smit e Tálamo (2007, p. 40) assinalam que “a área vem exercendo, de fato, a pluridisciplinaridade e não a interdisciplinaridade”. Argumentam que a interdisciplinaridade é adotada de forma defensiva, em virtude da dificuldade de uma identidade da área, “que fica assim à mercê do uso mecânico de modelos que lhe são estranhos”.

Observa-se que as autoras entendem a interdisciplinaridade como uma via de mão dupla, em que a

ciência da informação não está crescendo por meio desta, mas sim, pela conjugação de diversas disciplinas em sua base de formação, pelo que caracteriza a pluridisciplinaridade.

Para Freire e Freire (2010) os estudos da cognição, presentes nas categorias que estabelecem para áreas de estudos informacionais no campo da CI, organizam a formação das comunidades de interesse e de prática no campo científico, "levando em consideração o contexto no qual o processo de informação acontece" (FREIRE; FREIRE, 2010, p. 74).

Na visão de Rendón-Rojas (2012) "a área estuda as ações intencionalmente realizadas com o fim de promover o uso qualificado da informação". Um ponto destacado pelos autores da ciência da informação é o caráter interdisciplinar desta ciência. Recorrendo-se a Pombo (2003) verifica-se que o termo é bastante controvertido, não havendo uma definição única, chegando a ser abordado sob diversos contextos, inclusive em meios de comunicação com uma conotação abusiva "de que a simples presença física (ou virtual) de várias pessoas em torno de uma mesma questão criaria automaticamente um real confronto

de perspectivas, uma discussão mais rica porque, dir-se-á, mais interdisciplinar” (POMBO, 2003, p.2).

A autora defende uma interdisciplinaridade em que demonstra que os grandes cientistas da história tinham uma formação pluridisciplinar na sua origem, o homem estudava diferentes disciplinas, cruzava diversas linguagens e diversas culturas, não permanecia com o trabalho no interior da sua própria especialização. Desse entrecruzamento de disciplinas é que pode resultar o próprio progresso científico.

Já Souza (2012) parte do pressuposto de que as relações interdisciplinares na CI têm fundamento em três elementos que constituem as condições de produção do seu domínio epistemológico: “a dedicação de pesquisadores de diversas áreas de conhecimento para solução de problemas informacionais; a convergência dessas áreas em torno dos problemas; e a complexidade do seu objeto de estudo” (SOUZA, 2012, p. 5). A ciência da informação vai evoluindo e se transformando, como relata Pinheiro: “Disciplinas e subáreas do campo e seus problemas, que exigem soluções de outras áreas, promovem transformações interdisciplinares e, inversamente, estas novas relações

epistemológicas vão modificando o território da área” (PINHEIRO, 2006, p. 27).

As transformações porque passa a ciência da informação demonstra que o campo vive em constante relação com disciplinas diversas, uma vez que os cientistas da informação têm em sua base de formação áreas distintas, que se entrelaçam e constituem-se uma ciência em construção. Ao passo que se observa a construção de uma ciência que se propõe solucionar problemas contemporâneos relacionados à crescente explosão informacional, evidencia-se a busca por teorias já consolidadas historicamente, bem como a apreciação de recentes abordagens que possam contribuir na perspectiva de solucioná-los. Dessa construção levam-se em conta os recursos tecnológicos e o processo cognitivo do ser humano sem esquecer os aspectos sociais dessas relações.

Nesse processo de construção científica percebem-se correntes teóricas que visualizam a ciência da informação com origem do seu objeto de estudo na informação em seu aspecto físico, ou seja, na mensagem de um emissor, através de um canal, que chega a um receptor. Há correntes que se posicionam a respeito do objeto da CI tendo por foco a ampliação dada ao sentido do documento,

seu conteúdo e demais objetos que transmitam algum tipo de informação, acrescentando-se os objetos de museus. Já outras correntes tratam como objeto da CI a informação contida nos sistemas de informação, sendo o foco a recuperação mais rápida e relevante da informação. Como também há correntes de entendimento de informação como ação de informação, além de informação como fenômeno.

Dessa forma, não há quem esteja correto ou incorreto no uso da informação dentro da ciência da informação, delimitando seu objeto de estudo. O que definirá será a informação contextualizada.

Para Morado Nascimento (2007, p. 6)

a transição do uso do conceito de informação da Idade Média para a Modernidade, de 'dar uma forma substancial à matéria', para 'comunicar alguma coisa a alguém', foi determinada pela 'doutrina de ideias' de Descartes que colocou o pensamento como um processo funcional, capaz de operar em uma parte do cérebro - 'penso, logo existo'. Esta premissa cartesiana fomentou desde a 'teoria matemática da comunicação' de Shannon e Weaver, até a exploração do conceito informação, proposta por Buckland (1991) em seus três aspectos.

A informação passou do contexto da mente para a concepção material, como objeto dotado de valor mensurável e com capacidade de ser quantificado, organizado, multiplicado, explorado e utilizado.

Araújo (2014) apresentou ainda sistematizações de três conceitos de informação de autores ligados a contextos variados. A primeira é a de Rendón Rojas (1996), que constatou a existência de um modelo sintático de estudo da informação, voltado para formas, fontes e sistemas de informação; um modelo semântico, voltado os conteúdos das fontes e sistemas de informação; e um pragmático, com foco nos propósitos, nos usos concretos dos conteúdos disponibilizados pelas formas físicas.

Pouco depois Saracevic (1999) identificou três conceitos: o primeiro é o sentido restrito: informação como sinais ou mensagens envolvendo pequeno ou nenhum processo cognitivo, ou expresso em termos de algoritmos ou probabilidades; o segundo é o sentido amplo: informação envolve diretamente processamento cognitivo e compreensão. Ela resulta da interação entre duas estruturas cognitivas, uma “mente” e um “texto”. Informação é o que afeta ou altera um estado de conhecimento; o terceiro é o sentido ainda mais amplo:

informação existe em um contexto. Envolve não apenas as mensagens que são cognitivamente processadas, mas também um contexto, uma situação específica, e uma ação, ou tarefa, no decurso da qual a informação é cognitivamente processada. Assim, informação envolve motivação e intencionalidade do indivíduo, mas sempre conectadas a um horizonte social, do qual fazem parte a cultura e as ações desempenhadas.

Em seguida, o autor apresentou Ørom (2000), que identificou a existência de um pré-paradigma da ciência da informação (a biblioteca como instituição social) e três paradigmas no campo. O primeiro é o físico, quando a ciência da informação se tornou uma disciplina específica e bem delimitada em torno da recuperação de informação. O segundo paradigma identificado é o cognitivo. Esse modelo se concentra em aspectos qualitativos da interação das pessoas com os sistemas de informação, significando que o conhecimento é influenciado e alterado por fatores cognitivos. Por fim, apresenta as abordagens alternativas, resultantes de aproximação com as teorias da comunicação, especialmente a semiótica. Esta terceira maneira de se estudar a informação une as duas dimensões nos contextos sociais com as relações estruturais do sistema semiótico (a

cultura e a realidade). Essa abordagem estuda, pois, “a determinação social do significado com foco nos códigos” (ARAUJO, 2014, p. 69).

Em recente estudo, o autor ao tratar das abordagens contemporâneas da CI, considera os estudos da cultura organizacional uma das teorias mais significativas para evolução do conceito de informação, que no ambiente organizacional não existe isoladamente nos indivíduos, mas em comum nas atividades cotidianas, os quais agem de maneira recíproca, com “uma forma própria de lidar com a informação que é partilhada. Essa forma própria acaba por se constituir em algo do grupo, constitui uma ‘cultura” (ARAÚJO, 2018, p. 68).

A informação foi e continua sendo estudada sob diversas concepções e sistematizações, dependendo do contexto histórico e da função que ela adquire em determinada atividade.

Nesse trabalho, considera-se informação aquela definida por Araújo (2014), em que o autor identifica um conceito mais amplo, voltado para a dimensão cognitiva, cuja informação é algo associado à interação entre dados (aquilo que existe materialmente) e conhecimento (aquilo

que está na mente dos sujeitos), e seu estudo relacionado à identificação de significados e de interpretações.

Buckland (1991), ao analisar os principais usos da palavra “informação”, encontrou três principais: informação-como-processo (comunicação que modifica o estado de conhecimento do indivíduo) informação-como-conhecimento (significa aquilo que é percebido na “informação-como-processo”); informação-como-coisa (usado para designar objetos, como dados e documentos). Araújo (2014, p. 67) evidencia que o autor, a partir desses três usos, percebe duas distinções: “a informação às vezes é percebida como entidade, outras vezes como processo; algumas vezes percebida como algo tangível, outras como algo intangível”. E estabelece, com base nessa distinção, uma quarta definição de informação, como “‘processamento da informação’, que significa o tratamento, o manuseio e a obtenção de novas formas ou versões da ‘informação-como-coisa’” (ARAÚJO, 2014, p. 67).

Os aspectos trazidos por Buckland (1991) de informação como processo, os quais expressam o conteúdo da informação que parte de um emissor, por meio de algum canal, atravessa-o e chega a algum receptor, ou seja, é toda a ação ou trajetória do processo informacional. Quanto ao

aspecto da informação como conhecimento comunicado, refere-se ao conceito mais aproximado do proposto por Capurro e Hjørland (2007), que saiu do contexto físico do objeto e passou ao da mente, que corresponde à informação que criou significado e passou a ser transmitida como conhecimento explicitado. Por fim a informação como coisa, que retorna ao aspecto físico do objeto, que está contido em documentos e quando contextualizado deixa de ser dado, tornando-se informação.

Lima, Santos e Llarena (2014, p. 13) abordam a questão sobre o que é e para que serve a informação, atribuindo ao termo grande amplitude e especificando que este pertence a um universo de múltiplos conceitos referentes às diversas áreas do conhecimento e afirmam que “tais áreas, independentemente de quais sejam, de algum modo, direta ou indiretamente, mantêm contato com a informação, seja em sua produção, organização, gestão, segurança, disseminação ou uso”. Acrescentam que cada área possui um olhar próprio da informação. Sendo atividade essencial para a que não necessita ser refletida com profundidade; para outras, já são imprescindíveis o estudo e a reflexão das atividades humanas ligadas à informação. Desse modo observa-se a dinâmica

informativa a partir do fenômeno social complexo, em que o processo de informação é gerado, até seu acesso, uso e apropriação.

A informação cada vez mais é necessária desde sua produção até ao tratamento porque passa, sendo inclusive, processada, recuperada, utilizada e por fim, gerida de forma que seu uso e disseminação agreguem valor a quem a aproveita.

Valentim (2010, p.15) afirma que a informação é insumo para qualquer fazer, seja no âmbito acadêmico, seja no âmbito empresarial. A geração de “novo” conhecimento somente é possível quando a informação é apropriada pelo indivíduo, por meio do estabelecimento de relações cognitivas. O estilo cognitivo e as preferências individuais afetam a maneira como uma pessoa processa a informação. Em se tratando de situações, as normas e as regras do grupo, da profissão ou da organização podem influenciar a maneira como a “informação é processada e utilizada” (CHOO, 2004, p. 283).

Nakano e Fleury (2005) visualizam o conhecimento organizacional sob duas óticas: uma “cognitiva”, em que o conhecimento é visto como “insumo”, mesmo que seja intangível e complexo, mas pode ser armazenado,

combinado e reutilizado, onde a gestão do conhecimento aproxima-se da gestão do processo produtivo de um bem intangível (o novo conhecimento). Outra visão é o conhecimento como “processo”, onde a criação é resultado da interação pessoal, “construtivista”, das relações interpessoais, em que a gestão do conhecimento é direcionada as pessoas, as suas interações e as suas comunicações interpessoais.

A concepção de saber como conhecimento, aquilo que se sabe, tem sua acepção a partir da etimologia da palavra latina *sapêre*, ter gosto, que remete a percepção de ter gosto por conhecer. Interessar-se por saber, por conhecer tudo o que é percebido pelos sentidos. Esta percepção do saber está além da que se estabelece pela leitura de um livro, de uma experiência vivenciada, como diz Bachelard (1996, p.10) “É imensa a distância entre o livro impresso e o livro lido, entre o livro lido e o livro compreendido, assimilado, sabido!”.

Santos, Llarena e Lira (2014, p. 47) ao se referirem aos filósofos da natureza, Sócrates, Platão e Aristóteles afirmam que “esses filósofos entenderam que o conhecimento transcende a visão mitológica de mundo, cuja essência do conhecer está no ‘conhecer-se a si mesmo’,

no ‘vir de dentro’, na justaposição das verdades filosóficas em busca de opiniões próprias de conhecimentos oscilantes”. Nesse sentido, o saber está contido no raciocínio, na reflexão e no pensamento do sujeito que busca em si próprio o reconhecimento das verdades justificadas do objeto de conhecimento.

Foucault (1969) em seu livro “Arqueologia do Saber” estabelece o ponto que nunca foi atingido pelos lógicos, pelos formalistas, ou pelos intérpretes: Saber e poesia são, igualmente, saber.

Um conceito pode mudar ao longo do tempo e retornar às suas raízes dependendo do contexto a ser aplicado. No que se referem aos saberes, estes se constituem na sua essência ao aspecto de validade e uso em determinado momento. Dessa forma, o saber está em toda parte. Na evolução da filosofia, da ciência, no senso comum, na arte, na cultura, na história, ou seja, o saber consiste na percepção racional que o ser humano estabelece por meio dos sentidos.

Na perspectiva de Kant (1781), apesar de não se saber verdades sobre o mundo "como ele é em si", há o conhecimento a priori da percepção acerca do mundo de certa forma: pode-se saber um grande número de coisas

sobre "o mundo como ele nos aparece", de forma não interpretada, que se apresenta às nossas consciências. Não nos é possível conhecer a coisa em si, ou aquilo que não está no campo fenomenológico da experiência.

Para Japiassu (1981, p. 49) "o mínimo que podemos dizer é que a ausência e a recusa da história das ciências correspondem a uma concepção idealista do saber." O saber passa por toda a trajetória da humanidade, não podendo desvincular-se da produção histórica por qual caminhou.

Bachelard (1967) introduz uma concepção nova de conhecimento em que o indivíduo consegue se desvencilhar dos conceitos anteriores; procura não mais sobrepor os conhecimentos adquiridos; e por fim consegue identificar uma nova forma de pensar.

Deleuze (1986, p. 30) considera que "uma ciência se localiza num domínio do saber que ela não absorve, numa formação que é, por si própria, objeto de saber e não de ciência. O saber não é ciência, nem mesmo conhecimento". Dessa forma, o saber está no âmago da percepção e transcende o próprio conhecimento, podendo estar em toda parte, independentemente do domínio completo de uma ciência ou do conhecimento. Foucault (1969, p. 7) acrescenta "[...] na análise das ideias e do saber, prestamos

atenção cada vez maior aos jogos da diferença; não acreditemos que, ainda uma vez, essas duas grandes formas de descrição se cruzaram sem se reconhecerem”.

Foucault (1969) apresenta ainda a relação existente entre ciência e saber e suas construções discursivas que influenciam na constituição e consolidação cientificista. Encontra-se uma relação específica entre ciência e saber em toda formação discursiva; a análise arqueológica, ao invés de definir entre eles uma relação de exclusão ou de subtração (buscando a parte do saber que se furta e resiste ainda à ciência, e a parte da ciência que ainda está comprometida pela vizinhança e influência do saber), deve mostrar, positivamente, “como uma ciência se inscreve e funciona no elemento do saber” (FOUCAULT, 1969, p. 207). A esse conjunto de elementos, formados de maneira regular por uma prática discursiva e indispensável à constituição de uma ciência, apesar de não se destinarem necessariamente a lhe dar lugar, pode-se chamar saber. Um saber é aquilo de que podemos falar em uma prática discursiva que se encontra assim especificada: o domínio constituído pelos diferentes objetos que irão adquirir ou não um “status científico” (FOUCAULT, 1969, p. 204).

O saber não está contido somente em demonstrações; pode estar também em “ficções, reflexões, narrativas, regulamentos institucionais, decisões políticas” (FOUCAULT, 1969, p. 205). Ou seja, o tempo todo o autor apresenta formas de saber em todas as instâncias, nas histórias contadas, na filosofia, no senso comum, nas experiências, nos usos e costumes e que podem vir a tornar-se ciência.

O saber relaciona-se com a totalidade da compreensão que se percebe de uma ciência, de um conhecimento, que parte do campo das ideias, do pensamento, por isso, Foucault (1969) destaca os jogos da diferença nas formas de descrição da análise das ideias e do saber. Nesse sentido, o conhecimento, diferentemente do saber, é um procedimento que exige uma operação cognitiva, uma percepção do objeto e a relação sensorial com a consciência do sujeito.

Para Bachelard (1996, p. 18) "diante do mistério do real, a alma não pode, por decreto, tornar-se ingênua". O autor esclarece que: "É impossível anular, de um só golpe, todos os conhecimentos habituais. Diante do real, aquilo que cremos saber com clareza ofusca o que deveríamos saber". É o que se diz da visão de mundo que cada indivíduo

carrega em sua consciência, que embora exercite o tempo todo construção do arcabouço de conhecimento, esta vai sempre interferir no acúmulo de saber.

Nietsche (1887) observa que "Nós, homens do conhecimento, não nos conhecemos; de nós mesmos somos desconhecidos". Fazendo uma reflexão a partir de que só se conhece parte do que se pode perceber, da concepção por meio da cognição. É o que Polanyi (1966) destacou quando tratou do conhecimento tácito: "podemos saber mais do que podemos dizer".

A teoria do conhecimento de Hessen (2000, p. 22) estabelece alguns tipos de conhecimento humano e afirma que "até agora, quando falamos em conhecimento, sempre pensamos apenas numa apreensão racional do objeto". E pergunta se além desse conhecimento racional, existe algum outro, que, em oposição ao conhecimento racional-discursivo, pode-se chamar de intuitivo.

O conhecimento intuitivo seria aquele em que o indivíduo age de acordo com a experiência, com aspectos da cognição, com a percepção do algo mais existente em cada um e que não é possível descrevê-lo (LIRA, 2012).

Hessen (2000, p. 70) ainda especifica que "conhecer significa apreender espiritualmente um objeto".

Complementa que é isso que o pesquisador nas ciências especializadas faz quando quer determinar seu objeto sob todos os ângulos. Mas também o metafísico quando quer apreender a essência da alma.

Japiassu (1977, p. 15) afirma que o saber, atualmente, pode ser considerado como: “todo um conjunto de conhecimentos metodicamente adquiridos, mais ou menos sistematicamente organizados, susceptíveis de serem transmitidos por um processo pedagógico de ensino”. O saber é também o que se considera o conjunto de conhecimentos que pode ser adquirido formalmente.

Bachelard (1967, p.21) acrescenta que: “o homem movido pelo espírito científico deseja saber, mas para, imediatamente, melhor questionar”. Todo conhecimento adquirido, construído, experienciado pelo homem deve ser no mínimo confrontado com aquele que é seu oposto, para se chegar à conclusão de que está no caminho correto, ou se deve refazer, repensar, revisar suas concepções.

O ser humano é dotado também de uma sensibilidade que é traduzida por intuição, além do ser pensante que é. Referindo a Hessen (2000, p. 80) observa-se que: “Só é possível uma solução efetiva do problema quando supomos outra fonte de conhecimento além da

sensação e do pensamento: a experiência e intuição interna”. E acrescenta: “Sua importância ilumina-se a partir de uma consideração histórica da cultura humana.”

O “conhecimento latente na mente das pessoas é a capacidade de reconhecer um rosto que se vê em uma multidão”, de dar as características de um indivíduo que foi visto apenas uma vez, ou de poder passar para outrem o modo como se faz algo que, para alguns, é corriqueiro, simples e automático (LIRA, 2012, p. 42). Quando se fala em construção do conhecimento, reporta-se que: “A noção de ‘construção do conhecimento’ é entendida como constituição de saberes aceitos em determinado tempo histórico e/ou como processo de aprendizagem do sujeito” (WERNECK, 2006, p. 193). Identifica-se que esta construção se verifica por meio da evolução do pensamento no momento histórico porque passa a sociedade.

Para Foucault (1969, p. 6) “a história do pensamento, dos conhecimentos, da filosofia, da literatura, parece multiplicar as rupturas”. Esta evolução do conhecimento delimita-se nos processos de divergências em determinados momentos históricos. E acrescenta que não se trata de atribuir ao domínio da história, e não necessariamente da história dos conhecimentos, um

método estruturalista experimentado em diversos campos de análise. “Trata-se de revelar os princípios e as consequências de uma transformação autóctone que está em vias de se realizar no domínio do saber histórico” (FOUCAULT, 1969, p. 17).

Vale ressaltar, de forma oportuna, o pensamento de Morin (2003, p. 26), para quem a educação em uma universidade, por exemplo, passa pela conformidade entre o ensino e a pesquisa, e não se pode reformar a instituição sem haver reforma de mentes, precisa-se harmonizar a razão, a emoção, o pensamento sistêmico e o mecânico, “o desenvolvimento de uma democracia cognitiva só é possível numa reorganização do saber, a qual reclama uma reforma do pensamento capaz de permitir não somente a separação para conhecer, mas a ligação do que está separado”. Para o autor, a palavra muda de sentido dependendo do contexto em que é empregada. Não se pode isolar uma informação, é preciso ligá-la a um contexto e mobilizar o saber prévio, a visão de mundo, a cultura nele contida, para se chegar a um conhecimento apropriado e oportuno da mesma.

Assim, o conhecimento sobre algo é apenas uma parte do que se apreende desta enxurrada de informação a

que está submetido o indivíduo. O autor, referindo-se a Pascal (1657), acrescenta que não se pode conhecer o todo sem conhecer as partes e não se podem conhecer as partes sem conhecer o todo. Então, o conhecimento é um processo em espiral que cada vez que se afunila e se aprofunda, faz-se necessário voltar à borda para se alimentar dos acréscimos periféricos.

Levy (2003, p. 5-6) sustenta que “a sucessão da oralidade, da escrita e da informática como modos fundamentais de gestão social do conhecimento não se dá por simples substituição, mas antes por complexificação e deslocamento de centros de gravidade”. Discorre que o saber oral e o conhecimento fundado na escrita continuam existindo e a informatização não vem causar uma “catástrofe cultural”, mas considera “os trabalhos recentes da psicologia cognitiva e da história dos processos de inscrição para analisar precisamente a articulação entre gêneros de conhecimento e tecnologias intelectuais”.

A educação é o meio por excelência de construção de uma sociedade mais digna, mais consciente. Transformá-la no amálgama do processo de conhecimento, por meio do aproveitamento das ferramentas tecnológicas, pode ser a

preciosa interação entre o conhecimento e a tecnologia de que trata o autor.

Beluzzo e Feres (2015, p. 29) esclarecem que a educação é parte do cenário de transformações da atualidade, deve ser considerada uma referência diferenciada das condições de desenvolvimento e inovação na sociedade, a qual deve migrar de uma postura tradicional de transmitir informação e cultura “para uma posição de ensinar a aprender e a pensar”.

Morin (2003) compreende o ser humano em sua totalidade e não apenas pelos elementos que o constituem, e afirma que uma sociedade se forma pela interação entre os indivíduos, formando um conjunto possuidor de uma língua, de uma cultura, sendo as ‘emergências sociais’ que permitem o seu desenvolvimento. Acrescenta que é necessário um modo de conhecimento que permita compreender como as organizações, os sistemas, produzem as qualidades fundamentais do mundo. Para o autor “o conhecimento deve certamente utilizar a abstração, mas procurando construir-se em referência a um contexto”. E complementa que “a compreensão de dados particulares exige a ativação da inteligência geral e a mobilização dos conhecimentos de conjunto” (MORIN, 2003, p. 12).

A compreensão do mundo corresponde a um processo que vai além das condições sociais, históricas, políticas, econômicas, psicológicas, necessitando da compreensão de todo um contexto. Somente assim é possível evitar a ‘imbecilidade cognitiva’. Para tanto, organizar as informações sobre o mundo requer uma reforma de pensamento. O pensamento complexo para Morin (2003) é baseado antes de tudo na necessidade de contextualizar, estabelecer a dialética entre os antagonismos. “A dialógica permite assumir racionalmente a associação de noções contraditórias para conceber um mesmo fenômeno complexo” (MORIN, 2003, p. 17). O pensar complexo valoriza a incerteza, mas para procurar a certeza por meio da integração, da ordem e da desordem, como complementares.

Duarte, Lira e Lira (2014, p. 271) estabelecem que a sociedade evolui a partir de um conhecimento a priori, que se acrescenta à medida em que é “registrado e passado adiante”. Aquele conhecimento que foi construído na mente do conhecedor, quando explicitado por meio de algum suporte informacional, passa a ser conhecimento explícito ou informação. Esse conhecimento quando internalizado por outrem, alimentado pela sua visão de mundo, modifica

a estrutura de conhecimento preexistente e converte-se em novo conhecimento, numa dinâmica que não se iguala ao conhecimento anterior.

O conhecimento é, portanto, cíclico e progressivo e suas estruturas estão em constante alteração, conforme a assimilação, o entendimento e a apreensão que se constrói na mente do indivíduo.

Segundo Silva *et al.* (2005) a assimilação da informação e a reelaboração em novo conhecimento para a melhoria desejável da qualidade de vida das pessoas é tido como objetivo da inclusão digital e como ponto de partida ao acesso à informação. Os autores complementam que a “inclusão digital é um processo que deve levar o indivíduo à aprendizagem no uso das TIC’s e ao acesso à informação disponível nas redes, especialmente aquela que fará diferença para a sua vida e para a comunidade na qual está inserido” (SILVA *et al.* 2005, p. 30). Dessa forma, a educação passa a permear os meios e a política informacional dos ambientes organizacionais, em que a inclusão digital seja a preocupação preponderante, contemplando a educação para a informação que contribua para a formação de uma cultura informacional.

Em uma organização, a aliança entre os sujeitos é derivada da formação e manutenção de um grupo que almeja o mesmo objetivo, e que possui padrões, modelos, regras e comportamentos comuns, resultando na cultura organizacional, que pode ser interpretada como sendo produto das manifestações, interações e absorção desses modelos e padrões de indivíduos que interagem, e são membros de uma mesma organização (CÂNDIDO; VALENTIM; CONTANI, 2005).

Dias (2003) afirma que a cultura estabelece limites, nos quais se desenvolve toda a ação social, que depende da cultura vivenciada. A cultura apresenta elementos tangíveis ou não. Os primeiros são de ordem tecnológica - ferramentas, instrumentos de trabalho, máquinas e outros. Já os não tangíveis são aqueles subjetivos, como valores, ideologia, crenças, mitos, símbolos, costumes e outros. Os diversos sistemas sociais onde se desenvolvem a cultura (valores, normas, ideologia) influenciam o comportamento do indivíduo. De acordo com Aquino (2007) o conhecimento desempenha, então, um importante papel nas relações dos indivíduos na contemporaneidade. Para essa autora ele está relacionado a todo um contexto social e cultural cada vez mais complexo, em que a informação e o

conhecimento desempenham uma função estratégica na sociedade.

Em recente estudo Araújo (2017) aponta para os avanços na CI com abordagem ligada à idéia de cultura organizacional, cujos fenômenos informacionais, tanto no nível individual, quanto no coletivo procuram identificar a cultura que permeia a articulação entre estes. No âmbito das organizações os indivíduos agem em comum acordo e lidam com informações que são compartilhadas, constituindo uma cultura de grupo.

Quando se fala em saber remete-se a uma parte deste que é o conhecimento. Quando se aborda a questão do conhecimento, não se prescinde da informação, uma vez que esta faz parte da relação intrínseca da construção do conhecimento. E quando se refere à gestão e sua possibilidade de relação com a informação e com o conhecimento, verifica-se que esta forma de administrar ou gerenciar abre perspectivas abrangentes para alavancagem organizacional. Sendo possível o inter-relacionamento entre estes conceitos.

As tecnologias sempre caminharam juntas com a evolução da humanidade, das sociedades e do conhecimento humano. O desenvolvimento de tecnologias

acompanhou os indivíduos desde a descoberta do fogo e das transformações que o homem executou na natureza construindo sua cultura. O virtual tecido via tecnologias da informação e comunicação é capaz, hoje, de tornar realidade - por meio de diferentes formas de representações - a imaginação humana. O que inicialmente era sonho, permeando a imaginação dos indivíduos ganha status de realidade, podendo ser útil para suprir diferentes necessidades, como, por exemplo, o conhecimento por simulação; um dos frutos do atual processo de desenvolvimento tecnológico. Como afirma Weissberg (1999, p. 121) “O virtual e o real são duas faces de uma mesma questão. O virtual não substitui o real, ele ajuda a lhe dar sentido”. Reconhece-se que a virtualidade possível por intermédio das TIC possui um traço de realidade que torna capaz de se identificar novas leituras, nova forma de entendê-la.

Outro aspecto relevante é o surgimento da Web 2.0, que abre a possibilidade de diferentes maneiras da construção coletiva do conhecimento. Contudo, há que se adotar uma postura crítica diante desse aspecto. Segundo Keen (2009), estimula-se a produção de conteúdos amadorísticos, estabelecendo critérios de veiculação de

conteúdos em grande parte dissociados do compromisso ético com a verdade. Consolida-se, assim, um mecanismo de controle que já não mais atua pela dificuldade de acesso, mas pelo excesso. Diante de tal excesso é necessário fazer uso de mecanismos capazes de realizar a seleção dos conteúdos que se encontram de forma tão abundantes que demandam recortes capazes de facilitar o acesso às informações àqueles que a buscam no emaranhado de possibilidades estabelecidas pelas redes digitais.

Barreto (2005) lembra que a informação e o conhecimento são elementos primordiais para o crescimento da sociedade, tendo em vista que são fontes que alimentam as camadas produtivas, seja qual for o segmento - econômico, político, cultural, educacional ou social - principalmente, a partir da década de 80, com o incremento tecnológico na informação e comunicação. Com isso, surgiu um novo cenário na sociedade, cujas barreiras geográficas, econômicas, sociais e culturais foram superadas por meio das novas tecnologias de comunicação, como a Internet, que interliga o mundo, tudo isso refletindo de maneira considerável na vida das pessoas e da sociedade.

Quando se pronunciou a célebre frase: “*ego cogito ergo sum*”, “eu que penso, logo existo”; Descartes (1637) atribuiu ao pensamento a força da sua existência. Do ser em si mesmo. Como o pensamento está fora do mundo material, o ser pensante, dotado de raciocínio e capaz de perceber algo além dos seus sentidos físicos, torna-se o detentor da chave que abre as portas da evolução e de tudo que permeia as transformações tecnológicas da sociedade. Portanto, as revoluções tecnológicas porque passa a sociedade contemporânea, só subsistem porque o homem foi capaz de extrair do pensamento e da abstração, a concretização dos sonhos, anseios e necessidades que perpassam no seu Eu.

A humanidade está vivendo um momento de forte impacto relacionado às mudanças tecnológicas e, a velocidade com que essas mudanças acontecem leva-se a refletir o que deve ser realizado enquanto ser pensante, responsável pelas estruturas evolutivas em diversos espaços coletivos, incluindo as organizações. Dentro do espaço das ciências sociais aplicadas, tem-se que as reflexões perpassam pelo que se compreende como informação necessária e como é possível apreender aquela

que se torna relevante e ao mesmo tempo servi-la na consecução de benefícios sociais.

A ciência da informação surge com essa preocupação, tendo como pressuposto, desde sua concepção, estabelecer diálogos com outras disciplinas, mantendo o foco na construção de uma epistemologia fundada no objeto, que é também seu fundamento, de levar informação científica a quem dela necessita. A ciência da informação é, portanto, uma disciplina que tem como propósito resolver o problema crescente da explosão informacional, com vistas a organizá-la e dispô-la para a sociedade.

Está-se vivendo um momento de difícil percepção do que exatamente é real e o que é virtual. A partir desta escrita ou da leitura que se faz de um texto, o liame entre realidade e virtualidade é muito tênue. A interferência na vida daquilo que circunda a humanidade, desde os elementos que compõem o ambiente, a tecnologia, a fantasia, a utopia, a produção do homem ou a criação natural, enumera-se o quanto se tem dificuldade de separar o que é advindo da natureza, da humanidade, do sonho, do que é transformado tecnologicamente e está arraigado no cotidiano.

Nessa perspectiva observa-se que há um movimento na ciência de uma nova aliança entre a subjetividade e a objetividade, entre a divisão cartesiana que marcou a ciência moderna, entre o homem e a natureza, embora circunscrita no aparato tecnológico que não mais se desvincula do meio e da sociedade. Tal ciência encontra-se revestida de uma pós-modernidade que rompe com os modelos científicos vigentes, sem deixar de preservar aquilo que permeia a lógica, a razão, o pensamento, a reflexão, a ficção, ou seja, uma mistura que retrata a sociedade que não consegue perceber a realidade. Contemporaneamente, sente-se a necessidade de uma convivência harmônica dos indivíduos com as tecnologias da informação e da comunicação que interferem sobremaneira no que diz respeito à velocidade com que se apreende a informação para construir conhecimento. As pessoas são capazes de processar e entender apenas uma parte do que é proposto pelo atual processo de desenvolvimento científico.

De acordo com Pinho Neto (2008, p. 3) os homens não devem concordar com ‘visões simplistas’ no sentido de atribuir à tecnologia o resultado de demandas sociais provenientes de fatores econômicos, sociais, políticos e

ideológicos. Acrescenta-se que a técnica por si só também não é garantia de solução de problemas na sociedade. O autor esclarece que estar de acordo com tais premissas é admitir “a supremacia do homem sobre a técnica como se esta fosse neutra”.

Segundo Wolf (2009), o trabalho vivo do homem, ao ser convertido em mais um fator (coisa) de produção, empregado tão somente para amplificar as potencialidades postas na maquinaria, ou seja, na técnica, faz esta inaugurar um novo tipo de subsunção (inclusão) real do trabalho ao capital, que traz consigo uma concepção de qualificação calcada na reificação (coisificação) do trabalho vivo.

A tecnologia desenvolvida pela ciência como aliada na resolução de problemas sociais existentes transforma-se em ilusão, uma vez que o grande paradoxo da ciência e da tecnologia é o aumento dos meios de produção. No entanto, aumenta-se em proporção a miséria e a pobreza. A reificação / coisificação do homem torna-o refém da tecnologia. Há subsumido (inserido) na técnica relações sociais que influenciam a sociedade, que por sua vez, a sociedade influencia o desenvolvimento da técnica, ou seja, há uma relação recíproca que se estabelece entre o humano e a tecnologia criada por este, para ajudar na resolução de

necessidades diversas. A tecnologia sofre influências das realidades sociais e estas são influenciadas pela tecnologia, desta forma, estão em constante ligação a partir de complexas redes de trocas e agenciamentos.

Nesse sentido, para que as pessoas possam interagir de maneira positiva é necessário que a informação gere conhecimento. É preciso que o processo de comunicação ocorra de maneira satisfatória, o que resulta em uma comunicação produtiva, corroborando para as transformações e o desenvolvimento em todos os aspectos, principalmente, o educacional, por ser um elemento extremamente necessário à produção do conhecimento. Apesar de todo o aparato tecnológico no processo de comunicação da informação, é o ser humano o componente mais precioso, para que haja sucesso e desenvolvimento em todo empreendimento tecnológico (CHOO, 2004).

A ciência pós-moderna, conforme afirma Aquino (2007), revela condições de conhecimento e tecnologia que produzem formas de organização social que desestabilizam os velhos estilos de pensamento, modificam o *status quo* e as práticas sociais da modernidade. A autora considera que a síntese entre sociedade e conhecimento revela a necessidade deste ser apreendido à luz de uma dimensão

social. Ressalta a importância da informação e do conhecimento que sempre se constituíram pilares em diferentes modos de produção social ligados a diversos momentos históricos.

Para Quéau (1999, p. 92) “as tecnologias promovem uma reconfiguração dos saberes e dos métodos, das escritas e das memórias, dos meios de criação e de gestão”. Nesse sentido, as telecomunicações permitem que as organizações aproveitem estas técnicas para criar e desenvolver alternativas de aproximar indivíduos que possuam conhecimentos e que estes possam ser compartilhados, por meio da gestão dos ambientes em que os conhecimentos acontecem. O autor acrescenta que as “novas formas de telepresença, de teletrabalho são possíveis graças à ‘televirtualidade’”. Experiências de comunidades virtuais, que já existem há anos, associadas ao incremento da computação gráfica e da telemática em muito já contribuem para o desenvolvimento destas coletividades, as quais aproximam saberes e experiências que promovem o desenvolvimento organizacional.

A modalidade de ensino a distancia é favorecida pelo uso das tecnologias contemporâneas, constituindo recurso fundamental nos dias atuais, diminuindo distâncias,

contribuindo para a interação entre professor e aluno, acompanhando as transformações constantes da sociedade, no entanto, “requer o aprimoramento tecnológico das pessoas sob pena de não se adequarem a essa ferramenta que possibilita a aprendizagem na organização” (ARAÚJO; DIAS, 2018, p.196).

Para Uribe-Tirado e Pinto (2015, p. 53) o uso das tecnologias contribui para a aprendizagem e o compartilhamento do conhecimento, porém, somente a formação em “alfabetização informacional ou competência informacional – ALFIN-COMPINFO” é que irá garantir a aprendizagem, o conhecimento e a sabedoria.

Os autores reconhecem que perpassa uma idéia errônea no imaginário coletivo de que a solução passa apenas pelo acesso a tecnologias, por sua "facilidade de uso", disponibilizando todas as "informações necessárias". No entanto, o estudo da competência informacional tem demonstrado que o acesso não é suficiente para a aprendizagem.

O avanço tecnológico mudou a noção de tempo e de espaço, interferindo no mercado. A velocidade com que as mudanças tecnológicas acontecem, promove desenvolvimento, e a tecnologia torna-se tanto

‘oportunidade’, quanto ‘risco’ (BORGES, 2018, p. 56). Para a autora, o mundo virtual provocou diversas mudanças, onde a possibilidade de compartilhamento de informação e conhecimento amplia o potencial humano. A informação e o conhecimento são bens cujo “uso não faz com que se acabem”. Uma vez utilizados e reutilizados, por meio de interpretação, de interligação, de complementaridade, torna-se novo conhecimento, nova forma de pensar e de aprender (BORGES, 2018, p. 58).

Choo (2003) define que a informação está presente em tudo que uma organização faz. Especifica que o uso da informação pode ser expresso em processos interligados, divididos em três arenas distintas: criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Quando se passa à conjugação do termo gestão da informação, apreende-se que este requer a utilização da informação e todos os recursos que esta oferece, para que seja bem administrada ou gerida e que seus resultados venham favorecer os aspectos determinantes para solução de problemas que venham refletir na tomada de decisão, dentro de qualquer tipo de organização.

Para Araújo (2014, p. 63) as primeiras reflexões sobre “a gestão da informação incidiram sobre sua natureza

física” para reduzir o excesso, otimizar a circulação, identificar com precisão as necessárias e descartar as inúteis ou redundantes.

A gestão diz respeito às práticas sistematizadas utilizadas na administração, ou seja, gestão ou administração é o ato de administrar ou gerenciar recursos com o objetivo de alcançar determinadas metas. A necessidade de organizar, movida pelas instituições surgidas com o advento da Revolução Industrial, configurou a busca por soluções de problemas até então inexistentes, que permitiu estabelecer novas formas de administrar ou gerir por meio de princípios, normas e funções que apoiassem os meios de produção, com objetivo de melhores resultados. Dessa forma, a gestão aparece como forma de contribuir com melhor planejamento, organização, controle e direção das atividades inerentes às instituições.

Para Bettencourt e Cianconi (2012, p. 3) “o termo ‘gestão’, muito utilizado na área de Administração de Empresas e Ciências Econômicas, pode ser compreendido como um processo”. Este termo abrange as ações avaliativas e corretivas, bem como as de orientação e direção de atividades que objetivam o atingimento de determinadas metas. As autoras complementam que a

gestão também envolve a busca pela satisfação das pessoas inseridas no processo.

Para se chegar a concepção atual do termo ‘gestão’, percebe-se a influência das escolas europeia e americana em seu contorno, como esclarece Coltro (2009, p. 43): “o termo gestão deriva de influência francesa (*gestion*) sendo uma palavra mais genérica e engloba tanto o administrador quanto o gerente, que tem significados técnicos distintos”. Já no inglês britânico, refere à palavra *management*, que tem significado de ‘gestão privada’ enquanto a palavra *administration* significa ‘gestão pública’, assim como no francês. Porém, no inglês norte-americano, em que as escolas de administração são as mais influentes no Brasil, esta distinção passa a não existir.

A gestão possui a conotação de abrangência tanto da área pública como da área privada. Sendo a mesma utilizada frequentemente para designar o ato de administrar, ou seja, de gerir processos e meios de produção para atingimento de objetivos definidos ou planejados. Dessa forma, esclarece-se que apesar dos termos anteriores designarem gestão, ainda assim, percebe-se certo desconforto em utilizá-lo na função de administrar ou gerenciar.

Em se tratando do termo gestão, diversos autores atribuem que deve ser usado apenas em processo que se pode controlar, ou intenso e sufocante, a exemplo dos autores Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2000). Barbosa (2008, p. 11) ao citá-los, esclarece que afirmam: “o termo gestão implica controle de processos que talvez sejam intrinsecamente incontroláveis ou, pelo menos, que talvez sejam sufocados por um gerenciamento mais intenso”.

De acordo com Barbosa (2008), os autores Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2000) concluem que os gerentes devem promover a criação de conhecimentos por meio de capacitadores, em vez de controlá-los como forma de facilitar sua criação na empresa. Observa-se, entretanto, que o questionamento levantado por Krogh, Ichizo e Nonaka (2000) diz respeito ao que significa “gestão”. Afinal, o que são os elementos “capacitadores”, senão processos gerenciais? Podem não ser processos “intensos”, ou que possam “sufocar” a criação do conhecimento, mas, nem por isso, deixam de ser processos gerenciais, no sentido de que são concebidos e planejados, executados e, posteriormente, avaliados. Ao se limitarem os processos gerenciais àqueles “intensos” e “sufocantes”, não se pode falar de gestão de recursos humanos, gestão de pessoas e de gestão de

competências, para citar apenas alguns processos gerenciais (BARBOSA, 2008, p. 11).

Nesta perspectiva, observa-se que a gestão no âmbito organizacional abrange além dos recursos materiais, dos recursos humanos, da infraestrutura e da logística, a preocupação com os recursos informacionais e o arcabouço de conhecimento gerado no ambiente, que pode ser aproveitado de forma a ser apreendido e compartilhado com todos que fazem parte de instituição que incentive a cultura de aprendizagem. Esta visão está presente em Duarte, Lira e Lira (2014, p. 269) ao esclarecerem que “a gestão é muito mais do que simplesmente administrar, gerir, conduzir”, é também promover ações para que “as pessoas compartilhem atividades, obrigações e competências que façam parte da vida das organizações às quais pertençam”, mas não se deve impor nenhum tipo de ordem sobre esse conhecimento ou sobre quem o detenha. As autoras reconhecem que o processo de gestão nas organizações vem mudando em função da necessidade de adequação às novas exigências da sociedade, cujo capital humano valoriza-se pela competência. E como as organizações são formadas por pessoas, e estas são as verdadeiras detentoras do conhecimento, “o que diferencia

uma organização de outra é como esse conhecimento é percebido, valorizado, utilizado, enfim, gerenciado” (DUARTE; LIRA; LIRA, 2014, p. 269).

Em consonância com este pensamento está a pesquisa apresentada por Araújo (2014, p. 64) quando aborda “a gestão da informação e do conhecimento” como campo de pesquisa da ciência da informação. O autor afirma que se deve gerenciar a cultura organizacional, os contextos onde o conhecimento acontece, ampliando o campo de pesquisa da gestão da informação e do conhecimento.

Sendo assim, a gestão está contida nos aspectos em que a organização estabelece estratégias para uso dos meios de produção, como também nos processos relacionados a geração e utilização da informação e do conhecimento.

Assim, a ciência da informação corrobora com a evolução do conhecimento, uma vez que investiga o fluxo de informação, sua recuperação, os aspectos cognitivos presentes em seus processos e a interação entre dados e conhecimento na identificação de significados e interpretações. O conhecimento interage com a cultura na sua construção, que se expande socialmente. As tecnologias

contribuem com a melhoria dos processos de gestão, mas o ser pensante é quem modifica as estruturas de conhecimento na sociedade.

Quadro 1 - SÍNTESE DA ABORDAGEM: A CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM A GESTÃO

Autores que embasaram	Ano	Contribuições
KANT	1781	Não nos é possível conhecer a coisa em si, ou aquilo que não está no campo fenomenológico da experiência.
POLANYI	1966	Podemos saber mais do que podemos dizer.
BORKO	1968	CI - disciplina que investiga as forças que governam os fluxos de informação
SHERA	1968	CI - ciência do armazenamento e recuperação da informação
FOUCAULT	1969	[...] na análise das ideias e do saber, prestamos atenção cada vez maior aos jogos da diferença; não acreditemos que, ainda uma vez, essas duas grandes formas de descrição se cruzaram sem se reconhecerem.
BROOKES	1980	Nicho da CI - o mundo do conhecimento objetivo
JAPIASSU	1981	O mínimo que podemos dizer é que a ausência e a recusa da história das ciências correspondem a uma concepção idealista do saber.
DELEUZE	1986	Uma ciência se localiza num domínio do saber que ela não absorve, numa formação que é, por si própria, objeto de saber e não de ciência. O saber não é ciência, nem mesmo conhecimento.
NIETSCHE	1887	Nós, homens do conhecimento, não nos conhecemos; de nós mesmos somos desconhecidos.
BUCKLAND	1991	A informação às vezes é percebida como entidade, outras vezes como processo.
SARACEVIC	1996	CI - campo dedicado às questões científicas e à prática profissional voltadas para os problemas da efetiva comunicação do conhecimento.
LE COADIC	1996	A informação comporta um elemento de sentido. É um significado transmitido a um ser consciente por meio de uma mensagem inscrita em um suporte espacial-temporal.
BACHELARD	1996	É imensa a distância entre o livro impresso e o livro lido, entre o livro lido e o livro compreendido, assimilado, sabido!
RAYWARD	1997	Surgimento da CI com Otlet e La Fontaine que

		ampliaram o termo “documentação”.
WEISSBERG	1999	O virtual e o real são duas faces de uma mesma questão. O virtual não substitui o real, ele ajuda a lhe dar sentido.
QUÉAU	1999	As tecnologias promovem uma reconfiguração dos saberes e dos métodos, das escritas e das memórias, dos meios de criação e de gestão.
ØROM	2000	Identificou a existência de um “pré-paradigma” da Ciência da Informação - a biblioteca como instituição social.
HESSEN	2000	O que se pergunta é se, além desse conhecimento racional, existe um outro, de outro tipo, um conhecimento que, por oposição ao conhecimento racional-discursivo, poderíamos chamar de intuitivo.
GONZÁLEZ DE GOMÉZ	2001	CI - um campo de explicitação de formações sociais de meta-conhecimento.
CAPURRO	2003	A computação invade todos os campos do conhecimento e ações humanas e não humanas – o paradoxo das máquinas computacionais cada vez menos visíveis.
POMBO	2003	Defende a interdisciplinaridade da CI - entrecruzamento de disciplinas que pode resultar o próprio progresso científico.
MORIN	2003	O desenvolvimento de uma democracia cognitiva só é possível numa reorganização do saber, a qual reclama uma reforma do pensamento capaz de permitir não somente a separação para conhecer, mas a ligação do que está separado.
LEVY	2003	A sucessão da oralidade, da escrita e da informática como modos fundamentais de gestão social do conhecimento não se dá por simples substituição, mas antes por complexificação e deslocamento de centros de gravidade.
DIAS	2003	A cultura estabelece limites, nos quais se desenvolve toda a ação social, que depende da cultura vivenciada.
CHOO	2003	A informação está presente em tudo que uma organização faz. O uso da informação pode ser expresso em processos interligados, divididos em três arenas distintas: criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.
CHOO	2004	Apesar de todo o aparato tecnológico no processo de comunicação da informação, é o ser humano o componente mais precioso, para que haja sucesso e desenvolvimento em todo empreendimento tecnológico.
SILVA ET AL.	2005	A assimilação da informação e a reelaboração em novo conhecimento para a melhoria desejável da qualidade de vida das pessoas é tido como objetivo da inclusão digital e como ponto de partida ao acesso à informação.

CÂNDIDO, VALENTIM E CONTANI	2005	Promover a interação entre os indivíduos de forma que as culturas sejam aceitas individualmente e coletivamente, inclusive no convívio com as diferenças, não é uma tarefa fácil de ser empreendida.
BARRETO	2005	A informação e o conhecimento são elementos primordiais para o crescimento da sociedade, tendo em vista que são fontes que alimentam as camadas produtivas
PINHEIRO	2006	Novas relações epistemológicas vão modificando o território da área da CI
WERNECK	2006	A noção de 'construção do conhecimento' é entendida como constituição de saberes aceitos em determinado tempo histórico e/ou como processo de aprendizagem do sujeito.
SMIT E TÁLAMO	2007	Defende a pluridisciplinaridade da CI, pela conjugação de diversas disciplinas em sua base de formação.
MORADO NASCIMENTO	2007	A transição do uso do conceito de informação da Idade Média para a Modernidade, de 'dar uma forma substancial à matéria', para 'comunicar alguma coisa a alguém'.
CAPURRO E HJÓRLAND	2007	Informação como conhecimento comunicado.
AQUINO	2007	A síntese entre sociedade e conhecimento revela a necessidade deste ser apreendido à luz de uma dimensão social.
PINHO NETO	2008	Os homens não devem concordar com 'visões simplistas' no sentido de atribuir à tecnologia o resultado de demandas sociais provenientes de fatores econômicos, sociais, políticos e ideológicos.
BARBOSA; VON KROGH, ICHIJO E NONAKA	2008 2000	Barbosa ao citar Von Krogh, Ichijo e Nonaka esclarece que: eles afirmam que o termo gestão implica controle de processos que talvez sejam intrinsecamente incontroláveis ou, pelo menos, que talvez sejam sufocados por um gerenciamento mais intenso.
KEEN	2009	Estimula-se a produção de conteúdos amadorísticos, estabelecendo critérios de veiculação de conteúdos em grande parte dissociados do compromisso ético com a verdade.
WOLF	2009	O trabalho vivo do homem, ao ser convertido em mais um fator (coisa) de produção, empregado tão somente para amplificar as potencialidades postas na maquinaria, ou seja, na técnica, faz esta inaugurar um novo tipo de subsunção (inclusão) real do trabalho ao capital, que traz consigo uma concepção de qualificação calcada na reificação (coisificação) do trabalho vivo.
COLTRO	2009	Gestão é um termo genérico que sugere, tanto quanto os outros termos usados como sinônimos, a ideia de dirigir e de decidir. Mas, ainda pela novidade, sem revelar os preconceitos já existentes quanto aos

		termos anteriores (gerência e administração).
VALENTIM	2010	A informação é insumo para qualquer fazer, seja no âmbito acadêmico, seja no âmbito empresarial.
RENDÓN-ROJAS	2012	O uso qualificado da informação.
SOUZA	2012	CI – três elementos: pesquisadores de diversas áreas de conhecimento; a convergência dessas áreas em torno dos problemas; e a complexidade do seu objeto de estudo.
LIRA	2012	Conhecimento latente na mente das pessoas é a capacidade de reconhecer um rosto que se vê em uma multidão.
BETTENCOURT E CIANCONI	2012	O termo “gestão”, muito utilizado na área de Administração de Empresas e Ciências Econômicas, pode ser compreendido como um processo, que consiste em administrar, orientar, conferir e avaliar ações e atividades de um determinado grupo ou instituição, com a finalidade de alcançar objetivos específicos.
ARAÚJO	2014	Conceito mais amplo de informação, voltado para a dimensão cognitiva, associado à interação entre dados e conhecimento e seu estudo relacionado à identificação de significados e de interpretações
SANTOS, LLARENA E LIRA	2014	O saber está contido no raciocínio, na reflexão e no pensamento do sujeito que busca em si próprio o reconhecimento das verdades justificadas do objeto de conhecimento.
LIMA, SANTOS E LLARENA	2014	Só é informação o que, de fato, reduz incertezas ou o que conduz à compreensão, até porque inexistente uniformidade entre os indivíduos: o que é informação, para alguém, pode ser mero dado para outrem.
DUARTE, LIRA E LIRA	2014	A gestão é muito mais do que simplesmente administrar, gerir, conduzir, mas também o ato ou efeito de fazer com que as pessoas compartilhem atividades, obrigações e competências que façam parte da vida das organizações às quais pertençam, sem impor algum tipo de ordem sobre o conhecimento.
BELUZZO E FERES	2015	A educação é parte do cenário de transformações da atualidade, deve ser considerada uma referência diferenciada das condições de desenvolvimento e inovação na sociedade, a qual deve migrar de uma postura tradicional de transmitir informação e cultura “para uma posição de ensinar a aprender e a pensar”.
URIBE-TIRADO E PINTO	2015	O uso das tecnologias contribui para a aprendizagem e o compartilhamento do conhecimento, porém, somente a formação em “alfabetização informacional ou competência informacional – ALFIN-COMPINFO” é que irá garantir a aprendizagem, o conhecimento e a sabedoria.
ARAÚJO	2017	Trata-se de estudo da informação com foco na cultura das organizações.

ARAÚJO	2018	Uma forma própria de lidar com a informação que é compartilhada. Essa forma própria acaba por se constituir em algo do grupo, constitui uma 'cultura'
ARAÚJO E DIAS	2018	O aprimoramento tecnológico das pessoas sob pena de não se adequarem a essa ferramenta que possibilita a aprendizagem na organização.
BORGES	2018	A informação e o conhecimento são bens cujo "uso não faz com que se acabem". Uma vez utilizados e reutilizados, por meio de interpretação, de interligação, de complementaridade, torna-se novo conhecimento, nova forma de pensar e de aprender.

Fonte: Lira, 2019.

Abordou-se a informação como objeto da ciência da informação, cujo objetivo recai sobre o seu acesso, uso, recuperação, processamento e sua relação com os aspectos físicos e cognitivos para gerar conhecimento, fazendo uso das tecnologias de informação e comunicação, como facilitadores do compartilhamento de conhecimento e da aprendizagem, constituindo uma cultura organizacional voltada para a gestão do conhecimento.

A gestão pode se relacionar com a informação na perspectiva de estabelecer processos que auxiliem na recuperação, na organização, na utilização e na disseminação da informação, ou seja, relativo aos fluxos formais de informação. Na relação com o saber, a gestão pode estar atrelada ao conhecimento, que é uma das formas do saber. Sendo sua perspectiva ligada aos fluxos informais da informação, que está contido nas conversas, nos

contextos em que o conhecimento acontece e é socializado; e a gestão está focada nos recursos que pode ajudar nessa apreensão e no estímulo em explicitar o conhecimento.

A gestão do conhecimento e sua integração com a gestão da informação propiciam na ciência da informação um novo paradigma, dialético, complexo, amplo, inter-relacionado. A seguir procura-se vislumbrar a gestão da informação e do conhecimento de forma integrada, que possa auxiliar os processos e fluxos informacionais de forma conjunta, mas relacionados aos fluxos formais e informais que cada área processa individualmente, na perspectiva da ciência da informação.

GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO: integração na Ciência da Informação

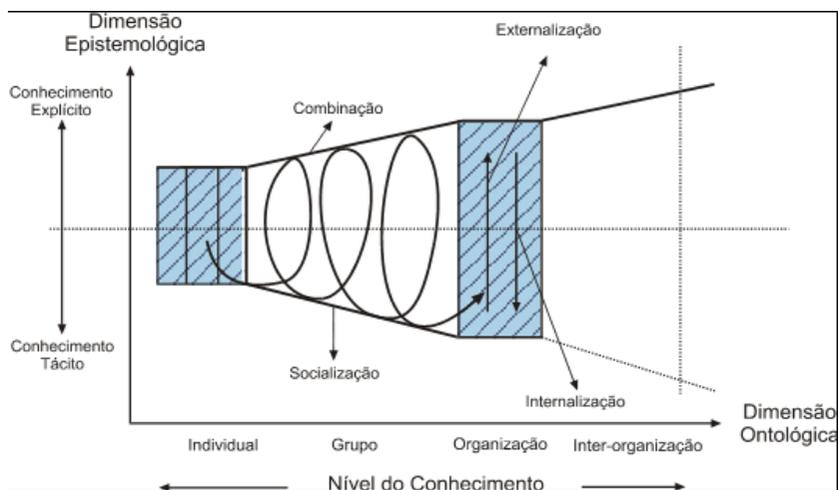
O conhecimento é construído em uma organização pelos indivíduos que detêm um arcabouço de conhecimentos, uma visão de mundo e nutrem-se de novas informações, construindo novos conhecimentos.

Para Barbosa (2008, p. 8) a visão da empresa com base no conhecimento tem sido adotada, implícita ou explicitamente, por diversos teóricos do campo da administração e da economia. Explica que Chester Barnard (1936) já reconhecia a existência de dois tipos de conhecimento. “O primeiro é constituído do conhecimento teórico, organizado e formal, o qual se obtém pela educação”. E o segundo, o conhecimento não registrado e intuitivo, que para ele, é “essencial para o desempenho das funções gerenciais”.

A visão oriental sobre o conhecimento é tida como basicamente ‘tácito’. Este, altamente pessoal e difícil de formalizar, sendo que as conclusões, *insights* e palpites subjetivos incluem-se nessa categoria de conhecimento. O conhecimento tácito pode ser segmentado em duas dimensões: a dimensão técnica, que abrange um tipo de capacidade informal e difícil de definir ou habilidades

capturadas no termo *know-how*; e a dimensão cognitiva, que consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções. E os autores Nonaka e Takeuchi (1997) esclarecem que “a criação do novo conhecimento resume-se à conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito”. Estes autores reconhecem que o sucesso das empresas japonesas deve-se à sua capacidade e especialização na “criação do conhecimento organizacional”. Elas são peritas em fomentar a inovação de forma contínua, incremental e em espiral, conforme se demonstra na figura 1 a seguir.

Figura 1 - Espiral de criação do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997

A cultura oriental considera duas dimensões para ser criado o conhecimento. Na dimensão epistemológica a criação do conhecimento verifica-se pela constante relação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. A dimensão ontológica relaciona os níveis de entidades criadoras do conhecimento, quais sejam, individual, grupal, organizacional e interorganizacional. Parte do princípio de que o conhecimento só é criado por indivíduos, que através dos quatro modos de conversão do conhecimento, socialização, internalização, externalização e combinação, e de forma em espiral o conhecimento é criado e desenvolvido. Deixa o nível individual, passa para o grupal e amplia para o organizacional, podendo alcançar a interorganização, por meio dos indivíduos que expandem seus conhecimentos de acordo com a interação social.

Na concepção de Gutierrez (2008), para transmitir o conhecimento tácito, necessita-se de um tratamento muito diferente do que é empregado ao conhecimento explícito, é imprescindível o contato humano entre os que possuem e os que querem conhecer. Desta maneira, as estratégias para gerir este tipo de conhecimento nas organizações são fomentar o intercâmbio através de comunidades de prática,

feiras de conhecimento ou criar uma cultura organizacional que facilite os contatos informais entre seus membros.

Araújo (2014) evidencia a importância de estudos voltados para a gestão do conhecimento na ciência da informação, estabelece que não basta gerenciar os recursos informacionais, é preciso também gerenciar o conhecimento, para transformá-lo em informação. Percebeu-se que também o conhecimento não é algo individual, isolado: os conhecimentos tácitos das pessoas que compõem as organizações são construídos coletivamente, aplicados no contexto de intervenções concretas dos sujeitos interagindo uns com os outros. Permite-se evidenciar que o conhecimento que circunda a organização está em plena interação entre os tipos tácito, explícito, individual e organizacional. Devendo ser percebido e gerenciado de forma que possa ser aproveitado eficazmente.

A gestão da informação corresponde a processo que envolve ações voltadas para sistematizar as informações contidas nos diversos suportes da organização, com o fim de coletar, processar, organizar, facilitar o acesso e o uso e disseminar para os que dela necessitam. A gestão do conhecimento tem por foco o conhecimento contido nos

indivíduos, que podem utilizar-se dos recursos da GI para, indo mais além, converter o conhecimento individual em conhecimento corporativo, difundi-lo de forma adequada, criar, identificar, capturar, armazenar e desenvolver operações que mantenham o conhecimento em constante interação.

Já a gestão do capital intelectual seria um passo à frente da GC porque o conhecimento em uma organização é parte, ou subconjunto do total de ativos intangíveis (capital intelectual) dessa organização, portanto, a gestão do capital intelectual envolve a gestão de outros ativos incluídos, o capital humano, o relacional e o estrutural, que estariam neles inseridos: o conhecimento individual, a imagem de marca, a satisfação dos clientes (GUTIERREZ, 2008).

A integração entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento parte do pressuposto de que ambas são interdependentes e que cada uma pode ser operada separadamente. Os benefícios que podem ser alcançados por essa integração pode se refletir nos fluxos informacionais e transformar eficazmente o tratamento nos processos de informar e conhecer dentro da organização.

Ressalta-se que sustentar a gestão da informação e a gestão do conhecimento envolve notável dedicação que vai

além dos processos inerentes a sua execução, conforme os modelos de gestão, porquanto demanda uma percepção sobre fatores subliminares que os influenciam. Dessa maneira, considerando as implicações que envolvem a ação integrada dessas gestões, pode-se considerar que a cultura organizacional é um elemento que merece atenção por parte das organizações (SANTOS; VALENTIM, 2014).

A gestão integrada de um conjunto de atividades visa obter um diagnóstico das necessidades informacionais, mapear os fluxos formais de informação, prospectar, coletar, filtrar, monitorar, disseminar informações de diferentes naturezas e elaborar serviços e produtos informacionais, objetivando subsidiar o desenvolvimento das atividades e tarefas cotidianas, bem como o processo decisório em distintos ambientes organizacionais (VALENTIM, 2015). A esse respeito, Tarapanoff (2006, p. 32) acrescenta que “é importante enfatizar que a inteligência obtida por meio da gestão da informação e do conhecimento só é possível quando esta se torna um ativo”.

Para Gutierrez (2008) todo conhecimento é um ativo intangível (capital intelectual), mas nem todo ativo intangível é conhecimento, porque aquele é mais abrangente e considera outros elementos componentes,

tais como a cultura organizacional, a propriedade intelectual, os clientes, os fornecedores. Ou seja, o conhecimento está presente no capital intelectual da organização, porque corresponde ao capital humano, sendo reconhecido na atitude, no talento, no *knowhow* dos indivíduos, na capacidade de adaptação destes. Para o autor a GI seria um dos processos centrais e críticos da GC. Ou em outros termos: o conjunto de operações de GI é um subconjunto do conjunto de operações da GC e este, um subconjunto do conjunto de operações da Gestão do Capital Intelectual.

Para Llarena (2015) a ciência da informação busca compreender os aspectos socioinformacionais, com o auxílio interdisciplinar de outras ciências na história da humanidade. Estabelece que a CI abarca em seu campo teórico a gestão do conhecimento e a gestão da informação, com suas relações e aplicações em âmbito organizacional contemporâneo. A autora faz lembrar que as origens e a evolução da GI e da GC destacam aspectos interdisciplinares dessas disciplinas que as caracterizam com semelhanças e diferenças. Cita Barbosa (2008) para corroborar que a gestão da informação relaciona-se com a gestão eletrônica de documentos e os sistemas de

informação, enquanto a “GC relaciona-se com a gestão do capital intelectual e de ativos intangíveis, bem como a aprendizagem organizacional” (LLARENA, 2015, p. 126).

Pode-se considerar que a gestão do conhecimento possibilitou um avanço para a ciência da informação com a percepção de um novo olhar para o seu objeto de estudo a ‘informação’. Partindo do paradigma físico de Shera (1968, p. 97) que diz que a CI se “interessa pela informação em si e por si mesma”. Perpassa pelo paradigma cognitivo cuja informação é processada e definida por Brookes (1980) para suprir os estados anômalos de conhecimento, e pelo paradigma social em que se reconhece que não se constrói conhecimento sozinho. Como estabelece Saracevic (1999), informação envolve motivação e intencionalidade do indivíduo, mas sempre conectadas a um horizonte social, do qual fazem parte a cultura e as ações desempenhadas.

Portanto, a gestão do conhecimento veio apresentar um novo paradigma para a ciência da informação no sentido de unir os três paradigmas existentes para perceber que a informação alimenta o conhecimento e este pode ser partilhado, promovendo o acréscimo por meio das relações motivadas pela GC. Isso significa um novo

paradigma, tal como um paradigma dialético, complexo, amplo, inter-relacionado.

O avanço da gestão do conhecimento na ciência da informação pode ser identificado por correntes que estão propensas a captar o que ela pode contribuir para a área, uma vez que a informação que perpassa os ambientes deve ser percebida, e, promovidos encontros espontâneos para que as idéias surjam. Dessa forma, a preocupação da ciência da informação está em focar os aspectos intangíveis das relações entre os indivíduos. A gestão do conhecimento tem contribuído para isso. E quando se passa a estudar a GC no âmbito da ciência da informação, o foco passa a ser como apreender o conhecimento tácito e poder socializá-lo, para o desenvolvimento dos diversos tipos de conhecimento presentes nas organizações, transformando-os em conhecimento explícito, ou seja, em informação.

Acredita-se que esse seja o maior avanço da gestão do conhecimento na ciência da informação, o de contribuir na identificação do conhecimento tácito que perpassa nas instituições, na possibilidade de compartilhamento e na mensuração desse conhecimento para alavancar o potencial organizacional.

Talvez por meio de uma simbiose, a gestão do conhecimento faz avançar a ciência da informação, ou o contrário, a GC se alimenta dos aspectos da CI para se estabelecer. Mas ambas acabam complementando-se e crescendo conjuntamente. Barreto, em 2014, proferiu palestra com o tema: ‘A economia dos intangíveis e o desenvolvimento’, no ‘II Colóquio Brasileiro de Gestão do Conhecimento, Capital Intelectual e Ativos Intangíveis’; percebe-se na ciência da informação um olhar mais atento ao ativo intangível que percorre os ambientes organizacionais e que ainda não está explicitado, ou melhor, não se tornou informação.

As organizações passaram a se preocupar com o conhecimento que circundava os ambientes de cafezinho, corredores, *happy hour*, encontros espontâneos nos horários de almoço, antes de reuniões formais. Passou-se a perceber que estes poderiam ser alavancados, caso fossem criadas condições propícias para ocorrerem. Dessa forma, procura-se incentivar ambientes de compartilhamento e de colaboração de conhecimentos.

A gestão do conhecimento proporcionou a forma, os modelos e as práticas para que isto ocorresse. As organizações foram beneficiadas com a promoção da GC,

fazendo com que aqueles conhecimentos que figuravam isoladamente em determinados indivíduos, pudessem ser repassados e tornado-se conhecimento organizacional. Assim, quando estes indivíduos, por qualquer motivo, deixassem a empresa, este conhecimento já estava socializado. Então, o maior avanço da gestão do conhecimento nas organizações foi conseguir que as empresas passassem a valorizar os conhecimentos tácitos existentes nelas e que fossem criadas as condições para sua socialização, para tornarem-se conhecimentos explícitos.

Os desafios que a gestão da informação e do conhecimento trazem aos gestores organizacionais são inúmeros, porquanto se trata de processos complexos e dinâmicos que são determinantes para o desenvolvimento organizacional. A motivação e o estímulo para tal contexto têm como principais fatores, a cultura e a comunicação informacional, porquanto mesmo que a gestão da informação e do conhecimento não sejam processos perceptíveis aos sujeitos organizacionais, “são fatores que asseguram os valores, crenças, ritos, mitos e normas em relação aos dados, informação e conhecimento suprindo os preceitos mais básicos desses dois modelos de gestão” (SANTOS; VALENTIM, 2014, p. 29).

As autoras evidenciam que as interconexões entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento para o gerenciamento dos fluxos informacionais são reais, independentemente do tipo de organização, uma vez que os fluxos formais constituem-se no objeto de ação da GI e os fluxos informais constituem-se no objeto de ação da GC. A literatura demonstra claramente essas relações, bem como evidencia que os fluxos dependem de ações sistemáticas de GI e GC para efetivamente cumprirem seu papel em ambientes organizacionais.

Valentim (2015) explica que a gestão integrada busca mapear os fluxos informais, e desenvolver nas pessoas uma cultura e comportamentos voltados à apropriação de informações, o compartilhamento e a socialização de conhecimento, visando a troca e, portanto, a construção de novos conhecimentos e a aprendizagem em ambientes organizacionais. Barbosa (2008, p. 22) complementa que o conhecimento, uma vez registrado, transforma-se em informação e esta, uma vez internalizada, torna-se conhecimento. Parafraseando Polanyi (1966), famoso pela expressão “sabemos mais do que podemos dizer”, pode-se afirmar também que tanto as pessoas quanto as organizações “sabem mais do que conseguem

colocar em prática”. Descobrir, organizar, disseminar e utilizar esse conhecimento de maneira efetiva constitui o grande desafio da gestão da informação e do conhecimento.

Percebe-se que há diferença entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento, porém, fica evidente que é possível a interação e a integração dos dois processos no sentido de aperfeiçoar a informação e o conhecimento presentes nas organizações com o fim de obter vantagens tanto individuais quanto corporativas. O conhecimento dentro da organização é construído por meio da coletividade, as pessoas compartilham informações e experiências que são transformadas em conhecimento, concebendo desta forma, o aprendizado e o desenvolvimento organizacional.

A gestão do conhecimento surge como uma possibilidade de promover a interação entre os diversos tipos de conhecimento, por meio de capacitadores, de favorecimento de ambientes propícios onde o conhecimento acontece, de ferramentas que proporcionem a criação de novos conhecimentos, enfim, de gestão. Um dos principais desafios na gestão do conhecimento está no conhecimento gerado em uma organização que pode ser partilhado eficazmente por meio de processos e redes

formais e informais. Como o conhecimento reside nas pessoas, conforme Silva e Valentim (2008, p.159), “a tarefa da gestão do conhecimento é de utilizar métodos, técnicas, instrumentos e ferramentas que ajudem as pessoas a explicitarem o conhecimento construído”, de forma a compartilhá-lo no ambiente organizacional.

A gestão do conhecimento advém da necessidade de buscar alternativas para aproveitamento daquele conhecimento que é latente nas pessoas, que se expandem por meios informais, entre conversas desprentensiosas, em bate papo nos intervalos, em encontros não programados, ou seja, todos têm arcabouço de conhecimento que se adquire pela vivência, pela experiência, pela observação, pelo aprendizado, etc. estes recursos podem ser administrados de forma a propiciar a evolução e o crescimento do conhecimento, tanto individual como no âmbito organizacional.

Gerir o conhecimento tem sido o principal objetivo das organizações que almejam administrar melhor seu “capital intelectual e adotar medidas que controlem a criação de conhecimento organizacional” (AMORIM; TOMAÉL, 2011, p.8). Araújo (2009) relata que a gestão do conhecimento está relacionada a outros temas da

administração científica, tais como: a reengenharia, o aprendizado organizacional, o planejamento estratégico, a inovação, a ciência da informação, a tecnologia da informação e comunicação, os sistemas especialistas e a gestão da informação.

Para Navarro e Bonilla (2003) a gestão do conhecimento é a disciplina que se preocupa com a inovação de procedimentos e instrumentos para a criação de conhecimento nas organizações. Portanto, apóiam-se no desenvolvimento de processos que estimulem as interações.

Gutierrez (2008) entende a gestão do conhecimento como a disciplina que se encarrega de estudar o desenho e a implementação de sistemas cujo principal objetivo é que todo conhecimento tácito, explícito, individual, interno e externo envolvidos na organização possa se transformar e se converter, sistematicamente, em conhecimento organizacional ou corporativo, de maneira que esse conhecimento corporativo, ao ser acessado e compartilhado, permita que aumente o conhecimento individual de todos os seus membros e que isto redunde diretamente em uma melhor contribuição desses sujeitos na consecução dos objetivos que persegue a organização.

Barbosa (2008) afirma que a gestão do conhecimento é possível quando os gestores entenderem que administrar ou gerenciar o conhecimento não implica exercer controle direto sobre o conhecimento pessoal. Significa o planejamento do contexto, de situações nas quais o conhecimento é registrado, organizado, compartilhado, disseminado e utilizado.

Apesar da consolidação dos estudos teóricos e práticos sobre gestão do conhecimento, existem autores de outras áreas de estudo, que não acreditam na gestão do conhecimento, simplesmente pelo fato de que o conhecimento está na cabeça das pessoas, e por este motivo considera que não é gerenciável. Para Duarte, Lira e Lira (2014, p. 275) a base de construção da GC está na interação entre sujeitos portadores de conhecimentos individuais e esclarecem que “quando se fala em transferência de conhecimento de uma pessoa para outra, o conhecedor original não está retirando de si e cedendo a outrem, mas compartilhando-o”, ou seja, aquele conhecimento que está sendo explicitado e socializado é adicionado ao arcabouço de conhecimentos já existentes, que são transformados em mais conhecimento.

Na visão de Wilson (2006), que defende o ponto de vista da incredulidade na GC, o autor acaba admitindo que: “o que pode ser feito é tentar gerenciar a organização de modo a assegurar que o desenvolvimento da aprendizagem e das habilidades seja encorajado e que a cultura organizacional promova o compartilhamento da informação”. E acrescenta que “estas são as tarefas maiores, e todas elas, certamente, estão fora do escopo da gestão da informação” (WILSON, 2006, p. 54).

O autor reconhece a necessidade de gerenciar a organização para desenvolver as habilidades dos indivíduos e a aprendizagem, e que a cultura organizacional seja voltada para a promoção do compartilhamento da informação (não do conhecimento), e afirma que estas tarefas estão fora do escopo da gestão da informação. Neste caso, como estão fora do escopo da gestão da informação, compreende-se que estão dentro do escopo da gestão do conhecimento.

Segundo Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2000) é importante, pois, que a organização crie mecanismos que facilitem os processos do conhecimento entre o maior número de indivíduos, para evitar que a saída voluntária (ou não) de um dos seus membros possa comprometer a

continuação das atividades corporativas. Estes autores sugerem que para incentivar a criação, o compartilhamento e a utilização do conhecimento, é necessário um contexto capacitante, ou seja, um espaço físico, virtual ou mental, onde seja construída uma rede de interações fundada na confiança e na solicitude entre as pessoas da organização.

Araújo (2014, p. 64) complementa que o “conceito oriental de ‘ba’ desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (1997) tornou-se uma das contribuições teóricas mais significativas deste campo”, pois o autor entende que é importante os contextos interacionais para que haja explicitação de conhecimentos e para que promova também a criação de novos conhecimentos. Portanto, o ambiente onde o conhecimento acontece é o contexto que toda organização, que tenha como objetivo propiciar a gestão do conhecimento, deve se ater e proporcionar as condições para que o conhecimento seja estimulado, compartilhado, socializado e desenvolvido de forma a favorecer sua criação.

Neste sentido, os autores Nonaka, Konno e Toyama (2001) apresentaram a conceituação e os tipos de ‘Ba’, a importância da interação entre os indivíduos e o ambiente onde o conhecimento acontece.

O mais importante aspecto do Ba é a interação. O conhecimento é criado não por um indivíduo, mas através da interação entre os indivíduos e o meio ambiente.

Originating ba (face-to-face) – socialização. O mundo onde os indivíduos compartilham sentimentos, emoções, experiências e modelos mentais.

Dialoguing ba (peer-to-peer - compartilhamento) – externalização. É uma construção mais consensual. Por meio do diálogo, os indivíduos com seus modelos mentais e habilidades, converte-os em termos e conceitos comuns.

Systematizing ba (colaboração) – combinação. É o lugar de interação num mundo virtual ao invés de compartilhamento de espaço e tempo na realidade.

Exercising ba (on-the-site - no local) – internalização. Apoia a internalização facilitando a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito. (NONAKA; KONNO; TOYAMA, 2001, p. 19-21, tradução nossa).

O 'ba' no sentido atribuído pela cultura oriental relaciona com o ambiente que pode ser disponibilizado, que proporcione interação entre os indivíduos e auxilie na construção do conhecimento por meio do processo em que

se verifica a espiral da criação do conhecimento. Identifica que a interação é o foco do contexto a ser perseguido e posto à disposição dos indivíduos dentro da organização.

Na concepção de Barbosa (2008, p. 9) “a gestão da informação tem origem na documentação” e o autor considera uma disciplina mais consolidada que a gestão do conhecimento. Refere-se a Prusak (2001) ao tratar que a gestão do conhecimento combina ideias novas e tradicionais e estabelece que as organizações devam questionar: o que se sabe, quem sabe o que, o que não sabemos, mas se precisa saber? E ressalta que um dos autores que popularizaram a gestão do conhecimento é, sem dúvida, Thomas Davenport. Alguns de seus livros, publicados no Brasil com os títulos *Ecologia da Informação* e *Conhecimento Empresarial* (o primeiro com a colaboração e o segundo em co-autoria com Larry Prusak), podem ser consideradas contribuições expressivas no sentido de se divulgar a gestão da informação e do conhecimento em contextos empresariais.

Para Barbosa (2008) a gestão da informação associa-se com a gestão eletrônica de documentos e os sistemas de informação, e a gestão do conhecimento relaciona-se com os recursos humanos, o que envolve

competências e talentos pessoais, voltados para a valorização do compartilhamento, bem como da aprendizagem. Por esse motivo, a integração da GI com a GC sofre influência de disciplinas relacionadas à Ciência da Informação, à Ciência da Computação, à Biblioteconomia, à Arquivologia, à Administração e às Finanças. Apresenta-se na Figura 2 uma perspectiva integradora da gestão da informação e do conhecimento.

Figura 2 - Perspectiva integradora da gestão da informação e do conhecimento



Fonte: Barbosa, 2008

Na perspectiva da ciência da informação a gestão da informação e do conhecimento está associada às fontes de informação, ao diagnóstico ou mapeamento da informação

e do conhecimento, à organização e tratamento para recuperar informação e conhecimento. A ciência da computação contribui com os sistemas de informação, as redes de compartilhamento e ferramentas de colaboração. A gestão estratégica corresponde aos objetivos e metas da organização que devem alinhar-se com os recursos de informação e a estratégia dos sistemas. Destaca-se também a inteligência empresarial, em que informações relevantes do ambiente externo são obtidas e utilizadas no processo decisório estratégico. Com relação aos recursos humanos a gestão requer uma cultura organizacional voltada para a valorização do compartilhamento do conhecimento, considerando as competências individuais e a aprendizagem. Para as finanças o foco é a avaliação e mensuração dos ativos intangíveis ou capital intelectual, nos quais estão inseridos além dos talentos e o capital humano, as relações com o ambiente externo organizacional.

Cianconi (2015) estabelece que a GI preocupa-se com a melhor maneira de gerir o produto informacional (informação registrada). A gestão da informação já era praticada antes da gestão do conhecimento e não deve ser vista como uma de suas fases, sendo sua antecessora, uma

vez que seu foco é a informação explícita. Até porque a gestão da informação não se extinguiu com o surgimento da gestão do conhecimento. Ou seja, as duas permanecem sob plena atuação e passam a integrar-se para melhorar os resultados organizacionais.

Corroborando com este pensamento Souza, Dias e Nassif (2011, p. 57-61) que descrevem: “a gestão da informação corresponde à parte do processo da gestão do conhecimento”, os autores entendem que, “embora esta se fundamente nas estruturas de informação, apresenta-se como um estágio qualitativamente superior”.

Os autores esclarecem que a gestão da informação não é parte da gestão do conhecimento, mas encontra-se em processo distinto desta, convergente com o pensamento de Cianconi (2015), que explica que a GI não corresponde a uma fase da GC e, Souza, Dias e Nassif (2011) acrescentam que a GC está num patamar qualitativamente superior. Dessa forma, corresponde ao aprofundamento da relação informação-conhecimento na gestão do conhecimento. Esses autores confirmam que a gestão do conhecimento solidifica-se por meio de práticas e ações de informação e conhecimento em ambiente que estimule dinamicamente o

processo de conhecer e que se pode verificar por meio da aprendizagem e do compartilhamento do conhecimento.

Duarte (2015, p. 46) reconhece que “não cabe mais às organizações, de qualquer natureza, desconhecerem ou subestimarem o bem valioso que têm representado pelo conhecimento”. A autora complementa que é necessário que este conhecimento seja criado, compartilhado e atualizado, num processo dinâmico e contínuo que depende dentre outros aspectos, de pessoas capacitadas.

Para Santos e Valentim (2014, p. 23) “os desafios da gestão da informação envolvem o domínio sobre a informação formalizada [registrada] em algum suporte, de modo que supra as necessidades e demandas dos sujeitos organizacionais”.

As autoras estabelecem a necessidade de os gestores estarem conscientes da importância que os fluxos informacionais existem na organização, e que tais fluxos trafegam com dados e informações que subsidiam a construção do conhecimento. Os fluxos formais são os estruturados, apresentam-se em suportes de forma registrada e estão mais relacionados à Gestão da Informação. Já os fluxos informais, não estão estruturados e relacionam-se com as vivências, experiências, ou seja, com

as relações humanas e circulam em meio aos aspectos da aprendizagem e ao compartilhamento de conhecimento.

Tem-se que “o cerne da questão de atuação da gestão da informação vai além e perpassa pela competência de transformar essa informação em conhecimento para ser utilizado por quem dele necessita” (SILVA; MOREIRA; MONTEIRO, 2014, p. 243). Assim, configura uma interação e uma integração entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento, o que reflete na estrutura organizacional e na evolução da área.

Neste panorama, Araújo (2014, p. 58) adota uma divisão do campo da ciência da informação em seis subáreas: “os fluxos da informação científica, a representação e a recuperação da informação, os estudos de usuários, a gestão do conhecimento, a economia política da informação e os estudos métricos da informação”. O autor identifica dois problemas concretos: a necessidade, por parte de cientistas, de acesso a informações, resultados de pesquisas, documentos, com eficiência e rapidez; e o fenômeno da explosão informacional, notadamente a explosão da informação em ciência e tecnologia. E descreve que informação passou a ser entendido nesse contexto,

“como um recurso”, uma condição de produtividade (ARAÚJO, 2014, p. 58).

É com foco na subárea da gestão do conhecimento que se pauta o presente trabalho, com o objetivo de propor um entendimento do que se vislumbra da possibilidade de informar-se para conhecer, de conhecer para gerir e gerir com base na informação e no conhecimento, convergindo para a importância que pode ser dada à conjunção destes conceitos, de forma integrada para o que se pretende formatar nesta sociedade do conhecimento.

Para Souza, Dias e Nassif (2011, p. 60) “os processos de informar-se e conhecer” estão localizados em partes muito próximas um do outro, nos quais se estabelece a relação informação-conhecimento, ou seja, dados geram informações e estas, por sua vez, geram conhecimentos. Nesse sentido, Davenport e Prusak (2003) esclarecem que o indivíduo gera conhecimento a partir da interação de um conjunto de informações obtidas externamente a ele, porém, vinculadas a informações e conhecimentos já existentes em sua estrutura cerebral. Desta forma, a estrutura de conhecimento de um indivíduo é alimentada pela informação buscada exteriormente, e sua interação com a visão de mundo pré-existente, estabelece a

construção/ desconstrução e desenvolvimento do arcabouço de conhecimento.

Souza, Dias e Nassif (2011, p. 56) estabelecem ainda que a gestão da informação e do conhecimento, concebida nesta visão, implica no entendimento de como as pessoas, a informação e o conhecimento relacionam-se dinamicamente, e não de acordo com programas e/ou modelos gestores fundamentados em noções e soluções tecnológicas, mas num “movimento em direção aos processos de conhecer”. Nesse sentido, o foco nas relações que se estabelecem entre os indivíduos, grupos e organizações, com o auxílio das tecnologias, é o objetivo maior da gestão do conhecimento. Na concepção destes autores a “Ciência da Informação concebe a gestão do conhecimento em seu espaço epistemológico amplo”, dedicado à compreensão da relação mente-mundo, onde se dá o processo de conhecer. Descrevem que, de forma objetiva, a gestão do conhecimento pressupõe o estabelecimento constante de determinada situação que condicione a relação, e que o conhecimento é o produto final resultante desta (SOUZA; DIAS; NASSIF, 2011, p. 57).

Na literatura estão consolidadas a gestão da informação e a gestão do conhecimento, sendo

pressupostos para eficácia e eficiência dos processos organizacionais, que tem como base a estratégia de empreender e estimular a criatividade e a inovação. Levam em conta a aprendizagem e a socialização do conhecimento, bem como as ferramentas de busca, seleção e utilização da informação como meios de alavancar a produtividade.

A gestão da informação utiliza-se dos meios e recursos tecnológicos e das ferramentas proporcionadas por estes para utilização da informação de forma eficaz. Quanto à gestão do conhecimento relaciona com a possibilidade de intercâmbio entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito na criação e externalização desse conhecimento no ambiente organizacional. Para Lira (2012, p. 33) “a gestão da informação está intrinsecamente relacionada à gestão do conhecimento, porquanto o conhecimento, uma vez externalizado por uma pessoa, pode ser transformado em informação” e esta, quando internalizada por outrem, é transformada em conhecimento (LIRA, 2012, p. 33).

Silva e Valentim (2008, p.159) reconhecem que, como o conhecimento reside nas pessoas: “a tarefa da gestão do conhecimento é utilizar-se de métodos, técnicas, instrumentos e ferramentas que ajudem as pessoas a

explicitarem o conhecimento construído, de forma a compartilhá-lo no ambiente organizacional”, contudo reafirmam que é importante o papel da organização quanto a promover uma cultura que motive as pessoas a esse compartilhamento.

Um dos principais desafios na gestão do conhecimento está no conhecimento gerado em uma organização que pode ser partilhado eficazmente por meio de “processos e redes formais e informais”. As redes informais podem ou não utilizar artefatos tecnológicos, e no caso das redes sociais informais e humanas permitem formar pessoas, gerando novas competências e habilidades e atualizando o conhecimento (CARVALHO, 2009, p. 153).

Na literatura, a gestão do conhecimento está mais evidenciada no ramo empresarial, uma vez que valorizam a informação produzida na empresa e o conhecimento individual e coletivo como principais recursos para o sucesso de uma organização. No entanto, vislumbra-se o enfoque deste estudo na gestão universitária, em virtude de ser uma organização complexa, com necessidade de acompanhar a evolução na área de gestão do conhecimento, promovendo o uso e a disseminação da informação e o

compartilhamento do conhecimento de forma direta e indireta para promover inovação.

Para uma organização complexa, tem-se uma definição de informação capaz de compor esta complexidade, em virtude da abrangência que o termo proporciona, conforme estabelecem Queyras e Quoniam (2006, p. 81) quando afirmam que “a informação pode ser definida como um objeto complexo e intangível, produzida e utilizada pelo homem em um ciclo complexo que engloba processos cognitivos”.

Duarte (2011, p.162) ressalta a importância em fazer a distinção entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento, embora reconheça que estas sejam “complementares e indissociáveis”. Essa diferenciação pode ser feita, entendendo-se a GI como o estudo dos processos informacionais, do modo como a informação pode ser organizada, armazenada, recuperada e utilizada para a tomada de decisões e para a construção do conhecimento. Destaca ainda, que embora diferentes os conceitos de informação e de conhecimento, são inseparáveis, visto que o conhecimento depende da informação para ser construído.

A percepção de Esteves (2017, p. 35) é que “a Gestão do Conhecimento e a Gestão da Informação trabalham de forma conjunta, cada uma gerenciando os processos e fluxos informacionais formais ou informais que a ela competem”. Portanto, a GI e a GC são processos distintos, que podem se associar mutuamente para o encadeamento dos fluxos informacionais.

Para Barbosa (2013, p. 3) a possibilidade de “gerenciar o conhecimento pessoal” parte de como as diversas áreas do saber definem conhecimento e reconhece que na área das ciências sociais encontra-se associado à inovação, à aprendizagem, ao capital intelectual, ao compartilhamento do conhecimento, ao conhecimento tácito, à cultura organizacional, dentre outros. O autor complementa que no campo das ciências sociais o conceito de gestão do conhecimento associa-se a aspectos de natureza essencialmente comportamental.

Para a compreensão da gestão do conhecimento é preciso um olhar transcendente e perceber a relação que existe entre informação e conhecimento, e que sua gestão pode proporcionar evolução no alcance do termo ‘gestão’. Sendo assim, observa-se o que afirmam as autoras Duarte, Lira e Lira (2014, p. 269) “para entender a expressão

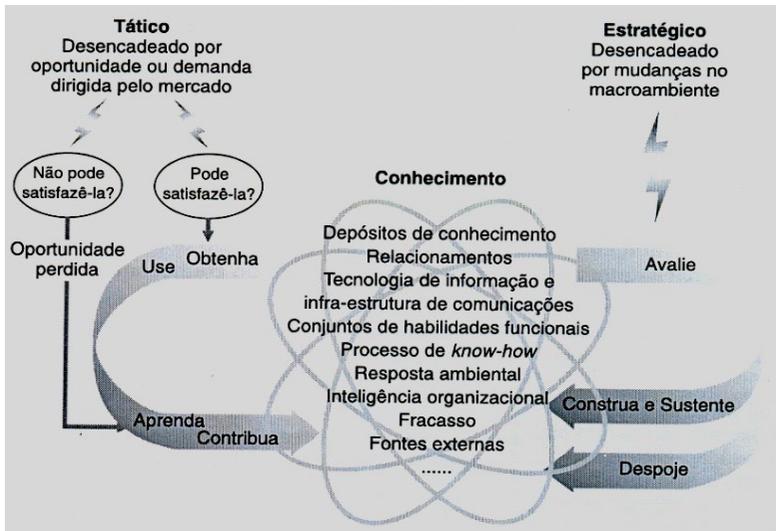
Gestão do Conhecimento (GC), é necessário que se compreenda o significado das palavras gestão e conhecimento”. E complementam que, “nesse contexto, gerir significa utilizar os meios e os conhecimentos pertinentes ao indivíduo para alcançar determinados objetivos”. As autoras consideram que a gestão do conhecimento vai além das ações de administrar, uma vez que se constitui da promoção de ações para que as pessoas compartilhem voluntariamente o que sabem, sem ter obrigação de cumprir alguma ordem sobre o conhecimento que detêm.

A gestão do conhecimento passou a ser valorizada a partir das concepções dos tipos de conhecimento, sendo a contribuição das noções de tácito e explícito de Polanyi fundamental para o avanço desta área, conforme Araújo (2014, p. 64). Para quem “a informação que constitui um recurso importante para as organizações não é aquela que existe materialmente, mas aquela que ainda não existe como entidade física, que está na mente das pessoas que pertencem à organização”. Portanto, o conhecimento explícito, que é a informação registrada formalmente é a que interessa à gestão da informação, enquanto o conhecimento tácito, que ainda não foi externalizado, passa

a ser preocupação relativa à área de gestão do conhecimento.

Bukowitz e Williams (2002) apresentam o modelo de diagnóstico da gestão do conhecimento que objetiva auxiliar os profissionais de negócios a entenderem as implicações desse novo mundo em que vivemos, onde é uma exigência gerenciar o que não podemos ver. Apresenta-se o modelo conforme figura 3.

Figura 3 - Estruturação do processo de gestão do conhecimento



Fonte: Bukowitz e Williams, 2002, p.24

Álvares (2015) discorre que de uma maneira ampla e geral, a gestão do conhecimento é um ciclo contínuo de

três macroprocessos: Criação / Captura; Compartilhamento / Divulgação; Aquisição de novos conhecimentos / Uso. Ou seja, buscam-se as condições para a criação e/ou aquisição de conhecimentos, promove-se o compartilhamento e disseminação destes e procura-se converter os conhecimentos existentes em novos e utilizá-los na consecução dos objetivos organizacionais.

No Século XXI a gestão do conhecimento penetra gradualmente em todos os tipos de organizações. Esta tendência mostra a mudança dos serviços tradicionais de informação para serviços voltados para a gestão do conhecimento. Abordagens inovadoras aplicadas aos serviços de informação podem propiciar um avanço para o desenvolvimento da GC que, por sua vez, pode ser um componente crítico para servir as necessidades dos inovadores. A gestão do conhecimento pode ser a chave para o sucesso da inovação, porquanto pode transformar o futuro das organizações (VALENTIM, 2015).

Para Esteves (2017, p. 28) o processo de gestão do conhecimento pode partir do diagnóstico dos fluxos informais de informação existentes na organização, presentes nos momentos informais, em que se deve atentar

“para o compartilhamento de informações, que possibilita a criação de um novo conhecimento”.

Os autores Fresneda e Gonçalves (2007, p. 24) ao tratar da experiência brasileira na formulação de uma política de gestão do conhecimento para a administração pública federal constatam que, entre as práticas de GC para a área de recursos humanos, “a de maior grau de implantação é a de caráter mais informal (Fóruns / Listas de Discussão)”, seguida pelas ‘comunidades de prática’, e são as que exigem maior participação dos servidores no que se refere ao compartilhamento do conhecimento de maneira voluntária. Demonstra que as pessoas que estão envolvidas no setor público preocupam-se com a melhor forma de gerir e compartilhar conhecimentos.

Nesta subseção considerou-se a gestão da informação e a gestão do conhecimento de forma integrada na ciência da informação, com o fim de demonstrar que se complementam e nutrem-se dos processos inerentes a cada área, promovendo o desenvolvimento da interação entre as pessoas, entre as tecnologias e suas relações.

**Quadro 2 - SÍNTESE DA ABORDAGEM: GESTÃO DA
INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO: integração na
Ciência da Informação**

Autores que embasaram	Ano	Contribuições
SHERA	1968	A CI se interessa pela informação em si e por si mesma
BROOKES	1980	A CI perpassa pelo paradigma cognitivo onde a informação é processada para suprir os estados anômalos de conhecimento.
NONAKA E TAKEUCHI	1997	A criação do novo conhecimento resume-se à conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito.
SARACEVIC	1999	A CI passa pelo paradigma social e reconhece que não se constrói conhecimento sozinho, informação envolve motivação e intencionalidade do indivíduo, mas sempre conectadas a um horizonte social, do qual fazem parte a cultura e as ações desempenhadas.
HESEN	2000	Só é possível uma solução efetiva do problema quando supomos outra fonte de conhecimento além da sensação e do pensamento: a experiência e intuição interna.
VON KROGH, ICHIJO E NONAKA	2000	É importante que a organização crie mecanismos que facilitem os processos do conhecimento entre o maior número de indivíduos, para evitar que a saída voluntária (ou não) de um dos seus membros possa comprometer a continuação das atividades corporativas.
NONAKA, KONNO E TOYAMA	2001	O mais importante aspecto do Ba é a interação. O conhecimento é criado não por um indivíduo, mas através da interação entre os indivíduos e o meio ambiente.
BUKOWITZ E WILLIAM	2002	Apresentam o modelo de diagnóstico da gestão do conhecimento que objetiva auxiliar os profissionais de negócios a entenderem as

S		implicações desse novo mundo em que vivemos, onde é uma exigência gerenciar o que não podemos ver.
NAVARR O E BONILLA	2003	La gestión del conocimiento es, por tanto, la disciplina que se ocupa de la investigación, el desarrollo, la aplicación y la innovación de los procedimientos y los instrumentos necesarios para la creación de conocimiento en las organizaciones, con el fin de aumentar su valor y ventaja competitiva.
DAVENPO RTE PRUSAK	2003	O indivíduo gera conhecimento a partir da interação de um conjunto de informações obtidas externamente a ele, porém, vinculadas a informações e conhecimentos já existentes em sua estrutura cerebral.
TARAPAN OFF	2006	É importante enfatizar que a inteligência obtida por meio da gestão da informação e do conhecimento só é possível quando esta se torna um ativo.
WILSON	2006	O que pode ser feito é tentar gerenciar a organização de modo a assegurar que o desenvolvimento da aprendizagem e das habilidades seja encorajado e que a cultura organizacional promova o compartilhamento da informação. Estas são as tarefas maiores, e todas elas, certamente, estão fora do escopo da gestão da informação.
QUEYRAS E QUONIAM	2006	A informação pode ser definida como um objeto complexo e intangível, produzida e utilizada pelo homem em um ciclo complexo que engloba processos cognitivos.
FRESNED A E GONÇALV ES	2007	Dentre as práticas de GC para a área de recursos humanos, a de maior grau de implantação é a de caráter mais informal (Fóruns/ Listas de Discussão), seguida pelas comunidades de prática, e são as que exigem maior participação dos servidores no que se refere ao compartilhamento do conhecimento de maneira voluntária.
GUTIERR EZ	2008	Todo conhecimento é um ativo intangível (capital intelectual), mas nem todo ativo intangível é

		conhecimento, porque aquele é mais abrangente e considera outros elementos componentes, tais como a cultura organizacional, a propriedade intelectual, os clientes, os fornecedores.
BARBOSA	2008	Parafrazeando Michael Polanyi (1966), famoso pela expressão “sabemos mais do que podemos dizer”, pode-se dizer também que tanto as pessoas quanto as organizações “sabem mais do que conseguem colocar em prática.”
SILVA E VALENTI M	2008	A tarefa da gestão do conhecimento é de utilizar métodos, técnicas, instrumentos e ferramentas que ajudem as pessoas a explicitarem o conhecimento construído.
ARAÚJO	2009	A GC está relacionada a outros temas da administração científica, tais como: a reengenharia, o aprendizado organizacional, o planejamento estratégico, a inovação, a ciência da informação, a tecnologia da informação e comunicação, os sistemas especialistas e a gestão da informação.
CARVALHO	2009	As redes informais podem ou não utilizar artefatos tecnológicos, e no caso das redes sociais informais e humanas permitem formar pessoas, gerando novas competências e habilidades e atualizando o conhecimento.
AMORIM E TOMAEL	2011	Gerir o conhecimento tem sido o principal objetivo das organizações que almejam administrar melhor seu capital intelectual e adotar medidas que controlem a criação de conhecimento organizacional.
SOUZA, DIAS E NASSIF	2011	Faz-se necessário esclarecer que, na presente discussão, a gestão da informação corresponde à parte do processo da gestão do conhecimento, por compreender que, embora esta se fundamente nas estruturas de informação, apresenta-se como um estágio qualitativamente superior.
DUARTE	2011	A importância em fazer a distinção entre a GI e a GC, embora reconheça que estas sejam complementares e indissociáveis.
LIRA	2012	A gestão da informação está intrinsecamente

		relacionada à gestão do conhecimento, porquanto o conhecimento, uma vez externalizado por uma pessoa, pode ser transformado em informação que, quando internalizada por outra, transforma-se em conhecimento.
BARBOSA	2013	Gerenciar o conhecimento pessoal parte de como as diversas áreas do saber definem conhecimento. Reconhece que na área das ciências sociais encontra-se associado à inovação, à aprendizagem, ao capital intelectual, ao compartilhamento do conhecimento, ao conhecimento tácito, à cultura organizacional, dentre outros.
SANTOS E VALENTI M	2014	A gestão da informação e a gestão do conhecimento envolvem notável dedicação que vai além dos processos inerentes a sua execução, conforme os modelos de gestão, porquanto demanda uma percepção sobre fatores subliminares que os influenciam. A cultura organizacional é um elemento que merece atenção por parte das organizações.
BARRETO	2014	Proferiu palestra com o tema: A economia dos intangíveis e o desenvolvimento, no II Colóquio brasileiro de Gestão do Conhecimento, Capital Intelectual e Ativos Intangíveis
DUARTE, LIRA E LIRA	2014	A base de construção da GC está na interação entre sujeitos portadores de conhecimentos individuais. Quando se fala em transferência de conhecimento de uma pessoa para outra, o conhecedor original não está retirando de si e cedendo a outrem, mas compartilhando-o.
SILVA, MOREIRA E MONTEIRO	2014	O cerne da questão de atuação da gestão da informação vai além e perpassa pela competência de transformar essa informação em conhecimento para ser utilizado por quem dele necessita.
ARAÚJO	2014	Identifica dois problemas concretos: a necessidade, por parte de cientistas, de acesso a informações, resultados de pesquisas, documentos, com eficiência e rapidez; e o

		fenômeno da explosão informacional, notadamente a explosão da informação em ciência e tecnologia. A informação passou a ser entendida, nesse contexto, “como um recurso”, uma condição de produtividade.
VALENTI M	2015	A gestão integrada de um conjunto de atividades visa obter um diagnóstico das necessidades informacionais, mapear os fluxos formais de informação, prospectar, coletar, filtrar, monitorar, disseminar informações de diferentes naturezas e elaborar serviços e produtos informacionais, objetivando subsidiar o desenvolvimento das atividades e tarefas cotidianas, bem como o processo decisório em distintos ambientes organizacionais.
LLARENA	2015	A GC relaciona-se com a gestão do capital intelectual e de ativos intangíveis, bem como a aprendizagem organizacional.
CIANCONI	2015	A Gestão da Informação (GI) preocupa-se com a melhor maneira de gerir o produto informacional (informação registrada).
DUARTE	2015	Não cabe mais às organizações, de qualquer natureza, desconhecerem ou subestimarem o bem valioso que têm representado pelo conhecimento.
ÁLVARES	2015	A gestão do conhecimento é um ciclo contínuo de três macroprocessos: Criação / Captura; Compartilhamento / Divulgação; Aquisição de novos conhecimentos / Uso.
ESTEVES	2017	A Gestão do Conhecimento e a Gestão da Informação trabalham de forma conjunta, cada uma gerenciando os processos e fluxos informacionais formais ou informais que a ela competem.

Fonte: Lira, 2019.

A gestão da informação está relacionada com as informações registradas, voltada para ações e sistemas que visam organizá-las para facilitar seu acesso e sua utilização.

A gestão do conhecimento compreende os aspectos inerentes ao aproveitamento do conhecimento das pessoas que circula nas instituições, por meio das conversas informais, das reuniões, que promovem a inovação e o crescimento do conhecimento organizacional. A GI e a GC podem contribuir com seus fluxos informacionais distintos, relacionando-se de forma integrada.

Na subseção seguinte evidenciam-se o compartilhamento de conhecimentos, a aprendizagem e o capital intelectual como abordagens de GC, para melhorar o desempenho do conhecimento organizacional.

COMPARTILHAMENTO, APRENDIZAGEM E CAPITAL INTELECTUAL

A cultura de compartilhamento do conhecimento em uma instituição corresponde ao cerne da questão daquilo que se propõe com a gestão do conhecimento, uma vez que pretende que os gestores compreendam a importância que existe em construir e compartilhar o conhecimento organizacional, partindo do pressuposto de que este processo se dá de forma contínua e interativa entre os indivíduos e coletivamente.

Para Sordi, Nakayama e Binotto (2018, p. 46) “compartilhamento de conhecimento é o ato de disponibilizar o conhecimento para outros indivíduos”, bem como “a busca por esse conhecimento e o seu fluxo entre setores, departamentos, organizações, elos de uma cadeia produtiva”. Os autores referem que a motivação de compartilhar conhecimento está relacionada com os seus custos e os seus benefícios que podem ser percebidos pelos envolvidos e, a disponibilidade de cooperação entre eles corresponde aos interesses em comum, ou mesmo por objetivos distintos. Então, a motivação busca minimizar os custos e maximizar os benefícios do compartilhamento.

Na visão de Choo (2003) cada organização encontra o seu ponto de equilíbrio, que vai depender de sua atividade e de sua cultura. Com base nos modelos mentais as pessoas constroem significados com o objetivo de estabelecer um consenso cognitivo que permita ações coletivas e intencionais. O conhecimento organizacional é conhecimento interpretado, e este difere de acordo com as pessoas que reagem às circunstâncias de uma dada situação. Assim, “informação envolve motivação e intencionalidade do indivíduo, mas sempre conectadas a um horizonte social, do qual fazem parte a cultura e as ações desempenhadas” (ARAÚJO, 2014, p. 68). Dessa forma, pode-se dizer que a cultura e as práticas organizacionais correspondem aos dois níveis estruturais da gestão da informação e do conhecimento; “o primeiro contextual e o segundo operacional” (SOUZA; DIAS; NASSIF, 2011, p. 63). Sordi, Nakayama e Binotto (2018, p. 58) relatam que “a institucionalização de uma cultura de compartilhamento” pode criar uma pressão normativa social, o que pode facilitar o compartilhamento entre os colaboradores. O compartilhamento de conhecimento como uma ação cooperativa, oferece as condições para o compartilhamento, as interações frequentes aumentam a

chance do desenvolvimento de relações de confiança, o que favorece o compartilhamento de conhecimentos por condicionar interações cooperativas.

O modelo apresentado por Bukowitz e Williams (2002) objetiva evidenciar os novos modos de gestão organizacional em que é preciso gerenciar aquilo que não se pode ver, e os profissionais envolvidos devem ter em mente que as mudanças no mundo estão exigindo esse conhecimento. Para Angeloni (1999), define-se a organização de conhecimento como aquela voltada para a criação, o armazenamento e o compartilhamento do conhecimento, através de um processo catalisador cíclico - a partir de três dimensões: infraestrutura organizacional, pessoas e tecnologia - visando ao alcance dos objetivos individuais e organizacionais. De acordo com Choo (2003, p.25), “conhecimento organizacional é um processo social no qual o saber está ligado ao fazer, e o fazer leva à criação de significado no contexto da organização e de seu ambiente”.

A consolidação dos propósitos da contabilidade nas organizações no que se refere à gestão do conhecimento manifesta-se por meio da crescente preocupação desta, no

sentido de gerenciar seu capital intelectual e seus ativos intangíveis.

A GC está focada na percepção organizacional de que os conhecimentos que circundam os ambientes informais da instituição podem produzir novos conhecimentos, com o estímulo à inovação, à criatividade e ao compartilhamento.

Gerir o conhecimento em uma organização é perceber o que os indivíduos sabem coletivamente, o que aprenderam, o que se lembram de ocorrências bem ou mal sucedidas, das lições aprendidas e da sua “reutilização nas práticas diárias e futuras, nomeadamente nos processos de tomada de decisão ou de desenvolvimento de novos projetos” (NEVES; CERDEIRA, 2018, p. 8).

Alvarenga Neto (2008) retrata que a GC caracteriza-se como uma área que incorpora várias abordagens gerenciais como a ciência da informação, a gestão de recursos humanos, o capital intelectual, a aprendizagem organizacional, as métricas e a mensuração de ativos intangíveis, o ambiente organizacional, e a criação de conhecimento, bem como a gestão da inovação.

Em uma organização, o conhecimento é construído coletivamente. As pessoas compartilham informações e experiências que são transformadas em conhecimento.

Essa é uma forma de conceber o aprendizado e o desenvolvimento organizacional. Davenport (1998, p. 48) reconhece que “precisamos começar a perguntar como a informação é reunida, compartilhada e utilizada hoje, e o que podemos aprender com ela”. Para Gutierrez (2008), gerir o conhecimento é muito mais difícil do que a informação, já que o conhecimento implica, essencialmente, as pessoas e os complexos processos internos cognitivos, como a assimilação, a análise e a aprendizagem.

Araújo (2014, p. 68), alerta que o que deve ser gerido já não é nem o acervo físico de recursos informacionais nem o conhecimento tácito presente na “mente” das pessoas que compõem a organização: é a própria “cultura organizacional”. Ampliando assim a GC para a preocupação que deve permear os gestores na construção do ambiente favorável ao compartilhamento. O autor discorre ainda sobre o coletivo de interações por meio do qual conhecimento tácito nasce, conhecimentos explícitos são avaliados, utilizados, descartados, complementados. Tais ideias conduzem às reflexões sobre as “organizações que aprendem, isto é, que são capazes de gerenciar os contextos nos quais o conhecimento acontece,

sendo Choo (2003) um dos mais significativos teóricos dessa abordagem” (ARAÚJO, 2014, p. 64).

Choo (2003) demonstra que o conhecimento existente em uma organização está contido nas experiências dos indivíduos e esta oferece o contexto físico, social e cultural para que o conhecimento seja disseminado. O autor faz referência à classificação do conhecimento de Boisot e propõe com base nela o seguinte: conhecimento tácito, explícito e cultural. O conhecimento cultural consiste em estruturas cognitivas e emocionais que habitualmente são usadas pelos membros da organização para perceber, explicar, avaliar e construir a realidade. Ou seja, cada organização compõe sua própria cultura de elementos que permitem que os processos onde se verifiquem o conhecimento sejam estruturados, de maneira a propiciar aos membros desta, o incentivo à interação entre os conhecimentos individuais, para torná-los organizacionais.

Citado também por Gutierrez (2008) a proposta de Boisot (1998) classifica os tipos de conhecimentos em três dimensões: a primeira coincide com o grau de formalização e codificação (exemplo, a patente de um produto), saber andar de bicicleta, ao contrario, é conhecimento pouco ou nada formalizado. A segunda dimensão refere-se ao grau de

abstração (exemplo, conhecer uma lei da física. Pode-se aplicar a infinidade de objetos e situações). Enquanto conhecer o código de abertura de um caixa forte é exemplo de conhecimento concreto (só pode aplicar a esse caixa forte). E a terceira dimensão refere-se ao grau de compartilhamento ou difusão dentro de uma comunidade. Segundo este critério, conhecer a lista de todos os membros do serviço de inteligência de um país é pouco difundido, enquanto exemplo de conhecimento amplamente difundido é que a água ferve a 100°C sobre o nível do mar.

Para Barbosa (2008, p. 19) “a gestão do conhecimento se associa à gestão de recursos humanos” uma vez que ela envolve o gerenciamento de competências e talentos pessoais. Assim, a sua implementação demanda o desenvolvimento de uma cultura organizacional receptiva, na qual se valoriza o compartilhamento do conhecimento. E acrescenta que a GC contribui decisivamente para que a organização se adapte às condições mutáveis do seu ambiente por intermédio da aprendizagem organizacional.

Batista (2008, p. 108) ao tratar da dimensão – pessoas - de seu modelo de GC, mostra que “diz respeito a como a organização capacita as pessoas; busca mantê-las satisfeitas e proporciona um ambiente favorável à

consolidação da cultura de excelência para executar e gerenciar de maneira adequada os processos de negócio e de apoio”. E que a perspectiva de aprendizado e crescimento está ligada aos funcionários e processos que contribuem para difundir o conhecimento.

A cultura organizacional compreende o conjunto geral de valores, todavia, no processo de GC dois componentes específicos podem ser considerados como essenciais: a cultura de aprendizagem e a cultura de compartilhamento de conhecimento. A cultura de aprendizagem está na base do desenvolvimento das competências em informação e conhecimento, e a cultura de compartilhamento está na base da composição de “inteligentes coletivos” (SOUZA; DIAS; NASSIF, 2011, p. 65).

O compartilhamento do conhecimento torna-se a principal ferramenta propiciadora de criação do conhecimento organizacional. McInerney (2006), ao conceituar compartilhamento do conhecimento estabelece que seja necessário enxergá-lo como processo e não como objeto. Compartilhar conhecimento, partilhar experiências e transferi-las aos menos experientes dentro de um grupo, possibilita estabelecer uma relação de confiança, demonstra que um ambiente favorável ao uso e à

disseminação da informação e do conhecimento contribui para o desenvolvimento de todos os envolvidos, tornando-se um pré-requisito para o compartilhamento.

A cultura organizacional deve estar voltada para o aproveitamento eficiente da informação registrada nos suportes físicos que possui a organização e no conhecimento pertencente a esta que circunda entre os indivíduos que a compõem. Com o advento da globalização exige-se, cada vez mais, que instituições e indivíduos desenvolvam atividades na cognição humana. Necessário se faz o estímulo e desenvolvimento do potencial cognitivo individual e coletivo. “As organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem” (SENGE, 1990, p.135).

Para Senge (1990, p. 5) “a disciplina de aprendizagem em equipe começa com o ‘diálogo’, a capacidade dos membros da equipe para ‘suspender as suposições’ e ingressar em um autêntico ‘pensamento conjunto’”. Para os gregos, dia-logos significa o livre fluxo do significado através do grupo, o qual permitia ao grupo descobrir percepções que não se alcançavam individualmente. (tradução nossa)

No nível individual, o aprendizado é alguma coisa que ocorre simplesmente pelo fato de as pessoas serem

humanas. Faz-se isso o tempo todo. O que está mudando é a capacidade de dominar e explorar essa capacidade de forma mais sistemática, e explicitamente atender às exigências das tarefas atuais. Dentro desse contexto, aprendizado é: a aquisição de novas capacidades e perspectivas e não a aquisição de fatos novos. Para que a organização se beneficie, o aprendizado individual deve tornar a capacidade de fazer coisas novas, pensar sobre coisas novas que possam ser traduzidas em ações relevantes para a organização.

Para Bento (2016) a aprendizagem organizacional é abordada partindo da aprendizagem significativa sob o ponto de vista dos autores: Piaget, Vygotsky e Paulo Freire. Para Piaget (1982) o desenvolvimento cognitivo é um processo espontâneo. Para o sujeito assimilar os conteúdos deve alcançar certo desenvolvimento intelectual, o qual precede a aprendizagem. Para Vygotsky (1988), o desenvolvimento cognitivo do indivíduo ocorre o tempo todo, o sujeito está sempre aprendendo e inserido no processo de aprendizagem por meios educativos. Para o autor Piaget e Vygotsky divergem nesse aspecto, em virtude de acreditar que o desenvolvimento do indivíduo

sofre a interferência de processos educativos, uma vez que se está inserido neles.

Na concepção de Llarena, Duarte e Lira (2016, p. 41) os princípios da teoria de Piaget (1982) percorrem pela “aprendizagem por descoberta; respeito às diferenças individuais; abordagem construtivista; facilitação da aprendizagem ao invés do direcionamento da aprendizagem; tornar o espaço de aprendizagem um espaço de exploração e descoberta”. Para as autoras, a teoria do conhecimento estabelece a construção de estruturas que permitem interpretar a realidade por meio de seu próprio mecanismo de construção de conhecimento. Complementam que para Piaget (1982) as estruturas se modificam com o desenvolvimento mental e tornam-se refinadas com os estímulos produzidos nas ações de construção do conhecimento, as quais percorrem três processos: o de assimilação, o de acomodação e o de equilíbrio. A assimilação refere-se ao processo cognitivo de elaborar novas estruturas partindo de conhecimentos já existentes, agregando-se novos. A acomodação permite que se modifique uma estrutura de conhecimento existente, a partir da elaboração complementar de nova percepção do conhecimento. O equilíbrio se verifica pela adaptação entre

a assimilação e a acomodação, que consiste em organizar a construção do conhecimento, o que reflete cognitivamente na realidade construída.

Para Freire (1996) conhecer é apreender o mundo, e essa não é uma tarefa solitária ou individual. Santos, Llarena e Lira (2014, p. 70) destacam que “ninguém conhece sozinho”, o diálogo e a visão de coletividade são pressupostos para a construção do conhecimento. As autoras explicam que na visão de Vygotsky (1988) “a aprendizagem acontece em todo lugar”, é incrementada pela vida social e pela constante comunicação que se estabelece entre os indivíduos, o que possibilita a acumulação de experiências passadas, a assimilação e a apropriação de conhecimentos que se expandem nas relações cotidianas e experiências práticas dos sujeitos no mundo. Desta forma a aprendizagem se verifica no nível individual, agrega valores no universo social e por analogia pode se intensificar no campo organizacional. Bento (2016, p. 46) estabelece que uma “organização que aprende é aquela em que as pessoas expandem, de forma contínua, a sua capacidade de criar os resultados desejados”. A autora complementa que é necessário haver estímulo para desenvolver “padrões de pensamentos novos e

abrangentes, promovendo o fato das pessoas aprenderem a aprender juntas”.

A aprendizagem organizacional verifica-se por meio de um conjunto de práticas e comportamentos que estimulam a geração continuada de conhecimentos na instituição, o que pode identificá-la como uma organização “aprendente” ou organização que “aprende” (DUARTE; SANTOS; FERREIRA, 2014, p. 79).

Na visão de Araújo e Dias (2018, p.194) existe a necessidade de se investir na “aprendizagem dos indivíduos nas organizações, uma vez que essa ação possibilita inovar continuamente, acompanhando o ritmo do mercado”. O que pode ser proporcionado pelo incentivo à participação em comunidades de prática, em cursos de educação a distância, em atividades grupais, onde se valorize o compartilhamento de conhecimentos.

A aprendizagem é uma das formas propícias ao compartilhamento, seja por meio do estudo ou da experiência. Lira (2008, p. 57) reconhece que “o processo de aprendizagem integra a vida dos indivíduos e das organizações que convertem os saberes e incorporam-nos em suas ações cotidianas”. A aprendizagem para Gutierrez (2008) é o processo mediante o qual se consegue adquirir o

conhecimento de alguma coisa, sendo este conhecimento entendido como estados mentais do indivíduo, construído a partir da assimilação de informação e que o sujeito retém as ações próprias pelo estudo ou pela experiência.

Duarte, Llarena e Lira (2016, p. 342) esclarecem que na atualidade há uma diversidade nas formas de aprendizado, onde “fontes que antes não tinham vez nem voz podem ser ouvidas”, e, posições contrárias, podem ser reconhecidas por meio de olhares diversos sobre um mesmo ponto, tornado a dialética possível de ser apreciada com o fim de consenso, é o que se vislumbra da complexidade de divergências.

Álvares (2015) reconhece que a aprendizagem pode ser impulsionada a partir da ideia de comunidades de prática, em evidência neste contexto como comunidades que se propõem a reunir pessoas informalmente para discutir assuntos de interesses comuns de aprendizado e, principalmente, como se aplicam na solução de problemas práticos compartilhados.

Wilbert *et al.* (2017, p. 111) evidenciam que “a reunião de pessoas em torno de objetivos comuns tem sido alvo de pesquisadores que investigam grupos, equipes e, nos últimos dez anos, comunidades de prática”. As

organizações estão cada vez mais adotando as comunidades de prática como recurso de gestão do conhecimento, uma vez que percebem que a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento, impulsionados por estas, caracteriza um diferencial para alavancar o potencial da organização.

A aprendizagem por meio de uma comunidade de prática é uma maneira de cultivar a interação, proporcionando benefícios aos indivíduos participantes e fortalecendo os processos de gestão organizacional, conforme percebido pelos autores

Y es que si bien el aprendizaje viene de las personas, se amplifica dentro de las organizaciones a través de procesos y prácticas de gestión del conocimiento. Para seguir siendo competitivas las organizaciones en general tienen que analizar el entorno sistemáticamente, formular la estrategia e implementar las medidas necesarias para su concreción, alterando cuando sea necesario sus procesos de gestión. Las organizaciones deben absorber en su cultura el compromiso de aprender y volver a aprender de forma rutinaria, ya que el aprendizaje organizacional es un fenómeno dinámico que altera las rutinas organizativas integrando el conocimiento individual (Henderson 1997) (MUÑOZ-

CAÑAVATE; FERNÁNDEZ-FALERO;
GUAPO, 2017. p. 1091).

Portanto, o conhecimento que circula os ambientes das organizações passa a ser objeto de gestão, onde os indivíduos que o possuem são valorizados por sua capacidade de inovar, de compartilhar, de alavancar e desenvolver as instituições, por meio de seu capital intelectual, que inclui o conhecimento humano.

Para Gutierrez (2008) existe uma diferença entre a gestão do capital intelectual e a gestão do conhecimento: todo conhecimento é um ativo intangível (parte do capital intelectual), mas nem todo ativo intangível que forma parte do capital intelectual dessa organização é conhecimento.

O autor estabelece que segundo a norma contábil internacional do *Financial Accounting Standards Board* (FASB), de 1984, para ser um ativo em uma organização devem-se cumprir as seguintes condições: estar qualificado como elemento nas demonstrações financeiras; poder realizar uma avaliação fiel; ter quantidade relevante; ser um fator importante para a tomada de decisão dos usuários dos informes financeiros; e a informação sobre ele deve ser confiável, verificável e verdadeira.

Segundo a *International Accounting Standards Board* (IASB), os ativos devem ser considerados como uma fonte controlada pela empresa, obtida a partir de um resultado de eventos passados e da qual se espera a obtenção de futuros benefícios econômicos para a empresa (GUTIERREZ, 2008).

Autores do campo da Ciência Contábil já têm se ocupado com a contabilização de recursos humanos há cerca de três décadas, mas foi por meio do trabalho de autores como Stewart (1998, 2002) que a expressão capital intelectual tornou-se popular. O autor, em 1998, estabeleceu que o capital intelectual é todo ativo de conhecimento que pode ser usado para gerar riqueza. Edvinsson e Malone (1997) chegaram a concluir que no mundo moderno dos negócios exige-se cada vez mais administrar o capital intelectual ou correrão o risco de fracassar.

Stewart (2002) desenvolveu o conceito de capital intelectual como sendo constituído de três elementos: primeiro, o capital humano, que envolve o talento, a experiência e a capacidade de inovação das pessoas; segundo, o capital estrutural que corresponde a soma dos ativos tangíveis de uma empresa, que inclui ativos

financeiros, fábricas, máquinas e equipamentos e como terceiro, o elemento infraestrutura física, que corresponde à distribuição e vendas.

Portanto, os elementos do capital intelectual deste estudo se verificam no capital humano, onde se estabelece sua composição no talento e na experiência do indivíduo. Quanto ao capital estrutural, que tem por foco os ativos tangíveis, de onde se extrai as informações constantes em toda a gama de documentos produzidos pela organização, para a presente pesquisa tem valor informativo. Observa-se que o conceito de capital intelectual relaciona-se tanto com a gestão da informação, quando ele se refere a informações registradas, quanto com a gestão do conhecimento, quando diz respeito ao valor contido no talento e na experiência.

Um ativo para uma organização é aquilo que permite o cumprimento de seus objetivos. É tudo o que pode ser convertido em valor para a organização, distinguindo-se ativo tangível de ativo intangível. Ativos tangíveis são os bens de propriedade da organização que são concretos, que podem ser tocados, a exemplo de imóveis, máquinas, estoques de mercadorias, etc., correspondem ao capital físico e financeiro. O ativo intangível, conforme Paiva (2007) compõe-se de patentes, direitos autorais, bancos de

dados, sistemas de informações, habilidades e capacidades dos funcionários, cultura organizacional, lealdade da clientela, dentre outros, que formam o capital intelectual da organização. Portanto, em termos contábeis segundo Gutierrez (2008), o valor dos ativos intangíveis de uma organização que negocia em bolsa de valores, pode ser verificado com a aplicação da seguinte fórmula: Capital intelectual (=) valor de mercado da organização (valor na bolsa) (-) valor de ativos tangíveis.

O ativo intangível corresponde ao capital intelectual, representado pelo valor equivalente a todo patrimônio da entidade (material e imaterial) excluído o ativo tangível (os bens materiais da entidade).

Para Paiva (2012) os estudos sobre o capital intelectual demonstram sua formação por inúmeros elementos, dentre os quais, a estrutura, as pessoas e os clientes, que interagem para a formação deste capital. A maior dificuldade apresenta-se no capital humano, principalmente, nos aspectos intangíveis das pessoas: conhecimento, *know-how*, competência, habilidades. A autora complementa que apesar de o conhecimento individual estar à disposição da organização, este não é de sua propriedade. “Por essa razão, é difícil avaliar e incluir

os recursos relacionados ao conhecimento nos relatórios gerenciais das entidades” (PAIVA, 2012, p. 27).

O capital intelectual tornou-se importante para uma organização em virtude da questão econômica, ou seja, do mercado. Empresas como Google ou Amazon, que negociam em bolsa de valores, têm mais valor pelo seu ativo intangível do que pelo tangível. Tem em seu capital intelectual um dos fatores mais importantes, responsável por essa diferença de valor (GUTIERREZ, 2008). O autor complementa que o capital intelectual é um conjunto de fontes não físicas de provável benefício futuro para uma entidade e que segundo o *Intangible Research Centre (IRC) of New York University* deve cumprir as seguintes características: tenham sido adquiridos em bolsa ou desenvolvidos internamente a partir de um custo identificável; tenha uma vida finita; tenha um valor de mercado independente da organização; pertença à organização e está sendo controlada por ela.

A mensuração e o registro contábil desse capital tornam-se difíceis de avaliar, o que tem levado as organizações a se preocupar cada vez mais com o capital humano, a importância deste para a empresa, a concorrência de mercado no interesse por estes

profissionais, as ocorrências de fuga, pela aposentadoria, ou pela atratividade de outras instituições. Dessa forma, a gestão do conhecimento tem como objeto o conhecimento que está presente no capital humano da organização, sendo evidenciado nas atitudes, nas habilidades, no talento, na capacidade de aprendizagem dos indivíduos que fazem parte da organização.

A gestão do capital intelectual é mais abrangente do que a gestão do conhecimento, uma vez que se devem levar em conta os três tipos de capital intelectual: o capital humano, o capital estrutural e o capital relacional.

O capital humano é o conjunto de ativos intangíveis centrados nas pessoas que fazem parte da organização, atitude que apresenta um empregado no trabalho, talento dos membros, agilidade intelectual, capacidade de adaptação, grau de motivação, habilidades, conhecimento explícito, capacidade de aprender e desaprender, grau de satisfação com a função que desempenha, compromisso institucional que mostra, nível de liderança que possui ou a capacidade de trabalhar em equipe. Capital estrutural, aqueles ativos intangíveis que podem ser atribuídos diretamente à organização: a estrutura organizativa, a cultura que a rege, a propriedade intelectual, o

conhecimento estruturado (representado em documentos: informes, balanços, etc.), a filosofia do negócio ou as tecnologias de informação e de comunicação – TIC's. O capital relacional são as relações que a organização mantém com seu entorno: a carteira de clientes, a lealdade e a satisfação destes, a visibilidade da organização, as associações e os acordos estratégicos com outras organizações, a lista de fornecedores ou os canais de distribuição (GUTIERREZ, 2008).

Para Pereira e Silva (2018, p.21) “gerenciar os ativos intelectuais” tornou-se um “imperativo”, uma vez que se constituem ativos valiosos, difíceis de serem medidos e por representar patrimônio organizacional. Muitas instituições já reconhecem que o capital humano representa um recurso organizacional, que pode passar por avaliação, mensuração e desenvolvimento.

Gutierrez (2008) reconhece que os ativos físicos ou materiais quando repartidos não se conservam, costumam esgotar-se ou diminuir. Já os ativos de conhecimento quando compartilhados não só é preservado, como melhoram e enriquecem a partir da reinterpretação dos receptores desse conhecimento. Assim, por exemplo, a criação de conhecimento (como descobrir um medicamento

eficaz contra a AIDS) pode ser muito caro e a reprodução desse conhecimento (reimpressão no papel da patente do medicamento) pode ser muito barata. Corrobora com o pensamento de Shaw (2000) quando explana: “Se você tem uma maçã e eu tenho uma maçã e nós trocamos as maçãs, então você e eu, cada um terá uma maçã. Mas se você tem uma ideia e eu tenho uma ideia e nós trocamos estas ideias, então cada um de nós teremos duas idéias”.

O autor aborda o ciclo de vida do conhecimento em duas vertentes: a primeira, conforme o formato, dividido em capital humano e em informação; e a segunda, conforme as propriedades intrínsecas, dividido em: explícito, tácito explicitável e não explicitável. Estabelece seis fases para este ciclo, dentre as quais, a disseminação chama a atenção por seu teor que é o compartilhamento, a transferência e a difusão. Na fase de criação e geração do conhecimento, explicita seis processos, dentre estes a aquisição, cujo conteúdo requer incorporar novo conhecimento pelo processo de aprendizagem. Outro processo é o de redes ou microcomunidades de conhecimento, que subdivide em formais e informais, sendo estas redes informais formadas pelos intercâmbios comunicativos, presenciais ou virtuais, exemplificadas pelas comunidades de prática, que são

grupos de pessoas informalmente constituídas para compartilhar experiências e conhecimentos sobre temas ou problemas comuns.

A capacidade intelectual do capital humano dentro de uma organização passa a ser o foco da gestão, onde as potenciais inter-relações se estabelecem, as trocas e os compartilhamentos agenciam os acordos e as convergências; as divergências são estimuladas e movidas com o fim consensual, para desenvolvimento de idéias em prol da instituição, contribuindo nas práticas comunitárias, formando as comunidades de prática.

**Quadro 3 - SÍNTESE DA ABORDAGEM:
COMPARTILHAMENTO, APRENDIZAGEM E CAPITAL
INTELECTUAL**

Autores que embasaram	Ano	Contribuições
SENGE	1990	As organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem.
EDVINSSON E MALONE	1997	Concluem que no mundo moderno dos negócios exige-se cada vez mais administrar o capital intelectual ou correrão o risco de fracassar.
STEWART	1998 2002	Capital intelectual é todo ativo de conhecimento que pode ser usado para gerar riqueza.
DAVENPORT	1998	Precisamos começar a perguntar como a informação é reunida, compartilhada e utilizada hoje, e o que podemos aprender com ela.
ANGELONI	1999	A organização de conhecimento é aquela voltada para a criação, o armazenamento e o

		compartilhamento do conhecimento, através de um processo catalisador cíclico.
BUKOWITZ E WILLIAMS	2002	É preciso gerenciar aquilo que não se pode ver, e os profissionais envolvidos devem ter em mente que as mudanças no mundo estão exigindo esse conhecimento.
CHOO	2003	Cada organização encontra o seu ponto de equilíbrio que vai depender de sua atividade e de sua cultura.
MCINERNEY	2006	O compartilhamento do conhecimento torna-se a principal ferramenta propiciadora de criação do conhecimento organizacional.
PAIVA	2007 2012	O ativo intangível compõe-se de patentes, direitos autorais, bancos de dados, sistemas de informações, habilidades e capacidades dos funcionários, cultura organizacional, lealdade da clientela, dentre outros, que formam o capital intelectual da organização.
GUTIERREZ	2008	Todo conhecimento é um ativo intangível (parte do capital intelectual), mas nem todo ativo intangível que forma parte do capital intelectual dessa organização é conhecimento.
BARBOSA	2008	A gestão do conhecimento se associa à gestão de recursos humanos uma vez que ela envolve o gerenciamento de competências e talentos pessoais.
BATISTA	2008	Ao tratar da dimensão - pessoas - de seu modelo de GC, mostra que “diz respeito a como a organização capacita as pessoas; busca mantê-las satisfeitas e proporciona um ambiente favorável à consolidação da cultura de excelência para executar e gerenciar de maneira adequada os processos de negócio e de apoio”.
LIRA	2008	O processo de aprendizagem integra a vida dos indivíduos e das organizações que convertem os saberes e incorporam-nos em suas ações cotidianas.
ALVARENGA NETO	2008	A GC caracteriza-se como uma área que incorpora várias abordagens gerenciais como a

		ciência da informação, a gestão de recursos humanos, o capital intelectual, a aprendizagem organizacional, as métricas e a mensuração de ativos intangíveis, o ambiente organizacional, e a criação de conhecimento, bem como a gestão da inovação.
SOUZA, DIAS E NASSIF	2011	A cultura e as práticas organizacionais correspondem aos dois níveis estruturais da gestão da informação e do conhecimento: o primeiro contextual e o segundo operacional.
ARAÚJO	2014	Informação envolve motivação e intencionalidade do indivíduo, mas sempre conectadas a um horizonte social, do qual fazem parte a cultura e as ações desempenhadas.
SANTOS, LLARENA E LIRA	2014	Ao referirem Freire (1996) destacam que para o autor “conhecer é apreender o mundo, e essa não é uma tarefa solitária ou individual. Ninguém conhece sozinho”.
DUARTE, SANTOS E FERREIRA	2014	A aprendizagem organizacional se verifica por meio de um conjunto de práticas e comportamentos que estimulam a geração continuada de conhecimentos na instituição, o que pode identificá-la como uma organização aprendente ou organização que “aprende”.
ÁLVARES	2015	A aprendizagem pode ser impulsionada a partir da ideia de comunidades de prática, como comunidades que se propõem a reunir pessoas informalmente para discutir assuntos de interesses comuns de aprendizado e, principalmente, como se aplicam na solução de problemas práticos compartilhados.
LLARENA, DUARTE E LIRA	2016	A teoria do conhecimento estabelece a construção de estruturas que permitem interpretar a realidade por meio de seu próprio mecanismo de construção de conhecimento.
BENTO	2016	Uma organização que aprende é aquela em que as pessoas expandem, de forma contínua, a sua capacidade de criar os resultados desejados.
DUARTE,	2016	Na atualidade há uma diversidade nas formas

LLARENA E LIRA		de aprendizado, onde fontes que antes não tinham vez nem voz podem ser ouvidas.
MUÑOZ-CAÑAVATE; FERNÁNDEZ-FALERO; GUAPO	2017	<i>Y es que si bien el aprendizaje viene de las personas, se amplifica dentro de las organizaciones a través de procesos y prácticas de gestión del conocimiento.</i>
WILBERT <i>et al</i>	2017	A reunião de pessoas em torno de objetivos comuns tem sido alvo de pesquisadores que investigam grupos, equipes e, nos últimos dez anos, comunidades de prática.
NEVES E CERDEIRA	2018	As lições aprendidas e sua “reutilização nas práticas diárias e futuras, nomeadamente nos processos de tomada de decisão ou de desenvolvimento de novos projetos”
PEREIRA E SILVA	2018	Gerenciar os ativos intelectuais tornou-se um “imperativo”, uma vez que se constituem ativos valiosos, difíceis de serem medidos e por representar patrimônio organizacional.
SORDI, NAKAYAMA E BINOTTO	2018	Compartilhamento de conhecimento é o ato de disponibilizar o conhecimento para outros indivíduos, assim como a busca por esse conhecimento e o seu fluxo entre setores, departamentos, organizações, elos de uma cadeia produtiva.
ARAÚJO E DIAS	2018	Investir na aprendizagem dos indivíduos nas organizações, uma vez que essa ação possibilita inovar continuamente, acompanhando o ritmo do mercado.

Fonte: Lira, 2019.

O compartilhamento de conhecimentos como foco da GC torna-se alvo das organizações comprometidas com o entrelaçamento de saberes que os indivíduos possuem e que são evidenciados nos encontros informais, nos bate-papos, nas reuniões, que contribuem para a inovação, a

aprendizagem e o desenvolvimento do conhecimento organizacional.

Esta subseção evidenciou as discussões a respeito do compartilhamento, da aprendizagem e do capital intelectual presente nas instituições, da necessidade atual de administrar esse capital para obter sucesso, inovação e alavancagem do conhecimento organizacional.

A subseção seguinte aborda a comunidade de prática como estratégia de gestão do conhecimento que pode contribuir para o desenvolvimento do potencial dos indivíduos que compõem as instituições, pela promoção do intercâmbio, da troca e do compartilhamento de conhecimentos.

COMUNIDADES DE PRÁTICA

Uma das estratégias utilizadas na gestão do conhecimento é conhecida como comunidade de prática (CoP), por meio da qual o conhecimento é compartilhado. É formada por grupos de interesse em área comum, que possam, por meio presencial ou virtual, expor ideias e experiências, partilhar problemas e, juntos, encontrar soluções.

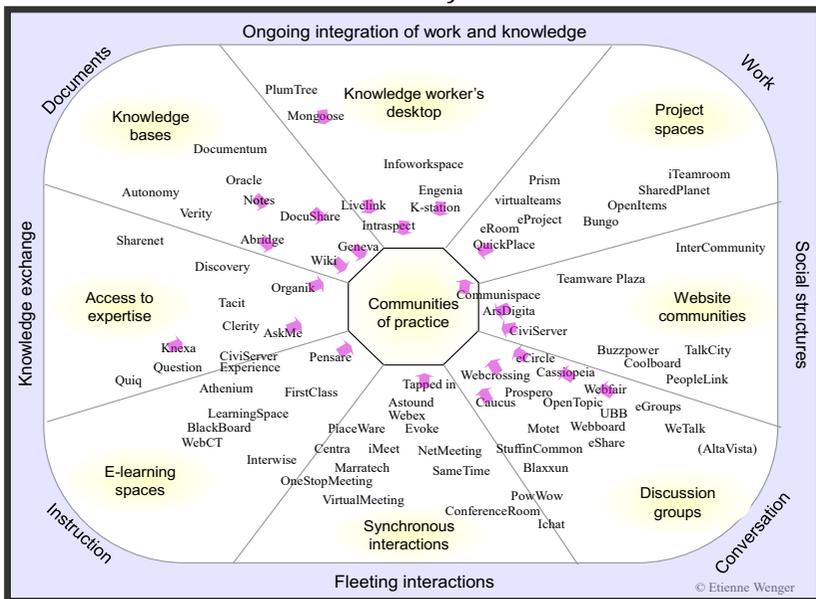
Baseado nas leituras sobre gestão do conhecimento e sobre comunidades de prática como etapa de processo de GC em outras pesquisas, vislumbra-se a análise de ambiente propício às interações de compartilhamento de conhecimento e de aprendizagem na área contábil das universidades públicas federais brasileiras. Este espaço é estudado como possibilidade de ampliação e desenvolvimento da capacidade e competência dos possíveis participantes de uma comunidade de prática para o setor.

As comunidades compartilham e aprendem umas com as outras, por meio do contato presencial ou virtual, com um objetivo ou necessidade de resolver problemas, trocar experiências, conhecer técnicas e metodologias

baseadas no aprendizado e, principalmente, de aplicar na prática o que foi aprendido. Wenger (1998) enfatiza que são conhecidas também como comunidades de aprendizagem, e complementa que as pessoas aprendem, constroem e elaboram sistemas de gestão do conhecimento baseados em comunidades de prática.

Para Wenger (1998) a gestão do conhecimento pode ser desenvolvida a partir da configuração e desenvolvimento de uma comunidade de prática. Para isto desenvolve um sistema de gestão do conhecimento, com os elementos de sistematização, conforme classificação apresentada na Figura 4.

Figura 4 - Knowledge Management System based Communities of Practice

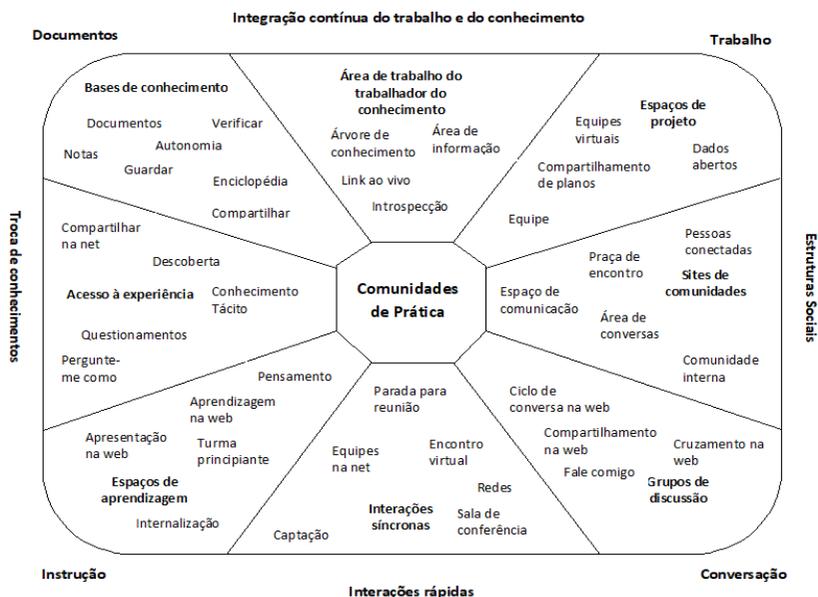


Fonte: Wenger, 1998

O modelo evidencia a configuração de uma comunidade de prática, que parte do progresso de integração contínua entre trabalho e conhecimento, considera as interações rápidas, as estruturas sociais e a mudança no conhecimento. As comunidades de prática no centro do processo levam em conta os documentos onde contém as bases de conhecimento, a área de trabalho dos trabalhadores do conhecimento, os espaços de projeto, as estruturas sociais em que acontecem as conversas em grupos de discussões, em sites de comunidades, as interações síncronas e as normas contidas nos espaços de aprendizagem, e no acesso a conhecimentos especializados.

Esta pesquisadora elaborou a tradução da Figura 5 apresentada por Wenger (1998), para facilitar o entendimento da composição do sistema de gestão do conhecimento baseado em comunidade de prática proposta pelo autor, conforme Figura 5.

Figura 5 – Sistema de gestão do conhecimento baseado em comunidade de prática



Fonte: Wenger, 1998, tradução nossa.

O sistema de GC configurado por Wenger (1998), pensado a partir de comunidades de prática, prevê a integração contínua entre trabalho e conhecimento, o qual comporta uma área para o trabalhador baseado em conhecimento, cujo espaço compõe-se de: área de informação, árvore de conhecimento, link ao vivo, introspecção; a dimensão trabalho, composta pelos espaços de projeto, formado pelos dados abertos, equipes e equipes

virtuais, e compartilhamento de planos; considera-se as estruturas sociais, em que os sites de comunidades promovem espaço de comunicação, praça de encontro, pessoas conectadas, área de conversas, e comunidade interna; a dimensão conversação, por meio de grupos de discussão, com os conteúdos: ciclo de conversa, compartilhamento, cruzamento de dados na web, e o espaço 'fale comigo'.

As interações rápidas abrangem as interações síncronas, com parada para reunião, encontro virtual, equipes na internet, redes, sala de conferência, e captação; a instrução acontece por meio dos espaços de aprendizagem, com apresentação e aprendizagem na web, turma principiante, pensamento crítico, e internalização; a troca de conhecimentos considera o acesso à experiência, por meio do conhecimento tácito, descoberta, questionamentos, perguntar como, e compartilhar na internet; e a dimensão documentos, que contem as bases de conhecimento, em que se pode: verificar, compartilhar, guardar, ter autonomia, composto por notas, documentos, enciclopédia.

Baseado no modelo apresentado por Wenger (1998) as autoras Hidalgo e Klein (2017) apresentam estudo que

“buscou compreender como as mídias sociais podem ser utilizadas para a aprendizagem e o desenvolvimento profissional de indivíduos que pertencem a grupo em situação de vulnerabilidade social”. Essa pesquisa procurou desenvolver uma comunidade de prática no *Facebook* para esse grupo.

A Figura 6 apresenta um paralelo entre a proposta de Wenger (1998) de um sistema de gestão do conhecimento baseado em comunidades de prática, com a das autoras, por meio das relações entre características de uma comunidade de prática virtual, baseada em recursos da mídia social *Facebook*.

Figura 6 - Relações entre características de uma CoP virtual e os recursos da mídia social *Facebook*



Fonte: Hidalgo e Klein (2017), baseado em Wenger (2001) e Tucker (2012).

O modelo de Hidalgo e Klein (2017) considera a comunidade como um espaço para a aprendizagem com troca de experiências, em que há um espaço para interação assíncrona, onde estão: redes de contatos, grupos de discussão, mensagens em grupo, jogos, enquetes e desafios on-line; evidencia visualizador de presença, interação síncrona, por meio das notificações, comentários, status, acesso móvel, bate-papo (chat), responder comentário; consideram aplicativos e calendário de eventos, com

comunidades secundárias, criação de páginas, aplicativos; na análise de atividades prevê: visualizações, curtidas, postagens, compartilhamentos, marcação de usuários, solicitações de participações e lista de preferências; a customização requer configurações, foto de capa, limites e regras, privacidade, adicionar interesses e membros favoritos; por fim, identificação dos participantes, diretórios e perfis, com álbuns, símbolos do grupo, membros e perfil do grupo.

Rios, Reis e Souza (2018) apresentam comunidades de práticas baseadas na web, no programa profuncionário do Instituto Federal da Bahia (IFBA) com o objetivo de mapear as redes de interação do programa para identificar principais fenômenos, características e particularidades das comunidades de prática. A Figura 7 ilustra os elementos da CoP estudada e como se relacionam:

Figura 7 - Elementos estruturantes de CdP



Fonte: Rios, 2013.

Apresenta como elemento estruturante de domínio, da comunidade de prática do programa profuncionário do IFBA, o ambiente e o projeto; como prática, identifica: artefato e atividade; e como comunidade: indivíduo e grupo. Agrupa os elementos de forma que se apresentam interconectados, uma vez que interagem, relacionam e influenciam um elemento no outro.

Gropp e Tavares (2007, p. 22) reconhecem que os desafios atuais têm demandado outras formas de agrupamento e consideram que “também aprendemos que

a prática, o fazer conjunto, cria mais do que produtos – cria conhecimento, criatividade, aprendizado – cria comunidades de prática”. Garcia (2005, p. 40) sustenta que comunidades de prática são associadas ao mundo do trabalho, por se caracterizar como grupos de pessoas que se ligam em torno de assunto de interesse comum, com o fim de aprender e de ensinar. Para o autor “esse tipo de associação cria fortes elos, baseados em confiança e companheirismo, além de permitir o aperfeiçoamento dos participantes no assunto abordado, o que é desejável no contexto das profissões”.

Lucena Filho, Villegas e Oliveira (2008) tratam das histórias de aprendizagem como meio de reflexão do passado para construir e transformar o futuro. Decorre de pessoas em interação com o contexto de experiências, que elaboram impressões, atribuem significados e interpretam-nas, produzindo ações de aprendizagem.

As comunidades de prática conforme Duarte, Lira e Lira (2014, p. 292) são caracterizadas por “grupos de pessoas e/ou instituições de uma mesma área de conhecimento que compartilham experiências para solucionar problemas, encontrar ideias e melhores práticas, preservar e aprimorar sua capacitação e competência”.

Compõem-se por redes de indivíduos que trabalham juntos, dividindo conhecimentos, compartilhando problemas comuns, histórias e frustrações. Tendem a continuar sua dinâmica por tempo indeterminado, diferente do que ocorre com os projetos convencionais.

Algumas diferenças entre comunidades de prática, grupos de trabalho formal, equipe de projeto e rede informal, podem ser observadas pelo quadro comparativo conforme Figura 8, apresentada por Wenger e Snyder (2000).

Figura 8 - *A snapshot comparison*

<h2 style="text-align: center;">A Snapshot Comparison</h2> <p style="text-align: center;">Communities of practice, formal work groups, teams, and informal networks are useful in complementary ways. Below is a summary of their characteristics.</p>				
	What's the purpose?	Who belongs?	What holds it together?	How long does it last?
Community of practice	To develop members' capabilities; to build and exchange knowledge	Members who select themselves	Passion, commitment, and identification with the group's expertise	As long as there is interest in maintaining the group
Formal work group	To deliver a product or service	Everyone who reports to the group's manager	Job requirements and common goals	Until the next reorganization
Project team	To accomplish a specified task	Employees assigned by senior management	The project's milestones and goals	Until the project has been completed
Informal network	To collect and pass on business information	Friends and business acquaintances	Mutual needs	As long as people have a reason to connect

Fonte: Wenger e Snyder, 2000.

Antonello e Ruas (2005) elaboraram a tradução do quadro comparativo apresentado por Wenger e Snyder (2000), facilitando o entendimento de que existem diferenças entre grupos de trabalho convencionais e comunidades de prática, conforme Figura 9:

Figura 9 - Comparativo de características grupais

Grupo	Qual o objetivo?	Quem participa?	O que eles têm em comum?	Quanto tempo duram?
Comunidade de prática	Desenvolver as competências dos participantes; gerar e trocar conhecimentos	Participantes se autoselecionam e integrantes avaliam o propósito do associado pretendente.	Paixão, compromisso e identificação com os conhecimentos especializados do grupo.	Enquanto houver interesse em manter o grupo.
Grupo de trabalho formal	Desenvolver um produto ou prestar um serviço.	Qualquer um que se apresente ao gerente do grupo.	Requisitos do trabalho e metas comuns.	Até a próxima reorganização
Equipe de projeto	Realizar determinada tarefa.	Empregados escolhidos por gerentes seniors.	As metas e pontos-chave importantes do projeto.	Até o final do projeto.
Rede Informal	Colher e transmitir informações empresariais.	Amigos conhecidos do meio empresarial.	Necessidades mútuas.	Enquanto as pessoas tiverem um motivo para ficar em contato.

Fonte: Wenger e Snyder, 2000, tradução de Antonello e Ruas, 2005.

O objetivo de uma CoP conforme Figura 9 é desenvolver competências dos participantes por meio de troca de idéias e conhecimentos. O objetivo dos outros tipos de grupo é realizar tarefa específica, desenvolver produto ou serviço e trocar informações. Os participantes dos grupos divergem por serem escolhidos de forma a preencher os requisitos do grupo, no caso de CoP os participantes se dispõem a participar por terem interesse em comum, por isso mantém compromisso, identificação e paixão, enquanto os demais apresentam metas e necessidades diferentes. Quanto à duração dos grupos, este depende do alcance dos objetivos, como o da CoP é estimulado pelo desenvolvimento de conhecimentos, perdurará enquanto houver interesse em partilhar.

Álvares (2010, p. 42) define a comunidade de prática como “grupos de pessoas que têm em comum uma preocupação, um conjunto de problemas ou uma paixão acerca de um tema e que desenvolvem o seu conhecimento e especialização nessa área, interagindo em uma base regular”. A autora complementa que também são conhecidas por comunidades de aprendizagem. Apresenta os elementos estruturantes que compõem uma comunidade de prática: o domínio, a prática e a comunidade, e

acrescenta que a prática representa os métodos, os instrumentos e os documentos, conforme Figura 10:

Figura 10 - Atividades típicas em Comunidades de prática



Fonte: Álvares, 2010.

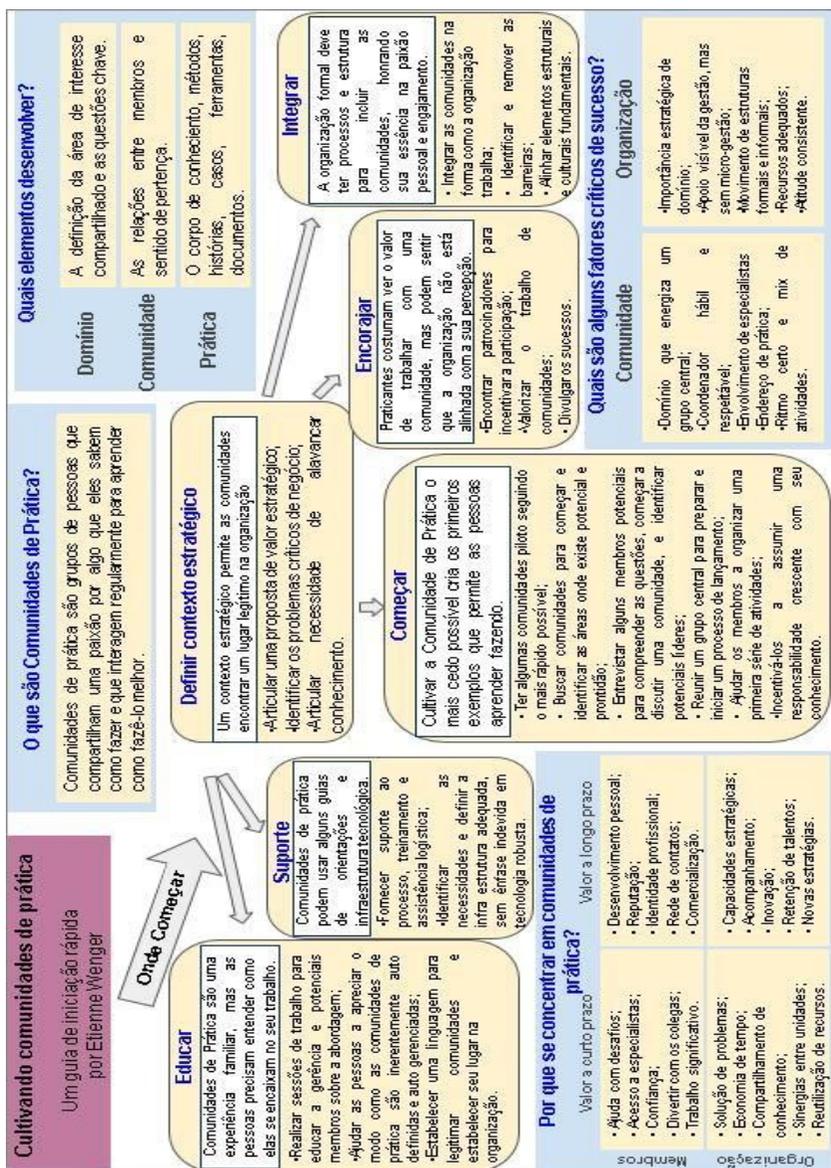
Conforme a autora, o domínio representa a área de interesse da CoP, a razão de sua existência. A prática é representada na ilustração pelos documentos e projetos compartilhados, pelas conferências *online*, pelos *websites*, pela troca de *emails*, pela lista de discussão e pelo *e-learning*. A comunidade representa as relações entre os membros, o compartilhamento e o sentimento de pertencer ao grupo.

No modelo de GC para a administração pública criado por Batista (2012), o autor reconhece as comunidades de prática ou comunidades de conhecimento, como uma das práticas mais importantes dos processos de GC, uma vez que dentre os quatro viabilizadores por ele adotados: liderança; tecnologia; pessoas; e processos, as pessoas são as responsáveis por identificar, criar, armazenar e aplicar conhecimento. O autor define CoP como grupos informais e interdisciplinares de pessoas que se unem em torno de um interesse ou assunto em comum. Destaca que as CoP são auto-organizadas com o objetivo de permitir a colaboração de pessoas tanto internas, como externas à organização; como também “propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas” (BATISTA, 2012, p. 59)

Fernandes *et al.* (2016, p. 45) destacam que as organizações que cultivam comunidades de prática aperfeiçoam-se em “questões relacionadas ao conhecimento”, em virtude de a comunidade de prática permitir aos seus participantes a gestão do conhecimento de que necessitam; possibilita conexão entre a

aprendizagem e o desempenho de suas atividades; ultrapassa barreiras geográficas e institucionais por meio de identificações vinculadas ao grupo. Para Wenger (2002) as organizações precisam incentivar e manter as comunidades de prática. Portanto, apresenta como cultivar uma comunidade de prática, conforme Figura 11 a seguir, traduzida por Fernandes *et al.* (2016, p. 46).

Figura 11 - Cultivar comunidade de prática



Fonte: Wenger, 2002, adaptação e tradução de Fernandes *et al.*, 2016.

Inicia-se o processo de cultivo à comunidade de prática com o conceito, como grupo de pessoas que compartilham interesses comuns, que possuem conhecimento sobre algo e que interagem para aprender melhor. Buscou-se na literatura outros autores que conceituaram CoP. O Quadro 4 permite visualizar estes conceitos que representam o termo cunhado por Lave e Wenger (1991):

Quadro 4 – Definições de Comunidades de prática

AUTOR	ANO	DEFINIÇÃO DE COP
LAVE E WENGER	1991	Grupos de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas ou uma paixão por um tópico, e que aprofundam seu conhecimento e especialização nessa área pela interação numa base continuada.
WENGER	2000	Grupos de pessoas que compartilham conhecimento, em um contexto social de interação entre seus membros, a fim de proporcionar aprendizagem, resolução de problemas e desenvolvimento de ideias.
LESSER E STORCK	2001	Grupo cujos membros se engajam regularmente no compartilhamento e na aprendizagem, baseado em seus interesses comuns.
MCDERMOTT	2002	Agrupamento de pessoas que compartilham e aprendem uns com os outros por contato físico ou virtual, com um objetivo ou necessidade de resolver problemas, trocar experiências, desvelamentos, modelos padrões ou construídos, técnicas ou metodologias, tudo isso com previsão de considerar as melhores práticas.
WENGER	2002	Grupos de pessoas que compartilham uma paixão por algo que eles sabem como fazer e que

		interagem regularmente para aprender como fazê-lo melhor.
WENGER	2004	Grupo de indivíduos que se preocupa com uma prática específica e aprende como melhorá-la por meio da interação regular entre seus membros.
GARCIA	2005	Grupos de pessoas que se ligam em torno de assunto de interesse comum, com o fim de aprender e de ensinar. Esse tipo de associação cria fortes elos, baseados em confiança e companheirismo.
ÁLVARES	2010	Grupos de pessoas que têm em comum uma preocupação, um conjunto de problemas ou uma paixão acerca de um tema e que desenvolvem o seu conhecimento e especialização nessa área, interagindo em uma base regular.
BATISTA	2012	Grupos informais e interdisciplinares de pessoas que se unem em torno de um interesse ou assunto em comum.
DUARTE, LIRA E LIRA	2014	Grupos de pessoas e/ou instituições de uma mesma área de conhecimento que compartilham experiências para solucionar problemas, encontrar ideias e melhores práticas, preservar e aprimorar sua capacitação e competência.

Fonte: Lira, 2019.

As definições dos diversos autores possuem um ponto convergente, que é a união de pessoas em determinado grupo de interesse comum, para identificar e resolver problemas conjuntamente, por meio de compartilhamento de conhecimentos.

Após a conceituação de CoP, o modelo prevê começar por educar potenciais membros e despertar o interesse de se engajar na comunidade, fornecendo o

suporte e a infraestrutura adequada. Define-se a área, os assuntos e os conhecimentos inerentes, ou seja, o domínio. Reúne, entrevista e incentiva potenciais membros para inserir e organizar atividades, identificando possíveis líderes. Encoraja por meio de valorização da participação na CoP e integra a atuação da comunidade com a cultura organizacional.

Além destes aspectos observados na implementação de uma CoP, Wenger (2002) evidenciou no guia de desenvolvimento e cultivo de comunidade de prática os elementos constitutivos, que são seus componentes estruturais: o domínio, a comunidade e a prática. Assim como demonstra os benefícios de curto e longo prazo ao promover CoP para os membros e para a unidade. E os fatores críticos de sucesso para a comunidade e para a organização.

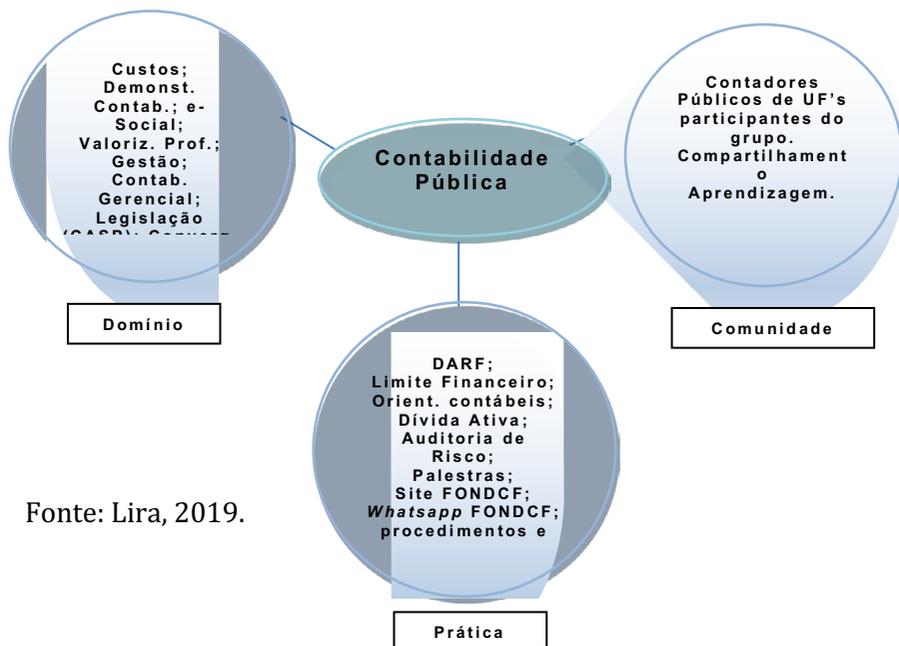
Os autores Wenger, McDermott e Snyder (2002) reconhecem três componentes estruturais que caracterizam as comunidades de prática: domínio, comunidade e prática. O domínio como elemento fundamental de uma comunidade de prática, corresponde a uma área de conhecimento, interesse ou atividade humana, nesse caso, o setor contábil das universidades federais. A

comunidade como elemento central de uma CoP, composta pelos indivíduos, suas interações e pela construção de relacionamentos, ou seja, os contadores pertencentes aos quadros destas instituições, os quais aplicam seus conhecimentos em suas atividades. A prática que pode ser entendida como o conhecimento compartilhado pelos membros (incluindo um conjunto de estruturas, ferramentas, informações, estilos, linguagem, histórias, documentos e compreensão compartilhados pelos membros).

Torna-se importante identificar os elementos que compõem uma CoP para perceber as estruturas mínimas adequadas à constituição de um grupo onde se pode contribuir compartilhando conhecimentos.

Apresentam-se os elementos constitutivos de uma CoP, que podem ser atribuídos ao grupo da contabilidade pública, o que conforme Wenger (2002), são seus componentes estruturais: o domínio, a comunidade e a prática, identificados no decorrer da pesquisa.

Figura 12 – Elementos constitutivos de uma CoP para a Contabilidade Pública



Fonte: Lira, 2019.

A Figura 12 apresenta os elementos constitutivos de uma CoP que podem ser identificados no grupo estudado, onde o domínio caracteriza-se pelos conteúdos apresentados como importantes a serem discutidos, além dos aspectos que compõem a contabilidade aplicada ao setor público (CASP) e as normas internacionais de contabilidade aplicada ao setor público – *International Public Sector Accounting Standards (IPSAS)*, uma vez que

seus conteúdos norteiam o contexto inerente à contabilidade exercida nas universidades federais do país. Sendo assim, o domínio refere-se ao conteúdo dos assuntos abordados, nas temáticas trazidas à discussão no grupo e todos os temas atuais que afetam a contabilidade aplicada ao setor público.

Nos elementos estruturantes da CoP analisada por Rios, Reis e Souza (2018), o domínio apresentado pelos autores compõe-se de: ambiente e projeto, em virtude da análise realizada no programa profuncionário baseado na web, o que se diferencia da pesquisa, que apresenta como domínio de interesse do grupo o contexto vivenciado pelos contadores nas suas respectivas atividades.

A comunidade pode ser identificada pelos contadores públicos que participaram da pesquisa, que contribuíram para o enriquecimento do grupo, seja por meio da aprendizagem, seja por meio do compartilhamento, mesmo aqueles que não puderam comparecer ao evento, ou até os que participam em suas unidades, com as idéias passadas aos representantes que estão inseridos no grupo, desenvolvendo suas atividades e partilhando seus conhecimentos.

A comunidade apresentada pelos autores Rios, Reis e Souza (2018) constitui-se de indivíduos e grupos. No entanto, esta comunidade apresenta uma peculiaridade, uma vez que se vislumbram aspectos que ultrapassam as barreiras físicas dos seus componentes que se revestem da individualidade e da união grupal, para transcender os atributos do compartilhamento de conhecimentos e da aprendizagem conjunta.

Verifica-se que as relações interpessoais vão se consolidando por meio de interações, possibilitando a participação e o compartilhamento, a troca de experiências, de informação e de conhecimento. Valorizando as discussões e os entendimentos, formando uma verdadeira comunidade.

Em relação às práticas que constituem uma comunidade de prática, tem-se que estão no campo dos normativos utilizados com a devida observância pelos contadores, compostos de toda a legislação correlata ao exercício da função que lhe é peculiar, bem como dos procedimentos instituídos para a realização das atividades, com eficiência, eficácia e efetividade.

Na dimensão das práticas atribuídas pelos autores Rios, Reis e Souza (2018), identifica-se: artefato e atividade,

compatível parcialmente com o presente estudo, uma vez que as práticas desenvolvidas pelos contadores públicos devem observar as normas que regem a administração pública com seus princípios e regramentos, bem como os procedimentos e as formas de executá-los, constituindo-se as práticas legais das atividades do dia a dia dos contadores de universidades federais.

A prática é o elemento identificado pelas experiências narradas, pelos métodos, procedimentos, documentos, ferramentas desenvolvidas e utilizadas, histórias, casos e modelos implantados. Está presente em todas as atividades do grupo, quer seja nos encontros presenciais ou virtuais que possibilitam o resgate de assuntos tratados e que servem de exemplo aos demais membros, que se utiliza de práticas já expostas e registradas em algum suporte.

Pode-se inferir que estas práticas quando expostas ao grupo tem um caráter educativo de aprendizagem em conjunto. Não quer dizer que irá copiar *ipsi líteris* os exemplos, os modelos, as experiências, mas demonstram que se buscam resoluções de questões trazidas para discussão, que interferem nas decisões a serem tomadas. Pode contribuir na criação e perspectiva de visão diferente

da existente na gestão em cada unidade dos respectivos membros do grupo.

Fernandes *et al.* (2016, p. 46) complementam que no processo de desenvolvimento das CoP, as pessoas estarão conectadas, e devem ser considerados os níveis de participação dos membros, tais como: “grupo central, participantes ativos, participantes ocasionais, participantes periféricos e participantes transacionais; assim como, a transitoriedade entre estas categorias no decorrer do envolvimento com a comunidade”. Os graus de participação dos membros definidos por Wenger (1999) são:

- Grupo principal ou grupo central – pequeno grupo de pessoas cuja paixão e envolvimento energizam a comunidade de prática;
- Participação completa (membro total) ou participante ativo – indivíduo reconhecido como praticante e que define a comunidade;
- Participação transacional ou participante ocasional – pessoa de fora da comunidade que, ocasionalmente, interage com ela, visando receber ou fornecer serviços, não, necessariamente, é membro da comunidade;
- Participação periférica – pessoa que pertence à comunidade, mas com grau menor de envolvimento, tanto

por ainda ser considerada novata, como por não ter muito compromisso pessoal com a prática;

- Acesso passivo – uma ampla diversidade de pessoas com acesso aos artefatos produzidos pela comunidade, como, por exemplo, suas publicações, seus sites na web ou suas ferramentas.

Fazendo-se uma relação dos níveis de participação dos membros em uma CoP (WENGER, 1998; IPIRANGA *et al.*, 2005; FERNANDES *et al.*, 2016), com o grupo dos integrantes da contabilidade de UF's estudado, para perceber o nível de participação, de envolvimento e verificar como as pessoas estão conectadas, considera-se conforme segue:

- Grupo principal ou grupo central - corresponde às pessoas que se identificam com certa direção e possuem responsabilidade pelos encaminhamentos, percebem-se nos dirigentes do Fórum Nacional de Diretores de Contabilidade e Finanças de Universidades Brasileiras, as condições propícias para identificar esse grupo central, correspondente a pequeno grupo de pessoas. São escolhidos, para direção dos trabalhos no fórum, membros das diversas regiões do país, em número de 12 dirigentes, com um representante na coordenação nacional; um vice-

coordenador; 1º e 2º coordenador administrativo; 1º e 2º coordenador de relações institucionais; 1º e 2º coordenador de tecnologia da informação; 1º e 2º secretário; e 1º e 2º suplente. A visão é de quem estiver na direção tenha a habilidade para tratar com os pares e boa relação com quem estiver à frente dos órgãos que deliberam assuntos de interesse dos contadores de UF's.

- Participação completa (membro total) ou participante ativo - existem membros que são mais atuantes que outros. O indivíduo reconhecido como praticante corresponde aquele que dá contribuições nas discussões e que define a comunidade, uma vez que alimenta a interação, seja com dúvidas ou com esclarecimentos.

- Participação periférica - muitos membros do grupo são participantes periféricos em virtude de considerar-se novato, ou não se sentir à vontade para manifestar auxílio, mas captam as discussões e as aproveita em sua instituição. Considera-se a pessoa que pertence à comunidade, mas com grau menor de envolvimento, tanto por ainda ser considerada novata, como por não ter muito compromisso pessoal com a prática.

- Acesso passivo - o participante de acesso passivo é aquele que está sempre alerta às discussões do grupo, no entanto

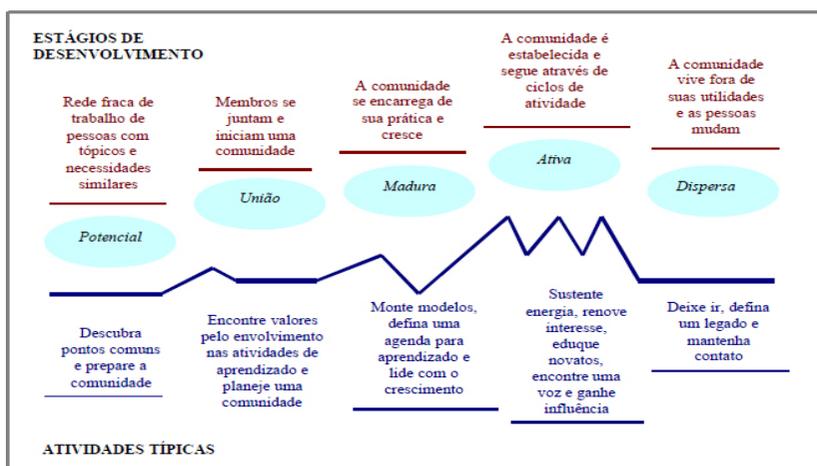
as aproveita em seus conhecimentos, mas não corresponde com contribuição efetiva às dúvidas surgidas. Uma ampla diversidade de pessoas com acesso aos artefatos produzidos pela comunidade, às suas publicações, ao site na web, às ferramentas disponibilizadas, às mensagens de *whatsapp*, corresponde a este participante, contudo ele é importante para oxigenação da comunidade, e a qualquer momento pode sentir-se impulsionado a participar ativamente do grupo.

- Participação transacional ou participante ocasional - o participante nessa condição, muitas vezes sente-se pouco integrado em virtude de usufruir mais dos recursos disponibilizados pelo grupo, do que contribuir para os mesmos. Normalmente configura-se em uma pessoa de fora da comunidade que, ocasionalmente, interage com ela, visando receber ou fornecer serviços, não, necessariamente, corresponde a membro da comunidade, mas pode se tornar inserido ao contexto.

Além do nível de participação dos integrantes em grupo, para Ipiranga *et al.* (2005), uma comunidade de prática precisa, para poder funcionar, gerar e se apropriar de um conjunto de idéias, compromissos e lembranças compartilhadas e organizadas em torno de alguma área de

conhecimento e/ou atividade em particular. Isto estabelece para seus membros um senso de iniciativa conjunta e de identidade. Os autores demonstram que uma comunidade de prática perpassa cinco estágios de desenvolvimento conforme Figura 13, adaptada de Wenger (1999), na qual o autor considera a evolução de uma comunidade de prática.

Figura 13 - Estágios de desenvolvimento de CoP



Fonte: Wenger, 1999, tradução de Ipiranga *et al.*, 2005.

No estágio inicial ou potencial, reconhecem-se pessoas com necessidades similares e devem-se descobrir os pontos em comum para preparar uma possível comunidade. Há uma identificação de pessoas com necessidades e questões sobre determinada área que

comungam pensamentos e problemas semelhantes, as quais podem se reunir e descobrir pontos em comum. O estágio seguinte corresponde à união, que ocorre quando as pessoas se reúnem e promove uma comunidade, elas encontram valor pelo envolvimento nas atividades de aprendizado e passam a planejar uma comunidade. Sentem-se valorizadas pelo envolvimento nas trocas e nos compartilhamentos entre os integrantes.

O terceiro estágio é caracterizado como comunidade madura, na qual se encarrega de sua prática e cresce. Nesta fase, os membros montam modelos, definem uma agenda para o aprendizado e lidam com o crescimento por meio do engajamento em atividades conjuntas, desenvolvendo compromissos e relacionamentos e criando artefatos. Caracteriza-se pela responsabilidade que assume o grupo na percepção do crescimento de suas práticas. Os integrantes propõem o estabelecimento de padrões, modelos, procedimentos e possuem uma agenda para os encontros, embora permaneçam as trocas e os contatos espontâneos de maneira informal. Desenvolvem atividades e assumem compromissos e relações de interesse do grupo.

No quarto estágio, a comunidade está ativa e segue estabelecida por meio de ciclos de atividade, seus membros

precisam sustentar energia, renovar interesses, educar novatos, encontrar uma voz e ganhar influência. Caracteriza a comunidade como ativa, em que os membros sentem-se motivados, energizados e possuem integrantes influentes e respeitados, que está sempre desenvolvendo o grupo por meio de ciclos de atividade. Os membros estão preocupados em engajar novatos, renovar os interesses do grupo e integrar os demais membros.

Por último, o quinto estágio, em que a comunidade se dispersa por viver fora de sua utilidade, em virtude de mudanças das pessoas, deve-se deixá-las ir, definir um legado e procurar manter contato (IPIRANGA *et al.*, 2005). Esse estágio corresponde a um momento em que o grupo se dispersa por não haver mais utilidade sua interação.

Silva (2010) evidencia que nas comunidades de prática os membros aprendem e desaprendem constantemente, e que a cada encontro formal ou informal e/ou trocas de e-mails, os significados são negociados e renegociados, tornando definidas as melhores práticas para a realização das atividades, o que, por meio de um consenso coletivo, gera novos conhecimentos. Duarte e Silva (2007, p. 98) evidenciam que a “aprendizagem organizacional surge

da necessidade de contínua aprendizagem como forma de enfrentar as mudanças macro e microambientais”.

Para Takimoto (2012, p. 2) “os integrantes de uma CoP desenvolvem laços de amizade e cumplicidade que satisfazem a necessidade atávica de fazer parte de um grupo”. O autor constata que a riqueza do grupo não está apenas no conhecimento, mas também no sentimento de coletividade, de gratidão, pois a CoP participa da formação intelectual, científica e filosófica de cada membro.

Na concepção de Mengalli (2008, p.2) gerir e compartilhar conhecimento faz parte do conceito de comunidades de prática, ou seja, “partilhar a temática no contexto da estrutura social”. As CoP ultrapassam os limites tradicionais de coligação ou trabalho em conjunto, assim como o espaço físico e geográfico. As relações de contribuição têm um caráter espontâneo, não hierarquizado e autogerido. Desenvolvem-se juntamente com colaboradores e gestores, e tende a uma relação de confiança, uma vontade de aprender uns com os outros e uma participação responsável. Terra (2005) especifica que a CoP reúne pessoas que, no curso normal de trabalho, não se encontrariam.

Silva (2015) estabelece que as ferramentas de redes de interações virtuais como os grupos, as listas de discussão, as ferramentas de redes sociais, as teleconferências, os *softwares* que permitem comunicação pela *internet*, são exemplos de comunicação eletrônica que mudaram os canais de comunicação.

Araújo e Lucena Filho (2005, p. 338) relatam que, assim como em grupos presenciais, no ambiente virtual pode-se “deter competências conversacionais”. O que contribui para melhor interatividade e conectividade entre as pessoas, facilitando a “construção de conhecimento”.

As redes virtuais de compartilhamento formam ações de gestão do conhecimento, onde o conteúdo é partilhado de forma espontânea pelos membros de uma comunidade, tornando-os pertencentes ao grupo, formando a comunidade de prática, que é uma ferramenta de suma importância para o desenvolvimento de práticas de GC.

Oliveira e Cabral (2015, p. 355) reconhecem que, “em termos práticos, as redes melhor estruturadas são aquelas nas quais se percebe maior flexibilidade para resolver problemas”. As autoras consideram novas formas de conexão entre pessoas, e entendem que a necessidade de

compartilhar impulsiona o funcionamento das redes na sociedade.

As redes de compartilhamento, presenciais ou virtuais, com flexibilidade de interação e conexão entre os membros de diferentes formas de comunicação precisam ser estimuladas nas organizações, para fortalecer a base de novas soluções aos desafios organizacionais. Nesse sentido, a construção de conhecimento parte da busca por informação em fontes diversas, inclusive por meio de sites na web, em que o usuário estabelece relação de interação para instruir-se, pesquisar, ou simplesmente navegar.

Nas comunidades de prática, como uma ferramenta de GC, a relação entre os participantes - tanto a presencial quanto a virtual - é de extrema importância, pois a colaboração, a disponibilização de procedimentos, práticas, documentos, conteúdos e conhecimentos, bem como a integração entre os colaboradores e a gestão desse ambiente são determinantes para resultados positivos do processo de gestão do conhecimento. Neste sentido, as comunidades *online* são favorecidas pela observação dos princípios e elementos da arquitetura da informação (AI), levando à interface melhorias que visam permitir a utilização de um sistema de informação, de forma que seja

possível identificar as opções de navegação, os mecanismos de interação e de aprendizagem.

Para Garcia, Costa e Gouvinhas (2005) as comunidades virtuais funcionam como uma iniciativa de Gestão do Conhecimento, onde a relação entre os usuários e o ambiente virtual torna-se extremamente importante, uma vez que a colaboração, a descentralização de procedimentos (gestão de conteúdo e usuários), a integração entre os diversos tipos de usuários e a gestão desse ambiente são elementos determinantes para seu sucesso.

A comunidade de prática como processo de GC, optando pelo espaço virtual para funcionamento dessa interação, pode ser favorecida pelos aspectos relacionados à arquitetura da informação, que é o de fornecer subsídios para melhorar a usabilidade e encontrabilidade da informação e do conhecimento por seus membros. Os autores relatam que o conhecimento dentro das organizações, não se encontra apenas em documentos, bases de dados ou sistemas de informação, encontram-se também em processos de negócios, práticas de grupos e experiências acumuladas pelos indivíduos. Complementam que o conhecimento é transmitido por pessoas e para

peças, seja por meio estruturado como vídeos, livros, documentos, dentre outros, seja pelo aprendizado interpessoal, o compartilhamento de idéias e experiências.

A tecnologia, para Vidotti e Sanches (2004) funciona como potencializadora da inteligência humana, fornecendo condições para que pessoas construam e disseminem conhecimentos em ambientes colaborativos de forma interativa e dinâmica. Este princípio é norteador das comunidades de prática, que tanto pode ser presencial como virtual. Para Wurman (1991) a arquitetura da informação é uma “estrutura” ou “mapa de informação”, que permite às pessoas ou usuários, na construção do conhecimento, percorrer caminhos mais acessíveis e encontráveis nos ambientes informacionais. Sousa (2012, p. 68) acrescenta que o estudo da “relação de interação humano-computador ainda é um campo muito recente”, voltado para pesquisa sobre a melhor forma como esta interação pode ocorrer, e que necessita de regras básicas para melhor guiar os projetistas no processo de criação e manutenção desta ferramenta.

Portanto, a comunidade de prática é pensada de forma a proporcionar um ambiente virtual interativo, onde os usuários podem navegar pelos conhecimentos

explicitados, bem como podem contribuir compartilhando conhecimentos, experiências, metodologias, procedimentos usuais, que são parte de seu arcabouço de conhecimento tácito e que podem contribuir espontaneamente, por meio da confiança encontrada nos demais membros, por terem interesse comum. E a arquitetura da informação constitui-se de importante contributo do recurso, que considera as ações de forma planejada e estruturada para adequação da interação homem-máquina.

A literatura sobre CoP foi consultada para verificar a aplicação desta estratégia de GC em unidades organizacionais. Verificou-se que há estudos nacionais e exemplos bem sucedidos como o realizado por Costa (2005). O recurso de GC ajustado como uma comunidade de prática desenvolvida pelo autor apresenta a proposta de GC para o compartilhamento do conhecimento dentro de uma unidade do SEBRAE/RN. Utiliza ferramenta disponível em código aberto na internet, realiza customizações, parametrizações e adaptações para suprir as necessidades da instituição onde está sendo implementada. O autor esclarece que na implantação de uma CoP, seja de prática, interesse ou aprendizado, deve-se observar os aspectos humanos, indo além da tecnologia, pois quando o ambiente

de colaboração é apenas virtual, muda-se a forma das relações entre seus membros.

Nesta obra, optou-se por uma abordagem analítica, na qual se buscou um histórico de organizações que tivessem experienciado estratégia de GC com foco no desenvolvimento e implantação de comunidade de prática. Portanto, foi realizado um levantamento no portal de periódicos e na biblioteca digital de teses e dissertações (BDTD) da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) com o propósito de uma revisão bibliográfica para busca de entendimento do tema. Conforme afirma Malheiros (2011, p.81): “a finalidade da pesquisa bibliográfica é identificar na literatura disponível as contribuições científicas sobre o tema específico”.

Recorreu-se a uma revisão de literatura sobre o estudo e implementação de comunidades de prática em diversas organizações, identificaram-se algumas em estágio embrionário e outras já implantadas e em atividade. O Quadro 5 apresenta casos de comunidades de prática encontrados na literatura de variadas áreas do conhecimento, no período de 2004 a 2018:

Quadro 5 – Estudos de casos sobre Comunidades de Prática de 2004 a 2018

AUTOR	ANO	FONTE	ESTUDO/INSTITUIÇÃO DA CoP
1.SILVA, E. H. V. S. C.	2004	Dissertação PPGEP-UFPE (Eng. Produção)	Criação de comunidades de prática virtuais. Projeto Piloto de GC para o TJPE, utiliza a ferramenta Communis
2. GOUVÊA, M. T. A.	2005	Dissertação Programa de Pós-Graduação em Informática, IM/NCE – UFRJ	Um Modelo para Fidelização em Comunidades de Prática, baseado no Marketing de Relacionamento, para estimular a participação em Comunidades de Prática
3. VIEIRA, N. S.	2006	III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia	CoP da EMBRAPA. Após a reestruturação em 2003 a gestão das Comunidades de Prática está a cargo da Superintendência de Pesquisa e Desenvolvimento (SPD)
4. GROPP, B. M. C.; TAVARES, M. G. P.	2007	Livro: Trevisan Editora Universitária. SP	Indústria de produtos químicos em São Paulo - SP
5. MARIA, A. S. R. I., <i>et al.</i>	2008	Revista: Organizações & sociedade	Arranjos Produtivos Locais (APL's), analisaram a CoP criada pela Rede Norte e Nordeste de Inclusão Social e Redução da Pobreza (Rede NÓS)
6. MOURA, G. L.	2009	Revista de Administração Pública	Possível caso de CoP, em comparação com outros tipos de arranjos grupais. Estudo de caso sobre empresa de consultoria organizacional V&A - Valença & Associados
7. CHUERI, L. O. V.; ROSA	2009	Revista: Wordpress. https://nosda18.wordpress.co	Resultados positivos de CoP reportados por empresas do setor de Óleo & Gás: Chevron Corporation e Schlumberger

NETO, J. M.		m/autor/luvil anova/	
8. CARVALHO, H. D. P.	2010	Dissertação PPGEP-UFPE (Eng. Produção)	Identificaram-se alguns pontos fortes e desafios na GRH do IBGE/PE, apresenta recomendações a partir dos princípios norteadores de redes e comunidades de prática
9. FREITAS, D. P. S.	2010	Dissertação PPGEA (Educação Ambiental) Universidade Federal do Rio Grande – RS	Comunidade de Práticas: Análise Multinível em um Grupo de Pesquisa (MIRAR - Mediar, investigar, refletir, aprender, renovar)
10. SILVA, A. M. N. H.	2010	Dissertação PPGCI – UFPB (Ciência da Informação)	Comunidade de prática na biblioteca central do UNIPÊ
11. TAVARES, J. L., <i>et al.</i>	2011	RECIIS – R. Eletr. de Com. Inf. Inov. Saúde. Rio de Janeiro - RJ [www.reciis.ici.ct.fiocruz.br]	Um estudo de implantação de comunidades de prática em um portal institucional. Propõe uma estrutura para dar suporte à criação de CoP no Portal do Observatório OTICS
12. GNECCO JR, L., <i>et al.</i>	2012	Revista REUNA, Belo Horizonte – MG	A pesquisa foi desenvolvida nas quinze comunidades de prática ativas da Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia (ACATE)
13. MINOTTO, A. A. P., <i>et al.</i>	2012	Monografia UFSCar – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	A Comunidade Virtual de Prática - CVP da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)
14. FERREIRA, A. T. B.	2014	Dissertação PPGA – UFPB (Administração)	Desenvolvimento de competências laborais em ambiente de aprendizagem social: estudo de caso com

			família de rendeiras em Alcaçuz/RN
15. PEDROSA, V. M.	2014	Dissertação PROPAD – UFPE (Administração)	Comunidades de Prática e Processos de Aprendizagem: um Estudo com Coordenadores Técnicos de uma Escola Técnica – Senai-PE
16. MORAES, M. G.	2015	Anais do XVI ENANCIB – João Pessoa – PB	Comunidades de prática e representação da produção da rede de laboratórios da UNIRIO
17. ORSIOLLI, T. A. E., <i>et al.</i>	2015	Anais do XXXIX ENANPAD - Belo Horizonte – MG	Comunidade de Práticas: uma Análise Multinível em um Grupo de Pesquisa em Administração de uma IES Pública
18. MELO, E. S.; ALMEIDA, M. C.	2015	Anais do XVI ENANCIB – João Pessoa – PB	Comunidades de prática e suas características: um estudo na rede de bibliotecas e centros de informação em arte no estado do Rio de Janeiro
19. OLIVEIRA, H. M., <i>et al.</i>	2016	Anais do X Seminário UFPE de Ciências Contábeis. PPGCC-UFPE	Estudo realizado nas reuniões do Sindicato dos Contabilistas do Estado de Goiás – SCESGO
20. RIOS, J.A.; DOS REIS, L. R.; DE SOUZA, C. R. B.	2018	Obra digital: revista de comunicacón	Comunidades de práticas baseadas na web: um estudo de caso no programa profuncionário

Fonte: Lira, 2019.

Percebe-se que, os casos estudados sobre Comunidades de Prática apresentados no quadro 4, possuem campo de estudo diversificado, apresentados em

empresas de grande e pequeno porte, instituições públicas e privadas, bem como em setores de organizações, sindicato, universidade, demonstrando que a estratégia de GC tem sido implementada nos diversos tipos de organização.

Apresentam-se seqüencialmente os casos de comunidades de prática identificados na literatura, relacionados a seguir:

1º A comunidade de prática virtual como ferramenta da gestão do conhecimento: uma proposta para o Tribunal de Justiça de Pernambuco. Utiliza-se a ferramenta computacional ‘Communis’ destinada à criação de comunidades de prática virtuais. Propõe-se um Projeto Piloto de GC para o TJPE através da criação de uma comunidade de prática virtual, envolvendo duas divisões da Diretoria de Informática (SILVA, 2004).

2º Um Modelo para Fidelização em Comunidades de Prática. O objetivo principal foi desenvolver um modelo de utilização de Mecanismos de Fidelização, baseados no Marketing de Relacionamento, para estimular a participação em Comunidades de Prática. Foram visitadas quatro empresas: Companhia Vale do Rio Doce, Petrobrás (Universidade Corporativa e Engenharia), Embratel e

Schlumberger. Sendo que a primeira, não tinha Comunidade de Prática implantada, mas caminhava para isso (GOUVÊA, 2005).

3º Em um trabalho com empresas estatais, autarquias e de economia mista brasileiras, Batista (2005) identificou a presença de CoP em algumas destas empresas. Dentre elas foi identificada a CoP da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA). “Após a reestruturação ocorrida em 2003 e com a reformulação das áreas, a gestão das Comunidades de Prática está a cargo da Superintendência de Pesquisa e Desenvolvimento (SPD)” (BATISTA, 2005, p. 20; VIEIRA, 2006, p.8).

4º Indústria de produtos químicos em São Paulo. Constatou-se que a comunidade de prática envolve muito mais do que conhecimento técnico ou habilidades relacionadas ao desenvolvimento de tarefas, mas a maneira como se organiza em torno de uma área específica de conhecimento ou atividade que desenvolve um senso de identidade entre seus membros (GROPP; TAVARES, 2007).

5º Em um estudo sobre Arranjos Produtivos Locais (APL's) Ipiranga, Amorim e Moreira (2006), analisaram a CoP criada pela Rede Norte e Nordeste de Inclusão Social e Redução da Pobreza (Rede NÓS). Surgiu a partir de uma

série de discussões sobre diversos temas relacionados com a abordagem de APLs, promovida pela Rede Nós, e teve a duração de 18 meses (MARIA *et al.*, 2008).

6º São descritos alguns resultados positivos reportados por empresas do setor de Óleo & Gás (KOENIG, 2004): Chevron Corporation reportou que a utilização de Comunidades de Práticas resultou em uma redução de US\$ 2 bilhões em custos operacionais; Schlumberger utilizou uma combinação de Comunidades de Práticas e obteve uma economia de US\$ 10 milhões em um ano de atividade (CHUERI; ROSA NETO, 2009).

7º Trata-se de um estudo de caso sobre uma empresa de consultoria organizacional V&A- Valença & Associados Aprendizagem Organizacional. Analisa a caracterização de um possível caso de CoP, em comparação com outros tipos de arranjos grupais presentes nas organizações (MOURA, 2009).

8º Comunidade de prática na biblioteca central do UNIPÊ. A pesquisa foi repensar o cotidiano do grupo de trabalho da Biblioteca Central do Unipê, cuja problemática consistiu na falta de fluxo de comunicação e compartilhamento de informação entre os colaboradores, para analisar as ferramentas das COP no processo de

estruturação formal de compartilhamento da informação no contexto da Biblioteca Central do Unipê (SILVA, 2010).

9º A Construção do Conhecimento em uma Comunidade de Práticas: uma Análise Multinível em um Grupo de Pesquisa em Administração de uma Instituição de Ensino Superior Pública (MIRAR - Mediar, investigar, refletir, aprender, renovar) (FREITAS, 2010).

10º Gerência de recursos humanos do IBGE-PE. Identificaram-se alguns pontos fortes e desafios na GRH do IBGE/PE, apresenta recomendações para ampliar sua eficiência a partir dos princípios norteadores de redes e comunidades de prática (CARVALHO, 2010).

11º Um estudo de implantação de comunidades de prática em um portal institucional. O trabalho propôs uma estrutura para dar suporte à criação de CoP no Portal do Observatório OTICS (Observatório de Tecnologias de Informação e Comunicação em Sistemas e Serviço de Saúde) (TAVARES *et al.*, 2011).

12º A Comunidade Virtual de Prática - CVP da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) promove a disseminação da informação e de melhores práticas utilizando a comunidade de prática como uma ferramenta

estratégica de divulgação do conhecimento e aprendizagem organizacional (MINOTTO *et al.*, 2012).

13º A pesquisa foi desenvolvida nas quinze comunidades de prática ativas da Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia (ACATE). A ACATE é uma entidade sem fins lucrativos que atua, desde 1986, em prol do desenvolvimento do setor de tecnologia do Estado de Santa Catarina (GNECCO JR. *et al.*, 2012).

14º Comunidades de Prática e Processos de Aprendizagem: um Estudo com Coordenadores Técnicos de uma Escola Técnica – Senai-PE. Percebeu-se que quando o problema é trazido para comunidade de Prática, os atores envolvidos buscam colocar suas experiências sobre o assunto em discussão (PEDROSA, 2014).

15º Desenvolvimento de competências laborais em um ambiente de aprendizagem social: um estudo de caso com uma família de rendeiras em Alcaçuz/RN. O estudo imerge no contexto da aprendizagem social no qual a atividade do artesão está inserida, considerando aspectos relacionados à aprendizagem situada e à comunidade de prática (FERREIRA, 2014).

16º Pesquisa exploratória e descritiva que analisou e identificou as características da Rede de Bibliotecas e

Centros de Informação em Arte no Estado do Rio de Janeiro equivalentes às características de comunidades de prática, e verificar a contribuição das características identificadas para ampliar a integração das ações desenvolvidas pelos profissionais de informação em Arte e suas instituições (MELO; ALMEIDA, 2015).

17º A Construção do Conhecimento em uma Comunidade de Práticas: uma Análise Multinível em um Grupo de Pesquisa em Administração de uma Instituição de Ensino Superior Pública. O objetivo foi analisar como se dá a construção do conhecimento em um grupo de pesquisa. Foi estudado um grupo de pesquisa de um Programa de Mestrado e Doutorado em Administração, entendido como uma comunidade de prática (ORSIOLLI *et al.*, 2015).

18º Comunidades de prática e representação da produção da rede de laboratórios da UNIRIO. No período da pesquisa foram identificadas no âmbito da UNIRIO, 126 comunidades de práticas, e identificados e representados por meio de microtesauros os repertórios de 28 destes laboratórios (MORAES, 2015).

19º Estudo realizado nas reuniões do Sindicato dos Contabilistas do Estado de Goiás - SCESGO, identificada como uma Comunidade de Prática, por haver troca de

conhecimentos e experiências entre os participantes com objetivo de solucionar os problemas da área contábil (OLIVEIRA, 2016).

20º O estudo de caso apresentado objetivou delinear o mapeamento das redes de interação entre os diversos atores que compunham o Programa Profucionário, desenvolvido pelo Instituto Federal da Bahia (IFBA), entre os anos de 2013 e 2015, visando identificar os principais fenômenos, características e particularidades constituintes das Comunidades de Prática (CdP) (RIOS; REIS; SOUZA, 2018).

Foram elencados 20 estudos de casos de comunidades de prática em variadas áreas, encontrados na literatura brasileira constantes em monografias, dissertações, artigos e livro, no período compreendido entre 2004 e 2018. Algumas já consolidadas a exemplo da Petrobrás e do UNIPÊ e outras em estágio preliminar. Demonstra que há mais de uma década vem se implantando as comunidades de prática nas organizações, as quais proporcionam o compartilhamento de conhecimento entre os pares com o fim de colaboração mútua.

O estudo de comunidades de prática já existentes se faz propício em virtude de estabelecer parâmetros

consistentes em relação à viabilidade de implementação desta prática de gestão do conhecimento nas organizações e, em especial, no serviço público.

Foi realizado um levantamento por meio de revisão de literatura nacional e internacional na BDTD sobre estudos relacionados a comunidades de prática.

No âmbito nacional foram identificadas as seguintes teses que abordaram a temática comunidade de prática, conforme Quadro 6:

Quadro 6 – Teses nacionais sobre Comunidades de Prática de 2004 a 2018

AUTOR	ANO	ESTUDO/TÍTULO
1. SILVA, H. F. N.	2004	Criação e compartilhamento de conhecimento em comunidades de prática: uma proposta metodológica
2. SCHOMMER, P. C.	2005	Comunidades de prática e articulação de saberes na relação entre universidade e sociedade
3. CARVALHO, V.	2007	<i>Mathematics Education and Society (MES): a constituição de uma comunidade de pratica científica internacional</i>
4. CHRISTOPOULOS, P.	2008	A sustentação das comunidades virtuais de aprendizagem e de prática
5. ZACCARELLI, L. M.	2011	Narrativas de aprendizagem em uma comunidade de prática
6. BELINE, W.	2012	Formação de professores de matemática em comunidades de prática: um estudo sobre identidades
7. BRAGA, M. M.	2012	Uma proposta de modelo de plataforma de colaboração para comunidades de prática no ambiente

		de TV digital
8. LIMA, J. J. M.	2013	Efeitos de comunidades de prática na capacidade absorviva em empresas intensivas em conhecimento
9. SILVA, M. R. C.	2013	Análise do impacto de conjunções de comunidades virtuais de prática na aprendizagem e na (re)construção da prática
10. SANTANA, E. R.	2014	A abordagem da natureza da ciência subsidiada por recursos fílmicos em uma comunidade de prática
11. PREVEDELLO, C. F.	2015	Comunidades virtuais de prática no serviço público: quadro teórico para a organização de experiências e apoio à inovação
12. LOPES, S. C.	2017	Comunidade de prática: resolução de problemas profissionais sobre o ensino de relações contextuais

Fonte: Lira, 2019.

Segue pequeno resumo dos estudos sobre comunidades de prática identificadas nas teses nacionais, constantes no Quadro 6:

1º Criação e compartilhamento de conhecimento em comunidades de prática: uma proposta metodológica. Pesquisa descritiva sobre a criação e o compartilhamento de conhecimentos em comunidades de prática, visando uma proposta metodológica. Para a sistematização da proposta, foi realizada uma pesquisa qualitativa, fundamentada em um estudo de caso na Secretaria

Municipal de Recursos Humanos – SMRH – da Prefeitura Municipal de Curitiba (SILVA, 2004).

2º Comunidades de prática e articulação de saberes na relação entre universidade e sociedade. A residência social, que é estudada em mais profundidade como espaço privilegiado para o fomento ao surgimento de comunidades de prática, é um processo de aprendizagem fundado na prática, que busca articular diversos conhecimentos, em uma perspectiva interdisciplinar, envolvendo análise e intervenção organizacional e contribuindo para a formação de gestores sociais (SCHOMMER, 2005).

3º *Mathematics Education and Society* (MES): a constituição de uma comunidade de prática científica internacional. A tese investiga os propósitos, valores, conflitos e formas diversificadas de representação do social que têm participado da constituição da comunidade de prática científica internacional denominada *Mathematics Education and Society* (MES), tanto no que se refere ao processo constitutivo de sua identidade, quanto no que diz respeito à realização de suas práticas sócio-culturais e de sua produção científico-cultural (CARVALHO, 2007).

4º A sustentação das comunidades virtuais de aprendizagem e de prática. A fim de colaborar para a

análise dos principais aspectos que contribuem para a sustentação das Comunidades Virtuais de Aprendizagem e de Prática, é analisado, em profundidade, o caso de Comunidades Virtuais de Aprendizagem e de Prática – criadas pela FUNDAP (Fundação do Desenvolvimento Administrativo) –, com base na Teoria das Comunidades de Prática e na Teoria Ator-Rede, sendo esta última composta com elementos do Interacionismo Simbólico (CHRISTOPOULOS, 2008).

5º Narrativas de aprendizagem em uma comunidade de prática. O trabalho teve por objetivo compreender o processo de aprendizagem que ocorre no ambiente organizacional de uma empresa júnior à luz do conceito de comunidade de prática (ZACCARELLI, 2011).

6º Uma proposta de modelo de plataforma de colaboração para comunidades de prática no ambiente de TV digital. O presente estudo parte da análise das necessidades básicas de suporte de tecnologia para as Comunidades de Prática, identificando as ferramentas essenciais de software que podem atendê-las, para propor um modelo de plataforma de colaboração para Comunidades de Prática, destinado ao ambiente de Televisão Digital Interativa que possa suprir as principais

necessidades de interação de uma Comunidade de Prática (BRAGA, 2012).

7º Formação de professores de matemática em comunidades de prática: um estudo sobre identidades. Este trabalho teve por objetivo apresentar traços de identidade evidenciados no caminhar de uma Comunidade de Prática de Formação de Professores (CoP-Ação2), de forma a se discutir em que medida a dinâmica assumida em seus encontros permitiu o desenvolvimento de alguns destes traços na própria Comunidade, assim como na identidade “de professor de Matemática” de duas de suas participantes (BELINE, 2012).

8º Análise do impacto de conjunções de comunidades virtuais de prática na aprendizagem e na (re)construção da prática. Este trabalho descreve uma pesquisa quantitativa e qualitativa que investiga a percepção de alunos sobre possíveis influências de "Conjunções de Comunidades Virtuais de Prática" sobre seu processo de formação e sua prática. Essas conjunções visam o compartilhamento de conhecimento, o suporte à prática e a interação entre os membros de comunidades virtuais de prática. O levantamento bibliográfico sobre as características e aspectos do funcionamento de

comunidades virtuais de prática e constelações de comunidades de prática possibilitou o desenvolvimento de uma metodologia voltada ao estabelecimento de Conjunções de Comunidades Virtuais de Prática e a elaboração de um instrumento que foi aplicado com os alunos do Curso de Especialização em Gestão Pública e Sociedade, um curso semipresencial que utilizou o ambiente TelEduc como suporte às aulas presenciais (SILVA, 2013).

9º Efeitos de comunidades de prática na capacidade absorptiva em empresas intensivas em conhecimento. O objeto de estudo desta tese é a análise dos efeitos de Comunidades de Prática (CoP) na Capacidade Absortiva (CA) em Empresas Intensivas em Conhecimento (EICs). Esta pesquisa se situa no campo de estudos de comportamento organizacional e trata dos temas da Gestão do Conhecimento (GC) e Aprendizagem Organizacional (AO) (LIMA, 2013).

10º A abordagem da natureza da ciência subsidiada por recursos fílmicos em uma comunidade de prática. Procura discutir as contribuições de uma comunidade de prática (CoP) na formação continuada de professores de Ciências, para abordar o tema da natureza da ciência (NdC)

com a utilização de recursos fílmicos de veiculação comercial (SANTANA, 2014).

11^o Comunidades virtuais de prática no serviço público: quadro teórico para a organização de experiências e apoio à inovação. O serviço público passa por um período de reinvenção e mudança em busca dos valores da Nova Gestão pública baseados na aproximação com as demandas da sociedade e incentivo a um ambiente aberto, transparente e inovador. Nesse contexto, esta pesquisa apoiou-se em um estudo de caso que se utilizou de uma observação participante permeada por um estudo teórico dos saberes necessários para entendê-la e pesquisá-la, envolvendo os conceitos de: inovação no setor público, intelectual orgânico e comunidades virtuais de prática. Para isso, foram acompanhadas e analisadas durante dois anos as interações da comunidade virtual de prática do Núcleo de Gestão Ambiental Integrada da reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense que se utilizou do e-mail e do ambiente virtual de aprendizagem Moodle para desenvolver práticas no setor público (PREVEDELLO, 2015).

12^o Analisar como se dá a ampliação de competências profissionais e a (re)significação dos

conhecimentos de professores que lecionam Matemática nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental em relação à compreensão da ideia de relações contextuais. A investigação realizou-se em sessões de estudo no âmbito de uma comunidade de prática constituída na própria escola das participantes da pesquisa (LOPES, 2017).

Percebe-se que há estudos relacionados à temática comunidade de prática em diversos segmentos, tais como: comunidades científicas, setor organizacional, setor público e ambientes virtuais de aprendizagem, bem como utiliza variados recursos tecnológicos. Esse levantamento corrobora com a presente obra que se propõe uma comunidade de prática em área específica do setor público, o que não foi evidenciado na literatura pesquisada.

No repositório de teses de âmbito internacional foram identificadas as seguintes teses que abordaram a temática comunidade de prática, constantes do Quadro 7:

Quadro 7 – Teses internacionais sobre Comunidades de Prática de 2009 a 2017

AUTOR	ANO	ESTUDO/TÍTULO
1.SHOOP, M. C.	2009	<i>Public Service Employees' Experiences in Communities of Practice</i>
2. PINTO, M. S. M.	2009	Processos de colaboração e liderança em comunidades de prática online – o caso da @rcaComum

3. RICHARDSON, A. E.	2012	<i>Explainers' development of science-learner identities through participation in a community of practice</i>
4. ROY, M.	2015	<i>Teacher Preparation and Professional Development: Competencies and Skill Sets for the Online Classroom</i>
5. CONTI, S.	2015	<i>¿Qué desarrollo y qué comunidades? dinámicas asociativas y comunitarias de experiencias colectivas de producción</i>
6. LETELIER LOPEZ, A.	2015	<i>Concepciones sobre interacción social en relación al aprendizaje y desarrollo en docentes de primero básico</i>
7. COX, C.	2016	<i>Understanding District Central Office Curriculum Administrators through Collaboration and Curriculum Leadership</i>
8. RAMOS VERGARA, G. A.	2016	<i>Planificación Estratégica en el Colegio Internacional Rudolf Steiner de Quito, Ecuador</i>
9. GUIMARÃES, T. B. C.	2017	<i>Dynamiques sociales et ajustements stratégiques en contexte d'innovation: analyse de la coopération dans une communauté de pratique interorganisationnelle au Brésil.</i>

Fonte: Lira, 2019.

Segue pequeno resumo dos estudos que abordaram comunidades de prática identificadas em teses internacionais, constantes no Quadro 7:

1º *Public Service Employees' Experiences in Communities of Practice. Communities of Practice (CoPs) have become a widely used method to enhance knowledge management, knowledge transfer, innovation and learning in large, complex organizations (SHOOP, 2009).*

Experiências dos Funcionários Públicos nas Comunidades de Prática. As comunidades de prática (CoPs) tornaram-se um método amplamente utilizado para melhorar a gestão do conhecimento, transferência de conhecimento, inovação e aprendizagem em organizações grandes e complexas (SHOOP, 2009, tradução nossa).

2º Processos de colaboração e liderança em comunidades de prática *online* – o caso da @rcaComum, uma comunidade Ibero-Americana de Profissionais de Educação de Infância. O trabalho realizado na Universidade do Minho, Portugal, estuda uma comunidade de prática *online*, como ambiente potencialmente favorável à colaboração entre profissionais de Educação de Infância. Procurou responder a questão: como se desenvolvem os processos de colaboração e liderança numa comunidade de prática *online*? Os resultados desta investigação revelam dimensões necessárias à implementação e dinamização de uma CoP *online*, as quais, se descuidadas, podem influenciar a sua sustentabilidade, bem como o seu ciclo de vida (PINTO, 2009).

3º *Explainers' development of science-learner identities through participation in a community of practice. This doctoral dissertation is an analytical case study*

examining the science-learner identity development of Exploratorium Field Trip Explainers. Located in San Francisco, CA, the Exploratorium is a museum of science, art, and human perception dedicated to nurturing curiosity and exploration. Findings of this research indicate that Exploratorium Field Trip Explainers participate in a community of practice made up of a diverse group of people that values curiosity and openness to multiple ways of learning (RICHARDSON, 2012).

Explicações do desenvolvimento da identidade ciência-aprendente através da participação em uma comunidade de prática. Esta dissertação de doutorado é um estudo de caso analítico que examina o desenvolvimento da identidade ciência-aprendente do *Exploratorium Field Trip Explainers*. Localizado em San Francisco, CA, o *Exploratorium* é um museu de ciência, de arte, e de percepção humana dedicada a cultivar a curiosidade e a exploração. Os achados desta pesquisa indicam que *Exploratorium Field Trip Explainers* participam de uma comunidade de prática formada por um grupo diversificado de pessoas que valoriza a curiosidade e a abertura a múltiplas formas de aprendizagem (RICHARDSON, 2012, tradução nossa).

4^o *Concepciones sobre interacción social en relación al aprendizaje y desarrollo en docentes de primero básico. La presente investigación aborda las concepciones de los docentes sobre la interacción social y su vinculación con el aprendizaje y el desarrollo, valorando las cualidades de los procesos subjetivos al interior del aula, así como también la influencia que ejercen sobre la práctica educativa. Los resultados del estudio permiten la construcción de argumentos comprensivos acerca de las decisiones pedagógicas y los aspectos subjetivos que condicionan las prácticas educativas, por tanto, este análisis permite contar con información relevante para evaluar las formas en que los docentes pueden influir sobre las prácticas pedagógicas, en el entendido que las concepciones docentes sólo se transforman en saberes profesionales cuando los profesores tienen la posibilidad de reflexionar sobre su práctica y pueden pensarla y reorganizarla desde una perspectiva que les permita definir qué piensa, qué hace y cómo interactúa y media los aprendizajes (LETELIER LÓPEZ, 2015).*

Concepções de interação social em relação à aprendizagem e desenvolvimento de docentes de primeiro grau. Esta pesquisa aborda as concepções de docentes sobre a interação social e sua relação com a aprendizagem e

desenvolvimento, avaliando as qualidades de processos subjetivos dentro da sala de aula, bem como a influência sobre prática educativa. Os resultados do estudo permitem a construção de argumentos abrangentes sobre decisões pedagógicas e aspectos subjetivos que influenciam as práticas educacionais, portanto, esta análise permite contar com informações relevantes para avaliar as maneiras pelas quais os professores podem influenciar as práticas de ensino, no entendimento de que os conceitos de ensino só se tornam conhecimento profissional quando os professores têm a oportunidade de refletir sobre a sua prática e pode pensá-la e reorganizá-la a partir de uma perspectiva que lhes permita definir o que eles pensam, o que fazem e como interagem em meio a aprendizagem (LETELIER LÓPEZ, 2015, tradução nossa).

5º *¿Qué desarrollo y qué comunidades? dinámicas asociativas y comunitarias de experiencias colectivas de producción. El trabajo de investigación de la presente Tesis forma parte de la etapa final del programa Magíster en Psicología Comunitaria de la Universidad de Chile (FACSO-UChile). La investigación analiza el caso de la Feria Franca de Horticultores Nahuel Huapi (FFHNNH), desde la Patagonia argentina, como un proyecto y proceso de desarrollo*

comunitario ligado a la Agricultura Familiar. Se aborda la tensión entre la FFHNH y la "Agricultura Familiar" entendida tanto como política pública específica que promueve el desarrollo del sector y soporta una mirada respecto de desarrollo rural, tanto como práctica social, de carácter histórico, ligada a sentidos de vida y trabajo, que v se exponen a nivel individual, a partir historias personales-familiares, y a nivel comunitario-social, entendiendo la dimensión cultural-identitaria como interpelaciones a formas de vida y de reconocimiento (CONTI, 2015).

Que desenvolvimento e que comunidades? Dinâmicas associativas e comunitárias de experiências coletivas de produção. O trabalho de investigação da presente tese é parte da etapa final do Programa Magister em Psicologia Comunitária, Universidade do Chile (FACSO-Uchile). A pesquisa analisa o caso de Franca Fair Horticultores Nahuel Huapi (FFHNH), da Patagônia Argentina, como um projeto e processo de desenvolvimento da comunidade ligada à agricultura familiar. Aborda-se a tensão entre a FFHNH e a "agricultura familiar", entendida tanto como uma política pública específica que promove o desenvolvimento do setor e suporta um olhar sobre o desenvolvimento rural, tanto

como uma prática social, de caráter histórico, ligada a formas de vida e de trabalho que se vê expostos ao nível individual, a partir de história pessoal-familiar e ao nível comunitário-social, entendendo a dimensão cultural-identitária como interpelações a estilos de vida e de reconhecimento (CONTI, 2015, tradução nossa).

6º Teacher Preparation and Professional Development: Competencies and Skill Sets for the Online Classroom. The purpose of this mixed-method study was to explore the competencies and skill sets of participating K-12 online teachers in Ohio through an online survey based on relevant standards issued by specialized organizations, such as the North American Council for online Learning (NACOL), National Education Association, and Southern Regional Educational Board. Additionally, the participants required further training in using technology in terms of assistive technologies for special needs students. Moreover, these virtual environment instructors would benefit from having more hours of both face-to-face and hybrid professional development customized to their specific online teaching needs, designed to form collaborative communities of practice (ROY, 2015).

Preparação de professores e Desenvolvimento Profissional: Competências e Conjuntos de Habilidades para a Sala de Aula *Online*. O objetivo deste método misto de estudo foi explorar as competências e conjuntos de habilidades dos professores participantes do K-12 *on-line* em Ohio através de um survey *on-line* baseado em relevantes normas emitidas por organizações especializadas, como o Conselho Norte-Americano para a Aprendizagem *on-line* (NACOL), Associação Nacional de Educação e *Southern Regional Educational Board*. Além disso, esses instrutores de ambiente virtual se beneficiaram em ter mais horas de trabalho presencial e desenvolvimento híbrido profissional personalizado para suas necessidades específicas de ensino *on-line*, projetado para formar comunidades de prática colaborativas (ROY, 2015, tradução nossa).

7º Understanding District Central Office Curriculum Administrators through Collaboration and Curriculum Leadership. This study revealed the complexities of curriculum leadership experienced by district central office curriculum administrators and how collaborations with each other led to unique, timely, and vetted resourc (COX, 2016).

Entendendo os Currículos dos Administradores do Distrito Central através da Colaboração e da Liderança Curricular. Este estudo revelou a complexidade da liderança curricular experimentada pelos administradores de currículo do Distrito Central e como as colaborações entre si levaram a uma pesquisa única, oportuna e controlada (COX, 2016, tradução nossa).

8º Planificación Estratégica en el Colegio Internacional Rudolf Steiner de Quito, Ecuador. El desarrollo de la presente tesis se encuentra encaminado a la aplicación práctica de los procesos de planificación estratégica en una institución educativa elegida para el efecto, en este caso fue seleccionado el Colegio Internacional Rudolf Steiner, una escuela privada que funciona en Quito-Ecuador con alrededor de 600 alumnos. La pregunta de investigación: ¿Cómo la planificación estratégica, llevada de manera colaborativa, coadyuvará para que el Colegio Internacional Rudolf Steiner pueda convertirse en una comunidad de aprendizaje, una escuela que aprende?. Posteriormente, con esa base fundamentada en obras relacionadas con el tema, pudo realizarse el trabajo de campo con el firme objetivo de conseguir la información y los datos suficientes para realizar el análisis correspondiente, mismo que permitió comprobar

que una planificación estratégica llevada de manera colaborativa, es decir, con la participación de los integrantes de la organización educativa, ayuda de manera significativa para que la escuela se convierta en una comunidad de aprendizaje; finalizando este estudio con las respectivas conclusiones y recomendaciones (RAMOS VERGARA, 2016).

Planejamento estratégico na Rudolf Steiner Escola Internacional em Quito, Equador. O desenvolvimento desta tese visa a aplicação prática dos processos de planejamento estratégico em uma instituição de ensino escolhida para este efeito, neste caso, foi selecionada a Rudolf Steiner International School, uma escola particular que funciona em Quito-Ecuador, com cerca de 600 alunos. A questão de pesquisa: como o planejamento estratégico, liderado de forma colaborativa, contribuirá para o International College Rudolf Steiner tornar-se uma comunidade de aprendizagem, uma escola que aprende? Posteriormente, com base fundamentada em obras relacionadas ao tema pode-se realizar o trabalho de campo feito com o objetivo firme de conseguir informações e dados suficientes para realizar a análise correspondente, o que tornou possível verificar que um planejamento estratégico realizado de forma colaborativa, isto é, com a participação de membros

da organização educacional, ajuda significativamente a escola a se tornar uma comunidade de aprendizagem; finalizando o estudo com as respectivas conclusões e recomendações (RAMOS VERGARA, 2016, tradução nossa).

9^o *Dynamiques sociales et ajustements stratégiques en contexte d'innovation: analyse de la coopération dans une communauté de pratique interorganisationnelle au Brésil. Les communautés de pratique (CoP) sont citées dans la littérature comme des espaces potentiels de coopération entre pairs pour favoriser l'accès aux connaissances et permettre Le développement de l'innovation.* (GUIMARÃES, 2017).

Dinâmicas sociais e ajustamento estratégico em contexto de inovação: Análise da cooperação em uma comunidade de prática interorganizacional no Brasil. As comunidades de práticas (CoP) são citadas na literatura como espaços potenciais de cooperação entre pares de maneira a favorecer o acesso ao conhecimento e permitir o desenvolvimento da inovação (GUIMARÃES, 2017).

Os estudos de âmbito internacional versam sobre comunidades de prática no setor público, educacional, de forma presencial e virtual, que abordam questões sobre cooperação para inovação, liderança, colaboração,

planejamento estratégico de forma colaborativa, competências e habilidades para participar de comunidade de prática *online*, prática social, interação social em relação à aprendizagem, prática educativa, ciência-aprendente, múltiplas formas de aprendizagem, comunidades de prática como método para melhorar a gestão do conhecimento, transferência de conhecimento, inovação e aprendizagem, como também processos de colaboração e liderança em comunidades de prática *online*.

Torna-se importante a verificação de estudos internacionais sobre o tema comunidades de prática pela percepção de que as pesquisas tendem a evidenciar propostas colaborativas no âmbito público e de forma virtual também, portanto, compatível com esta obra.

Em seguida, a revisão de literatura nacional foi feita por meio de busca no portal de periódicos da CAPES sobre comunidades de prática. O Quadro 8 apresenta os estudos do período de 2010 a 2017. Foram selecionados 11 artigos por serem os mais recentes veiculados no portal com o termo “comunidades de prática” em seus títulos.

Quadro 8 – Artigos sobre Comunidades de Prática de 2010 a 2017

AUTOR	ANO	PERIÓDICO	TÍTULO DO ARTIGO
1. MIRANDA, R. C. R.; TARAPANOFF, K.; DUARTE, G. A.	2010	Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios	Criação de comunidades de prática como instrumento para o aprendizado organizacional
2. PINTO, M. S. M.	2012	Revista iberoamericana de educación	Modelo de Análise de Interações para comunidades de prática online
3. GAZZOLI, P.	2012	RAC: Revista de Administração Contemporânea	Comunidades de Prática enquanto Viabilizadoras de Projetos Comuns em Ambientes Turbulentos: uma Abordagem Crítica
4. SCHMITT, S. R.; SELIG, P. M.; SANTOS, N.; NUNES, C. S.	2013	Revista Administração em Diálogo	Gestão de comunidades de prática: fatores críticos de sucesso as suas manutenções
5. HARTUNG, K.; OLIVEIRA, M.	2013	Revista de Gestão	Comunidades de Prática: Criação e Compartilhamento do Conhecimento
6. HEEMANN, C.	2013	Linguagem e Tecnologia	A aprendizagem nas organizações: comunidades de prática e letramento digital
7. GNECCO JUNIOR, L. <i>et al.</i>	2013	Tourism & Management Studies	Métodos e técnicas de gestão do conhecimento: Comunidades de prática
8. MENDES, L.; URBINA, L. M. S.	2015	RAC: Revista de Administração Contemporânea	Análise Sobre a Produção Acadêmica Brasileira em Comunidades de Prática
9.	2016	AtoZ: novas	Comunidades de prática: uma

FERNANDES, F. R.; CARDOSO, T. A.; CAPAVERDE, L. Z.; SILVA, H. F. N.		práticas em informação e conhecimento	revisão bibliográfica sistemática sobre casos de aplicação organizacional
10. SCHMITT, S. R.; SCHMITT, R. A. R.	2017	Revista Administração em Diálogo	Comunidades de Prática: Fatores Críticos de Sucesso à Manutenção e suas Dimensões de Análise
11. MARTINS, P. B.; FERNANDES, G. L.; CARVALHO, J. G.	2017	Research, Society and Development	Contribuições das Comunidades de Prática para o Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas

Fonte: Lira, 2019.

No artigo de Miranda, Tarapanoff e Duarte (2010) os autores esclarecem que a criação de comunidades de prática já existe nas organizações que adotam a Gestão do Conhecimento, e promovem a permuta de experiências e saberes entre os colaboradores, isto possibilita um melhor processo de aprendizado organizacional. A CoP é considerada importante instrumento para a gestão do conhecimento, para a comunicação organizacional e para a formação e aprimoramento de uma cultura voltada para o aprendizado continuado grupal e institucional.

Para Miranda-Pinto (2012) o fato de um grupo de indivíduos unirem-se em ambiente virtual, onde haja

interações, não significa que se está diante de uma comunidade de prática *online*. Para se considerar CoP as interações seguem um fluxo, no qual exista socialização e partilha; cooperação; negociação e empenhamento mútuo; colaboração e construção de conhecimento; e mediação e liderança na comunidade, ajudando a construção de identidade da comunidade.

No artigo de Gazolli (2012, p. 815) a autora considera “comunidades de prática as redes formadas por indivíduos que exercem funções e práticas similares em diferentes organizações”.

No artigo escrito por Schmitt *et al.* (2013) que trata dos fatores críticos de sucesso e manutenção das Comunidades de Prática, os autores pontuam que as CoP se configuram como valiosa ferramenta de Gestão do Conhecimento, e podem ser utilizadas por variados segmentos da sociedade. Os fatores críticos referem-se a questões ligadas à liderança, à tecnologia, à comunidade, à cultura, à cognição, e à própria organização. E os relativos à organização são preponderantes, indicando sua importância para a manutenção das CoPs.

Hartung e Oliveira (2013) estabelecem que as estratégias adotadas pelas CoPs são direcionadas ao

compartilhamento do conhecimento e não à criação de conhecimento. A análise das CoPs realizada pelos autores possibilitou identificar que o suporte que a organização proporciona à CoP influencia a criação ou o compartilhamento do conhecimento; o tipo de atividade desenvolvida pela CoP; a motivação dos funcionários para participar destas; as atividades da CoP, como também a confiança entre seus membros influenciam na criação ou no compartilhamento do conhecimento.

Para Heemann (2013) uma comunidade de prática pode ser formada a partir de uma rede de conhecimento, de pessoas que reconheçam as oportunidades a serem compartilhadas.

Gnecco Junior *et al.* (2012, p. 62) reconhecem que as comunidades de prática propiciam um ambiente de conexão entre as pessoas, incentiva o desenvolvimento e o compartilhamento de ideias e estratégias. Possibilita a resolução mais rápida de problemas, “minimizando os retrabalhos, reduzindo as limitações geográficas, a duplicação de esforços”, e oferece opções para o trabalho colaborativo, permite o autodesenvolvimento e estimula a criação, a disseminação e o compartilhamento do conhecimento.

Mendes e Urbina (2015, p. 4) ao tratar do conceito de comunidades de prática, referem ao trabalho de Lave e Wenger (1991), cujas discussões se iniciam sobre a aprendizagem situada, procurando trazer “implicações importantes sobre a aprendizagem e o conhecimento conduzidos de forma informal e desenvolvidos em atividades práticas”. Mostram que “os atributos vinculados à aprendizagem e ao conhecimento estavam além da concepção psicológica (natureza cognitiva), incorporando peculiaridades da sociologia (onde o conhecimento e a aprendizagem ocorrem por meio das interações sociais)”.

Os autores esclarecem que as comunidades de prática passaram a ser vistas como ferramentas de gestão, e suas ações estimuladas pelas organizações. O conceito de CoP passou a ser: aprender e compartilhar conhecimento, o que mostra que essa nova abordagem sobre as CoP evidencia que a gestão trata de “promover novos agrupamentos de pessoas para trabalharem de forma conjunta (prática)” e não de “criar estruturas para o funcionamento de comunidades surgidas informalmente”. As comunidades de prática “passam a existir como ferramentas de gerenciamento do conhecimento” (MENDES; URBINA, 2015, p. 6). Para os autores o foco das

discussões sobre as comunidades de prática é a aprendizagem, não uma aprendizagem formal ou de sala de aula, mas uma “aprendizagem situada, colaborativa e na/da prática” (MENDES; URBINA, 2015, p. 7).

Fernandes *et al.* (2016, p. 2) consideram que as organizações operacionalizam “as funções da Gestão do Conhecimento” a partir do reconhecimento de que o conhecimento é um diferencial competitivo e estratégico de negócio. E as CoP refletem as iniciativas das organizações em proporcionar a GC. Os membros e a organização são beneficiados pelo desenvolvimento profissional, pela contribuição com os desafios, na solução de problemas, e economia de tempo. Para o sucesso das CoP relatam que os principais itens são “o incentivo à partilha do conhecimento, o alinhamento à estratégia organizacional e a liderança” exercida pelos membros (FERNANDES *et al.*, 2016, p. 11).

Para Schmitt e Schmitt (2017) as organizações focam suas atenções naquilo que consideram imprescindível à sua manutenção, sendo as comunidades de prática, tanto virtuais como presenciais, uma alternativa para a criação e a disseminação do conhecimento organizacional.

Por fim, no trabalho mais recente selecionado dos periódicos, conforme o Quadro 8, os autores Martins, Fernandes e Carvalho (2017) discorrem sobre as contribuições das comunidades de prática para o treinamento e desenvolvimento de pessoas. Perceberam que os colaboradores sentem a necessidade de retribuir o conhecimento aprendido e que orientar os novos colaboradores é uma forma de contribuir com o compartilhamento de conhecimento.

Tem-se que os artigos analisados esclarecem sobre as contribuições das comunidades de prática para o treinamento e desenvolvimento de pessoas; a CoP configura-se alternativa para a criação e a disseminação do conhecimento organizacional; reconhece-se que o conhecimento é um diferencial competitivo e estratégico de negócio; a aprendizagem e o conhecimento conduzidos de forma informal possibilita o desenvolvimento das atividades práticas; os fatores críticos de sucesso das CoP referem-se a questões ligadas à liderança, à tecnologia, à comunidade e à cultura; as atividades de uma CoP e a confiança entre os membros influenciam na criação ou no compartilhamento do conhecimento; a CoP pode ser formada a partir de uma rede de conhecimento; propicia-se

um ambiente de conexão entre as pessoas; permite-se a socialização e a partilha; e deve estar voltada para o aprimoramento de uma cultura voltada para o aprendizado continuado.

O compartilhamento de conhecimentos nas organizações que promovem e incentivam a interação dos indivíduos torna-se ferramenta indispensável para o desenvolvimento do conhecimento organizacional, tendo como aliada a aprendizagem, a assimilação, a inovação, a criação e pode ser proporcionada por meio de comunidades de prática.

Quadro 9 - SÍNTESE DA ABORDAGEM: COMUNIDADES DE PRÁTICA

Autores que embasaram	Ano	Contribuições
WURMAN	1991	A arquitetura da informação é uma “estrutura” ou “mapa de informação”, que permite às pessoas ou usuários, na construção do conhecimento, percorrer caminhos mais acessíveis e encontráveis nos ambientes informacionais.
WENGER	1998	As pessoas aprendem, constroem e elaboram sistema de gestão do conhecimento baseado em comunidades de prática.
WENGER	1999	Uma comunidade de prática trespassa cinco estágios de desenvolvimento, considerando a evolução de uma comunidade de prática.
WENGER E SNYDER	2000	Existem algumas diferenças entre comunidades de prática, grupos de trabalho formal, equipe de projeto e rede informal.

WENGER, MCDERMOTT E SNYDER	2002	Reconhecem três componentes estruturais que caracterizam as comunidades de prática: domínio, comunidade e prática.
VIDOTTI E SANCHES	2004	A tecnologia funciona como potencializadora da inteligência humana, fornecendo condições para que pessoas construam e disseminem conhecimentos em ambientes colaborativos de forma interativa e dinâmica.
GARCIA	2005	Esse tipo de associação cria fortes elos, baseados em confiança e companheirismo, além de permitir o aperfeiçoamento dos participantes no assunto abordado, o que é desejável no contexto das profissões.
ANTONELLO E RUAS	2005	O objetivo de uma CoP é desenvolver competências dos participantes por meio de troca de idéias e conhecimentos, o objetivo dos outros tipos de grupo é realizar tarefa específica, desenvolver produto ou serviço e trocar informações.
IPIRANGA <i>ET AL</i>	2005	Uma comunidade de prática precisa, para poder funcionar, gerar e se apropriar de um conjunto de idéias, compromissos e lembranças compartilhadas e organizadas em torno de alguma área de conhecimento e/ou atividade em particular, o que estabelece para seus membros um senso de iniciativa conjunta e de identidade.
TERRA	2005	A CoP reúne pessoas que, no curso normal de trabalho, não se encontrariam.
GARCIA, COSTA E GOUVINHAS	2005	As comunidades virtuais funcionam como uma iniciativa de Gestão do Conhecimento, onde a relação entre os usuários e o ambiente virtual torna-se extremamente importante, uma vez que a colaboração, a descentralização de procedimentos (gestão de conteúdo e usuários), a integração entre os diversos tipos de usuários e a gestão desse ambiente são elementos determinantes para seu sucesso.
COSTA	2005	Na implantação de uma CoP, seja de prática, interesse ou aprendizado, deve-se observar os

		aspectos humanos, indo além da tecnologia, pois quando o ambiente de colaboração é apenas virtual, muda-se a forma das relações entre seus membros.
ARAÚJO E LUCENA FILHO	2005	Assim como em grupos presenciais, no ambiente virtual pode-se “deter competências conversacionais”. O que contribui para melhor interatividade e conectividade entre as pessoas, facilitando a “construção de conhecimento”.
GROPP E TAVARES	2007	Também aprendemos que a prática, o fazer conjunto, cria mais do que produtos – cria conhecimento, criatividade, aprendizado – cria comunidades de prática.
DUARTE E SILVA	2007	A aprendizagem organizacional surge da necessidade de contínua aprendizagem como forma de enfrentar as mudanças macro e microambientais.
LUCENA FILHO, VILLEGAS E OLIVEIRA	2008	Tratam das histórias de aprendizagem como meio de reflexão do passado para construir e transformar o futuro. Decorre de pessoas em interação com o contexto de experiências, que elaboram impressões, atribuem significados e interpretam-nas, produzindo ações de aprendizagem.
MENGALLI	2008	Gerir e compartilhar conhecimento faz parte do conceito de Comunidades de Prática, ou seja, “partilhar a temática no contexto da estrutura social”.
ÁLVARES	2010	Comunidade de prática: grupos de pessoas que têm em comum uma preocupação, um conjunto de problemas ou uma paixão acerca de um tema e que desenvolvem o seu conhecimento e especialização nessa área, interagindo em uma base regular.
SILVA	2010	Nas comunidades de prática os membros aprendem e desaprendem constantemente, e que a cada encontro formal ou informal e/ou trocas de e-mails, os significados são negociados e renegociados, tornando definidas

		as melhores práticas para a realização das atividades, o que, por meio de um consenso coletivo, gera novos conhecimentos.
MALHEIROS	2011	A finalidade da pesquisa bibliográfica é identificar na literatura disponível as contribuições científicas sobre o tema específico.
TAKIMOTO	2012	Os integrantes de uma CoP desenvolvem laços de amizade e cumplicidade que satisfazem a necessidade atávica de fazer parte de um grupo. A constatação da riqueza do grupo não só em conhecimento, mas também em qualidades humanas fortalece o senso de coletividade.
BATISTA	2012	As CoP propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.
SOUSA	2012	O estudo da “relação de interação humano-computador ainda é um campo muito recente”, voltado para pesquisa sobre a melhor forma como esta interação pode ocorrer.
DUARTE, LIRA E LIRA	2014	Grupos de pessoas e/ou instituições de uma mesma área de conhecimento que compartilham experiências para solucionar problemas, encontrar ideias e melhores práticas, preservar e aprimorar sua capacitação e competência.
OLIVEIRA E CABRAL	2015	A necessidade de compartilhar impulsiona o funcionamento das redes, tanto na natureza quanto na sociedade.
SILVA	2015	As ferramentas de redes de interações virtuais como os grupos, as listas de discussão, as ferramentas de redes sociais, as teleconferências, os softwares que permitem comunicação pela internet, são exemplos de comunicação eletrônica que mudaram os canais de comunicação.
FERNANDES	2016	As organizações que cultivam comunidades de

<i>et al</i>		prática se aperfeiçoam em questões relacionadas ao conhecimento.
HIDALGO E KLEIN	2017	Compreender como as mídias sociais podem ser utilizadas para a aprendizagem e o desenvolvimento profissional de indivíduos que pertencem a grupo em situação de vulnerabilidade social.
RIOS, REIS E SOUZA	2018	Apresentam comunidades de práticas baseadas na web, no programa profuncionário do Instituto Federal da Bahia (IFBA) com o objetivo de mapear as redes de interação do programa para identificar principais fenômenos, características e particularidades das comunidades de prática.

Fonte: Lira, 2019.

Esta subseção tratou de apresentar as estratégias de gestão do conhecimento que promovem o aprendizado e o compartilhamento de conhecimentos por meio do desenvolvimento de comunidade de prática, como meio de unir as pessoas em prol de alavancar o conhecimento individual e coletivo, para incentivar a criação, a inovação e a utilização da informação e do conhecimento nas organizações.

Capítulo 2

CAMINHOS PARA A COMUNIDADE DE PRÁTICA

Para esta obra a perspectiva de olhar para o objeto requereu além da lógica racionalista, a percepção sensorial transcendente da metafísica, que se caracteriza pela investigação de realidades que ultrapassam a experiência. O processo de condução da pesquisa caracteriza-se como essencialmente dedutivo, porque este estudo realizou-se por meio de coleta e organização dos dados com o objetivo de experimentar teorias, ao invés de indutivamente construir conceitos, pressuposições ou teorias. A análise dedutiva dos dados leva à identificação de padrões recorrentes, modelos experimentados e categorias utilizadas.

Quanto à abordagem do problema, caracteriza-se como qualitativa na medida em que procura entender a relação causa e efeito de um fenômeno. Tem a finalidade de compreender a natureza do problema de pesquisa, no que diz respeito a verificar como interagem os contadores das universidades federais do Brasil para a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento, considerando a abordagem da gestão do conhecimento. Para tanto, coletou-

se dados e opiniões dos atores sociais considerados na pesquisa, para que, por meio das falas dos respondentes, pudesse compreender as relações existentes, com uma análise de forma predominantemente qualitativa.

A escolha de se fazer uma pesquisa qualitativa, parte do interesse consistente em compreender os significados que os indivíduos atribuem ao fenômeno ou situação que está sendo estudado, o que para Godoy (2005, p. 82) “compreender os significados que as pessoas constroem sobre seu mundo e as experiências nele vividas”, são para o pesquisador, o principal instrumento de coleta e análise de dados, os quais são realizados por meio de entrevistas, observações ou análise de documentos. Por isso, a abordagem qualitativa é a que melhor se adéqua ao presente estudo, uma vez que a investigação procurou em seu objeto o nível dos significados, motivos, aspirações, atitudes, crenças e valores.

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa é descritiva e exploratória por tratar do estudo e descrição das características, particularidades, benefícios e dificuldades/barreiras nas interações existentes entre os componentes do grupo em que se analisa o ambiente para

propor uma comunidade de prática. O estudo descreve as características de determinado fenômeno, definindo-o e delimitando-o, o que ajuda a estabelecer as relações entre as variáveis envolvidas na obtenção de conhecimento e aprendizagem conjunta. A pesquisa exploratória tem como objetivo ampliar o conhecimento a respeito de um fenômeno, buscando explorar a realidade para depois descrevê-la.

Quanto aos procedimentos esta pesquisa é considerada bibliográfica e de campo, em virtude de apresentar um panorama a respeito de comunidades de prática na literatura, nas organizações, na academia, e a inserção desta estratégia de gestão do conhecimento como ferramenta capaz de favorecer o entrelaçamento e o desenvolvimento de saberes e práticas compartilhadas nos ambientes organizacionais, o que pode alavancar o conhecimento individual e coletivo por meio da aprendizagem e do compartilhamento de conhecimentos.

Os estudos de natureza bibliográfica basearam-se em livros, artigos, teses nacionais e internacionais que exploraram a temática 'comunidade de prática'. Primeiramente, buscou-se no portal de periódicos da CAPES pesquisas que tivessem experiências ou estudos de

casos sobre implementação de comunidade de prática em organizações. Posteriormente, foi realizada a busca de teses nacionais e internacionais na biblioteca digital de teses e dissertações (BDTD) e em seguida, buscaram-se artigos científicos.

Os estudos de casos recuperados sobre a temática apresentaram experiência de implementação de CoP nas organizações, que resultaram em 20 trabalhos cujos títulos contemplam o termo ‘comunidades de prática’ com estudos voltados para a *práxis* organizacional, ordenados por relevância dos mais recentes trabalhos veiculados, no período de 2004 a 2018. As teses nacionais encontradas na BDTD foram selecionadas intencionalmente em número de 12 teses, cujos estudos apresentam comunidades de prática, incluindo virtuais, de acordo com a acepção atribuída para o contexto referente a estratégias utilizadas pela gestão do conhecimento, no período compreendido entre 2004 e 2018. As teses internacionais foram selecionadas em número de nove que apresentaram em seus títulos, no resumo, ou palavras-chave o termo ‘*communities of practice*’, ‘*communauté de pratique*’, ou ‘comunidades de prática’ para as de língua portuguesa.

O campo da pesquisa correspondeu aos setores contábeis das Universidades Federais em nível Nacional. O universo da pesquisa contempla todas as 63 UF's do país. Para analisar o ambiente de interação dos contadores públicos de UF's, fez-se necessário conhecer o universo destes sujeitos, o que se delimitou pela representação de pelo menos um contador de cada uma das universidades. Dos setores contábeis destas instituições foram contatados os coordenadores, diretores e contadores que ali atuam, sendo estes os sujeitos da pesquisa.

No Portal da Transparência do Setor Público podem-se verificar quantas e quais são as Universidades Federais do Brasil, identificando-se 63 universidades públicas federais no país. Segue Quadro 10 com a identificação das 63 universidades federais do país, localizadas por estado da federação e relacionadas por região, bem como sua nomenclatura e sigla.

Quadro 10 - Universidades Federais no Brasil

REGIÃO	ESTADO/DF	NOME DA UNIVERSIDADE	SIGLA
Centro-oeste	 Distrito Federal	Universidade de Brasília	UnB
Centro-oeste	 Mato Grosso do Sul	Universidade Federal da Grande	UFGD

		Dourados	
Centro-oeste	 Goiás	Universidade Federal de Goiás	UFG
Centro-oeste	 Mato Grosso	Universidade Federal de Mato Grosso	UFMT
Centro-Oeste	 Mato Grosso do Sul	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	UFMS
Nordeste	 Bahia	Universidade Federal da Bahia	UFBA
Nordeste	 Bahia	Universidade Federal do Sul da Bahia	UFSB
Nordeste	 Bahia	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	UFRB
Nordeste	 Ceará  Bahia	Universidade Federal da Lusofonia Afro-Brasileira	UNILAB
Nordeste	 Paraíba	Universidade Federal da Paraíba	UFPB
Nordeste	 Ceará	Universidade Federal do Cariri	UFCA
Nordeste	 Alagoas	Universidade Federal de Alagoas	UFAL
Nordeste	 Paraíba	Universidade Federal de Campina Grande	UFCG
Nordeste	 Pernambuco	Universidade Federal de Pernambuco	UFPE
Nordeste	 Sergipe	Universidade Federal de Sergipe	UFS

Nordeste	 Ceará	Universidade Federal do Ceará	UFC
Nordeste	 Maranhão	Universidade Federal do Maranhão	UFMA
Nordeste	 Bahia	Universidade Federal do Oeste da Bahia	UFOB
Nordeste	 Piauí	Universidade Federal do Piauí	UFPI
Nordeste	 Rio Grande do Norte	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	UFRN
Nordeste	 Pernambuco Bahia Piauí	Universidade Federal do Vale do São Francisco	UNIVASF
Nordeste	 Pernambuco	Universidade Federal Rural de Pernambuco	UFRPE
Nordeste	 Rio Grande do Norte	Universidade Federal Rural do Semi-Árido	UFERSA
Norte	 Rondônia	Universidade Federal de Rondônia	UNIR
Norte	 Roraima	Universidade Federal de Roraima	UFRR
Norte	 Acre	Universidade Federal do Acre	UFAC
Norte	 Amapá	Universidade Federal do Amapá	UNIFAP
Norte	 Amazonas	Universidade Federal do Amazonas	UFAM
Norte	 Pará	Universidade Federal do Oeste do	UFOPA

		Pará	
Norte	 Pará	Universidade Federal do Pará	UFPA
Norte	 Tocantins	Universidade Federal do Tocantins	UFT
Norte	 Pará	Universidade Federal Rural da Amazônia	UFRA
Norte	 Pará	Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará	UNIFESSPA
Sudeste	 Minas Gerais	Universidade Federal de Alfenas	UNIFAL-MG
Sudeste	 Minas Gerais	Universidade Federal de Itajubá	UNIFEI
Sudeste	 Minas Gerais	Universidade Federal de Juiz de Fora	UFJF
Sudeste	 Minas Gerais	Universidade Federal de Lavras	UFLLA
Sudeste	 Minas Gerais	Universidade Federal de Minas Gerais	UFMG
Sudeste	 Minas Gerais	Universidade Federal de Ouro Preto	UFOP
Sudeste	 São Paulo	Universidade Federal de São Carlos	UFSCar
Sudeste	 Minas Gerais	Universidade Federal de São João del-Rei	UFSJ
Sudeste	 São Paulo	Universidade	UNIFESP

		Federal de São Paulo	
Sudeste	 Minas Gerais	Universidade Federal de Uberlândia	UFU
Sudeste	 Minas Gerais	Universidade Federal de Viçosa	UFV
Sudeste	 São Paulo	Universidade Federal do ABC	UFABC
Sudeste	 Espírito Santo	Universidade Federal do Espírito Santo	UFES
Sudeste	 Rio de Janeiro	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro	UNIRIO
Sudeste	 Rio de Janeiro	Universidade Federal do Rio de Janeiro	UFRJ
Sudeste	 Minas Gerais	Universidade Federal do Triângulo Mineiro	UFTM
Sudeste	 Minas Gerais	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri	UFVJM
Sudeste	 Rio de Janeiro	Universidade Federal Fluminense	UFF
Sudeste	 Rio de Janeiro	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	UFRRJ
Sul	 Santa Catarina  Paraná  Rio Grande	Universidade Federal da Fronteira Sul	UFFS

	do Sul		
Sul	 Paraná	Universidade Federal da Integração Latino-Americana	UNILA
Sul	 Rio Grande do Sul	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	UFCSA
Sul	 Rio Grande do Sul	Universidade Federal de Pelotas	UFPeI
Sul	 Santa Catarina	Universidade Federal de Santa Catarina	UFSC
Sul	 Rio Grande do Sul	Universidade Federal de Santa Maria	UFSM
Sul	 Rio Grande do Sul	Universidade Federal do Pampa	UNIPAMPA
Sul	 Paraná	Universidade Federal do Paraná	UFPR
Sul	 Rio Grande do Sul	Federal Universidade de Rio Grande	FURG
Sul	 Rio Grande do Sul	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	UFRGS
Sul	 Paraná	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	UTFPR

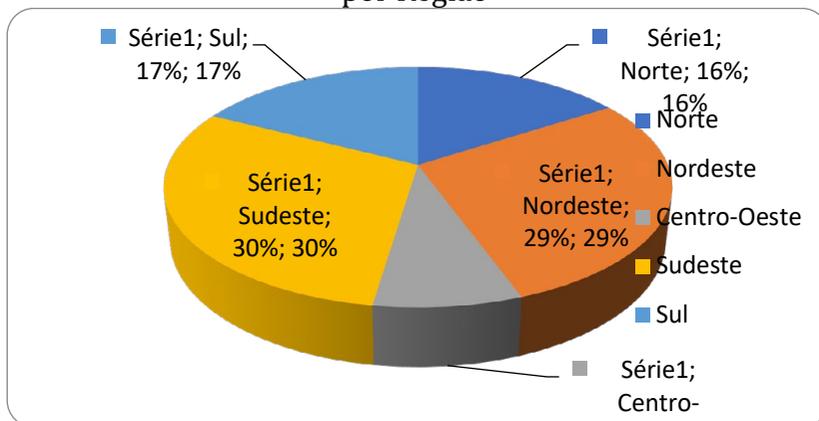
Fonte: Portal da transparência pública, 2019.

Em cada um dos 26 Estados e no Distrito Federal possui pelo menos uma UF. Há Estados que figuram conjuntamente com outros para formar uma universidade. Isto acontece em três universidades: Universidade Federal da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB) que atua nos estados da Bahia (BA) e Ceará (CE); Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), a qual abrange Pernambuco (PE), Bahia (BA) e Piauí (PI); e Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), atuando em Santa Catarina (SC), Paraná (PR) e Rio Grande do Sul (RS).

Há Estados que possuem três ou mais universidades federais, a exemplo de Rio Grande do Sul (RS) com sete universidades, sendo uma em parceria com Santa Catarina (SC) e Paraná (PR); Rio de Janeiro (RJ) com quatro universidades; Minas Gerais (MG) com 11 universidades; São Paulo (SP) com três; no Nordeste, a Bahia (BA) possui seis, sendo duas em conjunto com outros Estados; uma delas com o Ceará (CE), que possui três UF's; e na região Norte, o Estado do Pará (PA) possui quatro universidades federais.

Para melhor visualização, segue gráfico de concentração de universidades federais por região do país:

Gráfico 1 - Concentração de Universidades Federais por Região



Fonte: Portal da Transparência Pública, 2019.

A maior concentração de universidades federais é na região Sudeste (SE) do Brasil, com 30% das universidades federais, apesar de possuir apenas quatro Estados; seguida pela região Nordeste, a qual possui nove Estados e 29% das universidades; a região Sul com apenas três Estados concentra 17% das universidades; a região Norte com sete Estados possui 16% das universidades federais; e a região Centro-Oeste com três Estados e o Distrito Federal (DF) possui 8% do total de universidades federais do país. Pode-se inferir que a região mais desenvolvida do país, sudeste, concentra o maior número de UF's. Os Estados mais

desenvolvidos do Brasil estão nesta região, e contam com o maior número de universidades federais como contribuição para seu desenvolvimento.

Há 26 anos acontecem reuniões do Fórum Nacional de Diretores de Contabilidade e Finanças de Universidades Brasileiras (FONDCEF). Com a participação no grupo de *whatsapp* do FONDCEF tomou-se conhecimento deste evento que reúne, atualmente, em duas oportunidades anuais, os contadores responsáveis e atuantes em UF's. Houve participação de uma das autoras como integrante do fórum, em que foi possível realizar sessões de grupo focal (GF).

Para propor o desenvolvimento de uma comunidade de prática como estratégia de gestão do conhecimento e, as CoP, conforme Duarte *et al.* (2008, p. 82) “são grupos formados em torno da prática de sua profissão, ligados pela necessidade de partilhar experiências e desenvolver um conhecimento coletivo”, torna-se adequado promover encontros por meio da utilização da técnica de grupo focal. Oliveira, Leite Filho e Rodrigues (2007, p. 5) destacam “a importância da criação do conhecimento que se dá nos grupos focais para o desenvolvimento da gestão”. Os autores alertam que o conhecimento criado nos grupos se dá a partir da interação das idéias geradas.

O desenvolvimento da técnica de grupo focal, definida para ser realizada com a participação presencial durante o evento FONDCF, deu-se em virtude de ser um ambiente adequado para minimizar as dificuldades quanto à posição geográfica dos sujeitos da pesquisa. A participação contou com coordenadores/ diretores/ contadores de departamentos de contabilidade e finanças de UF's. Este momento durante o evento foi oportuno à proposta de “*focus group*”, como apontado por Oliveira e Freitas (1998, p.325), em que o pesquisador aplica a técnica que se aproxima da realidade de cada pessoa, reunidas em grupo, cujas condições ambientais são propícias à manifestação espontânea e promove a interação.

A técnica de GF utilizada foi a de modalidade referente a grupo exploratório, para se perceber a proposta de conteúdos, a identificação de benefícios e dificuldades no compartilhamento de conhecimentos, no sentido de promover encontros que possibilitem a proposta de modelo de uma comunidade de prática. A técnica de GF na modalidade vivencial também foi configurada na pesquisa, uma vez que foram analisados os aspectos intergrupo, por estarem representadas as UF's do Brasil no momento da

aplicação da técnica e observados os resultados das falas dos integrantes e as respostas dadas nas discussões.

A utilização de GF favoreceu a percepção dos sujeitos da pesquisa no que se refere à interação, ao envolvimento nas questões propostas, no encaminhamento direcionado pela persistência de dúvidas e de temas de interesse em aprofundamento. As experiências expostas por alguns representantes de universidades e acompanhadas pelos demais, tornou o ambiente propício a discussão e entendimentos convergentes e divergentes.

As vantagens de se aplicar o GF durante o FONDCF, o qual se configura num momento de aprendizagem, onde os participantes estão envolvidos com o crescimento da área em estudo, proporcionou maior familiaridade e aprofundamento sobre as temáticas abordadas, contribuiu para o entendimento e a percepção das discussões em grupo, o que favoreceu a integração, e o momento tornou-se propício ao compartilhamento de conhecimentos.

Para organização e análise dos dados foi adotada a análise de conteúdo a partir dos procedimentos utilizados e analisado o ambiente de interação entre os contadores públicos de UF's, com o fim de perceber a viabilidade de

propor um modelo de comunidade de prática para incentivo ao compartilhamento.

A análise de conteúdo conforme Bardin (2011, p. 42) é “um conjunto de técnicas” que busca analisar comunicações, por meio de “procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”, com o fim de obter indicadores que venham a permitir inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das referidas mensagens. As fases da análise de conteúdo “organizam-se em torno de três pólos cronológicos”, a pré-análise; a exploração do material; e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, conforme Bardin (2011, p. 95). Segue especificação de cada fase:

A pré-análise corresponde a fase de organização dos dados com o fim de escolher o que será submetido à análise, formulação de hipóteses e objetivos, com elaboração de indicadores para fundamentar a interpretação. Esta fase tem seu início desde a proposta de elaboração do projeto, com levantamento do referencial teórico sobre o objeto de estudo, até a determinação do *corpus* da pesquisa, formando o conjunto dos dados a serem analisados. Nesta fase foi

realizada a 'leitura flutuante' de todo o material coletado, o que conforme Richardson (1999) consiste em estabelecer o primeiro contato com o material selecionado para análise, em que se definiram os objetivos e o *corpus* da pesquisa.

A exploração do material é a fase que trata de procedimentos de codificação e análise sistemática das decisões realizadas na primeira fase. Nesta fase foram definidos o questionário e o roteiro de entrevista semi-estruturada, baseado no modelo de Wenger (2002), que possibilitou elaborar a categorização da pesquisa, partindo dos aspectos a desenvolver no cultivo de uma CoP, conforme estabelecido pelo autor, e observado o ambiente em que foram aplicados os instrumentos de pesquisa, para, posteriormente, tratar os dados coletados, codificá-los e relacioná-los nas categorias definidas.

Para definição das categorias, existem três modos de apresentá-las, conforme Laville e Dione (1999), que são: abordar a análise de conteúdo de maneira aberta, fechada e mista, definindo-a de acordo com a intenção da pesquisa, dos objetivos e do conhecimento da área em estudo. Para o modelo aberto, as categorias são definidas

durante a análise. No fechado, o pesquisador define as categorias de início, partindo-se de uma teoria, para submetê-la à prova. Já o modelo misto parte de categorias já existentes desenvolvidas por alguma teoria, cujo pesquisador poderá modificá-las, acrescentar ou criar outras que surgirão com a análise realizada.

A pesquisa adotou o modelo misto, uma vez que partiu de categorias identificadas no modelo de iniciação e cultivo de CoP proposto por Wenger (2002), cujos conteúdos substanciados pelos instrumentos da coleta dos dados são submetidos e classificados conforme as categorias e suas subcategorias previstas em cada uma delas, definidas pelo autor e aplicadas à pesquisa, para posteriormente, com a flexibilidade da análise, bem como da criatividade, poder vislumbrar novas categorias que porventura surgirem para acrescer, modificar ou compor a proposta da pesquisa.

As categorias foram definidas de acordo com o modelo de iniciação e cultivo de CoP de Wenger (2002), conforme Figura 11, inicialmente como: Início do processo e conceitos; Definir o contexto estratégico; Educar pessoas que se encaixem; Suporte de infraestrutura tecnológica; Começar a cultivar laços;

Encorajar o trabalho em grupo; e Integrar processo e estrutura. Buscou-se identificar a adequação das mensagens de forma a atribuir como beneficiadora da formação de comunidade de prática, considerando a abordagem como facilitadora ao seu desenvolvimento. Como também se procurou identificar as dificuldades atribuídas pelos pesquisados como pontos negativos ao desenvolvimento de CoP, o que justifica a utilização destas categorias e subcategorias como indicadores relevantes para identificar o tipo de ambiente estudado, e se este é propício à proposta de modelo de CoP.

O Quadro 11 apresenta as categorias e subcategorias exploradas para formação de comunidade de prática, baseadas no modelo de iniciação e cultivo de CoP de Wenger (2002).

Quadro 11 – Categorias e subcategorias para formar CoP

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Início do processo e conceitos	A - Define-se um conceito de CoP B - Aprendizagem conjunta C - Relações interpessoais
Definir o contexto estratégico	A - Articular valor estratégico B - Identificar problemas críticos C - Articular necessidade de alavancar conhecimento

Educar pessoas que se encaixem	A – Como fazer parte B – Pertencer C – Engajar-se no grupo
Suporte de infraestrutura tecnológica	A – Auxiliar no treinamento e Assistência logística B – Identificação das necessidades e Definir infra-estrutura adequada
Começar a cultivar laços	A – Cultivar entendimentos, conversas, discussões, reuniões B – Identificar áreas propícias à CoP C – Entrevistar para compreender as questões e identificar possíveis líderes D – Reunir grupo para preparar lançamento e organizar atividades E – Incentivar integrantes a assumir responsabilidades
Encorajar o trabalho em grupo	A – Perceber valor do grupo B – Valorizar o trabalho de comunidades C – Divulgar os sucessos
Integrar processo e estrutura	A – Adaptar-se na comunidade e na forma como trabalha B – Identificar e remover barreiras C – Alinhar estrutura e cultura

Fonte: Adaptado de Wenger (2002)

O Quadro 11 demonstra sete categorias extraídas do modelo de cultivo de comunidade de prática, por meio de um guia de iniciação rápida de Wenger (2002), bem como das subcategorias identificadas em cada categoria, totalizando 22 subcategorias que serviram de base para desenvolver os indicadores da pesquisa.

Na construção da categoria 1- ‘Início do processo e conceitos’ em que se define o conceito de comunidade

de prática, adotou-se o de Lave e Wenger (1991) que melhor representa o termo cunhado pelos autores como: “Grupos de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas ou uma paixão por um tópico, e que aprofundam seu conhecimento e especialização nessa área pela interação numa base continuada”.

Para se determinar a categoria 2 - ‘Definir o contexto estratégico’ utilizaram-se os temas definidos das palestras proferidas durante o FONDCF como variáveis.

Em seguida, foram tabulados os dados referentes a outros temas acrescentados pelos participantes, utilizados como variáveis para identificar os problemas críticos a serem discutidos no ambiente do grupo. Assim como foram coletadas opiniões a respeito de tema considerado mais significativo no momento, para perfazer os conteúdos que consideraram importantes para discussão em grupo.

As categorias 3 - ‘Educar pessoas que se encaixem’; 4 - ‘Suporte de infraestrutura tecnológica’; 5 - ‘Começar a cultivar laços’; 6 - ‘Encorajar o trabalho em grupo’; e 7 - ‘Integrar processo e estrutura’; foram identificadas suas subcategorias, conforme o modelo de

Wenger (2002) e coletados os dados indicadores, cujas discussões giraram em torno da forma de contribuir com a troca de conhecimentos, e que benefícios podem gerar esse compartilhamento; como também em torno da crença e confiança nos colegas de outras IFES para ajudar nas dúvidas, e quais as dificuldades encontradas para elucidar as dúvidas e problemas levados ao grupo.

Para Valentim (2005) o objeto da análise de conteúdo é a palavra, especificamente o aspecto individual da linguagem, em que o sujeito se expressa e a análise se verifica no significado do que foi expresso. A inferência é um dos mais importantes aspectos da análise de conteúdo, entendida como dedução lógica, objetiva reconhecer no conteúdo da mensagem, duas questões: a) causas ou antecedentes da mensagem e b) efeitos ou conseqüências das mensagens. Na inferência, a análise de conteúdo é demonstrada pelo processo dedutivo, por extrair indicadores relevantes do conteúdo das mensagens.

O tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação é a fase em que os resultados brutos são tratados e são extraídos os dados significativos e válidos.

Após o tratamento dos dados coletados e das fontes que embasaram a pesquisa, foi realizada a análise de cada categoria, com estabelecimento de relações, cruzamento de informações e idéias, que permitiu estabelecer um comparativo para observar se os resultados configuram-se com o proposto na pesquisa e quais as contribuições que se apresentam o presente estudo, descritos conforme relato circunstanciado, por meio de redação, bem como de quadros, tabelas, figuras e gráficos explicados e evidenciados de forma a demonstrar as conclusões a que se chegou à pesquisa. A inferência e a interpretação com a exploração dos dados permitiu identificar novas perspectivas conclusivas para se propor um modelo de comunidade de prática apropriado para a contabilidade pública de universidades federais.

Capítulo 3

ANÁLISE DE PROPOSTA DE COMUNIDADE DE PRÁTICA

No desenvolvimento da pesquisa foi possível estabelecer uma trajetória com elementos essenciais ao progresso do estudo, que, por vezes, necessitava retornar ao início para captar as nuances que definiram os passos seguintes à construção do objetivo maior de analisar o ambiente de interação para aprendizagem e compartilhamento do conhecimento no setor contábil público das universidades federais, como base para proposição de um modelo de comunidade de prática.

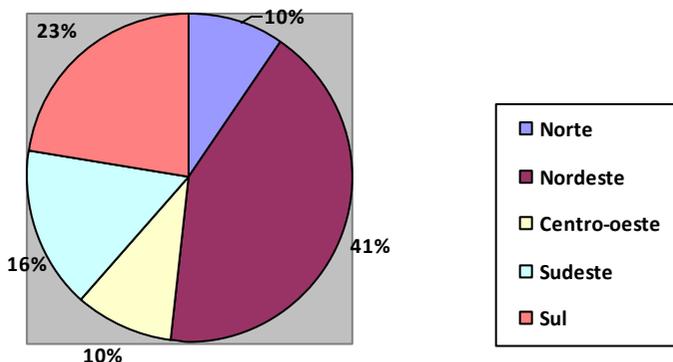
Para alcançar o objetivo foram trilhados os caminhos delineados no capítulo anterior que justificam as diversas etapas que foram vencidas. Cada uma delas repleta de inquirições, mas que significaram passos importantes para a finalização da presente obra.

REPRESENTAÇÃO DAS UF'S DO BRASIL

Foram identificadas as universidades federais do Brasil e os contadores representantes de UF's que responderam à pesquisa. Em relação à representação dos

contadores por região do país tem-se conforme dados que segue, melhor visualizado por meio do Gráfico 2:

Gráfico 2: Representantes de Universidades Federais por Região



Fonte: Lira, 2019.

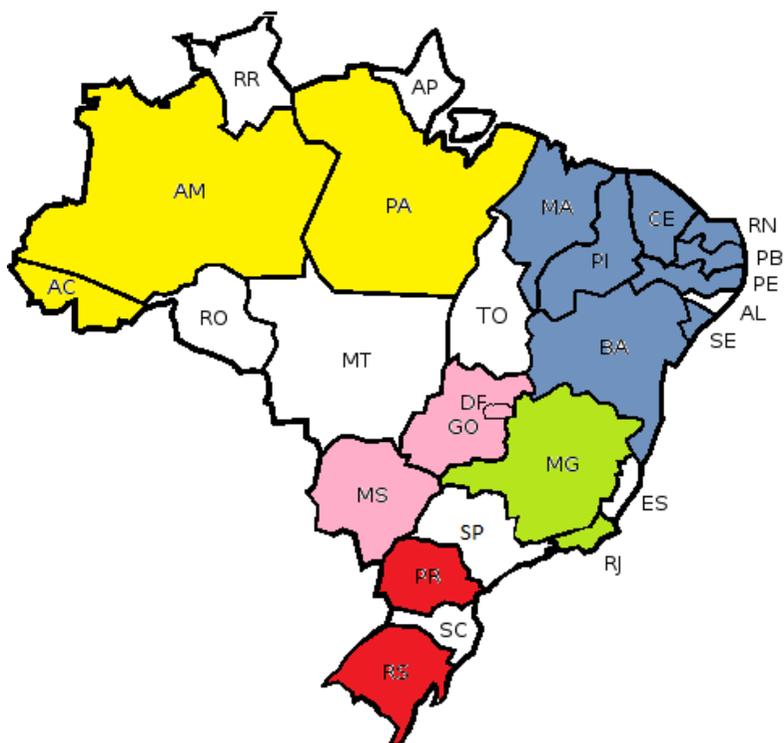
A representação dos contadores de universidades federais que responderam à pesquisa demonstra que a maioria (41%) está na região nordeste do país. Dos nove estados da região, apenas o estado de Alagoas não se fez representar. Seguiram-se as regiões sul e sudeste com 23% e 16% respectivamente. Da região centro-oeste o estado de Mato Grosso não foi representado, ficando com 10% do total de representantes da região, com representantes do

Distrito Federal, Goiás e Mato Grosso do Sul. E da região norte com 10% de representantes, três estados foram representados: Amazonas, Pará e Acre e quatro não se fizeram representar: Rondônia, Roraima, Tocantins e Amapá.

Observa-se que a região nordeste é bastante participativa, como também as regiões sul e sudeste. As regiões norte e centro-oeste do país precisam de um olhar mais direcionado para aumentar a participação.

Das universidades participantes da pesquisa tem-se que totalizam 27 UF's, sendo quatro UF's com mais de um participante. Segue mapa do Brasil, conforme Figura 14, com suas regiões delimitadas por cores, que representa os estados cujas UF's possuem representantes que responderam a pesquisa. Os estados que estão na cor branca não tiveram universidades participantes na pesquisa.

Figura 14 – Mapa síntese de universidades representadas por região



Fonte: Lira, 2019.

Da região norte, representado na cor amarela, identifica-se três estados com universidades federais participantes. A região nordeste, na cor azul, oito estados com UF's representadas. A região centro-oeste, na cor rosa, com dois estados e o Distrito Federal representados por UF. Dois estados da região sudeste, na cor verde, possuem

representantes de UF's. Dos estados do sul do país, na cor vermelha, dois estados com representantes de UF's.

Representação dos Contadores por universidade federal

Dos participantes do FONDCF, fez parte do grupo focal um total de 31 participantes, representantes de 27 universidades, uma vez que quatro universidades tiveram dois representantes, cada uma delas. Das 63 UF's existentes, 81% estiveram inscritas no FONDCF, dentre estas, 53% participaram da sessão de GF, atingindo assim mais de 50% do total de universidades participantes no GF.

Apresenta-se a síntese da representação das universidades federais brasileiras, Quadro 12, com suas especificações quanto à participação no presente estudo, relativa à região do Brasil em que está localizada, estado da federação, sigla e número de participantes por universidade:

Quadro 12 – Síntese de universidades representadas na pesquisa

REGIÃO	ESTADO/DF	SIGLA UF	Participantes
Centro-oeste	 Distrito Federal	UnB	1
Centro-oeste	 Mato Grosso do Sul	UFGD	1
Centro-oeste	 Goiás	UFG	1
Nordeste	 Bahia	UFBA	1
Nordeste	 Bahia	UFRB	1
Nordeste	 Paraíba	UFPB	2
Nordeste	 Ceará	UFCA	2
Nordeste	 Sergipe	UFS	2
Nordeste	 Maranhão	UFMA	1
Nordeste	 Piauí	UFPI	1
Nordeste	 Pernambuco	UFRPE	1
Nordeste	 Rio Grande do Norte	UFRN	1
Nordeste	 Rio Grande do Norte	UFERSA	1
Norte	 Acre	UFAC	1
Norte	 Amazonas	UFAM	1
Norte	 Pará	UNIFESSPA	1
Sudeste	 Minas Gerais	UFJF	1
Sudeste	 Minas Gerais	UFSJ	1

Sudeste	 Minas Gerais	UFLA	1
Sudeste	 Rio de Janeiro	UFRJ	1
Sudeste	 Rio de Janeiro	UFF	1
Sul	 Paraná	UNILA	1
Sul	 Rio Grande do Sul	UFPel	1
Sul	 Rio Grande do Sul	UFSM	1
Sul	 Rio Grande do Sul	UNIPAMPA	2
Sul	 Rio Grande do Sul	FURG	1
Sul	 Paraná	UTFPR	1

Fonte: Lira, 2019.

Buscou-se identificar as UF's do país e os contadores destas que manifestassem interesse e disponibilidade para participar do compartilhamento de conhecimentos na área contábil pública. Obtiveram-se os resultados apresentados de forma detalhada no Quadro 12, contendo 27 universidades federais representadas, com quatro UF's que possuem mais de um participante, totalizando 31 representantes, sendo três da região Centro-Oeste, 13 da região Nordeste, três da região Norte, cinco da região Sudeste e sete da região Sul do país.

CARACTERIZAÇÃO DOS CONTADORES DAS UF'S DO BRASIL

Em relação à caracterização dos contadores dos setores contábeis das UF's em nível nacional, quanto à faixa etária, à formação acadêmica, ao tempo de serviço e à experiência na área contábil pública, foi possível apresentar resultados da representação de universidades federais brasileiras.

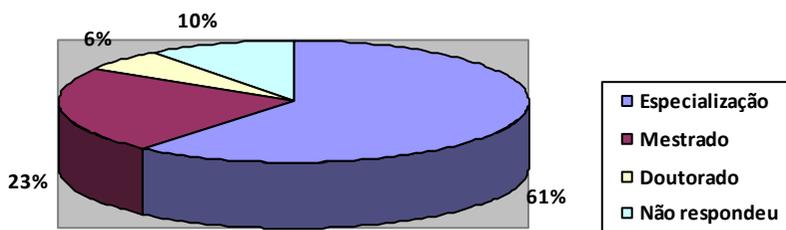
Dos contadores consultados que demonstraram interesse na pesquisa, 58% estiveram presentes no FONDCF e responderam à pesquisa. Portanto, tornou-se significativa a representação dos contadores.

Os contadores das universidades federais brasileiras foram caracterizados conforme a seguir por: formação acadêmica, faixa etária, tempo de serviço e experiência no setor contábil público:

Formação Acadêmica

Para uma melhor visualização, elaborou-se o Gráfico 3 a seguir, que explicita a situação dos contadores de universidades federais brasileiras em relação à sua formação acadêmica:

Gráfico 3 - Formação acadêmica dos contadores



Fonte: Lira, 2019.

Os dados referem-se aos contatados que responderam e participaram da pesquisa. Totaliza 31 respondentes, dos quais 10% não responderam a formação acadêmica e os demais possuem além de graduação, especialização, mestrado e/ou doutorado, sendo o maior percentual com especialização (61%); os mestres são 23% dos consultados e 6% possuem doutorado.

Percebe-se que a formação acadêmica dos profissionais que trabalham na contabilidade das universidades federais brasileiras em sua maioria (61%) possui especialização, seguida por mestrado com 23% dos respondentes. Estes dados revelam que os profissionais da contabilidade estão cada vez mais se especializando, procurando não permanecer apenas com a graduação, mas

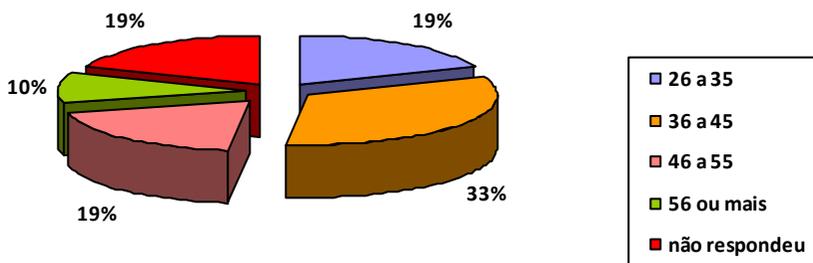
estão imbuídos em continuar estudando, fazendo pós-graduação e aperfeiçoando-se em sua formação, apesar da área ser carente de oferta de cursos de pós-graduação. Apresenta crescimento nos últimos cinco anos. Dos 19 programas de pós-graduação na área de ciências contábeis no Brasil em nível de mestrado, oito foram implantados a partir de 2014 e dos 10 programas existentes em nível de doutorado, sete iniciaram a partir do ano de 2019.

Observa-se que o fato de possuírem formação além da graduação demonstra uma maior disposição em responder pesquisas, como demonstrado pela participação, o que reflete também o interesse no compartilhamento de conhecimentos na área contábil.

Faixa Etária

Quanto à faixa etária dos respondentes obteve-se certa diversidade, apresentando equilíbrio entre as faixas etárias. Está representada conforme Gráfico 4 que segue:

Gráfico 4 - Faixa Etária dos Contadores de Universidades Federais



Fonte: Lira, 2019.

A maior parte dos respondentes (33%) está na faixa etária de 36 a 45 anos de idade, seguida pelos 19% que estão entre 26 e 35 anos. Dos consultados, 19% não indicaram a faixa etária em que se encontram. Os que estão entre 46 e 55 anos perfaz 19%. E apenas 10% possuem 56 anos de idade ou mais. O que corresponde a uma média bem regular, com pessoas distribuídas por várias faixas etárias, não há pessoas muito jovens, abaixo de 26 anos, bem como há poucas pessoas acima de 56 anos de idade, o que revela a faixa etária abaixo da meia idade no setor contábil de universidades federais brasileiras.

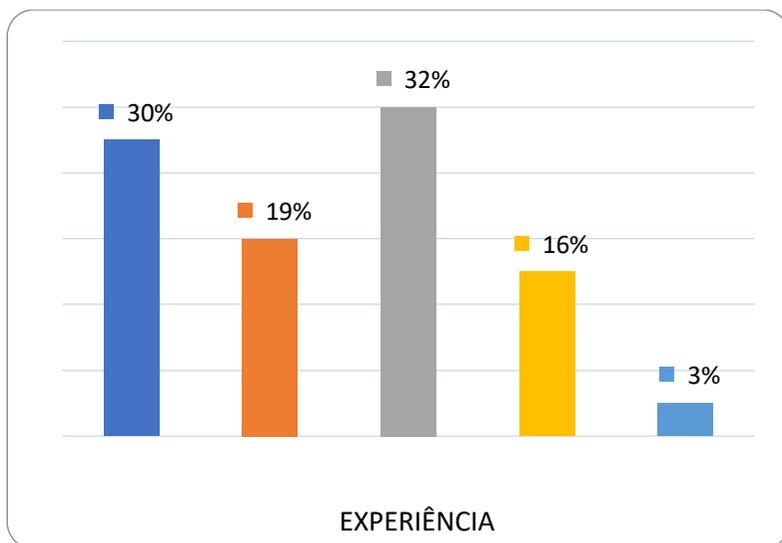
A maioria dos contadores está na faixa etária entre 36 e 45 anos, o que reflete a disposição dos que estão nesta para participar de discussões de interesse da área que

atuam para o compartilhamento de conhecimentos. Revela que pessoas mais experientes possuem arcabouço de conhecimentos para disseminar e disposição para aprendizagem conjunta.

Experiência dos Contadores no Setor Público

Quanto ao tempo de serviço e à experiência na contabilidade do setor público obteve-se a seguinte situação, representada graficamente:

Gráfico 5 - Experiência dos Contadores no Setor Público



Fonte: Lira, 2019.

O Gráfico 5 retrata que a maior parte dos contadores de universidades federais que responderam à pesquisa possui entre seis e 10 anos de experiência (32%), seguida por 30% dos respondentes com mais de 16 anos de experiência, o que demonstra que os contadores já possuem bastante experiência no setor contábil público. Apenas 3% dos respondentes estão a menos de três anos na contabilidade pública e 16% estão entre três e cinco anos como contadores de universidades públicas, assim como os que estão entre 11 e 15 anos de experiência (19%) no setor contábil de universidades federais.

Em correlação com a faixa etária dos contadores percebe-se que a maioria dos respondentes possui acima de seis anos de experiência, chegando a mais de 15 anos de serviço no setor público, correspondente com a faixa etária, cuja maioria está abaixo da meia idade, e acima de 26 anos.

Percebe-se que a maioria dos contadores de universidades federais possui muito tempo de serviço e experiência na contabilidade pública, o que pode contribuir para enriquecer as discussões, por meio das experiências relatadas e do compartilhamento de conhecimentos na área.

CATEGORIAS A DESENVOLVER EM COP CONFORME WENGER

Para constatar o modelo proposto por Wenger (2002) de iniciação e cultivo de comunidade de prática quanto à adequação ao ambiente contábil de universidades federais, bem como para identificar os benefícios e as dificuldades para os contadores na obtenção e no compartilhamento de conhecimentos, foram analisados os passos definidos pelo autor, estabelecidos como categorias e observadas a partir da identificação dos benefícios que favorecem (F) o compartilhamento no grupo; e das dificuldades encontradas que desfavorecem (D) ao compartilhamento, com a apresentação das categorias específicas para se desenvolver comunidade de prática.

Categorias e subcategorias identificadas

Partiu-se do embasamento nas categorias definidas no modelo proposto por Wenger (2002) para CoP em número de sete, e consideradas as 22 subcategorias nelas inseridas, conforme Quadro 8. O foco é no compartilhamento de conhecimentos que corresponde ao principal componente a ser

desenvolvido na gestão do conhecimento, promovido por meio de comunidade de prática.

As questões e discussões implementadas nas sessões de grupo focal formaram os indicadores das subcategorias identificadas em cada uma das categorias, de acordo com a adequação das respostas dos participantes. Como atributos, além da ‘pertinência’ para aplicação adequada na categoria escolhida, de acordo com os objetivos, a ‘exclusão mútua’, em que o elemento destinado a uma subcategoria não pode existir em outra subcategoria.

Categoria 1: Início do processo e conceitos

As percepções de grupo, de união, de entrosamento e os elementos indicativos como propiciadores de aprendizagem, de troca e de colaboração por meio das relações de interação estão incluídos nessa categoria.

As subcategorias que compõem o *corpus* desta categoria definiram-se como: subcategoria A ‘Define-se um conceito de CoP’; subcategoria B ‘Aprendizagem conjunta’; e subcategoria C ‘Relações interpessoais’.

Descrevem-se os indicadores da categoria “início do processo e conceitos” que demonstram participação em

grupo, troca de experiências e interações como beneficiadoras da percepção do significado de comunidade de prática; interesse em compartilhar e aprender junto; e a procura em participar de eventos da área que proporcionam a interação dos participantes, o que beneficia / favorece (F) o desenvolvimento de CoP; e as dificuldades quanto a entrosamento, barreiras no grupo, falta de incentivo para participar de eventos ou grupos, que dificultam (D) o compartilhamento, conforme descrito nas mensagens dos sujeitos (S) do Quadro 13:

Quadro 13 - Favorece e dificulta a percepção de grupo

Favorece (F)	Dificulta (D)
S7: A gestão de conhecimento é fundamental, pois a troca de experiências faz com que haja uma nova geração de informações. (A)	S19: [...] devido à grande demanda das instituições junto aos órgãos consultivos, não conseguimos no dia a dia uma resposta tempestiva [...] (B)
S7: Compartilhando, informando e difundindo o que for aprendido , pois o que adianta conhecimento se não for compartilhado? (B)	S20: O maior desejo é manter o grupo unido , com representações de todas as universidades para interação [...] (C)
S1: [...] É importante a exposição das idéias para que seja atingida certa padronização de procedimentos. (C)	S1: Devido às particularidades de cada instituição, as respostas as dúvidas podem não ser aplicáveis à minha instituição. (C)
S2: [...] Os benefícios são gerados a partir justamente da troca de informações / dúvidas /	S23: [...] informações que não retratam a realidade [...] (A)

experiências. (B)	
S3: Participação nos fóruns com troca de experiência [...] (C)	S14: A dificuldade maior seria o contato [...]. (C)
S31: [...] A troca de experiências entre as pessoas envolvidas nas IFES é importante, pois os envolvidos compartilham conhecimentos daquelas situações que eles têm maior domínio. (A)	S21: A dificuldade que pode existir são as especificidades de cada IFES, influenciadas por seu tamanho, suas estruturas organizacionais e a forma de valorização da ciência contábil [...]. (A)
S24: A troca de experiências em conjunto com palestras (conhecimento formal) é muito efetiva, isso se confirma com os 26 anos de FONDCF. (B)	S20: [...] As operações não são uma receita de bolo, cada UF trata de uma forma , tem uma característica ímpar. (A)
S13: A troca de conhecimentos é justamente a razão do FONDCF, é de extrema importância. (C)	S22: [...] a análise das demonstrações contábeis ainda é difícil , necessitando de debates . (B)
S19: A troca de experiências gera uma economia de tempo e melhoria nos modelos de gestão. (A)	S21: [...] As ocorrências presentes em algumas IFES podem não existir ou não ser aplicáveis em outras, inviabilizando a troca de informações . (A)
S20: Participando das ações e discussões dos fóruns [...] (C)	

Fonte: Lira, 2019.

- Análise descritiva e discussão

A análise a partir dos resultados apresentados no quadro 13 demonstra que as subcategorias estão imbricadas, uma vez que uma complementa a outra, no sentido de perceber a definição de comunidade como grupo

onde a aprendizagem acontece por meio das relações interacionais, correspondente a categoria ‘início do processo e conceitos’.

Nesta categoria observou-se o conceito de comunidade de prática que no modelo de Wenger (2002) especifica: “comunidades de prática são grupos de pessoas que compartilham uma paixão por algo que eles sabem como fazer e que interagem regularmente para aprenderem como fazer melhor”. O autor estabelece: Por onde começar? Primeiro define-se o conceito de comunidade de prática, como um dos recursos de gestão do conhecimento, baseado na aprendizagem, uma vez que parte do desenvolvimento de potenciais relacionados ao conhecimento, que podem ser partilhados, por meio da confiança que se estabelece nas relações interpessoais promovidas em grupo.

Percebe-se que ter conhecimento da gestão do conhecimento e trocar experiências são as idéias correspondentes à definição de comunidade de prática que beneficiam seu início, e as especificidades de cada organização dificulta reconhecer CoP, conforme evidenciado nas respostas.

- Subcategoria A: Definir conceito de CoP

Esta subcategoria está delineada nos aspectos que beneficiam a percepção de GC e do envolvimento de pessoas para compartilhamento de conhecimentos, como evidenciado nas falas dos sujeitos:

S7: A gestão de conhecimento é fundamental, pois a troca de experiências faz com que haja uma nova geração de informações;

S31: A troca de experiências entre as pessoas envolvidas nas IFES é importante, pois os envolvidos compartilharão conhecimentos daquelas situações que eles têm maior domínio;

S19: A troca de experiências gera uma economia de tempo e melhoria nos modelos de gestão.

Constatou-se que há integrantes com conhecimento sobre gestão do conhecimento e dos recursos que ela promove por meio do compartilhamento, da troca de experiências, com melhoria na gestão, no domínio de conhecimentos e na economia de tempo. Esta abordagem é confirmada por Bukowitz e Williams (2002) quando afirmam que muitas organizações praticam há algum

tempo a GC sem designá-la dessa forma. O mesmo acontece com o compartilhamento por meio de grupo não constituído como uma comunidade de prática, mas que já se pratica a troca de experiências e conhecimentos, muitas vezes sem relacioná-la a uma experiência de CoP.

Os aspectos que dificultam a percepção de CoP referem-se as dificuldades de visualizar grupo onde se pode trocar experiências. Podem ser identificados nas falas dos sujeitos:

S21: A dificuldade que pode existir são as especificidades de cada IFES, influenciadas por seu tamanho, suas estruturas organizacionais e a forma de valorização da ciência contábil [...];

S20: [...] As operações não são uma receita de bolo, cada UF trata de uma forma, tem uma característica ímpar;

S21: [...] As ocorrências presentes em algumas IFES podem não existir ou não ser aplicáveis em outras, inviabilizando a troca de informações;

S23: [...] informações que não retratam a realidade [...].

Observou-se que as estruturas organizacionais das universidades federais, com suas peculiaridades e

características intrínsecas a cada uma, dificultam a realização de intercâmbio maior que possibilite aplicação de modelos específicos, uma vez que pode não se aplicar às demais UF's, como também não considera a realidade de cada instituição.

- Subcategoria B: Aprendizagem conjunta

Para a subcategoria B 'Aprendizagem conjunta' observou-se o interesse da troca e compartilhamento para aprender junto pelas respostas:

S7: Compartilhando, informando e difundindo o que for aprendido, pois o que adianta conhecimento se não for compartilhado?

S2: Os benefícios são gerados a partir justamente da troca de informações / dúvidas / experiências.

S24: A troca de experiências em conjunto com palestras (conhecimento formal) é muito efetiva, isso se confirma com os 26 anos de FONDCF.

A aprendizagem conjunta é a razão de ser de uma comunidade de prática. No modelo apresentado por Angeloni (1999), dentre as três dimensões do seu modelo de gestão do conhecimento: 'Pessoas'; 'infraestrutura

organizacional' e 'tecnologias', a dimensão 'Pessoas' aborda a aprendizagem como uma necessidade de contínuo aprendizado como forma de fazer frente às mudanças macro e microambientais. Para Wenger (2000) a comunidade de prática é considerada um sistema de aprendizagem social. Onde os indivíduos partilham suas experiências e o aprendizado acontece por meio dos exemplos. Gutierrez (2008) reforça que a aprendizagem é o processo mediante o qual se consegue adquirir o conhecimento de alguma coisa por meio do estudo ou da experiência. Senge (1990) revela que quando uma equipe aprende de verdade não só gera resultados extraordinários, como seus próprios integrantes desenvolvem-se com maior rapidez. Portanto, a aprendizagem gera benefícios não só individualmente, mas coletivamente.

Esta subcategoria permitiu inferir a disposição que se revela na mensagem que trata de compartilhar, informar e difundir o que se aprende no grupo, declarando que o conhecimento adquirido só é válido se for passado adiante.

A troca de informações, de dúvidas e de experiências em conjunto demonstra os benefícios gerados em favor de todos e confirma a união do grupo, o que favorece a perspectiva de iniciar uma comunidade de prática.

No que se refere às condições que dificultam a aprendizagem conjunta identificou-se nas falas:

S19: [...] *devido à grande demanda das instituições junto aos órgãos consultivos, não conseguimos no dia a dia uma resposta tempestiva [...];*

S22: [...] *a análise das demonstrações contábeis ainda é difícil, necessitando de debates.*

Percebeu-se que as dúvidas e demandas muito grandes de consultas geram dificuldades para atendimento tempestivo, além de assuntos que requerem mais debates, revelam aspectos limitadores do grupo, o que pode ser equacionado pela aprendizagem conjunta, por meio de uma comunidade de prática. Inferiu-se que a aprendizagem em grupo resolve dúvidas mais urgentes, promove o crescimento do conhecimento individual e coletivo.

- Subcategoria C: Relações interpessoais

A subcategoria C 'Relações interpessoais' pode ser observada na procura e participação nos eventos da área que proporcionam a interação dos participantes. Os aspectos que beneficiam essas relações são explicitados em:

S1: [...] É importante a exposição das idéias para que seja atingida certa padronização de procedimentos.

S3: Participação nos fóruns com troca de experiência [...]

S13: A troca de conhecimentos é justamente a razão do FONDCF, é de extrema importância.

S20: Participando das ações e discussões dos fóruns [...]

Esta subcategoria retratou a participação em eventos, fóruns, com exposição de idéias, experiências, práticas e discussões que mobilizam a interação nos grupos.

Quanto às mensagens que dificultaram as relações interpessoais, foram descritas nas falas:

S20: O maior desejo é manter o grupo unido, com representações de todas as universidades para interação.

S1: Devido às particularidades de cada instituição, as respostas as dúvidas podem não ser aplicáveis à minha instituição.

S14: A dificuldade maior seria o contato.

Observou-se que as relações interpessoais para serem iniciadas e mantidas em grupo requerem mais que a

vontade dos líderes, uma vez que as pessoas têm necessidades e objetivos distintos, para atender as suas peculiaridades e de suas instituições. As dificuldades de interação aumentam quando não existe contato. Para Terra (2000), os contatos e as interações entre as pessoas devem ser mantidos tanto dentro como fora das organizações.

Categoria 2: Definir o contexto estratégico

Nessa categoria é necessário que os integrantes manifestem interação e entrosamento, para que idéias surjam, problemas expostos tenham manifestação de solução em conjunto, práticas desenvolvidas sirvam de modelo e o compartilhamento de conhecimento se faça presente na comunidade.

Essa categoria visa identificar os conteúdos que nortearão as engrenagens do grupo. Como subcategorias têm-se: subcategoria A ‘Articular valor estratégico’; subcategoria B ‘Identificar problemas críticos’; e subcategoria C ‘Articular necessidade de alavancar conhecimento’. Para definir os indicadores dessa categoria, partiu-se dos temas das palestras apresentadas no FONDCF.

- Análise descritiva e discussão

Descrevem-se as subcategorias da categoria ‘definir o contexto estratégico’, as quais evidenciam os conteúdos que permeiam as discussões no grupo, que demonstram a preocupação com os assuntos inerentes às práticas dos operadores da contabilidade pública. Identificaram-se os problemas que afligem os participantes do grupo e os assuntos que necessitam aprofundar os conhecimentos.

- Subcategoria A: Articular valor estratégico

Para identificar os indicadores da subcategoria A ‘Articular valor estratégico’, primeiro foi solicitado aos participantes do grupo focal que enumerassem os temas das palestras apresentadas durante o encontro, de acordo com o grau de importância que considerassem individualmente para o momento de mudanças importantes na contabilidade pública. Os temas das palestras foram divulgados antecipadamente conforme Quadro 14 que segue:

Quadro 14 – Temas das Palestras

PALESTRAS
Auditoria de Risco nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)
Estruturação dos Centros de Custos para geração de informações para Tomada de Decisão
Demonstrações Contábeis Aplicada ao Setor Público (DCASP) com ênfase em Notas Explicativas
Documento de Arrecadação Federal (DARF) numerado agregado
Dívida Ativa
Limites Financeiros e Restos a Pagar
Orientações Contábeis: Novos procedimentos para 2018; Reclassificação de despesa; Identificador de Uso (IDUSO 8).

Fonte: Lira, 2019.

As respostas obtidas dos participantes do grupo focal, primeiramente em torno das temáticas das palestras proferidas no fórum, tiveram grande importância na percepção dos respondentes, sendo o tema: *‘estruturação dos centros de custos para geração de informações para tomada de decisão’*, o mais evidenciado, uma vez que este assunto é considerado novo, com obrigatoriedade de implantação imediata e que gera muitas dúvidas e parametrizações diversas. Sugeriu-se que o Ministério da Educação (MEC) deveria estipular diretrizes básicas, com

modelagem padrão / básica para todas as IFES, uma vez que gera informações para tomada de decisão, com grau de comparabilidade.

A tabulação das respostas à enumeração dos temas segundo o grau de importância atribuído pelos consultados resultou na Tabela 1:

Tabela 1 – Grau de importância dos temas

Temas	1 (+)	2	3	4	5	6	7 (-)	Total	%
Aud.Risc.	3	8	5	2	2	5	6	31	4
Custos	15	7	5	0	2	2	0	31	39
DCASP	8	11	1	3	3	4	1	31	21
DARF	4	6	7	4	2	4	4	31	11
Div. At.	2	1	1	4	4	9	9	30	7
Lim. Fin.	4	4	5	10	4	3	1	31	10
Orient.C.	2	4	3	3	11	3	3	29	8
Total	38	41	27	26	28	30	24	214	100

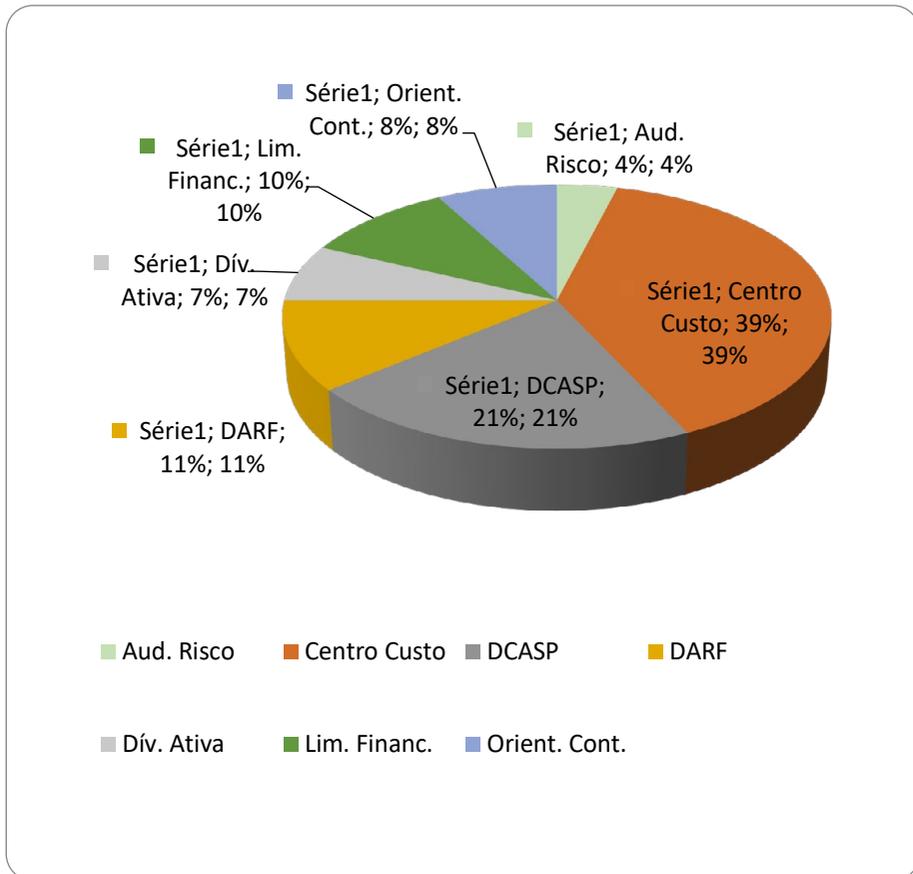
Fonte: Lira, 2019.

As respostas quanto ao grau de importância dos temas expostos nas palestras foram medidos de acordo com a valoração indicada como mais importante (1) até o menos significativo (7), obtendo-se os resultados:

- 1) Custos = 39%.
- 2) DCASP = 21%.
- 3) DARF = 11%.
- 4) Limite financeiro = 10%.
- 5) Orientações Contábeis = 8%.
- 6) Dívida ativa = 7%.
- 7) Auditoria de Risco = 4%.

Das respostas obtidas tem-se o Gráfico 6 que melhor explicita o conteúdo das respostas.

Gráfico 6 - Importância das temáticas



Fonte: Lira, 2019.

Considerado o tema mais importante no momento para os respondentes: *'Estruturação dos centros de custos para geração de informações para tomada de decisão'* com

39%, na visão dos consultados é uma temática relevante em virtude de estarem sendo implantados os centros de custos no setor público.

Apesar de ser uma previsão legal há bastante tempo conforme normativos, a exemplo da Lei Complementar 101/2000, Lei de Responsabilidade Fiscal, em seus artigos:

Art. 4º A lei de diretrizes orçamentárias disporá:

e) normas relativas ao **controle de custos** e à avaliação dos resultados dos programas financiados com recursos dos orçamentos;

Art. 50 § 3º A Administração Pública manterá **sistema de custos** que permita a avaliação e o acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial.

A Lei 4.320/64, ainda em vigor, já previa:

Art. 85. Os serviços de contabilidade serão organizados de forma a permitirem... a **determinação dos custos** dos serviços industriais, o levantamento dos balanços gerais, a análise e a interpretação dos resultados econômicos e financeiros.

O Decreto-Lei nº 200/1967 observa:

Art. 79. A contabilidade deverá **apurar os custos** dos serviços de forma a evidenciar os resultados da gestão.

E o Decreto 93.872/86 determina:

Art. 137. A contabilidade deverá **apurar o custo** dos projetos e atividades, de forma a evidenciar os resultados da gestão.

Justifica-se a preocupação com a implementação do sistema de custos na administração pública, o que passou a ser uma exigência a partir de abril de 2018.

Em 2011 a Secretaria do Tesouro Nacional (STN), responsável pela contabilidade aplicada ao setor público, editou portarias para implantação do sistema de custos. Dantas (2018) demonstra que “os objetos de custo, aplicados ao setor público, qualificam o que será medido e a forma como será estruturada, acumulada e gerada a informação de custo”, tudo em conformidade com as necessidades estratégicas da gestão. Portanto, a preocupação com a temática de custos é evidenciada pelos respondentes e corresponde a uma das características de comunidades de prática, que trata do domínio, considerando o campo de atuação dos contadores e o interesse por temas atuais com relevância para atuação em suas unidades.

Em seguida, o tema evidenciado pelos respondentes que tem relevância sobre os demais foi: *'Demonstrações Contábeis Aplicada ao Setor Público (DCASP) com ênfase em Notas Explicativas'* (21%), tendo em vista que é um tema próprio de interesse dos contadores, que afetam periodicamente a contabilidade e que sofreram alterações de adequação com a convergência às normas internacionais de contabilidade aplicada ao setor público – *International Public Sector Accounting Standards (IPSAS)*.

Os demais temas: *'Documento de Arrecadação Federal (DARF) numerado agregado'* (11%); *'Limites Financeiros e Restos a Pagar'* (10%); *'Orientações Contábeis'* (8%); *'Dívida Ativa'* (7%); e *'Auditoria de Risco nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)'* (4%), tem relevância menor em relação aos primeiros, com importância específica em virtude de serem assuntos que afetam ou afetarão diuturnamente a contabilidade dos órgãos do setor público. Portanto, estes assuntos são próprios do domínio do grupo de contadores, que estão em evidência na atualidade em virtude das alterações porque passa a contabilidade pública no país.

Este reconhecimento ficou evidente na reunião, em que foram discutidos temas de interesse de todos os

participantes e a preocupação inerente aos presentes era a de atender aos anseios de suas instituições no que diz respeito à forma de desenvolver suas atividades para melhor informar aos gestores para tomada de decisão.

- Subcategoria B: Identificar problemas críticos

Na sugestão de temas a serem discutidos pelo grupo, os quais estabelecem o contexto estratégico e os problemas críticos do grupo, em que os assuntos e a área de atuação vão surgindo, percebeu-se o domínio da possível comunidade que está sendo pensada, estruturado com relação ao aprofundamento do conhecimento, à atualidade dos assuntos e ao interesse e envolvimento dos participantes. Tornou-se possível relacionar os temas acrescentados, conforme as manifestações, representadas no Quadro 15.

Quadro 15 – Temas sugeridos a acrescentar

- Classificação de softwares e amortização de intangíveis
- Mesmos temas mais aprofundados
- Contabilidade gerencial
- Contratos de Sistema de Registro de Preços (SRP)

- Escrituração de retenções na prática. Escrituração Fiscal Digital (EFD) e sistema público de escrituração digital (E-SOCIAL) que unifica todas as obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas das empresas
- Gestão de pagamentos
- Gestão de pessoas
- Depreciação, amortização e exaustão/ajuste a valor Recuperável. E-SOCIAL
- Análise das demonstrações contábeis
- Treinamentos e valorização profissional
- Análise das demonstrações contábeis para elaboração de notas explicativas
- Análise das restrições de Consulta a Desequilíbrio de Equação de Auditor (CONDESAUD) e como regularizar. Análise das demonstrações contábeis
- Mesmos temas abordados
- Tempo maior para pauta interna
- Contas a Pagar e Receber (CPR) com situações rotineiras e novas da folha de pagamento
- Processo eletrônico
- Contabilidade como Ciência. Valorização da categoria
- Controle de arrecadação de receita própria. Fonte de receita detalhada. Impacto da receita no limite de autorização de empenho e uso do superávit
- Convênios com Estados e Municípios
- Declaração de Contribuições e Tributos Federais (DCTF web). E-SOCIAL
- Gestão patrimonial. Gestão financeira

- Prestação de contas de fundações de apoio. Apuração da necessidade de financeiro. Extensão de horário de funcionamento do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI)
--

- Implantação dos procedimentos contábeis

- Estruturação do centro de custos, mais aprofundado.

Fonte: Lira, 2019.

As temáticas apresentadas no Quadro 15 demonstraram a preocupação dos respondentes com os assuntos já tratados no fórum atual, bem como abordados em encontros anteriores, que devem retornar à pauta para maior aprofundamento, conforme sugerido por três contadores.

Dos 31 respondentes, 22% não apresentaram sugestão de temas a serem discutidos no grupo. O tema: *'sistema público de escrituração digital (E-SOCIAL)'* aparece em 13% das sugestões, o que reflete a importância do assunto para o grupo, com relevância para o contexto a ser estruturado da comunidade em formação. *'Análise das Demonstrações Contábeis'*, tema que foi acrescentado por 13% dos respondentes, bem como *'Valorização profissional da categoria'*, temática acrescida por 8% contadores, além da *'Contabilidade Gerencial'*, *'Gestão patrimonial, financeira,*

de pessoas e de pagamentos’, foram evidenciados como assuntos que devem compor novos debates.

- Subcategoria C: Articular necessidade de alavancar conhecimento

Com relação à opinião dos consultados relativa à percepção da importância de temas evidenciados como significativos no momento, devendo-se alavancar conhecimento sobre o assunto, tem-se que responderam como segue no Quadro 16, identificada nas falas dos sujeitos o que beneficia / favorece (F) e o que dificulta (D) alavancar conhecimento:

Quadro 16 - Favorece e dificulta alavancar conhecimento

Favorece (F)	Dificulta (D)
S15: Custos. Grande ferramenta para tomada de decisão .	S26: DARF. Preocupante. Envolve retrabalho, novos controles e responsabilidades ainda maiores .
S29: As orientações contábeis são fundamentais para que possa apresentar com mais exatidão e com mais precisão as informações geradas na contabilidade das instituições públicas.	S27: Limites Financeiros e Restos a pagar. Penso que o FONDCF poderia formalizar documento junto ao MEC expondo as dificuldades e falta de garantias dessa nova metodologia no prazo estabelecido pela STN.
S31: Auditoria de risco, por ser um procedimento novo, é importante ter conhecimento	

para dominar a sua operacionalização.	
---------------------------------------	--

Fonte: Lira, 2019.

Na opinião dos participantes os temas apresentados e discutidos, que facilitam o acréscimo de conhecimento têm importância pela atualidade, pela capacidade de gerar informações para tomada de decisão, e que devem ser aprofundados, o que pode ser percebido pelas falas:

S15: Custos. Grande ferramenta para tomada de decisão;

S29: As orientações contábeis são fundamentais para que possa apresentar com mais exatidão e com mais precisão as informações geradas na contabilidade das instituições públicas.

S31: Auditoria de risco, por ser um procedimento novo, é importante ter conhecimento para dominar a sua operacionalização.

Dessa forma, a relevância para os respondentes está na possibilidade de gerar informação precisa e exata para que os gestores possam tomar decisão com mais segurança. Os procedimentos novos podem ser aprofundados para se ter domínio do conhecimento e de como operacionalizar, o que evidencia a necessidade de alavancar conhecimentos.

O que dificulta a alavancagem de conhecimento na opinião dos respondentes, pode ser percebido nas falas:

S26: DARF. Preocupante. Envolve retrabalho, novos controles e responsabilidades ainda maiores.

S27: Limites Financeiros e Restos a pagar. Penso que o FONDCF poderia formalizar documento junto ao MEC expondo as dificuldades e falta de garantias dessa nova metodologia no prazo estabelecido pela STN.

O escopo das discussões do grupo evidenciou os problemas que surgem no meio contábil público das universidades federais, com foco em resolução tempestiva de situações de cumprimento imediato, a exemplo dos *'limites financeiros e restos a pagar'*, com nova metodologia que ainda não é de domínio dos participantes. Outra dificuldade demonstrada que preocupou a classe, exige novos controles, novas responsabilidades, além de prever retrabalho, o que exige mais aprofundamento e alavancagem de conhecimento.

A observação participante nas sessões de grupo focal possibilitou inferir que os contadores necessitam de momentos de interação, em virtude de externarem suas

percepções, seus pontos de vista, mesmo que divergentes, mas na busca de melhor esclarecer dúvidas e soluções para os problemas. Mostraram que podem ajudar, contribuindo com experiências bem ou mal sucedidas em suas instituições, o que restou evidenciado que os participantes podem se tornar potenciais membros de uma comunidade de prática. Pode ser confirmado pelo volume de temas sugeridos para se discutir em grupo.

O sistema de custos foi tema de preocupação de 14 respondentes, seguido pelo tema demonstrações contábeis aplicadas ao setor público com ênfase em notas explicativas. Além de temas que abrangem rotinas de procedimentos contábeis, escrituração digital, análise das demonstrações contábeis, valorização profissional da categoria, contabilidade gerencial, gestão patrimonial, financeira, de pessoas e de pagamentos, dentre outros assuntos que são parte inerente ao contexto de interesse dos respondentes, conforme evidenciado pelos temas expostos para discussão no grupo, estabelecendo-se um contexto ligado às práticas contábeis, à legislação pertinente e à convergência de procedimentos aos padrões internacionais, para definição e delimitação do domínio que abrange as discussões do grupo.

Categoria 3: Educar pessoas que se encaixem

Nesta categoria estão presentes os aspectos que movem as pessoas a entender como fazem parte do grupo, de que forma pertencem a este grupo ou de que maneira podem se engajar. Têm-se como subcategorias: subcategoria A ‘Como fazer parte’; subcategoria B ‘Pertencer’; e subcategoria C ‘Engajar-se’.

Para estabelecer as subcategorias da categoria ‘educar pessoas que se encaixem’ levantaram-se dados durante a pesquisa que puderam embasar os indicadores de enquadramento nas subcategorias. Demonstrar que pertencem, encaixam-se e fazem parte do grupo, como atributos que beneficiam / favoráveis (F) ao envolvimento; e as dificuldades de inserir-se no grupo, não sentir apoio, como atributos dificultadores (D) para enquadrar-se na CoP, conforme descrição das mensagens do Quadro 17:

Quadro 17 – Percepção favorável e dificuldade de engajamento no grupo

Favorece (F)	Dificuldade (D)
S23: Através da exposição de pontos fortes e pontos a melhorar em minha instituição, para gerar pensamento crítico aos demais colegas [...]. (A)	S10: Ainda não tenho muito tempo no setor público e na DCF [...]. (A)

S18: A apresentação de experiências do cotidiano de cada colega nas suas unidades proporciona o crescimento de todos . (C)	S2: [...] O tempo que preciso para a resposta não é o mesmo do colega que ajuda, uma vez que este também tem atividades a cumprir. (B)
S19: A troca de experiências proporciona uma facilidade na resolução de questões complexas [...]. (A)	S28: Assumi há pouco tempo e a dúvida é para pagamento a docente como bolsa de projeto de extensão, em que elemento de despesa. (A)
S18: Os colegas estão sempre disponíveis , sempre ajudam na resolução de problemas [...] (B)	
S28: A melhor forma de contribuir é ser solicito com seus colegas, tentando contar suas experiências e indicar soluções , ou pelo menos, alternativas . (B)	
S21: Com a experiência de 10 anos no setor público, por onde acompanhei a migração do foco contábil do orçamento para o foco patrimonial e com a experiência de 12 anos na contabilidade societária, voltada para o patrimônio. (A)	
S17: Os colegas sempre são muito solícitos para sanar dúvidas [...] (B)	
S30: [...] A troca de experiências proporciona a solução, principalmente porque a solução, na maioria das vezes, é de cunho técnico. (C)	

Fonte: Lira, 2019.

- Análise descritiva e discussão

Na opinião dos participantes, a exposição de experiências e dúvidas para que seja discutida em grupo,

proporciona resolução de problemas que podem configurar os mesmos de outros colegas. Isto ajuda nas discussões que enriquecem os conhecimentos individuais e contribui para o crescimento do conhecimento coletivo ou organizacional.

Na visão de Wenger (2002) para educar os membros de uma comunidade de prática é necessário fazê-los entender como se encaixam em seu ambiente, considerando este uma experiência comparável à família, em que se estabelece relação de confiança, de poder externar situações onde encontra apoio. Como sugestão, o autor indica que se devem realizar sessões, encontros, no qual educar significa angariar potenciais membros e dirigentes com o fim de aceitarem a abordagem de aprendizagem coletiva.

Deve-se ajudar as pessoas a reconhecer que as comunidades de prática são auto definidas e auto gerenciadas, sem ingerência dos dirigentes máximos, podendo ser apreciada pelos integrantes sob a organização e direção de qualquer dos membros da CoP. Considera o estabelecimento de linguagem própria para a comunidade de prática, que pode legitimar e estabelecer um lugar no contexto estrutural do ambiente onde se desenvolve.

- Subcategoria A: Como fazer parte

Esta subcategoria parte do despertar o interesse dos potenciais membros para fazer parte do grupo. Observou-se a atitude proativa dos consultados para estabelecer indicadores de percepção de como participar de uma CoP, de identificar-se com a comunidade.

Essa visão corroborou com as respostas que beneficiam a percepção de sentir-se como parte do grupo:

S23: Através da exposição de pontos fortes e pontos a melhorar em minha instituição, para gerar pensamento crítico aos demais colegas [...].

S19: A troca de experiências proporciona uma facilidade na resolução de questões complexas [...].

S21: Com a experiência de 10 anos no setor público, por onde acompanhei a migração do foco contábil do orçamento para o foco patrimonial e com a experiência de 12 anos na contabilidade societária, voltada para o patrimônio.

Inferese que as pessoas quando participam de grupos nos quais há troca e compartilhamento de conhecimentos, retornam para suas atividades com idéias, com vontade de partilhar experiências, de estimular os

colegas a participar da geração de pensamentos e alavancar conhecimentos.

A identidade para Wenger (2000) reflete uma complexa relação entre o sentimento pessoal e o de fazer parte do grupo, da comunidade, do social. Aprender é um dever social. O autor relata que quando um membro traz algum elemento novo para a prática, tem que negociar se a comunidade vai abraçar essa contribuição como competência, ou rejeitá-la. Exemplifica com a questão: Você já voltou de uma conferência com uma nova visão ou perspectiva? Pode ser necessário um pouco de trabalho para convencer sua comunidade a adotá-la.

A percepção de dificuldade em relação a como fazer parte do grupo é descrita nas falas:

S10: Ainda não tenho muito tempo no setor público e na DCF [...].

S28: Assumi há pouco tempo [...].

Reflete a vontade de participar e de contribuir, embora reconheça que está há pouco tempo no setor público e que tem muito mais a receber do grupo nesse momento do que a ofertar de experiência.

Por representar, na comunidade, uma visão da instituição a que está vinculada, os membros negociam seus pontos de vista no grupo, submetem à apreciação dos demais e quando retornam às suas atividades contribuem com novas experiências, com estímulo ao pensamento crítico, com análise de pontos positivos e negativos, proporcionando crescimento individual e coletivo.

- Subcategoria B: Pertencer

A subcategoria 'pertencer' reflete a interação que pode existir no grupo, possibilitando extrair indicadores que demonstram o grau de inclusão dos atores inseridos no contexto, onde se percebe aspectos relativos à disposição de contribuir com a permanência na comunidade.

O sentimento de pertencimento à comunidade pode ser observado pelas respostas:

S18: Os colegas estão sempre disponíveis, sempre ajudam na resolução de problemas [...]

S28: A melhor forma de contribuir é ser solícito com seus colegas, tentando contar suas experiências e indicar soluções, ou pelo menos, alternativas.

S17: Os colegas sempre são muito solícitos para sanar dúvidas [...]

Inferre-se que o sentido de pertença ao grupo é evidenciado pelas falas e entrosamento percebido nas relações desencadeadas das discussões, na confiança de poder externar problemas ou dúvidas e contar com a experiência de colegas que se prontificam a ajudar com a troca de idéias em busca de soluções conjuntas.

O aspecto que revela dificuldade de sentir-se pertencente ao grupo pode ser demonstrado pela fala: *“O tempo que preciso para a resposta não é o mesmo do colega que ajuda, uma vez que este também tem atividades a cumprir”*. Demonstra que não há disposição de esperar ajuda, uma vez que se deseja resposta com rapidez e nem sempre esta é tempestiva. Embora reconheça que os colegas também possuem atividades a executar, o que pode retardar as respostas.

- Subcategoria C: Engajar-se

Esta subcategoria proporciona a visão de indicadores do quanto os indivíduos estão dispostos a inserir-se no grupo, para compartilhar experiências e poder esclarecer suas dúvidas e contar com a participação dos

demais membros na solução de problemas nas suas atividades diárias.

Os indicadores que beneficiam essa subcategoria estão descritos nas falas:

S18: A apresentação de experiências do cotidiano de cada colega nas suas unidades proporciona o crescimento de todos.

S30: A troca de experiências proporciona a solução, principalmente porque a solução, na maioria das vezes, é de cunho técnico.

Infere-se que existem membros que estão dispostos a desenvolver as potencialidades do grupo e que expressam a vontade de permanecer com entrosamento e união para trocar experiências e apresentá-las nas suas unidades para acesso e desenvolvimento de todos.

Portanto, a categoria educar pessoas que se encaixem procura envolver os integrantes do grupo para que percebam a importância de trocar idéias, conhecimentos, experiências, com vistas a melhorar o desempenho e as práticas do cotidiano em suas instituições. Isto reflete a necessidade de constante atualização, discussão, participação ativa em fóruns e

encontros, e procurar a interação por meio de comunidade de prática que possibilite a aprendizagem coletiva.

Categoria 4: Suporte de infraestrutura tecnológica

Esta categoria corresponde ao uso de ferramentas tecnológicas para efeito de infraestrutura que a comunidade de prática pode se utilizar para minimizar as dificuldades geográficas, encurtar distâncias e melhorar o entrosamento. O que é bastante relevante para o presente estudo, em virtude de os membros se encontrarem em diferentes estados do país, com necessária vinculação e compartilhamento por meios tecnológicos.

Como subcategorias têm-se: subcategoria A ‘Auxiliar no treinamento e assistência logística’; subcategoria B ‘Ajudar na identificação das necessidades e definir infraestrutura mais adequada’.

Os indicadores que beneficiam / favorecem (F) e dificultam (D) a utilização de suporte tecnológico como recurso que beneficia e dificulta o desenvolvimento de CoP podem ser descritos nas mensagens do Quadro 18:

Quadro 18 – Suporte que favorece e dificulta a CoP

Favorece (F)	Dificulta (D)
S2: Através da utilização de meios de comunicação tais como: e-mail; whatsapp, facebook, portais de discussão , etc. [...]. (A)	S4: [...] A dificuldade seria a falta de uma plataforma em que todos pudessem participar. (B)
S11: A ferramenta atual do whatsapp supre uma lacuna de troca de conhecimentos com grandes vantagens de esclarecimentos e padronização. (B)	S14: [...] Dificuldade com o contato , porém os usos do <i>whatsapp</i> têm facilitado bastante essa troca de conhecimento. [...]. (B)
S22: Reuniões como o FONDCF, troca de e-mails e whatsapp entre os diretores [...]. (A)	S15: [...] As dificuldades ficaram um pouco menor devido o grupo do FONDCF no <i>whatsapp</i> . (A)
S27: Participação no FONDCF. Grupo de discussão . (A)	S27: [...] As discussões se perdem no <i>whatsapp</i> . (B)
S17: Com o grupo do whatsapp não há dificuldade. (B)	S31: [...] Atualmente não vejo dificuldades , porque com a utilização de meios sociais como o <i>whatsapp</i> , sempre aparece um voluntário ajudando a solucionar o problema. (A)
S16: [...] Ano passado teve universidade que disponibilizou o sistema [...]. [...] pode disponibilizar o material no site . (B)	S21: [...] A STN não quer as máquinas do mercado, prefere criar uma própria sem intermediários, para não ter que pagar taxas [...]. (B)
S20: [...] sobre o sistema , prometido que as tabelas do SIAFI já estariam disponíveis para importação das informações . (B)	

Fonte: Lira, 2019.

- Análise descritiva e discussão

Na visão dos respondentes, os recursos tecnológicos permitem auxiliar na comunicação e na participação mais atuante no grupo, intensificada pelo uso das mídias sociais, porém evidencia algumas dificuldades. Percebeu-se que a rede social *whatsapp* é bem aceita, mas ainda permanece dificuldade de contato. Assim, nota-se que se deve pensar em uma forma de melhorar os aspectos comunicacionais e de interação das pessoas, como a busca por um meio mais agregador.

Wenger (2002) considera que as comunidades de prática podem fazer uso de guias de orientações e infraestrutura tecnológica. Mas o suporte tecnológico não tem o condão de ser a mais importante peça da engrenagem da CoP. Tem a função de fornecer suporte ao processo, auxiliar no treinamento e na assistência logística, bem como ajudar na identificação de necessidades para definir a infraestrutura mais adequada, que não venha a ser dada ênfase indevida em tecnologia robusta, uma vez que o mais importante é a forma de interação espontânea, embasada na maneira simples de trocar idéias, onde os

membros sintam-se à vontade para compartilhar na comunidade de prática.

- Subcategoria A: Auxiliar no treinamento e assistência logística

Esta subcategoria define indicadores que possibilitam ajudar no desenvolvimento de atividades na CoP que promove a aproximação das pessoas separadas geograficamente, além de proporcionar encurtamento de distancias, promove o intercâmbio de informações utilizando ferramentas tecnológicas que diminuem as barreiras de comunicação à distancia.

Percebeu-se o suporte que beneficia o grupo de forma favorável nas seguintes falas dos respondentes:

S2: [...] Através da utilização de meios de comunicação tais como: e-mail; whatsapp, facebook, portais de discussão, etc. [...].

S22: [...] Reuniões como o FONDCF, troca de e-mails e whatsapp entre os diretores.

S27: Participação no FONDCF. Grupo de discussão.

As ferramentas tecnológicas possibilitam a comunicação, principalmente das pessoas em localidades

distantes, que necessitam interagir. Muito utilizado e imprescindível nos dias atuais os recursos de e-mail, *whatsapp*, portais de discussão, além de fóruns, simpósios, grupos de discussão, dentre outros meios, que revelam a importância para promover a dinâmica de encontros e assistência logística para o grupo, mas de nada adianta caso as pessoas não estejam envolvidas em participar das discussões no grupo.

A percepção de dificuldade em relação ao uso de suporte tecnológico foi evidenciada nas respostas:

S15: [...] *As dificuldades ficaram um pouco menor devido o grupo do FONDCF no whatsapp;*

S31: [...] *Atualmente não vejo dificuldades, porque com a utilização de meios sociais como o whatsapp, sempre aparece um voluntário ajudando a solucionar o problema.*

O que revela a redução de dificuldades pela utilização de meios sociais como o *whatsapp*, mas infere-se que ainda permanecem dificuldades de interação.

- Subcategoria B: Identificar necessidades e definir infraestrutura adequada

A subcategoria B requer identificar as necessidades de uso de ferramentas tecnológicas que beneficiam a comunicação, a troca de idéias e o compartilhamento, uma vez que as pessoas estão fisicamente distantes, mas conectadas com o intercâmbio das atividades diárias, requerendo aproximações para sanar dúvidas. A infraestrutura mais adequada para suporte ao compartilhamento entre os membros da comunidade foi identificada pelos indicadores observados nos conteúdos das mensagens coletadas na pesquisa.

Como favorável a identificar necessidade de suporte tecnológico que beneficia o grupo, obteve-se as respostas:

S11: A ferramenta atual do whatsapp supre uma lacuna de troca de conhecimentos com grandes vantagens de esclarecimentos e padronização.

S17: Com o grupo do whatsapp não há dificuldade.

S16: [...] Ano passado teve universidade que disponibilizou o sistema [...]. [...] pode disponibilizar o material no site.

Reconhece-se na rede social *whatsapp* um meio beneficiador de troca de mensagens rápidas, que apresenta vantagens para esclarecimento de dúvidas mais urgentes.

Apresenta sistemas que são disponibilizados, os quais beneficiam a execução de atividades dos operadores da contabilidade de UF's.

Com relação aos indicadores que correspondem dificuldades à subcategoria 'identificar necessidades e definir infra-estrutura adequada' relativa a suporte tecnológico, exemplificou-se pelas respostas:

S4: [...] *A dificuldade seria a falta de uma plataforma em que todos pudessem participar. [...]*

S14: [...] *Dificuldade com o contato, porém os usos do whatsapp têm facilitado bastante essa troca de conhecimento.*

S27: *As discussões se perdem no whatsapp.*

S21: [...] *A STN não quer as máquinas do mercado, prefere criar uma própria sem intermediários, para não ter que pagar taxas [...]*

As respostas revelaram que a maior dificuldade demonstrada foi o contato, cujo uso da ferramenta *whatsapp* tem proporcionado melhorias na troca de conhecimento. Porém, ainda não se estabelece como a infraestrutura mais adequada, uma vez que '*as discussões se perdem no whatsapp*' conforme relatado pelo respondente.

Infere-se que há necessidade de uma infraestrutura, como relatado a respeito de uma '*plataforma em que todos pudessem participar*', bem como observar o que está sendo disponibilizado pelos órgãos diretivos como a STN, em termos de sistemas e máquinas de suporte. Portanto, devem ser consideradas as condições que beneficiam e dificultam o uso de suporte tecnológico mais adequado.

Os recursos tecnológicos já utilizados pelos sujeitos da pesquisa continuam sendo eficientes, atendendo as demandas do dia a dia por meio de *whatsapp* e disponibilizando materiais, legislação, manuais, palestras, cursos, documentos de interesse e modelos usados em outras IFES, dentre outros assuntos veiculados no site do fórum: www.fondcf.andifes.org.br.

Para possibilitar outras reuniões não presenciais, caso necessário, em virtude de surgir questionamentos que requerem encontros mais elaborados, com reunião agendada para discussão e entendimentos que não podem aguardar pelos fóruns, e que não se consiga dirimir em conversas no *whatsapp*, requer um meio mais eficiente de organizá-las, com o uso de ferramentas tecnológicas como uma CoP virtual, o que pode beneficiar o grupo.

Sendo assim, foi possível identificar a preocupação com o suporte tecnológico para integração e participação dos membros do grupo pelos meios tecnológicos citados, principalmente via *whatsapp*, que corresponde um beneficiador, como também uma dificuldade em virtude das discussões se perderem com o decorrer das mensagens rápidas. Observou-se também outras ferramentas consideradas importantes como *e-mails*, grupos e portais de discussão, reuniões, meios sociais, *facebook*, além de ter sido citada a falta de uma plataforma em que todos pudessem participar.

Categoria 5: Começar a cultivar laços

Para a categoria ‘começar a cultivar laços’ em uma comunidade de prática, após definir o conceito e o contexto estratégico em que se configura; considerar o suporte tecnológico; e o passo educar pessoas que se encaixem; necessário se faz cultivar entendimentos, conversas, discussões, reuniões, para que se estimule a interação entre os possíveis membros, evidenciando exemplos que as pessoas percebam a importância do aprender fazendo.

As subcategorias dividem-se em: subcategoria A ‘Cultivar entendimentos, conversas, discussões, reuniões’;

subcategoria B ‘Identificar áreas propícias à CoP’; subcategoria C ‘Entrevistar para compreender as questões e identificar possíveis líderes’; subcategoria D ‘Reunir grupo para preparar lançamento e organizar atividades’; e subcategoria E ‘Incentivar integrantes a assumir responsabilidades’.

Os indicadores que beneficiam / favorecem (F) e dificultam (D) os entendimentos para desenvolvimento de CoP foram descritos nas mensagens do Quadro 19:

Quadro 19 – Entendimentos que favorecem e dificultam a CoP

Favorece (F)	Dificulta (D)
S2: Para tomar qualquer decisão é necessário que se tenha informações precisas / confiáveis [...]. (B)	S5: A proatividade na detecção de prováveis riscos administrativos . (E)
S11: [...] é de alta relevância o tema abordado, dando oportunidade de esclarecimentos (B)	S21: [...] Esse mecanismo pode ser um ponto de fragilidade , mas na prática adiantou muito. (D)
S12: [...] Melhorar as nossas práticas no dia a dia. (A)	S13: [...] Na contabilidade, criaram-se obrigações acessórias. (B)
S22: As notas explicativas são obrigatórias e importantes para a transparência das informações [...]. (C)	S11: As dificuldades são com os temas atuais, que estão sendo abordados hoje no FONDCF. (C)
S20: [...] Nosso papel é analisar e emitir um parecer. Para aprovar, nós encaminhamos ao gestor e aos conselhos competentes. (E)	S16: [...] Segundo dispositivo de previsão legal , a STN diz que a UF é fiel depositário. [...] (A)

S21: [...] Nosso parecer é técnico: de indicação de aprovação, de reprovação ou glosa. (D)	S20: [...] A aprovação, nós passamos para a gestão. Nossa responsabilidade se encerra nesse momento.(E)
S8: [...] Estruturas dos DCF ou departamentos, coordenadorias, é uma coisa política e depende dos pró-reitores. (E)	S25: [...] As estruturas são diferenciadas . Não tem como manter um padrão. Lá na nossa universidade existe gestor financeiro e contabilidade separada. (D)
S13: [...] O ideal é a carreira de contador. Retomar o estudo da criação da carreira. Tem que se fortalecer , junto com CRC's, CFC. (D)	S1: [...] Não adianta contato com reitor, porque eles passam e os técnicos ficam . (D)
S25: [...] Mostrar que a gente pode conseguir por meio da documentação dos serviços, fazer os encaminhamentos, mostrar a importância para sensibilização. (A)	S21: [...] Criar estruturas semelhantes , uma modelagem para a instituição não adianta , pois a defesa será a autonomia das IFES. (C)
S26: [...] O caso é de união e avançar . Vender nosso peixe. Para isso, temos que prepará-lo. Fazer um manual. Trabalho organizado, apresentável. Todos falando a mesma linguagem. (A)	S20: Os participantes ainda queriam colocar outros assuntos em pauta para discussões , mas o moderador do grupo focal solicitou que aguardassem para o segundo momento, que seria ao final das palestras do turno da tarde. (C)

Fonte: Lira, 2019.

- Análise descritiva e discussão

A análise das mensagens correspondentes à categoria 'começar a cultivar laços' revela que os respondentes evidenciaram entendimentos, defenderam pontos de vista, demonstraram uma interação, e expuseram

problemas que desejam encaminhamentos conjuntos, com trabalho organizado e de valor.

Para Wenger (2002) devem-se cultivar comunidades de prática o mais cedo possível para criar os primeiros exemplos, que permitem as pessoas aprender fazendo. O autor relaciona alguns itens para se começar uma CoP: ter ou participar de alguma comunidade piloto para segui-la ou conhecer como funciona uma CoP; buscar comunidades para começar e identificar as áreas onde existe potencial e interesse; entrevistar alguns membros potenciais para compreender as questões, começar a discutir uma comunidade, e identificar membros que exerçam alguma liderança; reunir um grupo central para preparar e iniciar um processo de implementação; ajudar os membros a pensar e organizar uma primeira série de atividades comuns; incentivar os integrantes a assumirem uma responsabilidade que se faz crescer com seus conhecimentos.

Para Rios, Reis e Souza (2018) a colaboração em determinado grupo ou comunidade é reconhecida quando os indivíduos sentem-se empoderados, por meio do envolvimento no processo decisório, sentem-se autorizados

a tomar parte, quando se sentem pertencentes, e quando se sentem envolvidos com os objetivos coletivos, engajados.

- Subcategoria A: Cultivar entendimentos, conversas, discussões, reuniões

Esta subcategoria A teve a finalidade de demonstrar, por meio das conversas e reuniões, a necessidade de trocar idéias e discutir problemas que surgem diariamente nas atividades dos operadores da contabilidade de UF's.

Os indicadores desta subcategoria que beneficiam / favorecem entendimentos e reuniões percebem-se nas respostas:

S12: [...] Melhorar as nossas práticas no dia a dia.

S25: [...] Mostrar que a gente pode conseguir por meio da documentação dos serviços, fazer os encaminhamentos, mostrar a importância para sensibilização.

S26: [...] O caso é de união e avançar. Vender nosso peixe. Para isso, temos que prepará-lo. Fazer um manual. Trabalho organizado, apresentável. Todos falando a mesma linguagem.

Demonstraram o desejo de melhorar as atividades diárias, mostrar a importância do trabalho organizado, e a

viabilidade de apresentar e sensibilizar os interessados por meio de linguagem acessível e unificada no grupo.

Em relação a indicador de dificuldade desta subcategoria obteve-se a fala S16: “[...] *Segundo dispositivo de previsão legal, a STN diz que a UF é fiel depositário [...]*”. Percebe-se que a legalidade é aspecto essencial a ser observado, que permeia as discussões, reuniões e conversas, não podendo desviar-se deste.

Dessa forma, evidencia-se que o cultivo de reuniões pode proporcionar entendimentos que auxiliam na identificação de problemas e riscos, promove discussões que podem levar a resolução destes e informações confiáveis para tomada de decisão.

- Subcategoria B: Identificar áreas propícias à CoP

Nesta subcategoria B identificaram-se as áreas específicas para direcionar o foco da comunidade. Percebeu-se na opinião dos entrevistados em:

S2: Para tomar qualquer decisão é necessário que se tenha informações precisas / confiáveis [...]

S11: [...] *é de alta relevância o tema abordado, dando oportunidade de esclarecimentos.*

Observa-se que há temas e assuntos que perfazem o contexto atual da área contábil pública que necessita de debates e esclarecimentos, o que corrobora com a importância de se reunir em uma comunidade de prática, por ser um meio propício e oportuno para debater assuntos de interesse da classe.

Quanto ao aspecto que dificulta a identificação de áreas propícias à comunidade, demonstrou-se na resposta S13: “[...] *Na contabilidade, criaram-se obrigações acessórias*”. O que evidencia novas perspectivas para discussão por meio de acréscimo de procedimentos.

- Subcategoria C: Entrevistar para compreender as questões e identificar possíveis líderes

A subcategoria C propôs entrevistas com alguns membros potenciais para tomar conhecimento do que se espera discutir em grupo, para o entendimento de como se processa uma CoP e poder contar com pessoas que possam se tornar líderes, ou serem identificadas como estimuladoras de interação.

Identificou-se elemento que beneficia a subcategoria C na resposta S22: *“As notas explicativas são obrigatórias e importantes para a transparência das informações [...]”*. Revelou que os consultados reconhecem a importância das atividades inerentes e obrigatórias, com a responsabilidade de demonstrar informações transparentes para os usuários destas informações.

Com relação aos conteúdos que dificultam essa subcategoria identificaram-se em:

S11: As dificuldades são com os temas atuais, que estão sendo abordados hoje no FONDCF.

S21: Criar estruturas semelhantes, uma modelagem para a instituição não adianta, pois a defesa será a autonomia das IFES.

S20: Os participantes ainda queriam colocar outros assuntos em pauta para discussões, mas o moderador do grupo focal solicitou que aguardassem para o segundo momento, que seria ao final das palestras do turno da tarde.

Infere-se que a compreensão das questões envolvidas no grupo requer familiaridade com os problemas atuais que afetam a contabilidade. Há dificuldades relativas a: modelo unificado, padronização,

uma vez que cada UF possui peculiaridades. É possível identificar líderes por meio de direção e encaminhamento dos trabalhos no grupo, limitando posicionamentos e delimitando tempo.

- Subcategoria D: Reunir grupo para preparar, iniciar processo de lançamento e organizar atividades

Nesta subcategoria D previu-se a preparação inicial para criar uma CoP, com a união de pessoas que congregam pensamentos e começam a trocar experiências e organizam atividades conjuntas.

Identificou-se esta subcategoria D com conteúdo que a beneficia em respostas como:

S21: [...] Nosso parecer é técnico: de indicação de aprovação, de reprovação ou glosa.

S13: [...] O ideal é a carreira de contador. Retomar o estudo da criação da carreira. Tem que se fortalecer, junto com CRC's, CFC.

As respostas que beneficiam esta subcategoria demonstraram que os respondentes estão interessados em fortalecer a união, agregar os conselhos de classe, valorizar

a profissão e mostrar a importância das atividades inerentes aos profissionais.

Quanto aos aspectos que dificultaram esta subcategoria foram demonstrados nas respostas:

S21: [...] Esse mecanismo pode ser um ponto de fragilidade, mas na prática adiantou muito.

S25: [...] As estruturas são diferenciadas. Não tem como manter um padrão. Lá na nossa universidade existe gestor financeiro e contabilidade separada.

S1: [...] Não adianta contato com reitor, porque eles passam e os técnicos ficam.

As condições de dificuldade desta subcategoria demonstraram que as reuniões, as atividades do grupo são importantes, mas existem práticas que revelam fragilidades. Existem diferenças nas estruturas internas de atribuições, responsabilidades e remuneração, o que dificulta uma padronização no grupo. Observa-se que os dirigentes não devem intervir no grupo, pois eles são passageiros e os integrantes permanecem.

- Subcategoria E: Incentivar integrantes a assumir responsabilidades

A subcategoria E requereu que os membros da comunidade de prática fossem incentivados a assumir determinadas responsabilidades de acordo com os conhecimentos que detém.

Exemplificaram-se os benefícios desta subcategoria por meio das respostas:

S20: [...] Nosso papel é analisar e emitir um parecer. Para aprovar, nós encaminhamos ao gestor e aos conselhos competentes.

S8: [...] Estruturas dos DCF ou departamentos, coordenadorias, é uma coisa política e depende dos pró-reitores.

A responsabilidade dos respondentes foi bem definida e conscientizada no grupo, conforme evidenciada na resposta desta subcategoria, assim como a percepção de dependência de outros grupos para estruturação da classe.

Quanto às dificuldades para esta subcategoria percebeu-se em:

S5: A proatividade na detecção de prováveis riscos administrativos.

S20: [...] A aprovação, nós passamos para a gestão. Nossa responsabilidade se encerra nesse momento.

Assumir responsabilidade requer o cuidado com a delimitação do escopo e abrangência do operador da contabilidade, para não incorrer em riscos desnecessários. Existem riscos que podem ser detectados antecipadamente para evitar descontinuidade do grupo.

As respostas demonstraram a preocupação dos profissionais em atender aos usuários das informações contábeis com transparência e esclarecimento, para que seja evidenciada a importância das demonstrações produzidas e da relevância destas para a sociedade, por meio da transparência no setor público.

Assim, infere-se que as pessoas estão engajadas nas discussões desse grupo de contadores e consideram importantes as reuniões e encontros para debater, onde se trocam informações, para que estas sejam levadas para tomada de decisão de forma precisa e confiável. Considera a proatividade aspecto relevante nas atividades dos membros. A oportunidade de esclarecimentos por meio dos integrantes do grupo, em virtude de contingenciamentos para capacitação. Foi possível vislumbrar no grupo um contexto adequado para se começar uma comunidade de prática.

Categoria 6: Encorajar o trabalho em grupo

A comunidade de prática vai se desenvolvendo com a participação das pessoas, pela valorização das trocas e conhecimentos compartilhados. É possível integrar a atuação do grupo em uma CoP com a cultura organizacional voltada para o incentivo à partilha.

Esta categoria divide-se nas subcategorias: subcategoria A ‘Perceber o valor do trabalho em grupo’; subcategoria B ‘Valorizar o trabalho de comunidades’; subcategoria C ‘Divulgar os sucessos’.

Os indicadores que beneficiam / favorecem (F) e dificultam (D) incentivos ao desenvolvimento de CoP podem ser descritos nas mensagens do Quadro 20:

Quadros 20 – Incentivos que favorecem e dificultam a CoP

Favorece (F)	Dificulta (D)
S13: O FONDCF é um canal muito bom, a troca de informações é imediata, quase sempre tempestiva, ajudando na solução de problemas. (A)	S20: A STN não tem como resolver questão individual , mas a iniciativa da STN é essencial nessa negociação, para barganhar taxas e trazer resultado final para todos. (C)
S14: Dirimir dúvidas, visando utilizar as melhores práticas para execução dos trabalhos nas instituições. (B)	S13: Na verdade as dificuldades têm surgido a partir do novo PCASP decorrente do processo de convergência aos padrões internacionais. (B)

S25: Sempre procuro responder as dúvidas dos colegas [...] (B)	
S22: Os benefícios são a padronização dos procedimentos e o conhecimento prévio da repercussão contábil decorrentes dos procedimentos adotados. (A)	
S11: [...] A base legal existe. Posso passar. (C)	
S16: [...] Na nossa instituição não há retenção sobre diárias. Houve repactuação para o instrumento legal . (C)	

Fonte: Lira, 2019.

- Análise descritiva e discussão

Para analisar as mensagens desta categoria ‘encorajar o trabalho em grupo’ observou-se a iniciativa de demonstrar as trocas de informações, a solução de problemas e dúvidas, com benefícios para todos do grupo, com observância da legislação. Muitas demandas surgem a partir dos novos procedimentos adotados e deve se procurar solucioná-las de maneira coletiva.

Wenger (2002) considera que para encorajar a CoP é preciso que os praticantes possam se acostumar e perceber o valor de trabalhar com uma comunidade. Muitos não se sentem motivados, devido os dirigentes das instituições a que estão vinculados não estarem sintonizados com os

objetivos da CoP. Acreditam que a organização não está alinhada com a sua percepção de colaboração e aprendizado proporcionado pela comunidade.

O autor observa que para encorajar é necessário encontrar patrocinadores para incentivar a participação; valorizar o trabalho desenvolvido com a ajuda de comunidades; e divulgar os sucessos alcançados pela CoP. Este incentivo de patrocinadores corresponde aos próprios interessados e praticantes que passam adiante a contribuição e o conhecimento adquirido por meio da participação em CoP.

- Subcategoria A: Incentivar a participação

A subcategoria A esclarece que se deve incentivar a participação em uma comunidade, pois esta pode proporcionar benefícios à organização, ajudando a alinhar a cultura organizacional com a geração de conhecimentos que contribuam para o processo de tomada de decisão dos gestores.

Exemplificou-se a subcategoria A de forma a beneficiá-la na resposta dos participantes em:

S13: O FONDCF é um canal muito bom, a troca de informações é imediata, quase sempre tempestiva, ajudando na solução de problemas.

S22: [...] Os benefícios são a padronização dos procedimentos e o conhecimento prévio da repercussão contábil decorrentes dos procedimentos adotados.

Esta subcategoria revelou que as experiências compartilhadas e divulgadas entre os colegas promove o incentivo à participação em CoP. O grupo foi considerado um bom canal de troca e ajuda na solução de problemas que surgem. Observou-se que o incentivo pode ser proporcionado pela padronização de procedimentos.

- Subcategoria B: Valorizar o trabalho de comunidades

A subcategoria B esclarece que o trabalho de uma comunidade possui valor e deve ser percebida como recurso que auxilia na integração e incentivo à cultura de compartilhamento.

Percebeu-se a subcategoria B em aspectos que beneficiam na resposta dos participantes:

S14: [...] Dirimir dúvidas, visando utilizar as melhores práticas para execução dos trabalhos nas instituições.

S25: *Sempre procuro responder as dúvidas dos colegas [...]*

A percepção de utilizar melhores práticas deve ser valorizada, uma vez que gera benefícios para os que compartilham em momentos de integração em CoP.

Em relação ao que dificulta essa subcategoria identificou-se em: *“Na verdade as dificuldades têm surgido a partir do novo PCASP decorrente do processo de convergência aos padrões internacionais”*. Revelou-se a dificuldade com as mudanças que estão ocorrendo na contabilidade pública, que afeta a valorização do trabalho em grupo.

- Subcategoria C: Divulgar os sucessos

Esta subcategoria C tem o propósito de divulgação das atividades bem sucedidas da CoP, o que gera perspectiva promissora para encorajar aqueles que são potenciais integrantes.

Para esta subcategoria foi possível perceber nas respostas dos participantes o que a beneficia em:

S11: *[...] A base legal existe. Posso passar.*

S16: [...] *Na nossa instituição não há retenção sobre diárias. Houve repactuação para o instrumento legal.*

Percebeu-se que há assuntos que precisam ser divulgados para o alcance maior no grupo, bem como práticas aplicadas em determinada instituição que serve de modelo para as demais, devendo ser propagadas.

Quanto ao que dificulta esta subcategoria, observou-se em S20: *“A STN não tem como resolver questão individual, mas a iniciativa da STN é essencial nessa negociação, para barganhar taxas e trazer resultado final para todos”*. Refere-se a questões que comprometem a propagação de resoluções individuais que não atendem ao coletivo.

Dessa forma, infere-se que os respondentes estão sempre dispostos a participar da troca de experiências, o que gera benefícios e novas informações para todos; pretendem levar para suas instituições o que aprende coletivamente para melhorar a gestão e; estão acessíveis a responder dúvidas que surgem na comunidade.

Em uma comunidade de prática a comunicação torna-se primordial, pois encoraja o aprendizado individual e coletivo de seus membros, “à medida que os indivíduos interagem entre si e compartilham informações que

resultarão em conhecimento”, transformando a cultura organizacional (SANTOS *et al.*, 2017, p.1052).

Por meio de encorajamento e de apoio às comunidades de prática é possível acompanhar com eficiência setores comprometidos e inseridos das instituições. Portanto, os resultados previstos são a percepção de melhoria nas relações e práticas partilhadas.

O encorajamento resulta em uma cultura que valoriza o intercâmbio de conhecimentos, incentiva e desperta os indivíduos à participação ativa em grupo, que proporciona a troca de experiências com o fim de crescimento e evolução de todos os envolvidos.

Categoria 7: Integrar processo e estrutura

Para integrar uma comunidade de prática é preciso adaptar-se ao grupo, a uma coletividade; sentir-se um membro dessa coletividade, seja principiante, ou há muito inserido, porém, de maneira que possa sentir-se engajado, pertencente à comunidade.

Para esta categoria atribuiu-se a divisão nas seguintes subcategorias: subcategoria A ‘Adaptar-se na comunidade e na forma como trabalha’; subcategoria B

‘Identificar e remover barreiras’; e subcategoria C ‘Alinhar estrutura e cultura’.

Os indicadores que beneficiam / favorecem (F) e dificultam (D) a integração para desenvolvimento de CoP podem ser descritos nas mensagens do Quadro 21:

Quadro 21 – Favorece e dificulta integração à CoP

Favorece (F)	Dificulta (D)
S26: O compartilhamento de idéias, processos e procedimentos sempre contribuem para a solução dos problemas. (A)	S20: [...] Uma coisa muito importante, que sinto falta , não sei nas outras UF, é a fiscalização da execução, que muitas vezes nos deparamos com problemas que não dá mais pra resolver, porque já está executado [...]. (B)
S20: [...] Já foi discutido no fórum e vai fazer um estudo junto a STN para resolução de natureza técnica, a partir do material que você passar para a diretoria. (B)	S20: [...] Esse tema não está alinhado ao objetivo do fórum, pede-se licença para pular esse assunto. Bem como é definido pelas normas de cada ente. (C)
S2: [...] Pela experiência que temos só a caixa e o BB tem essa possibilidade. [...] Desconheço que outra instituição atenda ao pré-requisito. (C)	S19: [...] Em virtude das constantes alterações na legislação contábil fica difícil resposta tempestiva. (A)
S20: A pauta está aquecida, com interesses em diversos temas e o momento tornara-se rico, com troca de experiências e relatos , que favorece o retorno às equipes mais fortalecidos. (A)	S27: [...] Estávamos com bastante recurso de TED. O MEC acabou retendo todo o financeiro disponível na IFES. Quando reteve o recurso ficou sem ter como pagar os fornecedores. (B)

Fonte: Lira, 2019.

- Análise descritiva e discussão

A integração do grupo parte da percepção de sentir-se estimulado a fazer parte como membro atuante, que pode contribuir com o compartilhamento de idéias e práticas, promover o intercâmbio de soluções de problemas, com identificação de dificuldades e remoção de barreiras que possam atrapalhar a atuação da comunidade, alinhando a estrutura do grupo com a cultura de compartilhamento.

Wenger (2002) estabelece que a organização formal deva ter processos e estrutura para se incluir as comunidades, honrando sua essência na paixão pessoal e engajamento, não interferindo no desempenho da mesma, mas favorecendo o surgimento e a manutenção da CoP. O autor desenvolve três aspectos para se integrar à CoP: desenvolver a integração da comunidade na forma como a organização trabalha; identificar e remover possíveis barreiras; e alinhar elementos estruturais e culturais fundamentais.

- Subcategoria A: Adaptar-se na comunidade e na forma como trabalha

Esta subcategoria A refere-se à integração na comunidade de forma a adequar as atividades da instituição com a comunidade de prática, para acomodação da paixão pelo conhecimento que pode ser partilhado e pelo aprendizado mútuo.

Percebeu-se esta subcategoria como benefício nas respostas:

S26: O compartilhamento de idéias, processos e procedimentos sempre contribuem para a solução dos problemas.

S20: A pauta está aquecida, com interesses em diversos temas e o momento tornara-se rico, com troca de experiências e relatos, que favorece o retorno às equipes mais fortalecidos.

A forma como as pessoas estão comprometidas com a disponibilidade de atender as demandas em busca de soluções conjuntas, revela a intenção de permanecer inseridas no grupo. Evidencia-se que os encontros tornam-se ricos de troca de experiências, com estímulo a retornar às atividades com mais segurança.

No que se refere à dificuldade dessa subcategoria identificou-se em: “[...] *Em virtude das constantes alterações na legislação contábil fica difícil resposta tempestiva*”.

Revela que a dinâmica do grupo requer atualização constante e rapidez nas respostas, embora demonstre que ainda é uma dificuldade a ser superada.

- Subcategoria B: Identificar e remover barreiras

Esta subcategoria requer que a comunidade possa identificar barreiras que impeçam seu desenvolvimento e promover sua retirada, evitando a descontinuidade.

Exemplificou-se como benefício na resposta: “[...] Já foi discutido no fórum e vai fazer um estudo junto a STN para resolução de natureza técnica, a partir do material que você passar para a diretoria”. As pessoas integradas na comunidade se dispõem a procurar soluções, mesmo que externas ao grupo.

Quanto ao que dificulta essa subcategoria identificou-se em:

S20: [...] *Uma coisa muito importante, que sinto falta, não sei nas outras UF, é a fiscalização da execução, que muitas vezes nos deparamos com problemas que não dá mais pra resolver, porque já está executado [...].*

S27: [...] *Estávamos com bastante recurso de TED. O MEC acabou retendo todo o financeiro disponível na IFES. Quando*

reteve o recurso ficou sem ter como pagar os fornecedores.

Neste aspecto, o que dificulta essa subcategoria foi perceber que há problemas que independem do grupo para resolver, cuja solução ultrapassa sua disponibilidade em ajudar.

- Subcategoria C: Alinhar estrutura e cultura

Para esta subcategoria a comunidade deve estar alinhada em seus elementos estruturais com as culturas fundamentais da organização em que se insere.

Identificou-se esta subcategoria no aspecto de benefício em S2: *“Pela experiência que temos só a caixa e o BB tem essa possibilidade. [...] Desconheço que outra instituição atenda ao pré-requisito”*. Demonstrou que experiências vivenciadas estimulam o alinhamento e a adaptação da estrutura com a cultura organizacional.

O que dificulta esta subcategoria foi reconhecido na fala S20: *“[...] Esse tema não está alinhado ao objetivo do fórum, pede-se licença para pular esse assunto. Bem como é definido pelas normas de cada ente”*. Sendo assim, demonstrou-se que um assunto quando não está alinhado

ao objetivo de integração, nem com a estrutura do grupo, deve ser afastado do contexto de discussão.

Na integração, a comunidade está imbuída de participar de forma cordial, mas não em total concordância, uma vez que por meio de divergências acontecem crescimentos, porém, com respeito às diferentes posições, interpretações, até porque cada membro tem vivências e situações distintas. O que pauta as discussões da comunidade é o ciclo de aprendizagem, com apresentação de problemas e possíveis soluções que podem ou não se encaixar na unidade daquele que evidenciou. Portanto, integrar uma CoP é acima de tudo, pertencer a um grupo onde se pode expor dificuldades, que em outro meio não seria possível mostrar-se, o que poderia ser considerado uma fraqueza.

Assim, a organização que incentiva o cultivo de uma CoP reconhece que a aprendizagem verificada em meio a uma comunidade de prática pode ser absorvida nas relações diárias entre seus membros. Promove uma cultura onde aprender e reaprender uns com os outros, de maneira que o coletivo prevaleça sobre o individual, seja absorvida nas rotinas da instituição.

Apresenta-se o Quadro 22 com a síntese das categorias e subcategorias identificadas no estudo, baseadas no modelo de Wenger (2002), com os benefícios e as dificuldades ao compartilhamento percebidas na pesquisa:

Quadro 22 – Síntese das Categorias e identificação de benefícios e dificuldades

Categoria: INÍCIO	
Subcategoria A - Conceito de CoP	
BENEFÍCIOS	DIFICULDADES
Integrantes com conhecimento sobre GC e dos recursos que ela promove por meio do compartilhamento	Estruturas organizacionais das UF's, com suas peculiaridades e características intrínsecas
Subcategoria B - Aprendizagem conjunta	
BENEFÍCIOS	DIFICULDADES
A troca de informações, de dúvidas e de experiências em conjunto demonstra os benefícios gerados em favor de todos e confirma a união do grupo	Dúvidas e demandas muito grandes de consultas geram dificuldades para atendimento tempestivo
Subcategoria C - Relações interpessoais	
BENEFÍCIOS	DIFICULDADES
Participação em eventos, fóruns, com exposição de idéias, experiências, práticas e discussões que mobilizam a interação nos grupos	As dificuldades de interação aumentam quando não existe contato

Categoria: CONTEXTO	
Subcategoria A - Articular valor estratégico	
BENEFÍCIOS	DIFICULDADES
O campo de atuação dos contadores e o interesse por temas atuais com relevância para atuação em suas unidades.	A preocupação inerente aos presentes era a de atender aos anseios de suas instituições, no que diz respeito à forma de desenvolver suas atividades para melhor informar aos gestores para tomada de decisão
Subcategoria B - Identificar problemas críticos	
BENEFÍCIOS	DIFICULDADES
Aprofundamento do conhecimento, atualidade dos assuntos de interesse, e envolvimento dos participantes	Assuntos que devem compor novos debates
Subcategoria C - Articular necessidade de alavancar conhecimento	
BENEFÍCIOS	DIFICULDADES
Temas de importância pela atualidade e pela capacidade de gerar informações para tomada de decisão	Novos controles, novas responsabilidades, além de prever retrabalho
Categoria: EDUCAR	
Subcategoria A - Como fazer parte	
BENEFÍCIOS	DIFICULDADES
Retornam para suas atividades com idéias, com vontade de partilhar experiências, de estimular os colegas a participar da geração de pensamentos	Reconhece que está há pouco tempo no setor público e que tem muito mais a receber do grupo nesse momento do que a ofertar de experiência
Subcategoria B - Pertencer	
BENEFÍCIOS	DIFICULDADES
Entrosamento percebido nas relações desencadeadas das	Demonstra que não há disposição de esperar ajuda, uma vez que se

discussões, na confiança de poder externar problemas ou dúvidas e contar com a experiência de colegas	deseja resposta com rapidez e nem sempre esta é tempestiva
Subcategoria C – Engajar-se no grupo	
BENEFÍCIOS	DIFICULDADES
Desenvolver as potencialidades do grupo e expressar a vontade de permanecer com entrosamento e união	Necessidade de constante atualização, discussão, participação ativa em fóruns e encontros
Categoria: SUPORTE	
Subcategoria A – Auxiliar no treinamento e Assistência logística	
BENEFÍCIOS	DIFICULDADES
As ferramentas tecnológicas possibilitam a comunicação, principalmente das pessoas em localidades distantes, que necessitam interagir	Revela a redução de dificuldades pela utilização de meios sociais como o <i>whatsapp</i> , mas ainda permanecem dificuldades de interação
Subcategoria B – Identificação das necessidades e Definir infraestrutura adequada	
BENEFÍCIOS	DIFICULDADES
Rede social <i>whatsapp</i> como meio beneficiador de troca de mensagens rápidas, que apresenta vantagens para esclarecimento de dúvidas mais urgentes	A maior dificuldade demonstrada é o contato
Categoria: COMEÇAR	
Subcategoria A – Cultivar entendimentos, conversas, discussões, reuniões	
BENEFÍCIOS	DIFICULDADES
Melhorar as atividades diárias, mostrar a importância do trabalho organizado, e a viabilidade de apresentar e sensibilizar os	A legalidade é aspecto essencial a ser observado, que permeia as discussões, reuniões e conversas, não podendo desviar-se desta

interessados por meio de linguagem acessível e unificada no grupo	
Subcategoria B – Identificar áreas propícias à CoP	
BENEFÍCIOS	DIFICULDADES
Temas e assuntos que perfazem o contexto atual da área contábil pública que necessita de debates e esclarecimentos	Novas perspectivas para discussão por meio de acréscimo de procedimentos
Subcategoria C – Entrevistar para compreender as questões e identificar líderes	
BENEFÍCIOS	DIFICULDADES
A importância das atividades inerentes e obrigatórias, com a responsabilidade de demonstrar informações transparentes para os usuários destas informações	Há dificuldades relativas a modelo unificado, padronização, uma vez que cada UF possui peculiaridades
Subcategoria D – Reunir grupo para preparar lançamento e organizar atividades	
BENEFÍCIOS	DIFICULDADES
Fortalecer a união, agregar os conselhos de classe, valorizar a profissão e mostrar a importância das atividades inerentes aos profissionais	Existem práticas que revelam fragilidades. Existem diferenças nas estruturas internas de atribuições, responsabilidades e remuneração, o que dificulta uma padronização
Subcategoria E – Incentivar integrantes a assumir responsabilidades	
BENEFÍCIOS	DIFICULDADES
A responsabilidade dos respondentes está bem definida e conscientizada	Assumir responsabilidade requer o cuidado com a delimitação do escopo e abrangência do operador da contabilidade, para não incorrer em riscos desnecessários

Categoria: ENCORAJAR	
Subcategoria A – Perceber valor do grupo	
BENEFÍCIOS	DIFICULDADES
As experiências compartilhadas e divulgadas entre os colegas promove o incentivo à participação em CoP	
Subcategoria B – Valorizar o trabalho de comunidades	
BENEFÍCIOS	DIFICULDADES
A percepção de utilizar melhores práticas deve ser valorizada uma vez que gera benefícios para os que compartilham em momentos de integração em CoP	As mudanças que estão ocorrendo na contabilidade pública, que afeta a valorização do trabalho em grupo
Subcategoria C – Divulgar os sucessos	
BENEFÍCIOS	DIFICULDADES
Há assuntos que precisam ser divulgados para o alcance maior no grupo, bem como práticas aplicadas em determinada instituição que serve de modelo para as demais, devendo ser propagadas	Questões que comprometem a propagação de resoluções individuais que não atendem ao coletivo
Categoria: INTEGRAR	
Subcategoria A – Adaptar-se na comunidade e na forma como trabalha	
BENEFÍCIOS	DIFICULDADES
A forma como as pessoas estão comprometidas com a disponibilidade de atender as demandas em busca de soluções conjuntas	A dinâmica do grupo requer atualização constante e rapidez nas respostas

Subcategoria B – Identificar e remover barreiras	
BENEFÍCIOS	DIFICULDADES
As pessoas integradas na comunidade se dispõem a procurar soluções, mesmo que externas ao grupo	Perceber que há problemas que independem do grupo para resolver, cuja solução ultrapassa sua disponibilidade em ajudar
Subcategoria C – Alinhar estrutura e cultura	
BENEFÍCIOS	DIFICULDADES
Experiências vivenciadas estimulam o alinhamento e a adaptação da estrutura com a cultura organizacional	Um assunto quando não está alinhado ao objetivo de integração, nem com a estrutura do grupo, deve ser afastado do contexto de discussão

Fonte: Lira, 2019.

As categorias apresentadas do modelo proposto por Wenger (2002) e identificadas na pesquisa mostraram aspectos positivos e negativos demonstrados pelos sujeitos. As subcategorias foram evidenciadas com a identificação dos benefícios que contribuem para o compartilhamento de conhecimentos e para a aprendizagem conjunta.

Identificou-se sujeitos com conhecimentos sobre gestão do conhecimento, o que revelou atitude positiva ao compartilhamento, podendo utilizar recurso como a de uma comunidade de prática. Pessoas comprometidas em busca de soluções conjuntas e a importância das

atividades dos profissionais da contabilidade, que possuem responsabilidade com a transparência das informações.

A troca de experiências e de boas práticas que promovem a interação deve ser valorizada e propagada. O interesse por temas atuais, que geram informações para tomada de decisão e envolve os participantes, os quais se sentem estimulados a partilhar, com entrosamento e união, incentivo à participação, sensibilização de interessados, com linguagem acessível e utilização de ferramentas de comunicação que alinham a estrutura de grupo com a cultura das organizações em que atuam os participantes, também foi identificado.

As dificuldades apresentadas para haver compartilhamento perpassaram pela estrutura das instituições com suas peculiaridades, das quais fazem parte os contadores, e a preocupação destes em atender aos gestores e melhor informá-los para tomada de decisão. Atendimento intempestivo na resolução de problemas, dificuldades de interação, com novos controles, novas responsabilidades, novos procedimentos.

A pouca experiência de alguns sujeitos e a necessidade de atualização constante, de observar a legalidade, para não incorrer em riscos desnecessários. A ausência de padronização, de unificação de modelos. Perceberam-se práticas com fragilidades. Mudanças que afetam o trabalho em grupo, a propagação de resoluções que não atendem ao coletivo; problemas que independem do grupo para solução e assuntos que não estão alinhados aos objetivos do grupo.

Com a identificação dos benefícios e das dificuldades que comprometem o compartilhamento de conhecimentos na área contábil de universidades federais, inseridas nas categorias e subcategorias do modelo proposto por Wenger (2002), foi possível identificar outras categorias que não estão contempladas no modelo do autor e que se percebem nas falas dos respondentes.

A subseção a seguir demonstra novas categorias que complementam os passos de iniciação e cultivo de comunidade de prática.

Categorias que emergiram na pesquisa

A presente obra adota o modelo misto de categorias, que parte de teoria já existente, cuja identificação de outras categorias permite ampliar os componentes previstos para proposta de modelo de comunidade de prática, que surgem com a análise realizada. Identificaram-se categorias que não foram descritas no modelo de cultivo de CoP proposto por Wenger (2002). Verificadas de acordo com a adequação das respostas dos contadores em entrevista aplicada durante as sessões de grupo focal, das anotações em diário de campo utilizado na observação participante, bem como das inferências realizadas.

Buscou-se analisar outras perspectivas que embasam uma comunidade de prática e ampliar as percepções que caracterizam grupo, tornando possível encontrar outras categorias inseridas na pesquisa realizada, tais como:

O comprometimento dos envolvidos no grupo consultado, conforme percebido pelas seguintes mensagens:

S16: [...] Já teve painel sobre esse assunto. O colega que tem experiência sobre isso pode

colaborar. Pode ser considerada como uma boa prática;

S20: [...] compartilho com o entendimento dos colegas [...].

Evidenciou-se o comprometimento dos participantes por registrar conteúdos já expostos, bem como solicitar a colaboração de colegas que já possuem o domínio a respeito de determinada prática.

Demonstrou que os respondentes reúnem-se para debater, com participação efetiva e troca de experiências, o que confirma o grau de comprometimento com os integrantes, o que pode ser considerado compatível com o estudo de aprendizagem e compartilhamento de conhecimentos.

A identidade dos sujeitos com o grupo foi observada no sentimento de que as idéias compartilhadas são importantes para a realização das atividades cotidianas, esclarecendo dúvidas, partilhando experiências e procedimentos que são perfeitamente utilizáveis em suas unidades, como pode ser exemplificado nas respostas dos sujeitos:

S31: Os problemas contábeis, financeiros e patrimoniais nas IFES são na sua essência os mesmos.

S7: As experiências de colegas são fundamentais, pois estamos em um setor que as rotinas são quase idênticas.

S23: [...] Apesar de cada instituição possuir suas peculiaridades, todas apresentam pontos em comum e problemas semelhantes [...]

A participação dos integrantes no grupo permitiu inferir que o sentimento de identificação com os problemas vivenciados e a possibilidade de resolução com a ajuda mútua, mantém a união do grupo e o interesse dos seus participantes.

Esse pensamento é confirmado por Ipiranga *et al.* (2005), que estabelecem para funcionamento de uma comunidade de prática, a geração e a apropriação de idéias, compromissos e situações já passadas, de uma área de conhecimento ou atividade específica que são compartilhadas, para que seus membros tenham um senso de iniciativa conjunta e de identidade.

Miranda-Pinto (2012) expõe que as pessoas que se reúnem em grupo em um ambiente, que pode ser virtual, onde há interações, não quer dizer que estão em uma

comunidade de prática *online*, é preciso que essas interações sigam um fluxo, que haja socialização, cooperação, negociação, colaboração, partilha e construção de conhecimento, que auxilie na construção da identidade do grupo.

A idéia de comunidade de prática baseia-se na disposição dos indivíduos no grupo para contribuir compartilhando. Isto foi identificado na observação da seguinte fala S20: “[...] a importância de participação de todos, pois é um momento único, que pretende unir os integrantes do fórum pelo coração e o sentimento de união e cooperação [...]”.

O compartilhamento de conhecimento é um processo voluntário, em que os membros estão dispostos a partilhar com o grupo. Para Hartung e Oliveira (2013) as CoP's adotam estratégias para o compartilhamento e não para a criação de conhecimento, uma vez que o que move os integrantes do grupo é a confiança uns nos outros para o compartilhamento do conhecimento.

Já para Heemann (2013) uma comunidade de prática forma-se por meio de uma rede, em que as pessoas reconhecem as oportunidades que podem ser compartilhadas. Enquanto Gnecco Junior *et al.* (2012)

atribuem às CoP's um ambiente de conexão entre as pessoas, em que incentiva o desenvolvimento e o compartilhamento de ideias e estratégias, possibilitando opções de trabalho colaborativo, permitindo o autodesenvolvimento e o estímulo à criação, à disseminação e ao compartilhamento do conhecimento.

O desenvolvimento e cultivo de uma CoP requer manter a interação do grupo, o que pode ser exemplificado na resposta observada em S16: *“Na minha opinião, a maior vantagem do fórum é a interação e ajuda dos diversos colegas”*. Os participantes transparecem a interação necessária à proposta de manutenção e de alinhamento com os objetivos de uma comunidade. Mendes e Urbina (2015) demonstram que a natureza cognitiva dos processos de aprendizagem e a concepção psicológica ligada ao conhecimento, ultrapassam barreiras e incorporam atributos sociológicos de aprendizagem, em que as interações sociais promovem o conhecimento.

A comunidade de prática para a contabilidade pública é pensada de forma que seus integrantes não se restrinjam ao grupo do FONDCF, uma vez que os representantes desse grupo possuem equipes em suas unidades, o que permite ampliá-lo, no que diz respeito a

agregar conhecimentos e partilhar as experiências enriquecidas na comunidade em proposição. Observa-se nas respostas descritas:

S29: [...] Trocando experiências com nossos colegas e utilizando melhores práticas utilizadas em outras instituições;

S30: Sempre faço contatos com outros contadores de outras IFES, assim como me coloco à disposição [...].

A visão daquilo que é discutido no fórum ou no grupo de *whatsapp* é multiplicado aos pares em suas unidades, para a inserção nas atividades cotidianas dos contadores públicos que atuam nas universidades federais como um todo, fazendo com que a ampliação do grupo aconteça. Cox (2005) ao considerar a comunidade de prática como abordagem de gestão do conhecimento, demonstra que ela promove agrupamento de pessoas que podem trabalhar conjuntamente por meio de práticas em comum, ultrapassando as estruturas de funcionamento de comunidades informais.

A comunidade pensada para os contadores de universidades federais do Brasil tem o condão de oferecer um espaço apropriado ao compartilhamento e à

aprendizagem em conjunto, daqueles que estão inseridos em grupo, uma vez que os assuntos de interesse corroboram com a análise realizada nas respostas coletadas durante a pesquisa, com temas que envolvem informação de custos; demonstrações contábeis e sua análise; sistema público de escrituração digital, valorização do profissional contábil, contabilidade gerencial e gestão.

Apresenta-se o Quadro 23 com a síntese de novas categorias identificadas no decorrer da pesquisa:

Quadro 23 – Síntese das categorias emergentes de CoP

CATEGORIAS	ELEMENTOS
Comprometimento dos envolvidos	A colaboração de colegas que já possuem o domínio a respeito de determinada prática
Identidade do grupo	Partilhar problemas e soluções semelhantes que são perfeitamente utilizáveis em suas unidades
União e interesse dos participantes	Identificar problemas e poder contar com a ajuda mútua
Contribuir compartilhando	Disposição para partilhar com o grupo
Confiança mútua	O compartilhamento de conhecimento é um processo voluntário, que ocorre quando se tem confiança
Manter a interação	Manutenção e alinhamento com os objetivos do grupo
Ampliar	Agregar adeptos, mais conhecimento e partilhar

participação	as experiências
--------------	-----------------

Fonte: Lira, 2019.

O desenvolvimento de uma comunidade de prática requer adequações para o grupo que está sendo idealizado, uma vez que foram evidenciados na pesquisa que os membros devem sentir-se comprometidos para colaborar com os demais; perceber identidade de problemas para vislumbrar soluções conjuntas; possuir confiança nos integrantes para haver trabalho colaborativo; ampliar a participação por meio de incentivo aos colegas da equipe local, que possa agregar adeptos e mais conhecimento; reconhecer a união e o interesse dos participantes para ajuda na resolução de problemas; contribuir com o compartilhamento de conhecimentos; e manter a interação alinhada com os objetivos do grupo.

Com a identificação do modelo de iniciação e cultivo de CoP proposto por Wenger (2002) no ambiente de contadores, percebeu-se que elementos comportamentais característicos do público estudado não foram contemplados pelo autor, no entanto foram destacados pelos sujeitos da pesquisa.

A aplicação da pesquisa por meio da técnica de grupo focal em ambiente neutro, como o evento em

Fortaleza/CE, permitiu que o grupo fosse observado naturalmente, que em outro ambiente não se sentiria à vontade, prevalecendo conversas espontâneas, entrosamento com o surgimento de novas idéias, com participação proativa, o que demonstra a confiança, a união e o interesse em interagir e colaborar com o intercâmbio de conhecimentos.

Os passos do modelo deste autor trazem de início a percepção do que vem a ser uma comunidade de prática, de mostrar a importância de aprender junto e das relações desencadeadas numa comunidade. Porém, acredita-se que é necessário primeiramente, sentir o interesse dos participantes. Em seguida, demonstra o contexto com a identificação dos problemas críticos; o passo educar, que revela como se engajar na comunidade; o suporte para auxiliar na infraestrutura; o passo: começar com reuniões, atividades, responsabilidades. Posteriormente, encorajar com a valorização da comunidade; e integrar a comunidade na forma como a organização trabalha. Portanto, observaram-se aspectos no comportamento humano revelados no ambiente estudado, que não foram contemplados pelo modelo do autor.

A partir dessa lacuna, apresenta-se a proposta de um modelo apropriado a ser acrescentado ao de Wenger (2002), como etapa preliminar à adoção deste modelo universal e geral, o qual apresenta passos importantes para a formação de comunidade de prática. Identifica-se que este pode ser ampliado e realizar adequação para se iniciar uma CoP no ambiente estudado, de acordo com os resultados verificados na pesquisa.

Capítulo 4

MODELO DE COMUNIDADE DE PRÁTICA PROPOSTO PARA A CONTABILIDADE PÚBLICA

Um modelo busca a representação simplificada de algum aspecto da realidade, que permite vislumbrar características essenciais de um domínio ou campo de estudo. Os modelos são aproximações subjetivas, que não incluem todas as observações e mensurações associadas, mas são válidos por permitir o aparecimento de aspectos fundamentais da realidade (SAYÃO, 2001).

Com os resultados obtidos nas categorias de iniciação e cultivo de uma comunidade de prática, bem como da identificação de outras categorias emergentes a desenvolver no grupo pesquisado é possível apresentar a proposta de um modelo de comunidade de prática para o grupo formado pelos contadores públicos de universidades federais, uma vez que possui características pertinentes a uma comunidade.

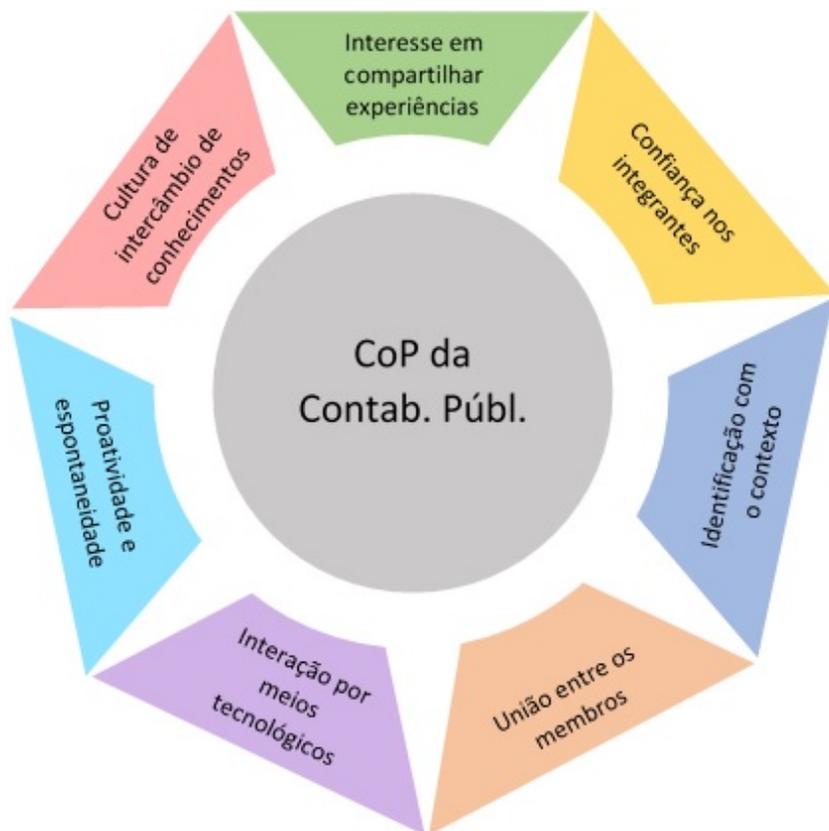
Para desenvolver uma comunidade de prática é preciso haver conexão de pessoas em torno de uma área de conhecimento, que no caso da presente obra, configura-se no grupo formado pelos contadores públicos de universidades federais. O ambiente estudado torna-se

propício, uma vez que se reconhece a importância de trocar idéias com os colegas que atuam nesse contexto, para discutir tema de interesse de todos os participantes, o que contribui para o crescimento do conhecimento individual e coletivo, por meio do compartilhamento e da aprendizagem conjunta.

Com base em conceitos de diversos autores e nos resultados do presente estudo, esta pesquisadora estabeleceu para o presente trabalho o conceito de comunidade de prática como um grupo de pessoas que possuem interesse comum, que compartilham preocupações e problemas por meio presencial ou virtual, que confiam uns aos outros os assuntos inerentes às suas atividades, para interação e resolução de questões em conjunto, bem como expõem idéias e práticas relacionadas ao contexto da comunidade.

Após definição de comunidade de prática estabelecida na configuração desta obra, apresenta-se na Figura 15 a proposta de um modelo de CoP para a contabilidade pública (Contab. Públ.). Este se divide em sete dimensões a desenvolver, com conteúdos pertinentes e possibilidade de estruturação para configurar a comunidade apropriada ao setor contábil público de UF's.

Figura 15 – Dimensões de CoP da Contabilidade Pública



Fonte: Lira, 2019.

Ao analisar o ambiente de interação dos contadores públicos de universidades federais percebeu-se a existência do interesse em compartilhar experiências entre os integrantes, uma vez que a idéia de unir-se em grupo tem por foco a solução de problemas do dia a dia, onde as interações permitem criar alternativas muitas vezes não

vislumbradas sem a colaboração dos colegas. A comunidade de prática promove a geração de idéias e possibilita solução de problemas com a interação entre os seus membros. O ambiente onde existe compartilhamento desenvolve nas pessoas a cooperação, o que produz novos conhecimentos. Quando as pessoas correspondem ao propósito do grupo de compartilhamento de conhecimentos, fluem-se idéias, trocam-se experiências e vivenciam-se entendimentos.

A dinâmica em uma comunidade depende da confiança creditada em seus integrantes, uma vez que só se compartilha com quem confia. As relações de confiança são graduais e permite reciprocidade. Em uma comunidade os valores das relações são muito importantes, pois permite vínculos que auxiliam no compartilhamento. Estabelece-se interação e possibilidade de tirar dúvidas, trocar experiências, intercâmbio de materiais e procedimentos. Os indivíduos que participam de uma comunidade de prática são propensos a desenvolver suas habilidades individuais e partilhar para os demais membros, obtendo retorno com o crescimento coletivo.

Observou-se a identificação de situações que se assemelham com as das demais instituições dos colegas, embora reconheçam os aspectos singulares de cada uma.

Sendo assim, a cooperação por meio da troca de experiências promove o intercâmbio de práticas que beneficiam os envolvidos. É possível partilhar experiências e aprender com os desafios. Fazer parte de uma comunidade é sentir-se pertencente a ela, corresponde a uma identificação com o contexto em que se insere. As pessoas sentem que na interação acontece o crescimento individual e conseqüentemente a evolução do grupo, podendo estender-se à organização.

Identificou-se no grupo pessoas que se destacam por sua maneira de agir, de incentivar, de envolver os integrantes de forma a estimular e energizar os colegas. Existe a preocupação com a força da união entre os membros, evidenciada nas palavras de incentivo à cooperação.

Há disponibilidade de materiais e procedimentos que podem guiar a prática dos membros do grupo. Existe um site gerenciado pelo FONDCF www.fondcf.andifes.org.br que congrega todo o material apresentado nas palestras, links de interesse, documentos padronizados, legislação correlata, dentre outros. O endereço do site é importante para consulta de materiais, informativos, bem como data e inscrição para próximos

encontros presenciais. Outra forma de interação por meios tecnológicos é a participação no grupo de *whatsapp*, que é muito dinâmico, mas apresenta algumas barreiras, e por essa característica, resolve questões de cunho rápido e pouca profundidade. Assim, observou-se que é um meio facilitador, embora sujeito a críticas, em virtude das conversas fugazes nesse tipo de ferramenta. A proposta contempla meios facilitadores como videoconferência por *whatsapp web* ou outra ferramenta de fácil utilização, que seja aceita pelos envolvidos, com orientações de treinamento para se atingir o maior número de interessados e assistência logística para as reuniões.

A comunidade de prática requer pessoas que estejam dispostas e com interesse em compartilhar conhecimentos e aprender uns com os outros por meio de interação, sem a ingerência de gestor, de comando da administração, de controle institucional. Deve prevalecer a espontaneidade, a proatividade, a congregação de esforços para entendimentos e a troca de experiências.

A tecnologia deve ajudar quanto ao contato, porém não deve ser dada ênfase a esta, pois é considerada uma ferramenta de aproximação, de facilitação de intercâmbio, porque o mais importante é a percepção de poder expor

determinada dúvida e contar com a colaboração dos colegas para equacioná-las, ou direcionar para onde buscar solução, criando uma cultura de intercâmbio de conhecimentos.

A oportunidade de participar de grupo de interesses convergentes surge pela confiança que se estabelece entre os membros, uma vez que se identificam circunstâncias e problemas semelhantes em suas unidades. Para incentivar os participantes é necessário envolvê-los e mobilizá-los pela importância da união e do compartilhamento, promovendo a interação pelos meios tecnológicos disponíveis, com a relevância dada à proatividade e incentivando a cultura de troca e intercâmbio de conhecimentos, ultrapassando barreiras com a integração dos membros.

Apresenta-se o Quadro 24 com a síntese das dimensões de comunidade de prática da contabilidade pública e seus elementos:

Quadro 24 – Síntese das Dimensões de CoP da Contabilidade Pública

DIMENSÕES	ELEMENTOS
1. Interesse em compartilhar experiências	<ul style="list-style-type: none"> - Interações entre os membros para criar alternativas - Colaboração dos colegas - Cooperação que produz novos conhecimentos - Fluem-se idéias - Vivenciam entendimentos
2. Confiança nos integrantes	<ul style="list-style-type: none"> - Relações recíprocas - Vínculos que auxiliam o compartilhamento - Tirar dúvidas - Desenvolvimento de habilidades individuais - Crescimento coletivo
3. Identificação com o contexto	<ul style="list-style-type: none"> - Situações semelhantes e singulares nas instituições - Troca de experiências - Intercâmbio de práticas - Benefícios aos envolvidos - Aprender com os desafios - Sentir-se pertencente - Evolução do grupo, estendendo-se à organização - Crescimento individual
4. União entre os membros	<ul style="list-style-type: none"> - Pessoas que incentivam - Envolvem integrantes - Estimula e energiza os colegas - Incentiva a cooperação
5. Interação por meios tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilizar materiais e procedimentos no site - Participar no grupo de whatsapp - Meio facilitador como videoconferência web - Orientações de treinamentos - Maior número de interessados - Assistência logística para reuniões

6. Espontaneidade e proatividade	<ul style="list-style-type: none"> - Disposição para compartilhamento - Aprender uns com os outros - Congregação de esforços para entendimentos
7. Cultura de intercâmbio de conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnologia para ajudar no contato - Ferramenta de aproximação - Facilitação de intercâmbio - Colaboração dos colegas para equacionar dúvidas - Direcionar busca de soluções

Fonte: Lira, 2019.

A proposta de modelo de comunidade de prática para a contabilidade pública contempla sete dimensões a desenvolver junto aos contadores de universidades federais para promover o compartilhamento de conhecimentos e a aprendizagem conjunta.

- Dimensão 1) Interesse em compartilhar experiências - esta dimensão aloca o interesse e o comprometimento dos integrantes com a idéia de unir-se em grupo para interagir e colaborar com os colegas de profissão, uma vez que por meio da cooperação, desenvolve-se conhecimento.

- Dimensão 2) Confiança nos integrantes - a dimensão revela que o compartilhamento está diretamente relacionado com a confiança, promovendo vínculos e relações de reciprocidade. Permite interação, esclarece

dúvidas, troca de experiências e desenvolve-se individual e coletivamente.

- Dimensão 3) Identificação com o contexto - nesta dimensão identifica-se situações semelhantes com as instituições dos demais, o que promove o intercâmbio de práticas que beneficiam os envolvidos, estendendo-se à organização, com partilha de experiências e aprendizagem com os desafios.

- Dimensão 4) União entre os membros - a presente dimensão contempla o incentivo, o envolvimento dos integrantes, o estímulo e a preocupação de manter os participantes unidos para a cooperação.

- Dimensão 5) Interação por meios tecnológicos - a dimensão promove a interação com ajuda da tecnologia, para encurtar distâncias, promover encontros, treinamentos, disponibilizar materiais, meios facilitadores de contatos entre os membros do grupo.

- Dimensão 6) Espontaneidade e proatividade - esta dimensão prevê a participação dos integrantes de forma espontânea, porque deseja partilhar e aprender, tornando-

se proativo nas contribuições junto ao grupo, para discussão e entendimentos com troca de experiências.

- Dimensão 7) Cultura de intercâmbio de conhecimentos – nesta dimensão a ideia de sentir receptividade na explanação de problemas e de poder contar com a colaboração dos colegas para equacioná-los é o foco desta dimensão, em que o intercâmbio de conhecimentos, com o auxílio da tecnologia para manter o contato, contribui para formar uma cultura de compartilhamento.

As dimensões apresentadas na proposta de modelo de comunidade de prática da contabilidade pública estabelecem os elementos que se devem contemplar para o desenvolvimento de comunidade apropriada ao setor contábil de universidades federais, uma vez que foram identificados como essenciais, mas não exaustivos, para envolvimento e integração em comunidade de prática.

Sendo assim, a presente proposta de modelo de CoP permite adequar a necessidade de haver troca e compartilhamento de conhecimentos na área contábil, com a vontade de interagir e de aprender conjuntamente, promovidos em meio a uma comunidade de prática.

INTEGRAÇÃO DO MODELO DE WENGER AO DE COMUNIDADE DE PRÁTICA DA CONTABILIDADE PÚBLICA

O modelo de cultivo de comunidades de prática de Wenger (2002) apresenta sete passos que guiam a iniciação e o desenvolvimento de CoP. A proposta descrita nesta obra identifica sete dimensões a desenvolver para implementação de comunidade de prática para a área contábil de universidades federais. Há passos que se complementam e ampliam-se novas perspectivas para desenvolver comunidades de prática nas organizações que focam na gestão do conhecimento.

Propõe-se o entrelaçamento de ambos os modelos para vislumbrar iniciativas de aplicação conjunta e prática. Para tanto, elencam-se as dimensões de forma associada, com os aspectos peculiares a cada uma:

- Dimensão 1) Interesse em compartilhar experiências - dimensão que identifica o interesse de potenciais integrantes, com o lançamento da idéia de unir-se em grupo para interagir e colaborar com os colegas da área que atuam.

- Dimensão 2) Confiança dos integrantes – a dimensão revela que se compartilha quando se sente confiança.
- Dimensão 3) Início do processo e conceitos – dimensão que demonstra a importância de grupo, de união, de entrosamento.
- Dimensão 4) Identificar e definir o contexto estratégico - nesta dimensão identificam-se situações semelhantes para promover o intercâmbio de práticas e define-se área de discussão.
- Dimensão 5) Educar para união entre os membros – esta dimensão incentiva a fazer parte do grupo, envolver-se, engajar-se, manter os participantes unidos para a cooperação.
- Dimensão 6) Suporte de infraestrutura e interação por meios tecnológicos - a dimensão evidencia o uso de ferramentas tecnológicas para encurtar distâncias e promover meios facilitadores de contatos.
- Dimensão 7) Começar a cultivar laços – dimensão que estimula entendimentos, conversas, discussões, reuniões,

para a interação entre os membros, evidenciando a importância do aprender fazendo.

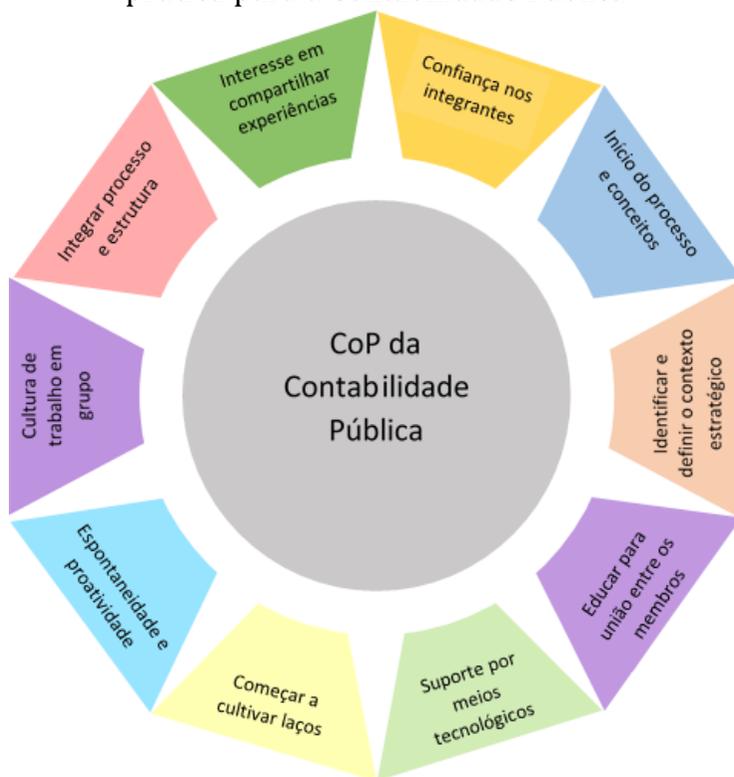
- Dimensão 8) Espontaneidade e proatividade – esta dimensão mostra a participação espontânea, com proatividade para a partilha e troca de experiências.

- Dimensão 9) Encorajar o trabalho em grupo e cultura de intercâmbio de conhecimentos – dimensão que encoraja a atuação do grupo com a cultura organizacional, com incentivo à colaboração e cultura de compartilhamento.

- Dimensão 10) Integrar processo e estrutura – esta dimensão revela a adaptação ao grupo; sente-se membro, pertencente à comunidade de prática.

Com o entrelaçamento do modelo de cultivo de CoP de Wenger (2002) e do modelo de incentivo de comunidade de prática para a contabilidade pública apresentado neste trabalho, propõe-se o modelo integrado para aplicação junto à contabilidade pública das universidades federais para formação de uma comunidade de prática. Segue Figura 16 com as dimensões integradas:

Figura 16 – Dimensões Integradas de comunidade de prática para a Contabilidade Pública



Fonte: Lira, 2019.

O modelo propõe a integração a partir do interesse demonstrado pelos operadores da contabilidade pública de universidades federais, da confiança no grupo, do estímulo a iniciar uma CoP com a definição de contexto, a interação por meio da tecnologia, a espontaneidade, a importância do

trabalho em grupo, a união, os laços que são construídos, a cultura de compartilhamento e a integração do processo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunidade de prática é considerada nesta pesquisa como estratégia de gestão do conhecimento que promove o aprendizado, o compartilhamento e o desenvolvimento de pessoas que se integram em grupo, como meio de uni-las em prol de alavancar o conhecimento individual e coletivo, para incentivar a criação, a inovação e a utilização da informação e do conhecimento nas organizações.

A maior concentração de universidades federais é na região Sudeste, seguida pelo Nordeste, esta característica pode justificar a maior representatividade destas regiões do país no estudo. Infere-se que foi significativa a participação, uma vez que mais da metade das universidades federais foram representadas neste estudo, podendo-se concluir que há uma boa aceitação da pesquisa.

A caracterização dos atores / sujeitos da pesquisa, em relação à formação revela que os contadores em sua maioria possuem especialização, além da graduação, seguida por muitos que possuem mestrado, como também

alguns consultados possuem doutorado. Revela que os contadores estão em busca de qualificação, não permanecem apenas com a graduação, continuam em plena aquisição de conhecimentos, isto reflete nas respostas à pesquisa, que demonstra o interesse em participar em busca e partilha de conhecimentos.

O equilíbrio entre as faixas etárias demonstra que os contadores, em sua maior parte, estão abaixo da meia idade. Pode-se inferir que os contadores participantes não são muito jovens, o que revela maturidade suficiente para colaborar com a proposta da pesquisa.

Em relação ao tempo de serviço revela a experiência dos sujeitos na área, com possibilidade de importantes contribuições que podem ser ofertadas ao grupo e da exposição de idéias e práticas aos menos experientes. Pode-se concluir que os sujeitos possuem um arcabouço de conhecimentos na área, que muito pode contribuir para o desenvolvimento de comunidade de prática.

Com a aplicação na pesquisa das categorias do modelo de iniciação e cultivo de CoP proposto por Wenger (2002) foi possível identificar, em cada uma delas, os benefícios que podem gerar a troca de conhecimentos, perceber o quanto se reconhece a importância do

compartilhamento de conhecimentos e as facilidades para conexão do grupo, bem como, a utilidade da aprendizagem em conjunto.

Ao existir disposição para externar e propagar o aprendido pode-se concluir que os benefícios gerados para os integrantes com a aprendizagem conjunta revelam motivo para desenvolver comunidade de prática.

O aprofundamento do conhecimento, a atualidade dos assuntos e o interesse e envolvimento dos participantes, beneficiam a visão de alavancar conhecimento. Os sujeitos expõem seus pontos de vista, adquirem novas experiências, retomam suas atividades com motivação, estes aspectos indicam que o estímulo à participação na troca de idéias corrobora com o crescimento individual e coletivo.

Foi evidenciada a crença nos colegas para sanar dúvidas, em virtude do aspecto da confiança que se deve ter em relação à comunidade, pois o compartilhamento acontece quando se possui confiança nos colegas que tiram as dúvidas, ou contribuem com suas experiências. A colaboração entre os membros do grupo demonstrou que confiam uns nos outros para esclarecer e solucionar problemas que surgem no dia a dia.

A rede social *whatsapp* revela um meio muito utilizado entre os sujeitos para sanar problemas mais urgentes, mas requer outros recursos tecnológicos que beneficiem o contato e a comunicação em grupo, o que demonstra a necessidade de outros meios de interação. Surgiu com o advento das mídias sociais e estabeleceu-se como ferramenta que favorece o intercâmbio rápido, como meio de esclarecer procedimentos, tirar dúvidas mais urgentes, divulgar informações relevantes para os contadores, no entanto, considera-se a informalidade deste expediente, com a celeridade de informações que se perdem ao longo da dinâmica do grupo, portanto, também insuficiente para estabelecimento de comunidade de prática, que requer um ambiente mais estruturado e que as práticas bem sucedidas em outras universidades federais sejam repassadas e que o compartilhamento de conhecimentos seja aproveitado.

O cultivo de reuniões, de discussões, ajuda a identificar problemas e riscos, que pode levar a solução e gerar informações mais precisas para os gestores tomarem decisão, o que beneficia a importância das atividades dos envolvidos. Conclui-se que incentivar a participação em uma comunidade proporciona benefícios à organização,

além da geração de conhecimentos individuais e coletivos, que contribuem para a tomada de decisão dos gestores. A cultura de aprendizagem conjunta, que gere benefícios coletivos, deve prevalecer e ser inserida nas rotinas das instituições dos sujeitos.

Em relação às dificuldades existentes no grupo que comprometem a interação, que dificultam a solução de problemas e esclarecimento de alguma dúvida, foram consideradas barreiras encontradas para evolução de comunidade de prática e compartilhamento de conhecimentos.

As estruturas organizacionais das universidades federais, com suas realidades e características peculiares revelam dificuldade de absorver modelos, procedimentos que são discutidos em grupo, configurando-se como barreiras a equacionar para a valorização do intercâmbio proporcionado por comunidade, o que contribui para evolução do conhecimento organizacional. Os problemas que requerem resolução tempestiva, além de assuntos que precisam de muitos debates e discussões, revelam aspectos limitadores no desenvolvimento do grupo.

Os resultados revelaram que o estudo evidenciou condições favoráveis ao desencadeamento de interações

entre os contadores atuantes nas universidades, que estão inseridos no grupo estudado, podendo se estender aos que estão em suas unidades, por meio de comunidade de prática, cujo objetivo é partilhar assuntos em comum de suas atividades e práticas, promovendo a aprendizagem conjunta e o compartilhamento de conhecimentos no contexto da área contábil pública destas instituições.

A comunidade de prática para a contabilidade pública agrupa contadores de UF's que partilham sentimentos e assuntos em comum de suas atividades, no ambiente onde desenvolvem sua prática, que reconhecem a importância da troca de idéias e conhecimentos. Dentro do grupo há os que possuem o domínio sobre procedimentos que afetam a contabilidade pública na atualidade, em que a convergência às normas internacionais de contabilidade aplicada ao setor público é realizada e implementada no âmbito das universidades. É composta pelos contadores que valorizam as discussões e os entendimentos na área.

A comunidade se faz reconhecer pelas discussões e entendimentos valorizados no grupo, bem como pelas atividades desenvolvidas pelos contadores, as quais se configuram suas práticas. A prática evidencia as atividades

do dia a dia correspondente aos procedimentos usuais de contabilidade aplicada ao setor público.

Restou evidenciado o comprometimento dos sujeitos, a identificação com os problemas vivenciados com semelhança em suas unidades, o incentivo de levar para as suas equipes as práticas discutidas, a confiança, a união e a interação que prevalece entre os integrantes do grupo.

Os achados da pesquisa demonstram lacunas no modelo proposto por Wenger para o ambiente de contadores de universidades federais, conforme elementos comportamentais observados, o que revela a necessidade de um modelo de comunidade de prática que contemple as características desse ambiente peculiar, como etapa preliminar a ser acrescida à implantação de um modelo geral e universal.

Conclui-se com a apresentação de proposta de um modelo de comunidade de prática apropriada para o setor contábil de universidades federais, considerando os aspectos essenciais de uma comunidade identificados na pesquisa:

- a) o interesse em compartilhar experiências entre os integrantes, para solução de problemas do dia a dia;

- b) a confiança creditada nos colegas, com a importância das relações e dos vínculos que ajudam o compartilhamento;
- c) identificar o contexto do grupo e sentir-se pertencente a ele;
- d) preocupar-se com a união entre os participantes com incentivo a cooperação;
- e) inserir meios tecnológicos facilitadores de interação;
- f) espontaneidade e proatividade para entendimentos e trocas de experiências; e
- g) cultura de intercâmbio de conhecimentos que facilita direcionar a busca de solução para problemas comuns.

Confirma-se o pressuposto de que um ambiente como o de uma comunidade de prática, como um recurso de gestão do conhecimento, pode agregar elementos que desenvolvem a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimentos dos contadores atuantes no setor contábil público de universidades federais do país.

Esta proposta visa uma contribuição para os contadores de UF's que necessitam de um ambiente em que se possam estabelecer diálogos e interações espontâneas,

que ajudem na identificação e resolução de problemas para a área contábil pública.

A presente obra visa apresentar um ambiente de interação contextualizado pelos contadores públicos de universidades federais, com promoção do intercâmbio, da aprendizagem e do compartilhamento para a construção de conhecimentos, alavancando o potencial dos contadores, aperfeiçoando as técnicas, auxiliando o processamento das práticas e procedimentos contábeis, e promovendo a troca de conhecimentos na área, por meio de recurso de gestão do conhecimento, com a proposta de modelo de comunidade de prática da contabilidade pública para as universidades federais.

Vislumbra-se um avanço na contribuição da gestão do conhecimento para a área pública, com a proposta do modelo de comunidade de prática e, que esta seja implantada, desenvolvida, cultivada, e que proporcione o compartilhamento de conhecimentos, a aprendizagem conjunta seja incentivada, com aplicabilidade adequada e promova a integração dos contadores das universidades federais do país.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do Conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

ÁLVARES, L. M. A. R. **Telecentros de informação e negócios como veículo de educação corporativa nas microempresas e empresas de pequeno porte**. 2010. 273 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

AMORIM, F. B.; TOMAÉL, M. I. Gestão da informação e do conhecimento na prática organizacional: análise de estudos de casos. **Revista Digital de Biblioteconomia**, Campinas, v.8, n.2, p. 1-20, jan/jun. 2011.

ANGELONI, M. T. **Organizações de conhecimento**: dos modelos à aplicação prática. Florianópolis: UFSC: Programa de Pós-graduação de Administração, 1999.

ANTONELLO, C. S.; RUAS, R. Formação gerencial: pós-graduação *lato sensu* e o papel das comunidades de prática. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.9, n.2, abr/jun. 2005.

AQUINO, M. A. A ciência da informação: novos rumos sociais para um pensar reconstrutivo no mundo contemporâneo. **Ciência da Informação**, Brasília v.36 n. 3, set./dez. 2007.

ARAÚJO, C. A. Á. **O que é Ciência da Informação**. Belo Horizonte: KMA, 2018.

_____. Teorias e tendências contemporâneas da ciência da informação. **Informação em Pauta**, v. 2, p. 09-34, 2017.

_____. Fundamentos da ciência da informação: Correntes teóricas e o conceito de informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.4, p.57-79, 2014.

_____. Correntes teóricas da ciência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v.38, n.3, p.192-204, set/dez, 2009.

ARAÚJO, D. G.; DIAS, G. A. Contribuições de Educação a Distância na Aprendizagem das Organizações: um estudo na Universidade Federal da Paraíba. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**. João Pessoa, v.8, n.1, p.191-209, 2018.

ARAÚJO, L. H. L.; LUCENA FILHO, G. J. Comunidades virtuais de aprendizagem: novas dinâmicas de aprendizagem exigem novas formas de avaliação. *In: **Brazilian Symposium on Computers in Education*** (Simpósio Brasileiro de Informática na Educação-SBIE). 2005. p. 329-339.

ARAÚJO, W. J. **A segurança do conhecimento nas práticas da gestão da segurança da informação e da gestão do conhecimento**. 2009. 280 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade Brasília, Brasília, 2009.

BACHELARD, G. **A formação do espírito científico: contribuição para uma psicanálise do conhecimento** (1967). Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.

BARBOSA, R. R. Gestão do conhecimento na literatura acadêmica: um estudo sobre a produção científica na base Scopus. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA, EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO - ENANCIB, 14, 2013, Brasília. **Anais** [...] Brasília-DF, 2013.

_____. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v.13, [n.esp.], p.1-25, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BARNARD, C. I. **Mind in everyday affairs**: An examination into logical and non-logical thought processes. Guild of Brackett lecturers, 1936.

BARRETO, A. A. A condição da informação. *In*: STAREC, Cláudio *et al.* (org.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva. 2005. Cap. 1, p. 3-16.

_____. A economia dos intangíveis e o desenvolvimento. *In*: **Anais**. II Colóquio brasileiro de Gestão do conhecimento, capital intelectual e ativos intangíveis: teorias, métodos e debates sobre a geração de valor nas organizações contemporâneas. 2014.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: IPEA, 2012.

_____. **Proposta de um Modelo de Gestão do Conhecimento com foco na qualidade.** 2008. 287 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

BATISTA, F. F. *et al.* **Gestão do conhecimento na administração pública.** Brasília: IPEA, 2005 (Texto para Discussão, n. 1.095).

BELINE, W. **Formação de professores de matemática em comunidades de prática:** um estudo sobre identidades. 2012. Tese (Doutorado em Ensino de Ciências e Educação Matemática)–Universidade Estadual de Londrina, Londrina. 2012.

BELUZZO, R. C. B.; FERES, G. G. Competência em informação, redes de conhecimento e as metas educativas para 2021: reflexões e inter-relações. *In:* BELUZZO, R. C. B.; FERES, G. G.; VALENTIM, M. L. P. **Redes de conhecimento e competência em informação:** interfaces da gestão, mediação e uso da informação. Rio de Janeiro: Interciência, 2015.

BENTO, M. D. **Pedagogia empresarial [recurso eletrônico]:** qualidade, aprendizagem e o capital intelectual das empresas São Paulo: Cengage Learning, 2016.

BETTENCOURT, M. P. da L.; CIANCONI, R. de B. Gestão do conhecimento: um olhar sob a perspectiva da ciência da informação. **Revista Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 5, n.1, 2012.

BOISOT, Max H. **Knowledge assets**: securing competitive advantage in the Information Economy. New York: Oxford University Press, 1998.

BORGES, M. A. O profissional da informação: somatório de formações, competências e habilidades. **Jardim da informação e do conhecimento**, v. 1, n. 1, 2018.

BORKO, H. **Ciência da informação**: o que é isto? Califórnia: American Documentation, 1968.

BRAGA, M. M. **Uma proposta de modelo de plataforma de colaboração para comunidades de prática no ambiente de TV digital**. 2012. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento)–Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

BRASIL. Lei n.4.320, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.

_____. Lei Complementar n. 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.

_____. Lei n. 10.180, de 6 de fevereiro de 2001. Organiza e disciplina os Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal, e dá outras providências.

_____. Decreto n. 6.976, de 7 de outubro de 2009. Dispõe sobre o Sistema de Contabilidade Federal e dá outras providências.

_____. Decreto nº 7.185, de 27 de maio de 2010. 2010a.

_____. Decreto nº 93.872, de 23 de dezembro de 1986.

_____. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.

_____. Portaria Interministerial n. 184, de 25 de agosto de 2008. Dispõe sobre as diretrizes a serem observadas no setor público (pelos entes públicos) quanto aos procedimentos, práticas, elaboração e divulgação das demonstrações contábeis, de forma a torná-los convergentes com as Normas Internacionais de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público.

_____. Resolução CFC 2016/NBCTSPEC de 04 de outubro de 2016. Aprova a NBC TSP Estrutura conceitual.

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP) – 7 Ed. Versão 2017. Brasília, 2017.

_____. Secretaria do Tesouro Nacional. Ministério da Fazenda. Portal do Tesouro Nacional.
<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/grupos-tecnicos-gtcon-gtrel-e-gtsis>. Acesso em: 03 jun. 2019.

BROOKES, B. C. The foundations of information science. **Journal of Information Science**, Amsterdã, v. 2, n. 3-4, p. 125-133, 1980.

BUCKLAND, M.K. Information as thing. **JASIS - Journal of the American Society for Information Science**, v.45, n.5, p.351-360, 1991.

BUKOWITZ, W.; WILLIAMS, R. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CÂNDIDO, C. A.; VALENTIM, M. L. P.; CONTANI, M. L. Gestão Estratégica da Informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão. **DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v.6, n.3, jun/05, 2005.

CAPURRO, R. Epistemologia e Ciência da Informação. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA, EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 5., Belo Horizonte, 2003, Belo Horizonte. **Anais [...]** Belo Horizonte: UFMG, 2003.

CAPURRO, R.; HJÓRLAND, B. O conceito de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**. Belo Horizonte, v. 12, n.1, p. 148-207, jan./abr. 2007.

CARVALHO, H. D. P. **Estudo dos princípios de rede e comunidade de prática**: uma alternativa para aprimorar a eficiência na gerência de recursos humanos do IBGE em Pernambuco. 2010. 155f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife-PE, 2010.

CARVALHO, K. Redes sociais: presença humana e a comunicação informal. *In*: POBLACION, D. A. *et al.* **Redes**

sociais e colaborativas: em informação científica. São Paulo: Angellara, 2009. cap. 4, p. 141-167.

CARVALHO, V. **Mathematics Education and Society (MES):** a constituição de uma comunidade de prática científica internacional. 2007. 409f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2007.

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

_____. Preenchendo as lacunas cognitivas: como as pessoas processam informações. *In:* DAVENPORT, T.; MARCHAND, D.A.; DICKSON, T. **Dominando a Gestão da Informação.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

CHUERI, L. O. V.; ROSA NETO, J. M. **Comunidades de práticas nas organizações:** o que são e quais os benefícios. 2009.

COLTRO, A. Seção de pessoal, departamento de pessoal, administração de pessoal, administração de relações industriais, administração de recursos humanos, gestão de recursos humanos, gestão de pessoas,... ou o multiforme esforço do constante jogo. **Revista de Administração da UNIMEP**, São Paulo, v. 7, n. 1, jan./abr. 2009.

CONTI, S. **¿ Qué desarrollo y qué comunidades?** dinámicas asociativas y comunitarias de experiencias colectivas de producción. 2015. Tese (Magíster en Psicología Comunitaria). Universidad de Chile. 2015.

COSTA, P. E. C. C. **Desenvolvimento de um modelo de gestão do conhecimento para a melhoria do processo de desenvolvimento de produtos**. 2005. 107f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal-RN, 2005.

COX, A. What are communities of practice? A comparative review of four seminal works. **Journal of information science**, v. 31, n. 6, p. 527-540, 2005.

COX, C. **Understanding District Central Office Curriculum Administrators through Collaboration and Curriculum Leadership**. 2016. 155f. Tese de Doutorado (Doctor of Philosophy. Miami University. 2016.

CHRISTOPOULOS, T. P. **A sustentação das comunidades virtuais de aprendizagem e de prática**. 2008. 282 p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas)–Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo: EAESP. 2008.

DANTAS, G. S. Estruturação dos Centros de Custos para geração de informação para tomada de decisão. *In: XXIV REUNIÃO DO FONDCE*, 24^a, **Anais [...]**. Fortaleza/CE, 2018.

DAVENPORT, T. **Ecologia da informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DELEUZE, G. **Foucault**. São Paulo: Brasiliense. 1986. (1ª. Parte, p. 13- 33 “do arquivo ao Diagrama”).

DESCARTES, R.; GRÖBER, G. **Discours de la méthode**: 1637. Heitz, 1905.

DIAS, R. **Cultura organizacional**. Campinas, SP: Alínea, 2003.

DUARTE, E. N.; LLARENA, R. A. S.; LIRA, S. L. Acesso e compartilhamento da informação e do conhecimento no marco da administração eletrônica e das políticas de transparência. *In*: DUARTE, E. N.; ESTEBAN NAVARRO, M. A.; LLARENA, R. A. S. (org.). **Comunicando hemisférios: informação e conhecimento, Brasil e Espanha**. João Pessoa. Editora UFPB, 2016.

_____; ÁLVARES, L. M. A. R.; VALENTIM, M. L. P.; BARBOSA, R. R.; CIANCONI, R. B. Gestão da informação e do conhecimento: avanços e perspectivas. [Mesa redonda, roda de debates]. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA, EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 16., **Anais [...]**. João Pessoa, 2015.

_____; LIRA, S. L.; LIRA, W. S. Gestão do conhecimento: origem, evolução, conceitos e ações. *In*: DUARTE, E. N.; LLARENA, R. A. S.; LIRA, S. L. (Org.). **Da informação à auditoria de conhecimento: a base para a inteligência organizacional**. João Pessoa. Editora UFPB, 2014.

_____; SANTOS, L. R. S.; FERREIRA, T. E. L. R. A aprendizagem organizacional: conceitos, teorias e práticas. *In*: DUARTE, E. N.; LLARENA, R. A. S.; LIRA, S. L. (org.). **Da informação à auditoria de conhecimento: a base para a**

inteligência organizacional. João Pessoa. Editora UFPB, 2014.

_____. Conexões temáticas em gestão da informação e do conhecimento no campo da ciência da informação: proposta de redes humanas. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.21, n.1, p. 159-173, jan./abr. 2011.

_____; *et al.* Aprendizagem informacional por meio do compartilhamento de conhecimentos entre docentes. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA, EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 9., São Paulo, 2008. **Anais [...]**, São Paulo, 2008.

_____; *et al.* Aprendizagem organizacional em unidades de informação: do grupo focal à comunidade de prática. **Perspectivas em Ciência da Informação**. Belo Horizonte, v. 13, n. 3, p. 78-95, 2008.

_____; SILVA, A. K. A. Gestão da informação e do conhecimento: práticas de empresa excelente em gestão empresarial extensivas a unidades de informação. **Inf. & Soc.: Est.**, v.17, n.1, p.97-107, jan./abr., 2007.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Intellectual capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower**. New York: HarperCollins Publishers 1997.

ESTEVEZ, M. S. P. A. **Gestão e fluxos de informação na produção de teatro musical**. 145f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2017.

FERNANDES, F. R. *et al.* Comunidades de prática: uma revisão bibliográfica sistemática sobre casos de aplicação organizacional. **AtoZ**: novas práticas em informação e conhecimento, Paraná, v. 5, n. 1, p. 44-52, jul. 2016.

FERREIRA, T. B. **Desenvolvimento de competências laborais em um ambiente de aprendizagem social**: um estudo de caso com uma família de rendeiras em Alcaçuz/RN. 2014. 68 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. 2014.

FOUCAULT, M. **A arqueologia do saber** (1969). 7. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008.

FREIRE, G. H. A.; FREIRE, I. M. **Introdução à ciência da informação**. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2010.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 13. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

FREITAS, D. S. **A perspectiva da comunidade aprendente nos processos formativos de professores pesquisadores educadores ambientais**. 2010. 225 p. Dissertação (Mestrado Educação Ambiental) – Instituto de Educação, Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande. 2010.

FRESNEDA, P. S. V.; GONÇALVES, S. M. G. **A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração**

pública federal. Brasília: Câmara dos deputados, Coordenação de Publicações, 2007.

GARCIA, A. D.; COSTA, P. E. C. C.; GOUVINHAS, R. P. Proposta de uma ferramenta de gestão do conhecimento como uma comunidade de prática: o caso SEBRAE/RN. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 25., 2005, **Anais [...]**. Porto Alegre.

GARCIA, L. G. **Elaboração e implementação piloto de um portal para o apoio à cooperação científica e tecnológica e sua aplicação à área de tratamento de superfícies metálicas.** 2005. 175f. Tese (Doutorado em Ciência e Engenharia de Materiais) – Universidade Federal de São Carlos, São Paulo, 2005.

GAZZOLI, P. Comunidades de prática enquanto viabilizadoras de projetos comuns em ambientes turbulentos: uma abordagem crítica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 6, p. 827-865, 2012.

GNECCO, L. J. *et al.* Métodos e Técnicas de Gestão do Conhecimento: comunidades de prática. **Revista Reuna**, v. 17, n. 2, p. p. 59-80, 2012.

GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v. 3, n. 2, p. 81-89, maio./ago. 2005.

GONZÁLEZ DE GÓMEZ, M. N. Para uma reflexão epistemológica acerca da ciência da Informação: questões e abordagens. *In: Perspectivas em Ciência da Informação.* Belo Horizonte, v.6, n.1, p. 5-18, 2001.

GONZÁLEZ DE GÓMEZ, M. N. **Caráter seletivo das ações de informação. Informare** - Cadernos do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, v.5,n.2, 1999. p.7-31.

GOUVÊA, M. T. A. **Um modelo para fidelização em comunidades de prática**. Rio de Janeiro, 2005. 199f. Dissertação (Mestrado em Informática) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

GROPP, B. M. C.; TAVARES, M. G. P. **Comunidade de prática: gestão de conhecimento nas empresas**. São Paulo, SP: Trevisan Editora Universitária. 2007.

GUIMARÃES, T. B. C. **Dinâmicas sociais e ajustamento estratégico em contexto de inovação: Análise da coopetição em uma comunidade de prática interorganizacional no Brasil**. 2017. 334 f. Tese (Doutorado em Administração) Instituição de Ensino: Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte. Biblioteca Depositária: www.pucminas.br. École Doctorale OMI – Institut de Recherche en Gestion (IRG). (Thèse pour l’obtention du doctorat en sciences de gestion). Université Paris-Est. 2017.

GUTIERREZ, M. PEREZ-MONTORO. **Gestión del Conocimiento en las Organizaciones: Fundamentos, metodología y praxis**. Barcelona: Trea, 2008.

HARTUNG, K.; OLIVEIRA, M. Communities of practice: creating and sharing knowledge. **REGE-Revista de Gestão**, v. 20, n. 3, p. 407-422, 2013.

HEEMANN, C. A aprendizagem nas organizações: comunidades de prática e letramento digital. **Texto Livre: Linguagem e Tecnologia**, v. 6, n. 2, p. 78-89, 2013.

HESSEN, J. **Teoria do conhecimento**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

HIDALGO, G.; KLEIN, A. Comunidades de prática como meio de desenvolvimento profissional de grupos em situação de vulnerabilidade social. **REAd**. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), v. 23, n. spe., p. 93-125, 2017.

IPIRANGA, A. S. R. et al . Aprendizagem como ato de participação: a história de uma comunidade de prática. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.3, n.4, p. 01-17, dez. 2005.

JAPIASSU, H. **Questões epistemológicas**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1981.

_____. **Introdução ao pensamento epistemológico**. Livraria F. Alves Editora, 1977.

KANT, Immanuel. **Crítica da razão pura** (1781). Lisboa: Fundação Kalouste Gulbenkian, 1989.

KEEN, A. **O culto do amador**: como blogs, MySpace, Youtube e a pirataria digital estão destruindo nossa economia, cultura e valores. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning**: legitimate peripheral participation. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

LAVILLE, C.; DIONE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999. 340p.

LLARENA, R. A. S. **Gestão do conhecimento na rede do projoem urbano**: Modelo baseado nas políticas públicas. 2015. 327f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2015.

LLARENA, R. A. S.; DUARTE, E. N.; LIRA, S. L. A arquitetura da informação à luz da teoria de Piaget: uma possibilidade epistemológica para a gestão do conhecimento. **Perspectivas em Gestão e Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, n. 1, p.36-52, jan./jun. 2016.

LE COADIC, Y. F. **A ciência da informação**. Brasília: Bricquet de Lemos, 1996.

LESSER, E. L; STORCK J. Communities of practice and organizational performance. **IBM Systems Journal**, V. 40, n. 4, 2001.

LETELIER LÓPEZ, A. **Concepciones sobre interacción social en relación al aprendizaje y desarrollo en docentes de primero básico**. 2015. 112f. Tese (Magíster en Psicología Comunitaria). Universidad de Chile. 2015.

LÈVY, P. **Que é o Virtual?**, O. Editora 34, 2003.

LIMA, I. F.; SANTOS, R. S.; LLARENA, R. A. S. Informação: tecendo os fios dos conceitos. *In*: DUARTE, E. N.; LLARENA, R. A. S.; LIRA, S. L. (Org.). **Da informação à auditoria de conhecimento**: a base para a Inteligência Organizacional. João Pessoa: Editora UFPB, 2014.

LIMA, J. J. M. **Efeitos de comunidades de prática na capacidade absorptiva em empresas intensivas em conhecimento.** 2013. 235 f. Tese (Doutorado em Administração)–Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, 2013.

LIRA, S. L. **Promoção do conhecimento organizacional: ações de gestão da informação e do conhecimento no setor contábil da UFPB.** 2012. 126f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2012.

LIRA, W. S. **Sistema de gestão do conhecimento para indicadores de sustentabilidade.** 2008. 178f. Tese (Doutorado em Recursos Naturais) – Universidade Federal da Campina Grande, Paraíba, 2008.

LOPES, S. C. **Comunidade de prática:** resolução de problemas profissionais sobre o ensino de relações contextuais. 2017. 290 f. Tese (Doutorado em Educação Matemática) Instituição de Ensino: Universidade Anhanguera de São Paulo, São Paulo. Biblioteca Depositária: UNIAN. 2017.

LUCENA FILHO, G. J.; VILLEGAS, M. M. M.; OLIVEIRA, S. C. Histórias de aprendizagem e gestão organizacional: uma abordagem ontológica e hermenêutica. **Ciência da Informação**, v. 37, n. 2, 2008.

MALHEIROS, B. T. **Metodologia da Pesquisa em Educação.** Rio de Janeiro: LTC, 2011.

MARTINS, P. B.; RIBEIRO, G. L. F.; CARVALHO, J. G. Contribuições das Comunidades de Prática para o Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas. **Research, Society and Development**, v. 4, n. 4, p. 239-250, 2017.

MCINERNEY, C. R. Compartilhamento e gestão do conhecimento: profissionais da informação em um ambiente de confiança mútua. *In*: TARAPANOFF, K. (Ed.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

MENDES, L.; URBINA, L. M. S. Análise sobre a produção acadêmica brasileira em comunidades de prática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. spe3, p. 305-327, 2015.

MENGALLI, N. M. **Conceitualização de Comunidade de Prática (CoP)**, 2008.

MINOTTO, A. A. P. *et al.* **Comunidade virtual**: uma prática em desenvolvimento na Universidade Federal de São Carlos. 2012.

MIRANDA, R. C. R.; TARAPANOFF, K.; DUARTE, G. A. Criação de comunidades de prática como instrumento para o aprendizado organizacional. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, v. 3, n. 1, p. 89-122, 2010.

MIRANDA-PINTO, M. S. Modelo de análise de interações para comunidades de prática online. **tEmas/Temas**, Revista iberoamericana de educación. n.º 60, pp. 63-72 (1022-6508) - OEI/CAEU. 2012.

MORADO NASCIMENTO, D. A abordagem sócio-cultural da informação. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA, EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 8., **Anais** [...]. Belo Horizonte, 2007.

MORAES, M. G. Comunidades de prática e representação da produção da rede de laboratórios da UNIRIO. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA, EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 16, **Anais** [...]. João Pessoa, 2015.

MORIN, E. Da necessidade de um pensamento complexo. *In*: MARTINS, F. M.; SILVA, J. M. (org.). **Para navegar no século XXI**: Tecnologias do imaginário e cibercultura. Porto Alegre: Sulina, 2003.

MOURA, G. L. Somos uma comunidade de prática? **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 323-346, 2009.

MUÑOZ-CAÑAVATE, A.; FERNÁNDEZ-FALERO, M. R.; GUAPO, M. A. H. Los medios electrónicos como herramientas de transferencia de información y de conocimiento en el ámbito de la biblioteconomía y la documentación: un estudio sobre la lista de distribución Asis-I. *In*: Encuentro de La Asociación de Educación e Investigación en Ciencia de la Información de Iberoamérica y el Caribe – VIII Encontro Ibérico EDICIC, Universidade de Coimbra. **Anais** [...], Coimbra-PT, 2017.

NAKANO, D. N.; FLEURY, A. C. C. Conhecimento Organizacional: uma revisão conceitual de modelos e quadros de referências. **Produto & Produção**, v. 8, n. 2, p.11-23, 2005.

NEVES, P. M. C.; CERDEIRA, J. P. Memória Organizacional, Gestão do Conhecimento e Comportamentos de Cidadania Organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, n. 1, p. 3-19, 2018.

NONAKA, I.; KONNO, N.; TOYAMA, R. Emergence of “Ba” – A conceptual Framework for the Continuous and Self-Transcending Process of Knowledge Creation. *In*: NONAKA, I. NISHIGUCHI, T. **Knowledge Emergence**: Social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation. Oxford: University Press, 2001.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLIVEIRA, A. A. R.; LEITE FILHO, C. A. P.; RODRIGUES, C. M. C. O Processo de Construção dos Grupos Focais na Pesquisa Qualitativa e suas Exigências Metodológicas. *In*: Encontro da ANPAD-ENANPAD, 31., 2007, **Anais [...]**. Rio de Janeiro.

OLIVEIRA, H. M. *et al.* Aprendizagem e Desenvolvimento de Competências Contábeis. *In*: do Congresso UFPE de Ciências Contábeis-ISSN: 2525-7927. 2016, **Anais [...]**. Recife.

OLIVEIRA, M.; FREITAS, H. M. R. Focus Group–pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 33, n. 3, 1998.

OLIVEIRA, R. R.; CABRAL, S. M. Emergência de uma rede de conhecimento. *In*: BASTOS, A. V. B.; LOYOLA, E.; REGIS, H. P. (Org.). **Análise das redes sociais em contextos organizacionais**. Salvador: EDUFBA, 2015.

ØROM, A. Information science, historical changes and social aspects: a nordic outlook, **Journal of Documentation**, v.56, n.1, p.12-26, 2000.

ORSIOLLI, T. A. E. *et al.* A Construção do Conhecimento em uma Comunidade de Práticas: uma Análise Multinível em um Grupo de Pesquisa em Administração de uma Instituição de Ensino Superior Pública. *In: Encontro da ANPAD, ENANPAD*, 38, 2015, **Anais [...]**. Belo Horizonte-MG.

PAIVA, S. B. Gestão do capital intelectual ancorada à gestão do conhecimento. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS*, 14., 2007, **Anais [...]**. João Pessoa-PB, Brasil.

_____. Modelo conceitual para o capital intelectual integrado à gestão do conhecimento. **Inf. & Soc.: Est.**, João Pessoa, v.22, p.25-37, Número Especial, 2012.

PEDROSA, V. M. **Comunidades de prática e processos de aprendizagem**: um estudo com coordenadores técnicos de uma Escola Técnica-SENAI. 2014. 102f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2014.

PEREIRA, F. C. M.; DA SILVA, E. F. Criação do Conhecimento Organizacional baseada nos Capacitadores de Von Krogh, Nonaka e Ichijo: estudo de caso. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, n. 1, p. 20-43, 2018.

PIAGET, J. **O nascimento da inteligência na criança**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar editores, 1982.

PINHEIRO, L. V. R. Ciência da informação: desdobramentos disciplinares, interdisciplinaridade e transdisciplinaridade. *In*: GONZALEZ DE GÓMEZ, M. N.; DILL ORRICO, E. G. **Políticas de memória e informação**: reflexos na organização do conhecimento. Natal, RN: Edufrn, 2006. p. 111-141.

PINHO NETO, J. A. S. As novas tecnologias da informação e comunicação diante da transversalidade entre natureza e cultura. *In*: **Culturas Midiáticas**, Ano I, n.1, jul./dez., 2008.

PINTO, M. S. M. **Processos de colaboração e Liderança em Comunidades de Prática Online**-O Caso da@rcaComum, uma comunidade Ibero-Americana de profissionais de educação de Infância. 2009. 456f. Tese (Doutorado em Estudos da Criança – Tecnologias da Informação e Comunicação) Braga: Universidade do Minho, 2009.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

POMBO, O. Epistemologia da Interdisciplinaridade. *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL INTERDISCIPLINARIDADE, HUMANISMO, UNIVERSIDADE, 2003, **Anais** Porto, Portugal.

POPPER, K. R. **Objective knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 1972.

PREVEDELLO, C. F. **Comunidades virtuais de prática no serviço público**: quadro teórico para a organização de experiências e apoio à inovação. 2015. 222f. Tese (Doutorado em Informática na Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

PRUSAK, L. Where did knowledge management come from?. **IBM systems journal**, v. 40, n. 4, p. 1002-1007, 2001.

QUÉAU, P. O tempo do virtual. In: PARENTE, André (org.). **Imagem-máquina: a era das tecnologias do virtual**. Rio de Janeiro: 34 Letras, 1999.

QUEYRAS, J.; QUONIAM, L. Inteligência Competitiva (IC). In TARAPANOFF, Kira. **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

RAMOS VERGARA, G. A. **Planificación Estratégica en el Colegio Internacional Rudolf Steiner de Quito, Ecuador**. 2012. 150f. Tese (Maestría en Administración de Instituciones Educativas). Toluca, México. 2012.

RAYWARD, W. B. The origins of Information Science and the International Institute of Bibliography/International Federation for Information and Documentation (FID). **Journal of the American Society for Information Science**, New York, v. 48, n. 4, p. 289-300, apr. 1997.

RENDÓN ROJAS, M. A. Epistemologia da Ciência da Informação: objeto de estudo e principais categorias. In: **R. Ci. Inf. e Doc.**, Ribeirão Preto, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 3-14, jan./jun. 2012.

RICHARDSON, A. E. **Explainers' development of science-learner identities through participation in a community of practice**. 2012. 258f. Tese (Doutorado). Antioch University. 2012.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

RIOS, J. A.; DOS REIS, L. R.; DE SOUZA, C. R. B. Comunidades de práticas baseadas na web: um estudo de caso no programa profuncionário. **Obra digital: revista de comunicação**, n. 14, p. 103-123, 2018.

ROVELLI, C. **A realidade não é o que parece: a estrutura elementar das coisas.** Tradução Silvana Cobucci Leite. Rio de Janeiro: Objetiva. 2017.

ROY, M. **Teacher Preparation and Professional Development: Competencies and Skill Sets for the Online Classroom.** 2015. 308f. Tese de Doutorado (Doctor of Philosophy in Urban Education). Cleveland State University. 2015.

SANTANA, E. R. **A abordagem da natureza da ciência subsidiada por recursos fílmicos em uma comunidade de prática.** 2014. 378f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade de São Paulo, São Paulo. 2014.

SANTOS, R. S.; LLARENA, R. A. S.; LIRA, S. L. CONHECIMENTO: conceitos, reflexões e aproximações. *In:* DUARTE, E. N.; LLARENA, R. A. S.; LIRA, S. L. (Organizadoras). **Da informação à auditoria de conhecimento: a base para a Inteligência Organizacional.** João Pessoa: Editora UFPB, 2014.

SANTOS, C. D.; VALENTIM, M. L. P. Interconexões entre a Gestão da Informação e a Gestão do conhecimento para o gerenciamento dos fluxos informacionais. **Perspectivas em**

Gestão e Conhecimento, João Pessoa, v. 4, n. 2, p.19-33, jul./dez. 2014.

SANTOS, V. C. B. *et al.* Comunicação, Cultura organizacional e Competência em informação nas organizações: reflexões sob a ótica contemporânea. *In: Encuentro de La Asociación de Educación e Investigación en Ciencia de la Información de Iberoamérica y el Caribe – VIII ENCONTRO IBÉRICO EDICIC*, 8º, Universidade de Coimbra. **Anais** [...], Coimbra-PT, 2017.

SARACEVIC, T. Information Science. **JASIS – Journal of the American Society for Information Science**, v. 50, n. 12, p. 1051-1063, 1999.

_____. Ciência da Informação: origem, evolução e relações. **Perspectivas em Ciência da Informação**. v.1, n.1, p.41-62, 1996.

_____. Information science: origin, evolution and relations. In: VAKKARI, P.; CRONIN, B. **Conceptions of library and information science: historical, empirical and theoretical perspectives**. Los Angeles, CA: Taylor Graham, 1992.

SAYÃO, L. F. Modelos teóricos em ciência da informação–abstração e método científico. **Ciência da informação**, v. 30, n. 1, 2001.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SETZER, V. W. Dado, informação, conhecimento e competência. **DataGramZero** Revista de Ciência da Informação, n. 0, p. 28, 1999.

SCHMITT, S. R. *et al.* Gestão de comunidades de prática: Fatores críticos de sucesso as suas manutenções. **Revista Administração em Diálogo**, v. 15, n. 3, p. 89-107, 2013.

_____; SCHMITT, R. A. R. Comunidades de Prática: Fatores Críticos de Sucesso à Manutenção e suas Dimensões de Análise. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 19, n. 1, p. 32-63, 2017.

SCHOMMER, P. C. **Comunidades de prática e articulação de saberes na relação entre universidade e sociedade**. 2005. 344f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

SHAW, G. B. **Man and superman**. Penguin, 2000.

SHERA, J. **Sobre Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação**. [S.l.], UNESCO. 1968.

SHOOP, M. C. **Public service employees' experiences in Communities of Practice**. 2009. 279f. Tese (Doutorado). Antioch University.

SILVA, A. M. N. H. **Viabilidade de implementação de comunidades de prática (COP) para a gestão e compartilhamento da informação na Biblioteca Central do UNIPÊ**. 2010. 141f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010.

SILVA, A. K. A. **Redes de coautoria e produção científica em Ciência da informação**. João Pessoa: Editora UFPB, 2015.

SILVA, A. K. A.; MOREIRA, E. C. B.; MONTEIRO, S. A. **GESTÃO DA INFORMAÇÃO: das origens aos modelos conceituais**. In: DUARTE, E. N.; LLARENA, R. A. S.; LIRA, S. L. (Org.). **Da informação à auditoria de conhecimento: a base para a Inteligência Organizacional**. João Pessoa: Editora UFPB, 2014.

SILVA, E. H. V. S. C. **A comunidade de prática virtual como ferramenta da gestão do conhecimento: uma proposta para o Tribunal de Justiça de Pernambuco**. 2004. 89f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2004.

SILVA, H. F. N. **Criação e compartilhamento de conhecimento em comunidades de prática: Uma Proposta Metodológica**. 2004. 216f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

SILVA, H. M.; VALENTIM, M. L. P. Modelos de gestão do conhecimento aplicados a ambientes empresariais. In: VALENTIM, M.L.P (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. p. 12-25.

SILVA, H. *ET AL*. Inclusão digital e educação para a competência informacional: uma questão de ética e cidadania. In: **Ci. Inf.** v. 34, n. 1, p. 28-36, jan./abr. 2005.

SILVA, M. R. C. **Análise do impacto de conjunções de comunidades virtuais de prática na aprendizagem e na (re) construção da prática.** 2013. 216f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2013.

SMIT, J. W.; TALAMO, M. F. G. M. Ciência da Informação: uma ciência moderna ou pós-moderna? *In*: LARA, M. L. G.; FUJINO, A.; NORONHA, D. P. (org.). **Informação e contemporaneidade: perspectivas.** Recife: Néctar, 2007. cap. 2, p. 27-45.

SORDI, V. F.; NAKAYAMA, M. K.; BINOTTO, E. Compartilhamento de Conhecimento nas Organizações: um modelo analítico sob a ótica da ação cooperativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, n. 1, p. 44-66, 2018.

SOUZA, E. D. CONFIGURAÇÕES DO CAMPO DA CIENCIA DA INFORMAÇÃO: pluralismo epistemológico e descentração interdisciplinar. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v.5, n.1, 2012.

SOUSA, M. R. F. O acesso a informações e a contribuição da arquitetura da informação, usabilidade e acessibilidade. **Inf. & Soc: Est.**, João Pessoa, v.22, p. 65-76, número especial, 2012.

SOUZA, L. B. R. H.; SILVA, A. K. A. Panorama do compartilhamento da informação e do conhecimento em bibliotecas universitárias brasileiras. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 16., 2015, **Anais [...]**. João Pessoa.

SOUZA, E. D.; DIAS, E. J. W.; NASSIF, M. E. A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO: perspectivas teóricas e práticas organizacionais. **Inf. & Soc.:** Est., João Pessoa, v.21, n.1, p. 55-70, jan./abr. 2011.

STEWART, T. A. **Capital intelectual:** a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **A Riqueza do conhecimento:** o capital intelectual e a organização do século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TAKIMOTO, T. **Afinal, o que é uma comunidade de prática?** Blog Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento.

TARAPANOFF, K. Informação, Conhecimento e Inteligência em Corporações: relações e complementaridade. *In:* TARAPANOFF, Kira (Ed.). **Inteligência, informação e conhecimento.** Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

TAVARES, J. L.; RIBEIRO, A. M.; FIORIO, M. Um estudo de implantação de comunidades de prática em um portal institucional-[doi: 10.3395/reciis.v5i3.460pt](https://doi.org/10.3395/reciis.v5i3.460pt). **RECIIS**, v. 5, n. 3, 2011.

TERRA, J. C. C. **Comunidades de prática:** conceitos, resultados e métodos de gestão, 2005.

URIBE-TIRADO, A.; PINTO, M. Reconocimiento y Posibilidades de La Alfabetización informacional en Políticas de Educación, Universitarias y de Tic Con Influencia en Iberoamérica. *In:* BELUZZO, R. C. B.; FERES, G. G.; VALENTIM, M. L. P. **Redes de conhecimento e**

competência em informação: interfaces da gestão, mediação e uso da informação. Rio de Janeiro: Interciência, 2015.

VALENTIM, M. L. P. Informação e conhecimento no contexto de ambientes organizacionais. *In: VALENTIM, M.L.P. (org). Gestão, mediação e uso da informação.* São Paulo: Editora UNESP, 2010. p. 235-254.

_____. Análise de conteúdo. *In: _____.* **Planejamento e Métodos Qualitativos de Pesquisa em CI.** São Paulo: Polis, 2005. p.119-134.

VIDOTTI, S. A. B. G.; SANCHES, S. A. S. Arquitetura da Informação em web sites. *In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE BIBLIOTECAS DIGITAIS, 2004. Anais eletrônicos [...].* Campinas: Unicamp, 2004.

VIEIRA, N. S. O papel das comunidades de prática na aprendizagem organizacional. **III SEGET** – Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, p. 1-12, 2006.

VYGOTSKY, L. S. *et al.* Aprendizagem e desenvolvimento intelectual na idade escolar. **Linguagem, desenvolvimento e aprendizagem**, v. 10, p. 103-117, 1988.

VON KROG, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Enabling knowledge creation:** how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the Power of innovation. Oxford: University Press, 2000.

WEISSBERG, J. L. O real e o virtual. *In*: PARENTE, A. (org.). **Imagem-máquina**: a era das tecnologias do virtual. Rio de Janeiro: 34 Letras, 1999.

WENGER, E. Communities of practice and social learning systems: the career of a concept. *In*: **Social learning systems and communities of practice**. Springer, London, 2010. p. 179-198.

_____. Knowledge management as a doughnut: Shaping your knowledge strategy through communities of practice. **Ivey Business Journal**, January/February 2004, 1-8.

_____. Cultivating communities of practice: a quick start-up guide for communities of practice. **Retrieved February**, v. 22, p. 2008, 2002.

_____.; McDERMOTT, R. A.; SNYDER, W. **Cultivating communities of practice**: A guide to managing knowledge. Harvard Business Press, 2002.

_____. Communities of practice and social learning systems. **Organization**, v. 7, n. 2, p. 225-246, 2000.

_____.; SNYDER, W. M. Communities of practice: The organizational frontier. **Harvard business review**, v. 78, n. 1, p. 139-146, 2000.

_____. **Communities of practice**: learning, meaning, and identity. 1999.

_____. Communities of practice: Learning as a social system. **Systems thinker**, v. 9, n. 5, p. 2-3, 1998.

WERNECK, V. R. Sobre o processo de construção do conhecimento: O papel do ensino e da pesquisa. **Ensaio:** aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v.14, n.51, p. 173-196, abr./jun. 2006.

WILBERT, J. K. W. et al. O uso de comunidades de prática virtuais (vcops) para fins de inovação segundo percepção de seus membros. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. 1, p. 109-125, 2017.

WILSON, T. D. A Problemática da Gestão do Conhecimento. *In*: TARAPANOFF, Kira (editora). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília DF, IBICT, UNESCO, 2006.

WOLFF, S. O "trabalho informacional" e a reificação da informação sob os novos paradigmas organizacionais. *In*: ANTUNES, R.; BRAGA, R. (org.) **Infoproletários: degradação real do trabalho virtual**. São Paulo: Boitempo, 2009.

WURMAN, R. S. **Ansiedade de informação**. São Paulo: Cultura, Editores Associados, 1991.

ZACCARELLI, L. M. **Narrativas de aprendizagem em uma comunidade de prática**. 2011. 149f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2011.

