



## GESTÃO DO CONHECIMENTO E A ORALIDADE NA CAPES: IMPLICAÇÕES À INTELIGÊNCIA COLETIVA

**Mônica Maria Rebelo Velloso da Silveira**

Doutoranda em Ciências: Química da Vida e Saúde pela Associação de Instituições de Ensino Superior: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Universidade Federal do Rio Grande e Universidade Federal de Santa Maria, Brasil.

E-mail: [veloso@capes.gov.br](mailto:veloso@capes.gov.br)

**Ivan Rocha Neto**

*PhD.* em Eletrônica pela Universidade de *Kent at Canterbury*, Reino Unido.  
Professor da Universidade Católica de Brasília, Brasil.

E-mail: [neto-ivan@hotmail.com](mailto:neto-ivan@hotmail.com)

### Resumo

Foram pesquisadas as formas de socialização de experiências e conhecimentos no âmbito da Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior (Capes), por meio de transmissão oral. Foi investigada a possibilidade da implantação de processos de gestão do conhecimento como estratégias de aprendizagem organizacional para preservação da identidade e da cultura da instituição, sobretudo no atual momento de expansão e diversificação de suas atividades e de renovação de seu quadro funcional. São apresentados os resultados de duas pesquisas de natureza qualitativa para avaliação das percepções dos protagonistas envolvidos, com base em um questionário e entrevistas, sintetizadas pela metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo. Também é apresentada a fundamentação teórica sobre a formação da inteligência coletiva na organização.

**Palavras-chave:** Comunicação Oral. Gestão do Conhecimento. Cultura Organizacional. Inteligência Coletiva. Metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo.

### **KNOWLEDGE MANAGEMENT AND THE ORALITY AT CAPES: IMPLICATIONS TO COLLECTIVE INTELLIGENCE**

### **Abstract**

*The forms of socialization of experiences and knowledge in the context of Capes (Coordination of Higher Education Personnel are investigated, especially through oral transmission. A reflection on the possibility of developing knowledge management processes as a strategy of organizational learning and for preservation of the institutional identity and culture, particularly at the current moment of expansion and diversification of its activities and renewal of its staff. The results of qualitative researches for evaluation of perceptions of protagonists involved are presented, with basis of a survey and interviews, synthesized by using the methodology of Collective Discourse. It is also presented the theoretical basis for the formation of collective intelligence in the organization.*

**Keywords:** *Oral Communication. Knowledge Management. Organizational Culture. Collective Intelligence. Methodology of Collective Discourse.*

## 1 INTRODUÇÃO E CONTEXTO

A Capes ao longo de seus 60 anos de existência tem adotado estratégias, programas, instrumentos de fomento, coordenação e avaliação do sistema nacional de pós-graduação mantendo seus procedimentos básicos de trabalho reconhecidamente eficientes, em termos de custo e tempestividade de suas respostas. A utilização das tecnologias da informação e comunicação foi agregada aos processos de transmissão de experiências, mas a cultura oral foi, e ainda tem sido dominante na Instituição, e tem contribuído fortemente à formação de sua identidade.

Para dar continuidade às suas políticas e estratégias, considerando as diferenças particulares dos seus gestores em sua trajetória, a Capes sempre inovou a partir de processos de avaliação e reflexão de sua própria experiência:

[...] uma organização é mais do que um espaço gerado por limites declarativos nos quais as pessoas estão unidas por uma rede de promessas mútuas. Uma organização é também um espaço no qual se nutre uma determinada cultura, um espaço no qual as pessoas compartilham um passado, uma forma coletiva de fazer as coisas no presente e um sentido comum de direção para o futuro (ECHEVERRIA, 1998, p. 265).

A cultura organizacional traduz a identidade da organização e a diferencia das outras. Segundo Robbins (2005) essa cultura é transmitida de várias formas, sendo as mais frequentes as que são feitas por meio de histórias, rituais, símbolos e linguagem. “As histórias ancoram o presente no passado e fornecem justificativas e legitimidade para as práticas em curso” (ROBBINS, 2005, p. 385). Estas histórias fazem parte do conhecimento tácito dos servidores e, portanto, não estão documentadas, sendo passadas oralmente para os recém-chegados para comprometê-los e integrá-los com a missão da organização, gerando sentido de pertencimento. Trata-se de uma cultura sem julgamento de valores, que existe sutil e implícita e que dá consistência ao comportamento dos colaboradores.

Nesse contexto é que se verifica que a cultura oral não se limita apenas na transmissão do conhecimento, mas também dos valores da organização. Como afirma Maturana (2002, p. 91) “[...] somos o que conversamos, e é assim que a cultura e a história se encarnam em nosso presente”. Então se leva a pensar que esta forma de comunicação tem sido eficiente também no processo de assimilação da cultura.

Há pelo menos duas formas de expressão de conhecimentos: tácitos, que não estão materializados sob a forma documental, e que foram adquiridos por experiência, por meio da convivência e das interações entre os grupos, via comunicação oral, e no contato direto com as pessoas; e, também explícitos que, ao contrário, são formalizados em textos, desenhos, diagramas, guardados em bases de dados ou publicações, além de outros meios de materialização. Transformar os conhecimentos tácitos em explícitos nas organizações, absolutamente não é tarefa trivial.

A inteligência das organizações depende da gestão de dados, informações, e de competências (conhecimentos, habilidades, valores e atitudes). Embora não haja consenso na academia sobre as distinções entre essas definições, Ackoff (1989, p. 3) propôs os seguintes conceitos:

Dados: são sinais, símbolos puros, sem qualquer interpretação;  
Informação: confere significação e utilidade aos dados; provê respostas às perguntas – O que? Quem? Quando? Isto é, contribui à redução de incertezas;

Conhecimento: corresponde às informações organizadas em relação a determinados campos de interesse;

Sabedoria: crítica e entendimento do conhecimento e de suas limitações e potencialidades. Requer alma, compreensão, contexto; e, inclui inteligência emocional.

A evolução da Gestão da Inteligência encontra paralelo na evolução da Tecnologia da Informação (TI) como nessas distinções, pois, inicialmente, foram desenvolvidos os bancos de dados, em seguida os sistemas de informação, e das aplicações à Gestão de Conhecimento (GC). O desenvolvimento de sistemas especialistas representa tentativas de explicitar conhecimentos tácitos e servem para melhorar os processos de tomada de decisões.

Embora os Sistemas de Suporte à Decisão (SSD) já tenham sido desenvolvidos em algumas organizações, os processos decisórios ainda dependem da experiência, intuição e sensibilidade dos dirigentes.

Propõe-se neste estudo a reflexão sobre a linguagem oral como processo de comunicação na trajetória institucional da Capes e no atual momento de expansão e diversificação de suas atividades e de seu quadro funcional. Em complementação à fundamentação teórica adotada, foram elaborados e aplicados questionários e realizadas entrevistas para avaliação das percepções dos protagonistas envolvidos nos processos de transmissão de conhecimentos e experiências.

Também foi objetivo desta pesquisa discutir a gestão do conhecimento como um processo de comunicação organizacional. Apreende-se por gestão do conhecimento um processo de identificação, coordenação, apropriação, criação e compartilhamento do saber coletivo da instituição.

Por último, a análise da trajetória da Capes levou a proposição da formação de uma inteligência coletiva entendida como o resultado de uma mobilização e integração dos conhecimentos dispersos na instituição.

## **2 ORALIDADE**

Oralidade é uma forma de comunicação que consiste em transmitir pelas narrativas dos protagonistas, os conhecimentos processados e armazenados nas suas memórias; é a exposição oral de informações, conhecimentos tácitos, ideias, relacionamentos, enfim o conhecimento da instituição e de seus processos. Dessa forma, a oralidade na Capes foi e continua sendo a forma principal de gestão do conhecimento, espontânea utilizada no processo de construção da sua inteligência, cultura e identidade. Dentre as vantagens da comunicação oral destacam-se as emoções geradas nas narrativas das pessoas que aprenderam na escola da vida, que são poderosos instrumentos de sedução e transmissão de experiências e conhecimentos Fredrickson (2001). No entanto a transmissão oral de experiências e conhecimentos apresenta muitas limitações e requer o desenvolvimento de competências conversacionais como afirma Echeverria (1998) porque o escutar não é um ato passivo, mas uma ação que implica ouvir, questionar e interpretar.

As primeiras investigações sistemáticas sobre as culturas orais e escritas tiveram início nos anos 60 apesar da oralidade ser uma prática tão antiga - desde que o Homem desenvolveu sua capacidade de linguagem falada (GALVÃO; BATISTA, 2006). De acordo com os autores, entre 1962 e 1963, abordando temas diferentes, quatro publicações colocaram a oralidade em destaque e foram fundamentais: em 1962, foram publicados *The Gutenberg Galaxy*, de McLuhan, no Canadá, e *La Pensée Sauvage*, de Lévi-Strauss, na França; e em 1963, Jack Goody e Ian Watt publicaram o artigo "The consequences of literacy" na Inglaterra, e Eric Havelock publicou *Preface to Plato* nos Estados Unidos.

No entanto, foi o padre jesuíta americano Walter J. Ong, que em sua obra sobre a Oralidade e Cultura Escrita investigou a atividade oral como recurso comunicativo e condicionante dos processos cognitivos. Afirmou que o tema começa a receber a atenção dos teóricos da linguística aplicada com um estudo iniciado por Milman Parry (1902 -1935) e finalizado por Albert Lord identificando a economia poética, imposta pelos métodos orais de composição, de Homero em a Odisseia e em a Ilíada.

McLuhan (1967) quando afirmou que “o meio é a mensagem” transmite a ideia de que os suportes da comunicação e as tecnologias, inclusive as intelectuais, são determinantes. Para ele, os conteúdos são modificados em função dos meios que os veiculam, distinguindo as tecnologias em detrimento à mensagem. Mas é em seu trabalho, *The Gutenberg Galaxy*, que McLuhan analisa as operações mentais efetuadas na oralidade e na cultura escrita, segundo Walter Ong (1998).

Ainda segundo Ong (1998), a questão da oralidade foi discutida com maior profundidade por Lévy-Strauss e Jack Goodoy, que propuseram como meio da passagem de um estado de consciência a outro mais elaborado e complexo, bem como de um “pensamento selvagem” para outros mais sofisticados, considerando as elaborações mentais.

Considera-se que a contextualização da oralidade é relevante para este artigo para situar a condição da Capes em relação a esses fenômenos. Tanto Ong (1998) como Lévy (1997) estabelecem a distinção entre o que denominam “oralidade primária” e “oralidade secundária”. A primeira refere-se às culturas intocadas pelo letramento ou por qualquer conhecimento da escrita ou da imprensa. Por sua vez, a “oralidade secundária” refere-se à cultura de alta tecnologia e é transmitida pelo telefone, rádio, televisão e outros meios eletrônicos que, para funcionar dependem da escrita ou pelas novas potencialidades das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC).

Os conceitos de “oralidade primária” e “oralidade secundária” não correspondem de forma simples a épocas determinadas. Sabe-se que a cada instante e a cada lugar as duas orientações estão sempre presentes, mas com intensidades variáveis. Em um primeiro momento, intui-se que a Capes encontra-se na maior parte do tempo no estágio da “oralidade secundária”, tanto no que se diz respeito aos processos de comunicação com seus colaboradores e com a comunidade científica, quanto em relação à introdução de inovações e avanços tecnológicos nas suas rotinas de trabalho. No entanto, é na essência de suas atividades que a Capes se aproxima às características das culturas de “oralidade primária”.

A primeira particularidade apontada por Ong (1998) da transmissão oral é o seu caráter conservador e tradicionalista. Reconstituindo itinerários percorridos nesses 60 anos de existência, entende-se que essas características foram aliadas no embate às inflexões passadas, especificamente no episódio do fim temporário ocorrido em 1989, quando, o então presidente Fernando Collor anunciou a extinção da Capes, como parte de seu projeto de reforma administrativa, que extinguiu empregos públicos e autarquias. Para sua retomada, a Capes valeu-se de sua postura tradicionalista enaltecida como uma espécie de modelo ideal de organização pública: pequena, eficiente e eficaz no cumprimento de suas finalidades. Recorrendo ao discurso oral, uma mobilização de seus servidores, com a participação da comunidade acadêmica, junto ao Congresso Nacional ressuscitou a agência.

A transmissão do conhecimento é processada de acordo com os ouvintes e com o debate o que torna o processo singular e atual comprovando uma das características da oralidade: “a cada narração, deve-se contar as histórias, de uma maneira única, uma situação singular, pois nas culturas orais o público deve ser levado a reagir, muitas vezes intensamente” (ONG, 1998, p. 53).

Segundo Lévy (1997, p. 77) “numa sociedade oral primária, quase todo o edifício cultural está fundado sobre as lembranças dos indivíduos”. Mais adiante, no mesmo capítulo, faz referência aos mitos tecidos com os fatos e gestos destes indivíduos detentores do

conhecimento. Nesse sentido não é difícil identificar os mitos nas áreas de concessão de bolsas, da avaliação da pós-graduação ou nas operações financeiras da Instituição. Durante décadas o conhecimento vem sendo transmitido de forma a ser imitado e reiterado para que seja perpetuado. A criação de mitos na Instituição não acontece por razões pessoais, mas como uma função específica de organizações baseadas em conhecimento. O conceito de organizações baseadas em conhecimento adotado neste artigo é simplesmente o de compreendê-las como aquelas nas quais conhecimentos são os principais ativos, insumos e produtos, que é o caso da Capes.

Avaliar os mitos que são observados, imitados e respeitados na transmissão de conhecimentos e experiências, algumas vezes sem a devida reflexão, é essencial à aprendizagem organizacional (SENGE, 2009). A ponderação é necessária para que a expressão “aqui sempre se fez assim!” não justifique a perpetuação de práticas obsoletas ou que perderam suas motivações originais.

De acordo com vários autores referenciados neste artigo, a transmissão oral de conhecimentos e experiências é ainda mais empática e participativa do que objetivamente distanciada, porque acreditam que a escrita separa o conhecedor do conhecido.

A comunicação oral revela-se mais situacional e concreta do que abstrata. As culturas orais tendem a usar conceitos operacionais e padrões de referência que se constituem minimamente em abstrações (ONG, 1998). Este é outro predicado intrínseco da Instituição que permitiu uma bem sucedida trajetória de atuação na Pós-Graduação. Por este motivo a Capes recebeu, em 2007, a atribuição de subsidiar o Ministério da Educação na formulação de políticas e no desenvolvimento de atividades de suporte à formação de professores do ensino básico.

Os avanços tecnológicos vêm transformando as organizações, abrindo novas perspectivas de trabalho. Mesmo convivendo com esta mudança de ambiente, com as novas tecnologias introduzidas nas rotinas de trabalho, a Capes continua mantendo a oralidade como seu principal processo de comunicação.

Segundo Ong (1998), na atualidade, não existe cultura de “oralidade primária” no sentido estrito, na medida em que a grande maioria das culturas conhece a escrita e têm alguma experiência de seus efeitos. No entanto, Lévy (1997) acredita que os estágios de oralidades convivem pacificamente e afirma que a “oralidade primária” persiste nas sociedades modernas porque as maneiras de ser continuam a ser transmitidas, independente da escrita.

A maior parte dos conhecimentos em uso em 1990, aqueles de que nos servimos em nossa vida cotidiana, nos foram transmitidos oralmente, e a maior parte do tempo sob a forma de narrativa (histórias de pessoas, de famílias ou de empresas). Dominamos a maior parte de nossas habilidades observando, imitando, fazendo, e não estudando teorias na escola ou princípios nos livros (LÉVY, 1997, p. 84).

Como já mencionado, na Capes não há ainda um processo sistematizado de gestão do conhecimento, seja sob a forma oral e tácita ou explícita baseada no acervo documental.

### **3 A FORMAÇÃO DA INTELIGÊNCIA COLETIVA**

A situação da Capes atualmente é de uma organização em que cada servidor confia na sua memória e observação atenta para compartilhar suas experiências no sentido de construir a inteligência coletiva institucional. Falta a adoção de práticas sistematizadas para mobilização

e integração dos conhecimentos dispersos na instituição assim como as suas competências (conhecimentos, habilidades, valores e atitudes) individuais.

Desse modo, apesar de Lévy considerar a Inteligência Coletiva muito além da mobilização e democratização do conhecimento dentro de uma organização, a aplicação restringida ao contexto da Capes ainda se consagra, considerando a seguinte definição: “a inteligência coletiva é distribuída por toda parte, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real, que resulta na mobilização efetiva das suas competências” (LÉVY, 2007, p. 28). Devendo ser tratado como um princípio, a ideia é reunir as inteligências da instituição sem fazer distinção dos que sabem mais e dos que sabem menos, mas reunir e compartilhar os conhecimentos de cada servidor e torná-los disponíveis para aqueles que necessitam deles.

A proposta é que a gestão do conhecimento na Capes seja baseada essencialmente no processo de formação da inteligência coletiva, no compartilhamento espontâneo das informações - mesmo aquelas que são consideradas fonte de poder. Para isso o desenvolvimento da gestão do conhecimento vai exigir mudanças considerando na atual cultura organizacional para promover, valorizar e recompensar o compartilhamento de informações e conhecimentos.

Parece, contudo, que novos tempos já estão instalados na intuição decorrente das inflexões mencionadas no texto. A tarefa de construir uma nova cultura ou complementar a existente já está na agenda dos gestores.

A opção pela inteligência coletiva busca mais dinamismo e menos dependência da estrutura atual fortemente hierárquica. Isso não quer dizer que os servidores serão guiados somente por suas competências e vontade de colaborar, mas deverá haver renovação das práticas adotadas para a condução do processo.

Os arreios com os quais as coletividades atam seus membros a uma história conjunta, ao costume, linguagem e escola, ficam mais esgarçados a cada ano que passa. No estagio líquido da modernidade, só são fornecidos arreios com zíper, e o argumento para sua venda é a facilidade com que poder ser usados pela manhã e despidos à noite (ou vice-versa) (BAUMAN, 2001, p. 194).

#### **4 RESUMO TEÓRICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Na última inflexão experimentada pela Instituição, em 2007, quando lhe foram atribuídas novas funções, foi criada uma Coordenação de Gestão de Documentos com um dos objetivos de preservar a memória da instituição e disseminar as experiências e conhecimentos explícitos em documentos.

Uma das principais estratégias relacionadas à aprendizagem nas organizações é a gestão do conhecimento. O próprio conceito de conhecimento não tem sido consensual. Conforme já citado, esse conceito foi assumido como um conjunto de informações organizadas de forma coerente, sobre algum objeto específico de interesse. De acordo com Ackoff (1989), conhecimento corresponde a incertezas reduzidas e sistematizadas em relação a um dado tema. Nesta pesquisa, conhecimento (verdadeiro ou não) foi entendido como parte da inteligência organizacional, no conjunto de dados e informações, que permitem a tomada de decisões nas organizações.

O sucesso institucional está diretamente relacionado ao aproveitamento das oportunidades de apropriação de “talentos” ou de ativos intangíveis, ou seja, à liberação do potencial de criação e inovação. Gestão do conhecimento pode ser uma atividade estratégica efetiva para o sucesso das organizações, mais do que buscar a atualização tecnológica de seus sistemas informatizados.

Um dos objetivos da gestão do conhecimento é o mapeamento das competências individuais para a identificação de possibilidades da construção da capacidade coletiva. Tem também o propósito de tornar conhecido para a maioria dos funcionários os processos, atividades e projetos executados com conexão sistêmica com as estratégias das organizações.

Atualmente a discussão sobre gestão do conhecimento tornou-se mais intensa, como resultado da elevação da importância dos ativos intangíveis como condicionante de sucesso das organizações.

De acordo com Robbins (2005) a gestão do conhecimento começa com a identificação de quais são os conhecimentos importantes para a organização. Depois, é preciso desenvolver redes, de preferência informatizadas, e bancos de dados que tornem as informações rapidamente disponíveis para aqueles que as necessitam. Na Capes é comum que os mesmos dados sejam coletados pelas diversas áreas tornando as informações redundantes ou às vezes até inconsistentes. Nenhum sistema de gestão do conhecimento será bem sucedido se a cultura da organização não apoiar o compartilhamento das informações. Ainda segundo Robbins (2005, p. 243) “as informações que são importantes e escassas são uma potente fonte de poder. As pessoas que detêm este poder geralmente relutam em compartilhá-lo com outros”. Assim a gestão do conhecimento requer uma cultura organizacional que promova, valorize e recompense o compartilhamento de informações e conhecimentos.

São diversas as comunidades das disciplinas clássicas que se interessam pela gestão do conhecimento, cada uma, acrescentando novos termos e significados, que se complementam e, às vezes, se contrapõem. Embora tenha surgido como evolução da Tecnologia da Informação, esta nova estratégia de gestão não se restringe a este âmbito ou ao seu uso como única ferramenta e, sua dimensão tecnológica tornou-se menos importante para este propósito específico.

De certo modo, a atividade de gestão de conhecimento pode ser entendida como o processo pelo qual uma organização cria, apropria, aprende, dissemina, e protege conhecimentos explícitos e tácitos. Tem-se mostrado que boas práticas de comunicação podem melhorar seus processos no sentido de produzir inovações e lograr melhores desempenhos organizacionais.

No âmbito da Tecnologia da Informação foram desenvolvidos algoritmos na procura e classificação, bem como de meios adequados à difusão e compartilhamento - redes locais, formação de grupos, comunidades de prática, Intranet, e outras formas de socialização de informação e conhecimento. Para a integração da Tecnologia da Informação nas agendas estratégicas das organizações é preciso descobrir pelo diálogo, as inquietações da governança corporativa para poder sistematizar informações e conhecimentos relevantes aos processos decisórios. Também funciona no que se refere à sistematização da memória organizacional, permitindo recorrência às experiências anteriores.

Considerando as premissas que conduzem a implantação de processos sistemáticos de gestão do conhecimento, os seguintes fatos importantes podem implicar mudanças significativas na cultura e nos procedimentos usuais da Capes em relação à transmissão de experiências e conhecimentos: novas atribuições em relação à formação de professores para a educação básica, tanto sob a forma presencial, quanto a distância; entrada, por concurso, de um número importante de novos funcionários; mudança de sede e instalações, com novas disposições físicas; e, iminência de aposentadoria de funcionários mais antigos.

## **5 METODOLOGIA**

A metodologia adotada nesta pesquisa foi de natureza essencialmente qualitativa exploratória, descritiva e empírica com base em uma consulta a 107 protagonistas e

entrevistas, cujos discursos foram analisados e sintetizados com base na metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) proposta por Lefrève e Lefrève (2005).

A metodologia DSC é um novo enfoque em pesquisa qualitativa. O método propõe que para conhecer o que pensam as pessoas é necessária a proposição de questões abertas, considerando que as fechadas representam apenas a adesão a um pensamento preexistente.

Para aplicar a metodologia DSC foram organizadas as informações para identificação das Expressões-Chaves, que são trechos dos discursos transcritos literalmente de cada resposta e de Ideias Centrais que são os significados atribuídos às Expressões Chaves. A partir daí todas as Expressões Chaves são reunidas a uma mesma Ideia Central para formar posteriormente o Discurso Coletivo

A formulação de Lefrève e Lefrève (2005, p. 18) apreende o Discurso do Sujeito Coletivo como uma síntese expressa na primeira pessoa do singular e composto pelas expressões chaves relacionadas a uma mesma ideia central. As questões de Ancoragem, propostas pelos referidos autores, não foram consideradas na formulação do DSC nesta pesquisa.

Segundo Lefrève e Lefrève (2005), um discurso é constituído quando, individualmente ou em grupo, é “professado” um pensamento sobre um tema. De acordo com os autores, é possível sintetizar os discursos individuais de modo que a expressar o discurso de uma coletividade.

Para elaborar o DSC, Lefrève e Lefrève (2005, p. 17) propõem o desenvolvimento das seguintes etapas:

Escolher o tema do que está sendo questionado, pois em cada pergunta existe um assunto que o investigador deseja ver explicitado. Destacar, nos discursos individuais sobre o tema, as Expressões-Chave (ECH), trechos da preleção que expressam a essência do que o indivíduo quis transmitir e que serão copiadas literalmente na constituição do DSC. Identificar as Ideias Centrais (IC), palavra ou palavras que descrevem fidedignamente o significado de cada ECH. Estabelecer a Ancoragem (AC), ligação que o indivíduo apresenta a determinada ideologia e que pode ser identificada a partir das ECH que utiliza em seu discurso. Em seguida, agrupam-se as expressões-chave que constituem uma mesma Ideia Central ou Ancoragem. Assim, em uma mesma ideia, encontram-se ECH de vários indivíduos.

Ressalta-se que um mesmo Tema pode ter mais de uma Ideia Central ou Ancoragem. Após esses procedimentos, ainda segundo os referidos autores (LEFRÈVE; LEFRÈVE, 2005, p. 20), a exposição das opiniões é constituída, na primeira pessoa do singular, utilizando as Expressões-Chave individuais de modo que seja possível que cada um dos entrevistados se reconheça no DSC.

Na abordagem aplicada nesta pesquisa o conceito de Ancoragem, não foi aproveitado porque essa figura metodológica não aparecia de forma evidente no universo dos protagonistas, deliberação, no entanto, apoiada pelos autores.

[...] para efeito de análise mais fina de discursos, convém, metodologicamente, destacar e distinguir os discursos nos quais se encontram marcas linguísticas claras de ancoragem, aqueles nos quais essa ancoragem é, digamos, genérica. Nesses últimos, não se consegue fazer emergir a ancoragem, correndo o intérprete o risco de subjetiva e arbitrariamente construir aquilo que acredita ser a dita ancoragem (LEFRÈVE; LEFRÈVE, 2005, p. 18).

## 6 PESQUISA

Em um primeiro momento foram propostas as seguintes questões:

**Quadro 1** – Questões propostas para os gestores

Você conhece bem a história da Capes?
Conhece bem as mudanças que ocorreram ao longo do tempo?
E os motivos que as precederam?
Gostaria de conhecer melhor sobre essas mudanças?
Tem tomado iniciativas sistemáticas para que as experiências sejam transmitidas entre os funcionários antigos e os novos da sua unidade?
O processo tem-se desenvolvido de maneira informal?
Sente falta de um processo sistematizado para compartilhar experiências entre os funcionários?
Os mais antigos têm ensinado aos mais novos?
Os mais antigos têm aprendido com os recentemente contratados?
Os novos funcionários têm questionado sobre os procedimentos adotados na sua unidade?
E da Capes em geral?
Conhece bem o funcionamento de outras unidades?
Os procedimentos adotados na instituição Ihe foram transmitidos informalmente em conversa com chefes, colegas e colaboradores?
Apreendeu por meio da leitura de documentos?
Apreendeu com palestras e conversas com os dirigentes?
As novas disposições físicas e organização do trabalho têm facilitado a comunicação entre os funcionários?
As novas atribuições da Capes mudou algo na rotina de sua Unidade?
Você conhece o que faz a Nova Capes?

Fonte: Dados da pesquisa, 2012

**Quadro 2** – Questões propostas para os servidores mais antigos

Você conhece bem a história da Capes?
Conhece as mudanças que ocorreram ao longo do tempo?
E os motivos que as precederam?
Gostaria de conhecer melhor sobre essas mudanças?
Pretende aposentar-se nos próximos três anos?
Tem tido a oportunidade de passar sua experiência para os mais novos?
Em caso positivo, isto tem ocorrido de maneira informal?
Sente falta de um processo sistematizado para compartilhar experiências com os colegas?
Tem aprendido algo com os recentemente contratados?
Você questiona sobre os procedimentos adotados na sua unidade?
E da Capes em geral?
Conhece bem o funcionamento de outras unidades?
Os procedimentos adotados na instituição Ihe foram transmitidos informalmente em conversa com chefes, colegas e colaboradores?
Apreendeu por meio da leitura de documentos?
Apreendeu com palestras e conversas com os dirigentes?
As novas disposições físicas e organização do trabalho têm facilitado a comunicação entre os funcionários?
As novas atribuições da Capes mudou algo na rotina de sua Unidade
Você conhece o que faz a Nova Capes
Gostaria de saber mais?

Fonte: Dados da pesquisa, 2012

**Quadro 3** – Questões propostas para os contratados recentemente

Você conhece a história da Capes?
Conhece as mudanças que ocorreram ao longo do tempo?
E os motivos que as precederam?
Gostaria de conhecer melhor sobre essas mudanças?
Tem tido a oportunidade de transmitir seus conhecimentos para os colegas?
Em caso positivo, isto tem ocorrido de maneira informal?
Sente falta de um processo sistematizado para compartilhar suas experiências?
Tem aprendido algo com os mais antigos?
Você questiona sobre os procedimentos adotados na sua unidade?
E da Capes em geral?
Conhece o funcionamento de outras unidades?
Os procedimentos adotados na instituição lhe foram transmitidos informalmente em conversa com chefes, colegas e colaboradores?
Aprendeu por meio da leitura de documentos?
Aprendeu com palestras e conversas com os dirigentes?
As disposições físicas e organização do trabalho têm facilitado a comunicação com os colegas?
Você conhece o que faz a Nova Capes
Gostaria de saber mais?

Fonte: Dados da pesquisa, 2012

## 7 PESQUISA QUALITATIVA

A pesquisa qualitativa, segundo Turato (2000), compreende o estudo de processos que se desenvolvem nos ambientes naturais, buscando a compreensão dos fenômenos e os significados assumidos pelos protagonistas. Mediante uma perspectiva sistêmica, deve-se considerar a complexidade do comportamento humano, observando as relações de interdependência entre os atores e as influências mútuas entre as partes e o todo, bem como a emergência de propriedades que resultam no todo, mas que não estão necessariamente presentes nas partes.

A pesquisa qualitativa também:

Envolve muitos métodos distintos tanto quanto ao seu foco, envolvendo uma abordagem interpretativa e naturalística para seu objeto. Isto significa que os pesquisadores estudam as coisas em seus ambientes naturais, tentando dar sentido ou interpretar fenômenos em termos das significações que as pessoas trazem para eles (DENZIN; LINCOLN, 1994).

A pesquisa qualitativa é entendida ao mesmo tempo como aquela em que os pesquisadores têm como objetivo:

Melhor compreender o comportamento e a experiência humana. Os pesquisadores procuram entender os processos pelo quais as pessoas constroem significados e descrevem o que são aqueles significados. Usam observação empírica (evidências) porque é com base nos eventos concretos do comportamento humano que os investigadores podem pensar mais clara e profundamente sobre a condição humana (BOGDAN; BIKLEN, 1998).

A essência dos métodos qualitativos é a aprendizagem por registro de observações e a avaliação das interações entre pessoas e delas com o sistema. Novamente depreende-se que com a metodologia qualitativa não se pretende entender/interpretar as pessoas (ou as

empresas) em si mesmas (observando seus comportamentos ou correlacionando quantitativamente eventos de suas vidas), explicando o que, a seu ver, acontece com elas.

## 8 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Visando estudar neste momento os processos e não as pessoas, foram aplicados 107 questionários, explorando respostas abertas e simples, para avaliação das percepções dos protagonistas: 20 gestores, 45 funcionários novos e 42 servidores antigos da maioria das unidades da Capes envolvidos nos processos de transmissão de conhecimentos e experiências.

Embora não tenham sido propostas escalas, as questões não foram respondidas de forma absoluta (Sim/Não), mas relativizadas conforme a percepção dos respondentes.

Verificou-se que metade dos gestores não conhece a história da Capes, embora 70% conheçam um pouco as mudanças que ocorreram na agência ao longo do tempo. Para as chefias, os servidores mais antigos têm ensinado aos mais novos, mas não veem os antigos aprendendo muito com os novatos. Sentem falta de um processo sistematizado para compartilhar experiências entre os funcionários e, praticamente a totalidade (95%) informou que os procedimentos adotados na instituição foram transmitidos informalmente em conversa com chefes, colegas e colaboradores.

Em relação às respostas dos gestores, o que mais chamou a atenção foi que só 30% conhecem bem o funcionamento de outras unidades da instituição, apesar de 75% dos entrevistados afirmarem conhecer um pouco sobre o papel da “Nova Capes”.

Em relação às respostas dos novos funcionários, a pesquisa revelou que quase 100% gostariam de conhecer melhor a História, as mudanças que aconteceram na sua trajetória e sobre o que faz a “Nova Capes”. Apesar da maioria, afirmar que tem tido a oportunidade de transmitir seus conhecimentos para os colegas, o fazem de maneira informal e sentem falta de um processo sistematizado, com esse propósito.

As repostas evidenciaram que os mais novos têm aprendido algo com os mais antigos e costumam questionar sobre os procedimentos adotados nas suas unidades. Esse resultado vem confirmar a urgência de um processo de aprendizagem organizacional para que se preserve a memória da instituição, seus conhecimentos tácitos, sem que, no entanto, se perpetue práticas obsoletas ou que perderam suas motivações originais.

O retorno dado pelos funcionários mais antigos, quando registrado que somente 7% do total entrevistado conhecem bem o funcionamento de outras unidades, parece confirmar o antigo modelo de organização pública pequena e eficaz da Capes onde seus servidores e colaboradores não tinham tempo para interagir com as outras áreas em função do cumprimento de suas tarefas. Verificou-se que metade dos que responderam às questões irão aposentar-se nos próximos três anos e que, da mesma maneira informal que os procedimentos adotados na instituição lhes foram transmitidos em conversa com chefes, colegas e colaboradores, os colegas veteranos estão tendo a oportunidade de passar sua experiência para os mais novos.

A mudança de sede, as novas disposições físicas e organização do trabalho dificultam a comunicação com os colegas de acordo com as percepções de praticamente todos os entrevistados. É também geral nas três classes entrevistadas a vontade de saber mais sobre a Capes e suas novas responsabilidades.

Para a complementação da consulta foi realizada então entrevistas com as três categorias dos atores envolvidos na situação com a intenção de mostrar o pensamento coletivo de cada categoria. A orientação aos entrevistados foi para que falassem livremente sobre as implicações da entrada de novos servidores.

Baseado na metodologia proposta por Lefrève e Lefrève (2005) o Discurso Coletivo dos Gestores foi construído a partir da Ideia Central *Comunicação e Clima Organizacional* ficando assim declarado:

Vejo que há implicações sobre a dinâmica do trabalho, pois a Capes deixou de ser aquela Instituição enxuta, técnica e eficiente, passando agora a lidar com um grande número de pessoas e conseqüentemente com os seus problemas. Os efeitos também podem ser notados na postura dos dirigentes em relação ao repasse do conhecimento, na infraestrutura necessária para proporcionar a realização do trabalho a contento e com a democratização das informações e responsabilidade nas decisões. No entanto o maior problema para a gestão da Capes é a mudança na missão da Agencia que não é do conhecimento ou entendimento da maioria dos servidores, independente de ser novo ou antigo na Capes.

Sveiby (1998, p. 78), um dos fundadores da disciplina Gestão do Conhecimento, afirma que a contratação de novos funcionários (por concurso público, no caso) é possivelmente o investimento mais importante da alta direção das organizações. Isto porque é neste momento que se tem a oportunidade de reciclagem e seleção de pessoas criativas mais integradas e convergentes com os objetivos organizacionais.

Além da transmissão oral dos conhecimentos, que são os principais ativos, insumos e produtos da Capes, existem outras estratégias que podem ser empregadas no momento de ingresso dos novos servidores: criação de comunidades de prática, de interesse e de aprendizagem, treinamento e cursos de formação, desenvolvimento de projetos cooperativos, além dos formalizados em textos e outros meios de materialização do conhecimento, como guardado em bases de dados ou publicações.

A qualificação profissional dos novos servidores os faz mais ansiosos por resultados imediatos, ensejando uma oportunidade ímpar para que a gestão superior da Capes repense sobre o melhor aproveitamento das disposições e das competências dos novatos.

As respostas dos novos concursados demonstram muita confiança na formação de uma inteligência coletiva na Capes. O conceito de inteligência coletiva concebida por Lévy (2007) vai além da mobilização e democratização do conhecimento nas organizações. O referido autor entende que o principal projeto arquitetônico do século XXI será imaginar, construir e organizar o espaço interativo e móvel do espaço cibernético. Para o referido autor, a construção deste espaço do saber se dará em razão da evolução das competências, à massa de pessoas convocadas a aprender e produzir novos conhecimentos e ao surgimento de novas formas de comunicação. Os novos servidores sentem-se confiantes e preparados para essa missão e isso pode ser interpretado no Discurso Coletivo, baseado na Ideia Central de *Mudança e Renovação*, a seguir:

É um momento de inflexão, no entanto as implicações ainda estão por vir. Mas pode-se afirmar que a antiga Capes ficou para trás porque a entrada dos novos servidores trará mudanças significativas à instituição. Eu percebo que a grande maioria dos servidores concursados são novos e qualificados e são pessoas com novos conhecimentos e capacidades, atores competentes, com uma visão nova e, principalmente, endógena a Capes. O perfil profissional é extremamente variado, formando uma massa crítica jovem e qualificada. A oxigenação da instituição, bem como o surgimento de novas ideias, tende a uma maior formalização dos procedimentos atualmente adotados e a mudança de alguns paradigmas. Em adição, o melhoramento e a modernização da estrutura institucional deverão alavancar também a produtividade do órgão.

O ingresso de novos funcionários tem gerado conflito entre valores e até certo ponto um choque cultural o que tem provocado dificuldades de adaptação. A Capes vivia numa estabilidade. Os novos concursados a desequilibraram e provocaram as mais variadas reações e o embate “ideológico” foi inevitável. Entretanto já se sabia do potencial das mudanças para causar conflitos e os novos indivíduos com perfil de liderança podem ainda causar novos embates com as lideranças constituídas.

Mudanças podem ser introduzidas em aspectos culturais embora se enxergue possível embate entre os valores que a instituição prioriza e as expectativas dos ingressantes. Mesmos acreditando que melhorias nos processos e no clima organizacional poderão ocorrer, os novos servidores avaliam que a cultura institucional ainda está preservada.

Em contrapartida, o discurso dos servidores mais antigos foi mais moderado talvez por compartilhar com o pensamento de Zygmunt Bauman:

Poetas românticos, historiadores e sociólogos se uniram aos políticos nacionalistas ao observar que – antes mesmo que os homens começassem a exercitar seus cérebros para criar o melhor código de convívio que sua razão podia sugerir – eles já tinham uma história (coletiva) e costumes (coletivamente seguidos) (BAUMAN, 2001, p. 193).

Os servidores mais antigos demonstraram satisfação e expectativa principalmente pela carência de pessoal que a Capes vem sofrendo por décadas, mas enxergaram conflitos, conforme discurso coletivo sintetizado a seguir.

Nós criamos um excesso de expectativa com a entrada dos novos funcionários, esperando que eles venham somar na qualidade do trabalho já desenvolvido. O nível de exigência do concurso garantiu a incorporação de pessoas qualificadas, com formação diversificada e atualizada. No entanto, alguns colegas afirmam que é preciso desfazer mitos de que os funcionários novos são mais qualificados do que os antigos porque eles não têm conhecimentos práticos acumulados que os mais antigos têm. Vejo que conflitos vêm ocorrendo, criando situação de antagonismo e confronto entre os servidores. Surgiram pequeninas questões, ridículos desacordos porque a geração que entrou é outra, bem diferente dos funcionários que estavam na Capes.

O ingresso dos novos servidores tem sido um processo bom e saudável. A renovação tem sido considerada como uma oportunidade de revisão de práticas, e de romper eventuais feudos e valorizar a diversificação de perfis. Essa posição associada à expansão da missão da Capes vem impondo desafios à qualidade no trabalho diário. O momento precisa ser aproveitado como uma forma de oxigenar a instituição, combinando de forma sinérgica as ideias consolidadas com as novas.

Há o reconhecimento da capacidade intelectual dos colaboradores da Capes como um ativo que deve ser apropriado em favor da instituição. Com a possibilidade da aposentadoria eminente dos servidores mais antigos, a gestão da inteligência organizacional tem que ser priorizada.

## **9 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A investigação mostrou com clareza não somente a necessidade de desenvolver e implantar processos de gestão do conhecimento, mas também que há ambiência favorável

para esses efeitos. Mostrou também que essa iniciativa precisa ser tempestiva face à iminente aposentadoria de um grande número de funcionários.

Maturana (2002) afirma que a evolução é um processo de “transformação pela conservação”. A natureza conserva algumas características básicas, e libera todo o resto para as mudanças. A cultura da oralidade na organização poderia ser complementada por processos organizados de aprendizagem organizacional para promover, valorizar e recompensar o compartilhamento experiências entre os servidores.

O propósito é de disseminar sua cultura, reafirmar sua identidade, mas refletir sobre suas experiências de trabalho, superando a tendência à perpetuação de práticas obsoletas como resultado das mudanças ambientais e dos avanços tecnológicos,

Este momento revela-se crucial também dissolver eventuais feudos e a valorizar a diversificação de perfis e conhecimentos para a formação de uma inteligência coletiva na Instituição.

## REFERÊNCIAS

- ACKOFF, Russell L. From Data to Wisdom. **Journal of Applied Systems Analysis**, Bailrigg Lancaster, v. 16, p. 3-9, 1989.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2001.
- BOGDAN Robert C.; BIKLEN, Sari K. **Qualitative Research for Education: an introduction for theory and methods**. 3. ed. Boston: Allyn and Bacon, 1998.
- DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- ECHVERRIA, Rafael. **Ontologia del lenguaje**. 5. ed. Santiago: Dólmen Ediciones SA, 1998.
- FREDRICKSON, Barbara L. The role of positive emotions in positive psychology. **American Psychologist**, v. 56, n. 3, p. 218-226, mar. 2001.
- GALVÃO, Ana Maria de O.; BATISTA, Antonio Augusto G. Oralidade e escrita: uma revisão. **Cadernos de Pesquisa**, Maranhão, v. 36, n. 128, maio/ago. 2006.
- LEFÈVRE, Fernando; LEFÈVRE, Ana M. Cavalcanti. **O Discurso do Sujeito Coletivo: um novo enfoque em pesquisa qualitativa**. 2. ed. Caxias do Sul: Edusc, 2005.
- LÉVY, Pierre. **As Tecnologias da Inteligência**. São Paulo: Editora 34, 1997.
- \_\_\_\_\_. **A Inteligência Coletiva: por uma antropologia do ciberespaço**. 5. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2007.
- MATURANA, Humberto. **Emoções e Linguagem na Educação e na Política**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2002.
- McLUHAN, Marshall. **The Medium is the Message: an inventory of effects**. Harmondsworth: Penguin, 1967.
- ONG, Walter J. **Oralidade e Cultura Escrita**. São Paulo: Papirus, 1998.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 25. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2009.

SVEIBY, Karl-Erik. **A Nova Riqueza das Organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TURATO, Egberto R. Introdução à metodologia da pesquisa clínico-qualitativa: definição e principais características. **Revista Portuguesa de Psicossomática**, Portugal, v. 2, n. 1, p. 93-108, jan./jun. 2000.

---

Artigo recebido em 07/05/2013 e aceito para publicação em 19/08/2013

---