



## APLICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM GRUPOS DE PESQUISA: A EXPERIÊNCIA DO INFOCOM/UFRGS

**Luis Fernando Massoni**

Doutor em Comunicação e Informação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil. Professor da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.

E-mail: [luisfernandomassoni@gmail.com](mailto:luisfernandomassoni@gmail.com)

**Jussara Borges**

Doutora em Comunicação e Cultura Contemporâneas pela Universidade Federal da Bahia, Brasil. Professora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.

E-mail: [jussara.borges@ufrgs.br](mailto:jussara.borges@ufrgs.br)

### Resumo

Este artigo apresenta uma reflexão sobre a aplicação de estratégias de gestão do conhecimento em grupos de pesquisa, a partir da experiência do grupo de Pesquisa em Comportamento e Competências Infocomunicacionais (InfoCom). No referencial teórico, apresenta a gestão do conhecimento e algumas de suas principais técnicas. Trata-se de um estudo qualitativo e descritivo que, por meio de um estudo de caso operado através de pesquisa documental e observação participante, relata as ações de gestão do conhecimento empregadas nas atividades do grupo. Foi constatado que o uso da gestão do conhecimento pelo InfoCom, além de padronizar processos, promover a inovação e facilitar a colaboração, possui o potencial de incentivar o sentimento de pertencimento e a valorização dos sujeitos envolvidos. Conclui-se que a gestão do conhecimento é uma estratégia eficaz para dinamizar grupos de pesquisa, pois propicia interações que resultam em documentação administrativa (memória organizacional) e produção intelectual do grupo, além de incentivar uma cultura de compartilhamento.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Grupo de Pesquisa. InfoCom.

### APPLYING KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGIES IN RESEARCH GROUPS: THE INFOCOM/UFRGS EXPERIENCE

### Abstract

*This article presents a reflection on the application of knowledge management strategies in research groups, based on the experience of the Infocommunication Behavior and Competencies Research Group (InfoCom). In the theoretical framework, it presents knowledge management and some of its main techniques. This is a qualitative and descriptive study that, by means of a case study operated through documentary research and participant observation, reports on the knowledge management actions employed in the Group's activities. It was found that InfoCom's use of knowledge management, in addition to standardizing processes, promoting innovation, and facilitating collaboration, has the potential to encourage a sense of belonging and appreciation for the people involved. It is concluded that knowledge management is an effective strategy to dynamize research groups, because it provides interactions that result in administrative documentation (organizational memory) and intellectual production of the Group, besides encouraging a culture of sharing.*

**Keywords:** Knowledge Management. Research group. InfoCom.

## **1 INTRODUÇÃO**

A informação e sua apropriação são temas recorrentes na sociedade contemporânea, fortemente influenciada por tecnologias que se reinventam de forma incessante e movem a economia global. Esse contexto marca tanto o cotidiano das pessoas que, desde a década de 1990, compreende-se que os indivíduos vivem imersos na “sociedade da informação” (CASTELLS, 1999). Mais recentemente, como variante, parte do meio acadêmico passou a utilizar o termo “sociedade do conhecimento”, objetivando uma concepção mais integral e não meramente econômica sobre o tema (BURCH, 2005). Nesta forma de organização social, não se pensa apenas na posse da informação, mas especialmente na sua apropriação, convertendo-a em conhecimento, sendo esse um demarcador importante para a sobrevivência ou não de organizações - e, por vezes, também de democracias.

Desde o momento em que se percebeu que o conhecimento era importante para os mais diversos setores da sociedade, surgiu a necessidade de pensar em estratégias para multiplicá-lo, registrá-lo e torná-lo um diferencial, contexto no qual desenvolveu-se a Gestão do Conhecimento (GC). Nesse sentido, o objetivo deste estudo é compreender como são empregadas ações de GC no Grupo de Pesquisa em Comportamento e Competências Infocomunicacionais (InfoCom), vinculado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação (Fabico) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Como grupo de pesquisa, as atividades do InfoCom podem ser organizadas em três grandes eixos: produção de conhecimento a partir de pesquisa científica, formação de pesquisadores de nível superior e difusão científica. A GC é transversal e necessária nos três eixos. Por exemplo, na formação de pesquisadores, os saberes desenvolvidos por membros do grupo precisam ser registrados, organizados e compartilhados de forma a facilitar o desenvolvimento dos demais colegas, atuais e futuros. Esses registros podem ser feitos em termos de tutoriais, glossários, vídeos etc. A organização é basilar para se ter fácil acesso aos documentos gerados pelo grupo e o compartilhamento do conhecimento pode ser feito por meio desses registros, dinamizando-os em oficinas, reuniões e eventos.

Um exemplo desses saberes foi uma série de oficinas (10, no total) produzidas por integrantes do grupo, com temáticas que vão desde o desenvolvimento de projetos de pesquisa, passando por levantamentos bibliográficos e análise de resultados de pesquisa até a comunicação em eventos científicos. As oficinas são curtas (cerca de uma hora) e didáticas, funcionando como ponto de partida para novos integrantes do grupo, bem como para todos que precisam retomar ou desenvolver determinada temática ali contemplada.

Neste artigo, que se caracteriza por ser descritivo e usar uma abordagem qualitativa, realiza-se um estudo de caso operado por meio de pesquisa documental e observação participante, para relatar a aplicação de ações de GC nas atividades do InfoCom. Preconizando o compartilhamento dos conhecimentos das pessoas, como é o caso de um grupo de pesquisa, a GC se configura como uma importante estratégia de colaboração científica e administrativa. A relevância deste estudo está em propor uma análise não enfocada em corporações com fins lucrativos dos setores de produtos e serviços, que costumeiramente utilizam essas e outras técnicas de gestão, compreendendo o conhecimento como mero capital gerenciável. Ao contrário, o objeto deste estudo é um grupo de pesquisa, organização social em que o conhecimento é, por si só, o elemento central e motivo de sua existência.

Assim, se parte de uma teoria que embasa estratégias administrativas, especialmente aplicadas em contextos empresariais, explorando suas fronteiras ao refletir sobre sua apropriação em um contexto científico, onde o conhecimento - e não necessariamente os produtos gerados por ele - é a finalidade. Enquanto organização, um grupo de pesquisa atua em diferentes frentes, promovendo inovação, seja científica, tecnológica ou social. Nesse

âmbito, se compreende o conhecimento em toda a sua complexidade, entendendo-o como força motriz da produção científica e motivo de ser dos grupos de pesquisa.

O emprego da GC no InfoCom dinamiza processos, registra a memória do grupo e favorece a manutenção de uma cultura de compartilhamento e cooperação entre seus membros. Uma evidência disso é a organização de uma biblioteca de materiais bibliográficos de interesse do grupo, cuja gestão propicia que diferentes membros possam acessar os materiais, ao mesmo tempo em que contribuem com a geração de metadados (resumos, grifos, anotações, etc.) que facilitam o uso desses materiais e a geração de conhecimento. Além de evidenciar a aplicação da GC em uma organização singular - um grupo de pesquisa -, este artigo contribui ao evidenciar como o conhecimento bem gerido pode repercutir em ganhos individuais (aprendizagem facilitada, protagonismo etc.) e coletivos, como geração de produtos para a sociedade e formação de lideranças.

## 2 GESTÃO DO CONHECIMENTO: A VALORIZAÇÃO DO COMPARTILHAMENTO

A palavra “informação” é cotidianamente utilizada, mas pouco compreendida e/ou apropriada, especialmente devido ao uso massivo e crescente de *softwares*, aplicativos e redes sociais virtuais propiciados pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), que influenciam a vida das pessoas no que diz respeito à economia, à cultura e a tudo o que as cerca. Do ponto de vista econômico, o final do século XX apresentou uma nova forma de organização social, que se convencionou chamar de capitalismo informacional (CASTELLS, 1999). Não se rompeu com o capitalismo que o século XV, mas se vive um novo momento deste sistema econômico, no qual o acesso à informação é definidor de quem tem ou não poder. Este sistema é baseado em um conjunto de doutrinas e práticas que valorizam a apropriação e o uso da informação como diferencial competitivo das organizações.

Esse sistema econômico possui raízes que extrapolam a economia com viés financeiro, pois está presente em muitas de nossas práticas socioculturais, formando uma sociedade global da informação que é fruto de uma construção geopolítica (MATTELART, 2002). Este conjunto de práticas e valores sociais é característico do que Castells (1999) chama de “sociedade da informação”, uma sociedade em rede fruto da era da informação, na qual, dentre outros aspectos, destacam-se a relevância dos computadores conectados à internet, a mão de obra especializada e qualificada, a supremacia de empresas que prestam serviços ligados à tecnologia e o crescimento da dependência tecnológica.

Entretanto, mais do que produzir e controlar informação, este cenário exige a astúcia de saber apropriar-se dela, tornando-a conhecimento - perspectiva que valoriza tanto o comportamento humano como o desenvolvimento técnico. Conforme Burch (2005), o então Subdiretor-geral da Unesco para Comunicação e Informação, Abdul Waheed Khan, compreendia que a sociedade do conhecimento iria além da inovação tecnológica, estando relacionada a transformações sociais, culturais, econômicas, políticas e institucionais, imbuída em uma perspectiva pluralista e voltada para o desenvolvimento, representando a complexidade e o dinamismo contemporâneo.

Assim, a noção de sociedade da informação seria guiada apenas pela tecnologia, enquanto as “sociedades do conhecimento” são guiadas pelo espírito, pois “[...] os modos de apropriação das tecnologias são resultado da diversidade das configurações de atores inscritos nos contextos institucionais, culturais, industriais e políticos.” (CASTELLS, 2005, p. 14).

A produção, distribuição e acesso à informação estão no centro da nova economia. A mudança terminológica de sociedade da informação para sociedade do conhecimento sinaliza que o conteúdo, e não a tecnologia da

informação, é o principal desafio tanto para a economia quanto para a sociedade em geral (CAPURRO; HJORLAND, 2007, p. 174).

Nesse sentido, se questiona que conhecimento é este valorado pela sociedade, bem como quais são os usos que dele se deseja fazer. Na visão de Mattelart (2005), para fugir da conversão da sociedade em “empresa” e da orientação empresarial que assume a relação entre a ciência e a sociedade, é preciso novas alianças em torno da pesquisa, incluindo produtores de conhecimento abertos e que desejem “[...] produzir conhecimentos sobre nosso mundo, bens públicos e inovações em resposta às demandas não comerciais da sociedade”. (MATTELART, 2005, p. 21). Na sociedade do conhecimento, além de reconhecer o valor do conhecimento, precisa-se compreender se ele se constrói com diálogo e colaboração.

Assim, esta “economia do conhecimento” envolve mobilizar competências empresariais, tecnológicas e acadêmicas, objetivando melhorar a qualidade de vida das populações (SQUIRRA, 2005). Esta mobilização, por óbvio, precisaria ser planejada, de modo a render os melhores resultados, mesmo quando não se dispõe de recursos dispendiosos. Neste cenário, surgiram os princípios da GC, importante recurso estratégico na vida das pessoas e no controle de processos por parte das empresas (SQUIRRA, 2005).

A GC envolve o emprego de tecnologias e processos com o objetivo de criar, transferir e aplicar o conhecimento (ALAVI; LEIDNER, 2001). Isso requer os processos de mapear, selecionar, organizar e disponibilizar informações de forma sistematizada, facilitando sua apropriação. Ela propõe o compartilhamento dos conhecimentos isolados dos indivíduos que fazem parte da organização, de modo que passem a compor um conhecimento organizacional, ou seja, à disposição de todos e, acima de tudo, a serviço da própria organização.

Dois tipos de conhecimentos se entrecruzam neste processo: o tácito, que pertence ao indivíduo e diz respeito à sua cognição e aos seus valores, experiências e visões de mundo; e o explícito, que está registrado externamente ao indivíduo e, portanto, compartilhado e disponível a quem dele precise e/ou deseje se apropriar (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Ou seja, a GC propõe agregar valor e institucionalizar conhecimentos. O compartilhamento e o registro das atividades organizacionais também geram um acervo documental (seja digital ou não-digital) e experiências em comum que passam a compor a sua memória organizacional. Essa memória é um bem do qual a organização dispõe, muito importante para as atividades cotidianas, especialmente nas tomadas de decisão e, conforme Spiller e Pontes (2007), reflete as experiências pelas quais a organização passou ao longo do tempo, presentes nas pessoas, na cultura, nos processos e nos documentos.

Uma das ações centrais na implementação da GC é o incentivo ao desenvolvimento de um contexto capacitante, que diz respeito, conforme Nonaka e Takeuchi (1997), ao ambiente que apresenta condições favoráveis à criação e ao compartilhamento do conhecimento. Ou seja, ele se efetiva nas organizações em que, devido às ações planejadas e sistematizadas, gerentes e colaboradores sentem-se à vontade e, ao mesmo tempo, incentivados ao compartilhamento. Trata-se, conforme os autores, de um contexto físico, virtual e mental, envolvendo os três pilares da GC: gestão, pessoas e tecnologias.

Quando o ambiente é propício, entende-se que não apenas as organizações obtêm êxito em suas atividades, mas seus colaboradores tornam-se mais satisfeitos e realizados com seu próprio trabalho, tendo seus conhecimentos valorizados. Em termos de organizações públicas, o contexto capacitante é especialmente importante, pois, conforme Bem, Prado e Delfino (2013), o serviço público é, muitas vezes, resistente às mudanças e à inovação. Em estudo teórico acerca das organizações públicas federais brasileiras, os autores afirmaram que a cultura organizacional é um forte impeditivo à implementação da GC, pois, mais do que a dificuldade de acesso às tecnologias, a maior problemática encontra-se nos aspectos culturais, envolvendo comportamento, relações interpessoais, comunicação e resistência.

A GC é tema de estudos porque sua aplicação não ocorre de forma desordenada. Ao contrário, é necessário o planejamento de etapas e estratégias a serem adotadas, visando melhores resultados. De acordo com Saiko (2019), a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) atua desde 2013 na elaboração de um modelo de referência que organiza a diversidade de técnicas de GC, que são alocadas em quatro abordagens principais:

- a) informação e conteúdo: mais comum, enfoca o conhecimento explícito (documentado), propondo o registro dos conhecimentos dos colaboradores, convertendo conhecimento em informação;
- b) interação e colaboração: enfoca o conhecimento tácito, propondo o compartilhamento de ideias através da interação;
- c) aprendizagem e educação: enfoca o aprendizado individual de conhecimento já disponível, seja de forma formal ou informal;
- d) inteligência e inovação: aquisição de conhecimento externo ou criação de conhecimento novo.

Entretanto, estas quatro abordagens são apenas norteadoras das atividades, não representando a infinidade de práticas possíveis, pois o conhecimento humano pode, por vezes, se desenvolver de formas tão diversas como complexas, uma vez que o conhecimento sempre pressupõe sensibilidade, imaginação e subjetividade. De qualquer modo, é possível traçar algumas técnicas consolidadas de promoção de contextos capacitantes e conversão dos conhecimentos tácitos em explícitos, condensadas no Quadro 1.

**Quadro 1 - Técnicas Aplicáveis à Gestão do Conhecimento**

<b>Técnica</b>	<b>Descrição</b>
<i>Brainstorm</i>	Exposição de opiniões, ideias e percepções dos membros do grupo, discutindo e refletindo coletivamente sobre uma determinada temática e confrontando argumentos.
Comunidades de prática	Grupos de indivíduos com interesses de aprendizado em comum e que se reúnem periodicamente. São propícios ao surgimento de amizades e relações de confiança.
Páginas amarelas	Portal corporativo da organização ou plataforma digital para rede social intra-organizacional, útil para identificar e explicitar quem sabe o que na organização, principalmente quando se busca pelas competências, experiências e conhecimentos técnicos.
Painéis de especialistas	Encontros estruturados com especialistas em um determinado tema de interesse do grupo, possibilitando a interação entre eles e o alcance de algum tipo de consenso.
Redes de relacionamento e cooperação	Redes de pessoas com interesses em comum que se formam formal ou informalmente, induzidas ou espontaneamente e que permitem mapear conhecimentos, interagir e produzir conjuntamente.
<i>Benchmarking</i>	Comparação de produtos e/ou serviços com os oferecidos pela concorrência ou por empresas consideradas de excelência.
DELPHI	Previsão do futuro para obter o consenso entre diferentes especialistas, permitindo avaliar situações e tomar decisões.

<i>Storytelling</i>	Contar histórias usando enredo, narrativa e recursos audiovisuais, valendo-se de experiências pessoais.
<i>Workflow</i>	Sequência lógica de procedimentos para operar uma atividade, definindo o passo a passo mais eficiente.
<i>Coaching</i>	Ajuda de um mentor a um aprendiz ou cliente a adquirir um objetivo pessoal ou profissional específico por meio de treinamento e orientação.
Feiras de inovação	Evento de compartilhamento de soluções inovadoras em produtos, serviços e na concepção de modelos de negócios.
Lições aprendidas	Reflexões sobre e registro de tudo o que acontece em um processo, projeto ou atividade de uma empresa.
Cursos de treinamento e capacitação	Atividade de cunho prático ou educacional que permite o desenvolvimento contínuo dos colaboradores da organização, aumentando o grau de qualificação da equipe.
Entrevistas de saída	Entrevista com o colaborador que sai da organização, com vistas a colher críticas e sugestões.

Fonte: adaptado de Valentim (2010), Takimoto (2012) e Fukunaga (2019)

A listagem acima não esgota as possibilidades de ações de GC, limitando-se a apresentar algumas das mais conhecidas. Na prática, tais técnicas são operadas por meio de ferramentas específicas - em geral, equipamentos tecnológicos textuais ou audiovisuais. Esses instrumentos, recursos e meios são o suporte tecnológico da GC e incluem, dentre outros: videoconferência, *chat*, *e-mail*, fórum de discussão, *blog*, *microblog*, *podcast*, *videocast*, *wiki*, redes sociais (perfis institucionais e pessoais), bases de dados, Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED) e sistemas especialistas (VALENTIM, 2010).

Obviamente, algumas ferramentas são mais adequadas para certas técnicas, mas não há apenas uma ferramenta que seja exclusiva para uma determinada técnica, bem como uma técnica pode ser operada por meio de variadas ferramentas. A inovação e a criatividade na forma de condução da GC é que fazem a diferença para o sucesso ou não na sua implementação. A GC permite a formação de redes de conhecimento e aprendizado, além de laços afetivos entre seus integrantes, relações estas que se traduzem em um melhor desempenho no exercício de suas funções, contribuindo com a excelência dos resultados alcançados pela organização.

Convém lembrar que uma organização, do ponto de vista administrativo, pode ser entendida como uma “[...] entidade social formada por duas ou mais pessoas que trabalham de forma coordenada em determinado ambiente externo, visando um objetivo coletivo. Envolve a divisão de tarefas e atribuição de responsabilidades” (ROSSÉS, 2014, p. 71). Assim, um grupo de pesquisa pode ser caracterizado como uma organização, na medida em que envolve um coletivo organizado, visando o desenvolvimento do conhecimento, tanto de seus membros como do conhecimento científico.

Indo além, se pode compreender um grupo de pesquisa como o cenário ideal para o desenvolvimento de práticas de GC, na medida em que seus processos giram em torno da criação e do compartilhamento de conhecimentos. Além disso, a aplicação da GC no contexto acadêmico se diferencia de seu uso no âmbito empresarial, devido à sua finalidade: na academia, o uso do conhecimento não está apenas nas atividades-meio, sendo uma forma de alcançar objetivos, metas e/ou lucros; ao contrário, o conhecimento é, por si só, a razão de sua

existência, sendo bem-vinda qualquer estratégia que possa ajudá-la a alcançar tal objetivo, o que inclui a GC.

Quando aplicada ao contexto acadêmico, a GC extrapola abordagens meramente gerenciais ou instrumentais, pois se coloca a serviço do bem-estar coletivo, pelo compromisso social da pesquisa científica. Ou seja, um grupo de pesquisa, pelas suas características e finalidades, apresenta-se como um bom exemplo de organização em que os pressupostos da GC podem ser aplicados.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia deste estudo possui abordagem qualitativa e objetivo descritivo, configurando-se como um estudo de caso operacionalizado por meio de pesquisa documental e observação participante. O estudo, realizado no segundo semestre de 2021, descreve as atividades desenvolvidas pelo Grupo de Pesquisa InfoCom, tendo como fontes de informação o *website* do grupo<sup>1</sup>, a pasta compartilhada na internet (via *Google Drive*), seus perfis nas redes sociais *Instagram*, *Facebook* e *YouTube*, seu grupo no *Whatsapp* e seu espaço no Ambiente Virtual de Aprendizado (AVA) Moodle Colaboração, pertencente à UFRGS.

Além dos documentos compilados, também se fez uso de observação participante, que se deu pela presença dos autores do estudo nas reuniões e nos grupos vinculados ao InfoCom (*Whatsapp*, *e-mail*, etc.). As reuniões desenvolvidas pelo grupo foram momentos de percepção das interações e das aspirações de seus membros, em que se pode perceber as formas de organização, o engajamento e a formação de redes de relacionamento e colaboração.

A pesquisa se concentra na descrição das atividades do grupo desenvolvidas ao longo dos seus três primeiros anos de atuação, entre 2019 e 2021, evidenciando as técnicas de GC empregadas em cada uma delas e as ferramentas utilizadas. Para a análise dos dados, as atividades realizadas neste período foram listadas e interpretadas à luz dos pressupostos da GC.

### 4 A GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA NAS ATIVIDADES DO INFOCOM

O InfoCom foi criado, oficialmente, em 15 de maio de 2019. No início, era composto por uma professora, dois concluintes do Curso de Biblioteconomia e uma bolsista de iniciação extensionista, todos vinculados à UFRGS. Três meses depois, contava com uma mestranda, outra bolsista de iniciação científica e outras três graduandas. Até o final de 2019, o InfoCom já havia firmado parcerias interinstitucionais (Universidade Federal da Bahia) e internacionais (Universidade de Aveiro e *Universidad Carlos III de Madrid*). Hoje (primeiro semestre de 2022), o InfoCom é composto por aproximadamente 20 membros internos e dois externos, com formações que vão desde o ensino superior ao pós-doutoramento, já tendo integrante do ensino fundamental (uma bolsista de iniciação científica júnior). O grupo também é marcado pela interdisciplinaridade: embora a maioria de seus membros esteja vinculado à Ciência da Informação, há uma presença marcante da Comunicação (jornalistas e publicitários) e da Educação (estudante de Pedagogia e doutorandas em Educação).

Essa interdisciplinaridade é fruto dos objetos de investigação principais do grupo: as competências infocomunicacionais e a educação para a informação. O InfoCom investiga, teórica e empiricamente, o contexto, o conceito e a promoção das competências em informação e em comunicação. Interessa ao grupo compreender o comportamento infocomunicacional, bem como todo o processo no qual as pessoas, organizações e grupos relacionam-se com conteúdo (busca, acesso, avaliação e apropriação da informação) e com

---

<sup>1</sup> Disponível em: [www.ufrgs.br/infocom/](http://www.ufrgs.br/infocom/). Acesso em: 02 mar. 2022.

outras pessoas (estabelecimento de comunicação, compartilhamento, interação e colaboração). Atualmente, alargando a compreensão das competências infocomunicacionais, o Infocom também tem direcionado pesquisas em temáticas como desinformação e competência crítica em informação.

A partir dessas temáticas, o InfoCom possui três grandes objetivos permanentes: produzir conhecimento a partir de pesquisa científica, formar pesquisadores de alto nível e difundir o conhecimento que produz. Cada um dos membros (graduandos, mestrados, doutorandos e pesquisadores) possui um projeto de pesquisa articulado com o projeto coletivo do grupo; os bolsistas de iniciação científica, de iniciação extensionista ou voluntários possuem planos de trabalho convergentes com esses projetos. Os resultados das pesquisas refletem-se em conhecimento registrado em artigos, *papers* em eventos, resumos, capítulos de livros, trabalhos de conclusão de curso, dissertações, teses, vídeos e *podcasts*.

Quanto à formação de pesquisadores, o grupo orienta concluintes de graduação, mestrados e doutorandos: o andamento da pesquisa é discutido periodicamente pelos membros, naquilo que se chama de “orientação coletiva”. Ou seja, não há apenas um professor orientador e sim a orientação dos colegas que leem o trabalho e comentam com sugestões de melhoria. No que se refere à difusão científica, além da publicação de artigos e *papers* nos canais científicos, o InfoCom investe na popularização da ciência, por meio de cursos de extensão, videoaulas e *lives* no seu canal do *Youtube*<sup>2</sup>, postagens em redes sociais, oficinas e promoção de eventos.

Do ponto de vista administrativo, a organização dessas atividades é compartilhada entre os membros do grupo, de acordo com as afinidades e competências de cada membro. Entretanto, as ações do grupo possuem em comum o fato de serem planejadas, acompanhadas e registradas, especialmente com o uso de ferramentas tecnológicas. O Quadro 2 apresenta as ações realizadas no InfoCom, classificando-as de acordo com as técnicas aplicadas à GC que adotam e as ferramentas utilizadas. Optou-se por não classificar as atividades desenvolvidas pelo grupo de acordo com as quatro abordagens propostas pela SBGC (SAIKO, 2019), pois muitas delas se enquadram em mais de uma abordagem.

**Quadro 2** - Ações de Gestão do Conhecimento adotadas pelo InfoCom/UFRGS

<b>Ação</b>	<b>Técnicas aplicadas à GC</b>	<b>Ferramentas Usadas</b>
Reuniões semanais	<i>Brainstorm</i> Comunidades de prática, <i>Storytelling</i> , <i>Coaching</i> , Rede de Conhecimento	MConf/UFRGS, Moodle Colaboração, <i>Google</i> Agenda (organizar datas), <i>Google</i> Docs (registro) e Formulários <i>Google</i> (votação de pautas)
Listas dos membros do grupo	Páginas amarelas	<i>Website</i> do grupo e Diretório de grupos de Pesquisa do CNPq
Bancas de qualificação e defesa	Painel de especialistas	Presencialmente ou via MConf/UFRGS
Parceria com sujeitos e grupos intra e interorganizacionais	Redes de relacionamento	<i>E-mail</i> , <i>Google Meet</i>
Observação de outros grupos de pesquisa	<i>Benchmarking</i>	Pesquisa em <i>sites</i> institucionais

<sup>2</sup> Disponível em: <https://www.youtube.com/c/InfoComUfrgs>. Acesso em: 02 mar. 2022.

Participação em eventos	<i>Storytelling</i>	Presencialmente ou <i>YouTube</i> , <i>Google Meet</i> , <i>Zoom</i> , etc.
<i>Lives</i> na Feira de Inovação e Empreendedorismo em Ciência da Informação	Feiras de inovação	<i>YouTube</i> e <i>Instagram</i>
Curso de Promoção de Competências Infocomunicacionais	Cursos de formação	Moodle Acadêmico
Orientação	<i>Coaching</i>	Presencialmente ou via <i>Google Meet</i> , <i>MConf/UFRGS</i> , <i>Whatsapp</i>
Oficinas internas	Cursos	Moodle Colaboração
Lista de <i>e-mails</i>	Rede de Conhecimento	<i>Gmail</i>
Grupo no <i>Whatsapp</i>	Comunidade de Prática	<i>Whatsapp</i>
Pastas compartilhadas na internet com pautas de reuniões, atas, produções e pastas individuais, etc.	Lições aprendidas	<i>Google Drive</i> Moodle Colaboração
Biblioteca de materiais bibliográficos	Lições aprendidas	Zotero

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

É importante salientar que, por si só, qualquer grupo de pesquisa se constitui como uma comunidade de prática, que são grupos de indivíduos que periodicamente se reúnem devido ao interesse comum no aprendizado e/ou na aplicação de um determinado conhecimento (TAKIMOTO, 2012). No InfoCom, estas reuniões são semanais, embora também ocorram reuniões específicas de subgrupos. São exemplos os subgrupos Comunicação (definiu as políticas de comunicação pública do InfoCom) e Planejamento (definiu o planejamento estratégico do grupo).

A partir da observação das reuniões, foi possível identificar mais de uma técnica de GC em ação, como *Storytelling*, *Coaching* e Redes de conhecimento e colaboração; entretanto, destaca-se o emprego de *Brainstorming*, por estar presente em quase todos os encontros, uma vez que as decisões são tomadas em grupo. Desde decisões mais simples - como definir a pauta das reuniões - até questões mais complexas - como definir a estratégia de comunicação científica do grupo - tudo passa pela definição do problema, levantamento de possíveis soluções, ideias ou possibilidades, argumentação, debate e busca de consenso. Todas as posições são ouvidas, consideradas e valorizadas. Os novatos são incentivados a opinar e suas ideias, ainda que não aplicadas naquele momento, são valorizadas. Outra evidência do *Brainstorming* nas reuniões é a possibilidade da participação de todos, pois mesmo os mais tímidos costumam se manifestar em algum momento, o que é pouco usual em grupos grandes.

A técnica do *Storytelling* fica mais evidente nas reuniões que envolvem a discussão do andamento dos projetos de pesquisa, uma vez que o autor utiliza da narrativa para defender um argumento. Já o *Coaching* manifesta-se pelo acompanhamento do orientador da pesquisa e de membros experientes na temática em estudo, que utilizam sua experiência para apoiar novos investigadores. Ainda nas reuniões, por vezes, formam-se redes informais de conhecimento e colaboração: algumas pessoas que se oferecem a ajudar numa determinada tarefa ou projeto. Por exemplo: ao perceber que um colega está com um prazo curto para

cuidar de aspectos formais do trabalho (normalização, estrutura etc.), um grupo se disponibiliza para ajudar a resolver essa atividade.

Como é habitual nos grupos, as pessoas desenvolvem competências particulares. Para mobilizar essas competências, de acordo com as necessidades do grupo, é possível conferir o currículo Lattes de cada membro a partir do Diretório de grupos de Pesquisa do CNPq, mas também a partir de uma pasta compartilhada na qual cada um disponibiliza suas produções. Por exemplo, houve situações em que um curso demandava artes gráficas e encontrou-se entre os membros do InfoCom um designer que desenvolveu as peças.

As bancas de qualificação e defesa das teses e dissertações, mais do que uma atividade pontual e protocolar, são compreendidas como reuniões científicas, pois o grupo se prepara coletivamente para o evento: os trabalhos são discutidos em reuniões e as sugestões são discutidas, de modo a preparar o estudante. Além disso, elas são realizadas no mesmo dia e horário das reuniões normais do grupo, de modo a facilitar a presença dos seus membros.

As redes de relacionamento são bastante valorizadas no InfoCom, tanto que foi uma das primeiras ações estratégicas colocadas em prática, após a criação do grupo, conforme mencionado. A parceria com sujeitos e grupos intra e interorganizacionais favorece a circulação de ideias e, potencialmente, a criação de conhecimento; além de abrir oportunidades de estágios de pesquisa (mestrado e doutorado sanduíche) em outras instituições, potencializando a formação de investigadores, em convergência com um dos principais objetivos do InfoCom.

Outra técnica de GC observada no grupo foi a de *Benchmarking*. A primeira vez em que foi empregada, segundo os registros, foi na criação do sítio eletrônico do grupo, quando se observaram outras experiências para customizar uma aderente à proposta do InfoCom. Depois disso, contudo, houve outras iniciativas inerentes ao conceito de *Benchmarking*, como participar de reuniões científicas em que grupos de pesquisa expõem sua atuação e procuram aprender com eles.

A GC também se caracteriza pela produção de documentos que registrem os conhecimentos compartilhados. No caso do InfoCom, um glossário, os tutoriais, os vídeos, as atas, a produção bibliográfica e os trabalhos desenvolvidos (TCCs, teses e dissertações) são exemplos de documentação produzida. Tais produções, além de serem fruto de discussões realizadas no grupo, costumam ser redigidas em coautoria, o que fortalece o caráter colaborativo do InfoCom. Esse acervo documental constitui a memória organizacional do grupo e está disponível no Zotero, no *Google Drive*, no Moodle Colaboração e em outras publicações, algumas externas ao grupo.

As participações em eventos caracterizam a técnica de *Storytelling*, pois envolvem o relato de experiências, usando recursos audiovisuais, e se dão pela participação em eventos científicos, que podem ser presenciais ou por meio de plataformas (*Google Meet*, *YouTube*, etc.). Exemplo disso são os relatos do Programa de Competências Infocomunicacionais para o Ensino Superior, no Salão de Iniciação Científica da UFRGS.

No segundo semestre de 2019, o InfoCom planejou a realização de uma Feira de Inovação e Empreendedorismo em Ciência da Informação. A proposta seria reunir, em um dia, na Fabico, estandes com experiências inovadoras, palestras e rodas de conversa. A data escolhida foi a segunda semana de maio de 2020. Contudo, em março de 2020, a Organização Mundial da Saúde indicou o isolamento social por conta da pandemia de Covid-19. Assim, o evento, que tinha um forte direcionamento presencial, teve de ser repensado. A solução foi promover *lives* com o mesmo conteúdo, embora com outra abordagem. De toda a sorte, sob o ponto de vista da GC, se tratou de uma feira de inovação, porque houve a reunião de pessoas (no *chat* do *YouTube* e demais redes sociais do grupo) discutindo e compartilhando ideias sobre produtos, serviços e soluções - inclusive frente à pandemia - na área de Ciência da Informação e Biblioteconomia.

O InfoCom tem uma atuação consistente também no aspecto de formação. Pode-se identificar duas modalidades de cursos: aqueles voltados para o público externo e outros para os membros do próprio grupo. Os primeiros têm sido materializados a partir de projetos de extensão. Também foram realizados cursos de promoção de competências infocomunicacionais para o ensino médio e para bibliotecários e estudantes de Biblioteconomia de todo o país. Recentemente, o grupo desenvolveu um curso em formato *Massive Online Open Course* (MOOC). Os MOOCs têm a vantagem de serem abertos e *online*, de sorte que podem alcançar um número ilimitado de indivíduos.

Quanto aos cursos internos, em 2021, o InfoCom promoveu uma série de 10 oficinas em temáticas ligadas aos interesses de pesquisa e atuação dos membros do grupo, como metodologia científica, tratamento de dados empíricos e uso de gerenciadores bibliográficos. A técnica de *coaching* se manifesta em três momentos principais: (a) na orientação realizada durante a reunião (já explicada no início desta seção); (b) nas orientações individuais entre o professor e o estudante; (c) no acompanhamento que os estudantes de pós-graduação realizam com os bolsistas de iniciação científica. Nos três casos, o estudante recebe apoio e orientação para alcançar o seu objetivo, que pode ser desenvolver uma tese ou uma dissertação ou apresentar um trabalho em um evento científico.

A observação dos meios de comunicação utilizados pelo InfoCom (principalmente: *Whatsapp*, redes sociais e *e-mail*) revelou que os membros interagem nos 365 dias do ano. Mais que a alta frequência do fluxo de mensagens, chama a atenção a comunidade de prática que se estabelece, evidenciada pelo interesse em aprender e, por outro lado, em ajudar os colegas nessa aprendizagem; e também pelas relações de amizade, companheirismo e parceria construídas.

O InfoCom ainda está presente nas redes sociais (*Facebook*, *Instagram* e *YouTube*), mas essas redes são mais utilizadas na comunicação externa: do grupo com a sociedade, outros pesquisadores, outros estudantes etc. A participação nas redes parte de um documento formal - Diretrizes de Comunicação Pública do InfoCom - que foi construído utilizando ferramentas de GC, como *brainstorming*, *benchmarking* e redes de conhecimento e colaboração. Há um subgrupo de Comunicação que se reúne mensalmente para executar as Diretrizes e planejar as estratégias para manter os canais de comunicação ativos e aderentes aos objetivos de divulgação científica do InfoCom.

Embora não se caracterizem como ações de GC propriamente ditas, é relevante mencionar que o grupo também desenvolve encontros informais esporádicos, objetivando que os integrantes se conheçam melhor e construam laços afetivos entre si e com o próprio grupo. Destacam-se duas atividades realizadas em 2021 e que tiveram este caráter: uma apresentação virtual em que cada um se apresentou, relatando suas experiências, *hobbies*, aspirações e ideais, junto com uma foto que fosse simbólica para si; e um encontro presencial em que os membros puderam se conhecer pessoalmente<sup>3</sup>.

É interessante mencionar que a participação no grupo por vezes gera envolvimento e engajamento em alguns integrantes, ao ponto de eles divulgarem espontaneamente o InfoCom em aulas, eventos acadêmicos e em seus perfis em redes sociais, agregando valor ao grupo. Além disso, é comum as defesas dos trabalhos dos membros do grupo contarem com um grande número de pessoas prestigiando, o que demonstra valorização das relações afetivas e interesse pelo trabalho dos colegas. Também houve casos de membros concluírem seus trabalhos, mas continuaram no grupo, pelo desejo de manter os vínculos criados.

Dessa forma, a memória organizacional do InfoCom, além de estar registrada em documentos e publicações técnico-científicas, também se mantém viva nos próprios

---

<sup>3</sup> Este encontro ocorreu quando os membros já haviam tomado as duas doses da vacina que previne COVID-19, mantendo-se a distância física entre todos e com álcool em gel à disposição.

integrantes, caso compartilhem os valores do grupo e o sentimento de pertencimento a ele. Esse pertencimento, cabe frisar, vai além do espírito de equipe presente em contextos organizacionais tradicionais: ele envolve empatia, pois todos os membros do grupo são pesquisadoras(es) que se encontram em situações similares e estão comprometidos com a produção de conhecimento; e afeto, na medida em que cada um constrói seu saber a partir da relação que estabelece com o outro e com o coletivo.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O emprego da GC nas atividades do InfoCom, como descrito ao longo deste texto, ocorre de forma sistematizada, na medida em que há uma divisão de funções e tarefas, em que cada um sabe o seu papel na manutenção e no fortalecimento das atividades do grupo. Este exercício, além de tornar a gestão mais democrática, também contribui para cumprir com um de seus eixos de atuação, que é a formação de pesquisadores de nível superior. A disciplina e o compromisso exercitado são aprendizados que estas pessoas poderão levar para suas vidas, mesmo depois de saírem do InfoCom, quando atuarem no mercado, na pesquisa ou na docência, podendo se tornar líderes mais qualificados.

Embora esse artigo tenha se detido à descrição das ações internas empregadas pelos membros do InfoCom, cabe ressaltar que, por estar inserido em um contexto universitário, há outras atividades externas que também se caracterizam como GC. É o caso, por exemplo, das discussões realizadas e dos textos escritos em disciplinas, dos estágios de docência nas atividades de graduação, da participação em outros grupos de pesquisa, e do depósito da produção intelectual no Repositório Institucional da UFRGS, o LUME. Assim, mesmo que o InfoCom não desenvolvesse ações de GC de forma coordenada, sua inserção em uma instituição universitária garantiria o contexto capacitante propício à criação, ao registro e ao compartilhamento de conhecimentos.

Além dos ganhos em termos de produção intelectual e organização documental, o emprego da GC nas atividades de grupos de pesquisa pode resultar no aumento do compromisso dos membros, pois, percebendo que seus conhecimentos são valorizados, podem sentir-se mais confiantes e dispostos a contribuir, melhorando os resultados do grupo como um todo. Por compreender as pessoas como elemento central na produção do conhecimento, a GC também possui o potencial de fortalecer os laços afetivos entre os membros do grupo, melhorando o ambiente de estudo, aumentando o sentimento de pertencimento e favorecendo a criação de uma cultura de compartilhamento, contexto propício ao trabalho em equipe e à criatividade.

Este estudo também contribui ao evidenciar que o conhecimento, quando compreendido em toda a sua complexidade, e não como mero recurso gerenciável, pode resultar em ganhos individuais e coletivos. Para além da formação universitária inerente à carreira acadêmica, a participação em grupos de pesquisa é um contexto propício ao desenvolvimento da confiança e da inteligência emocional de seus membros. O sentimento de pertencimento, ao qual se referiu, desse modo, surge tanto do compromisso com a produção de conhecimento como por manifestações de empatia, generosidade e gratidão, tornando a aprendizagem prazerosa e, por isso, a construção de conhecimentos fortalecida.

## **REFERÊNCIAS**

ALAVI, Maryam; LEIDNER, Dorothy E. Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **University of Minnesota**, [S. l.], v. 25, n. 1, p. 107-136, 2011.

BEM, Roberta Moraes; PRADO, Maria Lourde; DELFINO, Nelson. Desafios à implantação da gestão do conhecimento: a questão cultural nas organizações públicas federais brasileiras. **Revista Digital de Biblioteconomia & Ciência da Informação**, Campinas, v. 11, n. 2, p. 123-135, 2013.

BURCH, Sally. Sociedade da informação/sociedade do conhecimento. *In*: AMBROSI, Alain; PEUGEOT, Valérie; PIMIENTA, Daniel. **Desafios de palavras: enfoques multiculturais sobre as sociedades da informação**. Paris: C&F Éditions, 2005.

CAPURRO, Rafael; HJORLAND, Birger. O conceito de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 148-207, jan./abr. 2007.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

FUKUNAGA, Fernando. Práticas de GC: páginas amarelas. **Blog da SBGC**. [S. l.], 2019. Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/blog/praticas-de-gc-paginas-amarelas>. Acesso em: 16 fev. 2021.

GODOY, Fabio. Ferramentas de gestão do conhecimento: definição, importância e como escolher a ferramenta ideal. **EAD Plataforma**. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://blog.eadplataforma.com/ead-para-empresas/ferramentas-de-gestao-do-conhecimento/>. Acesso em: 16 fev. 2021.

MATTELART, Armand. **História da sociedade da informação**. São Paulo: Loyola, 2002.

MATTELART, Armand. Sociedade do conhecimento e controle da informação. *In*: ENCONTRO LATINO DE ECONOMIA POLÍTICA DA INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E CULTURA, 5., 2005, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: UFBA, 2005. p. 1-22.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **A criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROSSÉS, Gustavo Fontinelli. **Introdução à administração**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria; Colégio Técnico Industrial de Santa Maria; Rede e-Tec Brasil, 2014.

SAITO, André. Gestão do conhecimento: como fazer? **Blog da SBGC**. [S. l.], 2019. Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/blog/gestao-do-conhecimento-como-fazer3723430>. Acesso em: 16 fev. 2021.

SPILLER; Arnaldo; PONTES, Cecília Carmem Cunha. Memória organizacional e reutilização do conhecimento técnico em uma empresa do setor eletroeletrônico no Brasil. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 9, n. 25, p. 96-108, set./dez. 2007.

SQUIRRA, Sebastião. Sociedade do conhecimento. *In*: MELO, José Marques de; SATHLER, Luciano. **Direitos à comunicação na sociedade da informação**. São Bernardo do Campo: Umesp, 2005, p. 255-265.

TAKIMOTO, Tatiana. Afinal, o que é uma comunidade de prática? **Blog da SBGC**. [S. l.], 2012. Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/blog/afinal-o-que-e-uma-comunidade-de-pratica>. Acesso em: 16 fev. 2021.

VALENTIM, Marta. **Métodos, técnicas e ferramentas aplicadas à gestão do conhecimento em organizações.** Londrina, 2010. Disponível em: [http://www.uel.br/pos/mestradoinformacao/pages/arquivos/Marta\\_Valentim.pdf](http://www.uel.br/pos/mestradoinformacao/pages/arquivos/Marta_Valentim.pdf). Acesso em: 16 fev. 2021.

---

Recebido em/Received: 14/06/2022 | Aprovado em/Approved: 13/11/2022

---