

Gestão do conhecimento pessoal dos docentes de cursos em administração: um estudo comparativo entre uma universidade tradicional e uma universidade corporativa

Priscila Aparecida Sousa

Mestre, UFRRJ, pri_uff_adm@yahoo.com.br

Américo da Costa Ramos Filho

Prof. Doutor, UFRRJ, americoramos@id.uff.br

Carlos Henrique de Vasconcelos

Mestre, UFRRJ, carlos_mensagem@yahoo.com.br

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo comparar a partir de um estudo de caso qualitativo as práticas de gestão do conhecimento pessoal (*Personal Knowledge Management – PKM*) dos docentes de uma Universidade Tradicional (UT) e dos docentes de uma Universidade Corporativa (UC), ambas localizadas no estado do Rio de Janeiro. Para Jain (2011, p.2-3, tradução livre) gestão do conhecimento pessoal significa “gerenciar e manter o conhecimento pessoal para enriquecer uma base de dados a fim de recuperá-la no tempo de forma eficaz, de modo a utilizar, reutilizar e mobilizá-la para o benefício da pessoa, da organização e da comunidade.” Foi utilizado o estudo de casos múltiplos holísticos (YIN, 2010), em que a unidade de análise foi os grupos e o contexto a Universidade Tradicional e a Universidade Corporativa. Como técnica de coleta de dados foi utilizada a entrevista semiestruturada e foram entrevistados ao todo 14 sujeitos, 07 na Universidade Tradicional e 07 na Universidade Corporativa. O processo de análise dos casos foi realizado a partir das etapas de preparação dos dados, codificação, categorização descritiva, categorização analítica, análise comparativa e confronto dos achados com a teoria. A partir da análise dos dados foram identificadas 03 tipos de práticas de PKM realizadas pelos docentes sendo estas: (i) interação com outros indivíduos, (ii) processos e (iii) uso de ferramentas tecnológicas.

Palavras-chave: gestão do conhecimento pessoal; universidade tradicional; universidade corporativa.

1. INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios passou por diversas transformações, caminhando para uma Sociedade do Conhecimento, baseado em serviços e informações (TAKEUCHI e NONAKA, 2008). Com isso o conhecimento presente na mente dos indivíduos, passa a ser valorizado e começa a despertar o interesse das organizações.

Deste modo a busca por conhecimento e especialização vem se tornando cada vez mais frequente. Neste contexto, a procura por qualificação aumentou, e os cursos de graduação, especialmente os voltados às organizações, como é o caso do curso de graduação em Administração vem crescendo. No primeiro semestre de 2014, segundo dados do Ministério da Educação (MEC), a demanda pelo curso de Administração no Sistema de Seleção Unificada (Sisu) ficou em primeiro lugar totalizando 302.191 matrículas (MEC, 2014).

Além dos cursos de graduação oferecidos por universidades tradicionais, algumas empresas, diante de um cenário competitivo, perceberam a necessidade de capacitar seus funcionários para funções específicas da organização criando assim suas próprias “universidades”, as chamadas universidades corporativas (RODRIGUEZ, 2001; RODRIGUEZ e DANTAS, 2011). Segundo Rodriguez (2001) a criação das universidades corporativas por parte das empresas tiveram por objetivo ensinar de forma focada tudo relacionado a seus serviços e produtos a partir da capacitação de seus empregados e *stakeholders*.

Por se tratarem de instituições de ensino responsáveis pela geração, manutenção e disseminação do conhecimento tanto as universidades tradicionais quanto as universidades corporativas devem gerir o conhecimento gerado e armazenado pelo seu corpo docente e

discente, para que este não se perca com o tempo e possa ser transmitido a gerações futuras. Desta forma torna-se necessário pensar a gestão do conhecimento nestas instituições, tanto a nível organizacional quanto a nível individual.

Ao discorrerem sobre a criação do conhecimento pelas organizações Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento é produzido pelo indivíduo e as organizações apoiam os indivíduos criativos proporcionando-os o contexto para a criação do conhecimento. Desta maneira os autores pregam que a criação do conhecimento organizacional pode ser entendida como um processo que amplia, a nível organizacional, o conhecimento gerado pelos indivíduos, tornando-o parte da organização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Embora as organizações e instituições de ensino verem o conhecimento como se fosse parte da organização, segundo Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento é gerado pelo indivíduo e não pela organização. Desta forma no início do século XXI começa a emergir o conceito de gestão do conhecimento pessoal (*Personal Knowledge Management- PKM*), a partir dos estudos da Escola de Anderson na Califórnia, ainda sobre a influência da Gestão da Informação (FRAND e HIXON, 1999).

Apesar da literatura sobre gestão do conhecimento pessoal ainda ser escassa, para Jain (2011, p.2-3, tradução livre) gestão do conhecimento pessoal significa “gerenciar e manter o conhecimento pessoal para enriquecer uma base de dados a fim de recuperá-la no tempo de forma eficaz, de modo a utilizar, reutilizar e mobilizá-la para o benefício da pessoa, da organização e da comunidade”.

Este trabalho tem por objetivo comparar a partir de um estudo de caso qualitativo as práticas de gestão do conhecimento pessoal (*Personal Knowledge Management – PKM*) dos docentes de uma Universidade Tradicional (UT) e dos docentes de uma Universidade Corporativa (UC), ambas localizadas no estado do Rio de Janeiro.

Este estudo justifica-se por ser a gestão do conhecimento pessoal uma ferramenta de grande apoio no meio acadêmico como sugere Jain (2011) já que as universidades devem focar na necessidade de renovação constante do conhecimento pessoal de seus docentes para sobreviver em ambientes de mudança constantes.

Desta forma, estudar a temática de gestão do conhecimento pessoal em universidades tradicionais e universidades corporativas se torna fundamental para conhecer e aprimorar a forma como os docentes destas instituições geram, armazenam e disseminam o conhecimento pessoal.

Diante do exposto chega-se a seguinte questão: “Como os docentes em administração de empresas de uma universidade tradicional e de uma universidade corporativa realizam a gestão do conhecimento pessoal em sua prática profissional?”.

Para responder esta questão foi realizada uma pesquisa qualitativa a partir do estudo de casos múltiplos. Portanto, este artigo inicia-se com a seção de Introdução, em que são apresentados a temática e o objetivo da pesquisa. Na seção seguinte apresenta-se a Revisão de Literatura, com uma breve revisão sobre gestão do conhecimento pessoal, e em seguida as práticas e ferramentas de PKM. Na seção posterior será apresentada a Metodologia utilizada neste trabalho. Em seguida, na seção subsequente, será apresentado o Estudo de Caso. Na sequência, será apresentada na seção Análise dos Dados a descrição das categorias, a análise comparativa dos casos e a correspondência de padrão. E, por último, a seção de Considerações finais encerra o trabalho resgatando os resultados da pesquisa e propondo sugestões para novos estudos.

2. GESTÃO DO CONHECIMENTO PESSOAL

Em vista a identificar como ocorre a gestão do conhecimento no estágio individual, buscou-se através da literatura levantar os principais conceitos sobre gestão do conhecimento pessoal. Embora a literatura sobre gestão do conhecimento pessoal seja incipiente e bastante escassa pode-se identificar os principais pensamentos sobre o assunto.

Prusak e Cranefield (2011) atentam para o fato de que pensamos pouco sobre a necessidade de gerirmos nosso próprio conhecimento e que grande parte do que nos torna único é o conhecimento que possuímos. Para os autores ao mantermos nosso conhecimento atualizado podemos obter vantagem em desempenho, caso contrário podemos nos tornar obsoletos.

A origem de gestão do conhecimento pessoal (*Personal Knowledge Management* - PKM) surge a partir da ideia de “trabalhador do conhecimento” proposta por Peter Drucker na década de 1960 (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; GORMAN e PAULEEN; 2011; JAIN, 2011). Já o termo “*Personal Knowledge Management*”, objeto deste estudo, foi utilizado pela primeira vez no início do século XXI por Frand e Hixon (1999) que definem PKM como um quadro para organizar e integrar informações que consideramos importante para integrar nossa base de conhecimentos.

Porém, por se tratar de um campo de pesquisa incipiente, com pouco mais de 10 anos, e ser multidisciplinar sofrendo influências de diversas áreas principalmente da gestão do conhecimento e da gestão da informação, ainda não há muitas pesquisa empíricas e conceitos bem definidos. (GORMAN e PAULEEN, 2011).

Ao apresentarem pela primeira vez o termo *Personal Knowledge Management*, Frand e Hixon (1999) sugerem que PKM é concebido pelos indivíduos para uso pessoal, sendo aplicado a quaisquer pessoas de qualquer área, devido a grande quantidade de informações geradas a partir da evolução da informática e acesso a redes de informações, tornando-se parte da rotina e sendo usada ao trabalhar com informações e conhecimentos no processo criação, aquisição, avaliação, organização e armazenamento, catalogação e indexação e recuperação da memória pessoal, ao se lidar com vários documentos de fontes distintas, podendo ser implementada a partir do desenvolvimento de mapas mentais criando uma estrutura organizacional para facilitar a busca e relacionar informações pessoais e profissionais.

Buscando elucidar o entendimento sobre gestão do conhecimento pessoal vigente na literatura, a seguir serão apresentadas algumas definições sem a intenção de esgotar o tema.

A abordagem de PKM adotada por Davenport (2011) é a seguinte:

[...] está focada em melhorar o desempenho a nível individual dos trabalhadores do conhecimento. Ela é projetada para permitir capacidades de trabalhadores do conhecimento - para apoiar a sua criação, distribuição ou aplicação do conhecimento - com abordagens individualizadas e autonomia individual sobre implementação. (DAVENPORT, 2011, p.168-169, tradução livre)

Observa-se que para Davenport (2011) PKM está relacionada às habilidades individuais de cada indivíduo necessárias para melhorar seu desempenho.

Para Jain (2011, p.2-3, tradução livre) gestão do conhecimento pessoal significa:

[...] gerenciar e manter o conhecimento pessoal para enriquecer uma base de dados a fim de recuperá-la no tempo de forma eficaz, de modo a utilizar, reutilizar e mobilizá-la para o benefício da pessoa, da organização e da comunidade.

Pode-se notar que para o autor a definição adotada ainda está ligada ao conceito de gestão da informação que visa armazenar, disseminar e contribuir com o conhecimento.

Segundo Cheong e Tsui (2010):

Independentemente de como a gestão do conhecimento pessoal é definida por diferentes estudiosos, o objetivo principal de PKM é fornecer um quadro para os trabalhadores do conhecimento individual para gerenciar novas informações, integrá-lo e enriquecer o conhecimento individual de cada banco de dados de uma forma eficaz. Fazer isso com sucesso irá capacitar cada indivíduo para aplicar facilmente o seu próprio conhecimento pessoal em lidar com novos e antigos problemas, aprender com novas experiências e criar novos conhecimentos. É um processo contínuo e interativo, que não é independente de outros processos de gestão de conhecimento. (CHEONG e TSUI, 2010, p.176, tradução livre)

As ideias de Cheong e Tsui (2010) vão ao encontro das apresentadas por Jain (2011), porém além dos autores entenderem PKM como uma forma de manusear informações e criar um banco de dados, também acrescentam que PKM capacita os indivíduos para que estes possam aplicar e gerar novos conhecimentos de forma contínua. Ou seja, não depende somente da interação do indivíduo com os sistemas de informação, mas com as capacidades e habilidades pessoais de gerar e aplicar conhecimentos, o que também aparece nas ideias de Davenport (2011).

Após organizar um quadro com a definição de alguns autores sobre PKM, Jain (2011, p.2, tradução livre) apresenta as seguintes características de PKM:

- a) Concentra-se no conhecimento pessoal;
- b) Refere-se ao conhecimento que é importante para um indivíduo em particular, o trabalho e as capacidades sociais;
- c) É a gestão do conhecimento pessoal para torná-lo facilmente acessível e utilizável;
- d) É a base para a gestão do conhecimento organizacional;
- e) Enfatiza a importância de PKM, a fim de melhorar a produtividade organizacional e;
- f) É uma atividade contínua.

Com base na literatura Jain (2011) destaca os benefícios individuais e organizacionais provenientes da PKM, conforme apresentado no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Benefícios individuais e organizacionais da PKM

Benefícios individuais da PKM	Benefícios organizacionais da PKM
<ul style="list-style-type: none">• PKM pode resolver o problema da sobrecarga de informação;• Os indivíduos podem reconhecer seu próprio valor e, conseqüentemente, tomar as melhores decisões para o autodesenvolvimento;• As pessoas são mais bem equipadas para trabalhar e serem mais produtivas;• PKM permite a informação e tomada de decisão baseada no conhecimento;• Os funcionários se sentem motivados se ferramentas e métodos de PKM são dados para facilitar suas vidas e sua empregabilidade;• Faz as pessoas pensarem criticamente e se tornarem inovadoras;• PKM identifica as lacunas de conhecimento pessoal e de competências e baseia-se na capacidade;• PKM administra o capital humano pessoal para a excelência profissional (Mart & Enache 2008; Cheong & Tsui 2010).	<ul style="list-style-type: none">• Melhoria da produtividade e desempenho;• Inovação contínua;• Tomada de decisão eficaz;• Disseminação de conhecimento interno e,• Consciência da informação externa.

Fonte: Adaptado de Jain (2011, tradução livre)

Segundo Pauleen (2009) as pesquisas empíricas realizadas na área relatam questões sobre tecnologia online e processos sociais, estando divididas entre uma perspectiva mais

técnica derivadas da gestão da informação e uma abordagem mais ampla focada no desenvolvimento de habilidades e atitudes.

Para Gorman e Pauleen (2011) apesar da gestão do conhecimento pessoal ser considerada uma área derivada da gestão do conhecimento organizacional ou *Knowledge Management* (KM), segundo os autores PKM não deve ser considerada como mais uma ramificação de KM, já que o foco está no indivíduo e o mesmo é responsável pelo próprio conhecimento. Por outro lado, Jain (2011) aponta que a organização deve ser responsável tanto quanto o indivíduo pela gestão do conhecimento pessoal promovendo meios para que ele possa gerenciá-lo, através de treinamentos, para alinhar as metas individuais às organizacionais buscando assim alcançar maior eficiência e produtividade. No entanto os dois concordam que deve haver uma integração entre KM e PKM para alcançar a eficiência organizacional.

Davenport (2011) chama a atenção para o fato de que poucas são as organizações que auxiliam os trabalhadores do conhecimento a realizarem PKM e identifica através de sua pesquisa que existem variações na importância dada a PKM pelas empresas. Desta maneira o autor reconhece três tipos de posicionamentos das empresas em relação à PKM. O primeiro tipo está relacionado às empresas que priorizam a PKM e agem ativamente para melhorar as práticas e processos relacionados. O segundo são aquelas empresas que identificam a necessidade de PKM, mas não utilizam ou subutilizam ações de PKM atuando assim de forma mais passiva. E por último o terceiro tipo de empresa identificado pelo autor são aquelas que não reconheceram ainda a importância de PKM e não fazem nada a respeito.

Em meio a esta discussão sobre a responsabilidade do indivíduo e da organização em gerir o conhecimento Apschvalka e Wendorff (2005), ao se basearem nas declarações de Schermerhorn (2001) e Barth (2002), já haviam se posicionado ao afirmarem que “a atividade de KM em uma organização implica evidentemente OKM e PKM como atividades complementares que inevitavelmente resultam da presença de organização formal e organização informal.” Neste contexto os autores afirmam que o conhecimento é criado na mente dos indivíduos e que somente este pode gerir o que está em sua mente. Desta forma o autor considera cada indivíduo como um sistema autogerido cabendo à organização fornecer as ferramentas, técnicas e processos propiciando um ambiente adequado para tal.

Wright (2005) a partir dos resultados encontrados em seu estudo de caso propõe uma abordagem de PKM que pode ser definida como “a capacidade de acessar e aplicar as informações e o conhecimento dos recursos e processos para melhorar a eficácia, a produtividade e a inovação dos trabalhadores.” O autor considera que PKM auxilia no processo de tomada de decisão e resolução de problemas.

Ao adaptar o modelo de competências do trabalhador do conhecimento de Tissen et al. (1998), Wright (2005) sugere que PKM envolve uma combinação de habilidades cognitivas, informações e competências sociais, adicionando aprendizado e desenvolvimento a estas competências.

Segundo Wright (2005) PKM pode ser considerada contextual, sendo que a capacidade de aplicar as competências, anteriormente definidas pelo autor, depende das influências sociais e organizacionais. Deste modo o autor reconheceu em seu estudo de caso que o grupo estudado demonstrou as seguintes características individuais: forte motivação em suas atividades de trabalho; compromisso com a aprendizagem contínua; vontade de assumir riscos e ser inovador; e capacidade colaborativa ao trabalhar com outros. No entanto afirma que estas características individuais são impactadas por influências de trabalho e educacionais.

Nos resultados de sua pesquisa Wright (2005) concluiu que (i) PKM é um processo inconsciente, (ii) que as atividades de PKM ocorrem naturalmente, (iii) que cada trabalhador desenvolve suas práticas de PKM e (iv) que PKM se desenvolve a partir da interação social. Porém cabe ressaltar que por se tratar de um estudo de caso, os resultados encontrados por Wright (2005) podem não ser generalizáveis, porém fornecem indícios para novas pesquisas.

Pauleen (2009) declara que o foco da PKM está em ajudar os indivíduos a se tornarem mais eficazes em ambientes pessoais, organizacionais e sociais. O autor afirma ainda que a preocupação na PKM está em como as pessoas se tornam trabalhadores do conhecimento e como elas se mantêm atualizadas. Para Wiig (2011, p.230) o objetivo principal de PKM é o desejo de tornar os cidadãos altamente experientes.

Na próxima seção serão apresentadas algumas práticas e ferramentas de PKM abordadas na literatura, sem ter a intenção de esgotar o tema.

2.1 Práticas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento Pessoal

A necessidade de aprofundar os estudos sobre gestão do conhecimento pessoal, segundo Gorman e Pauleen (2011), deve-se as mudanças ambientais (organizacionais e sociais) como a sobrecarga de informações gerada pelo avanço tecnológico, e as mudanças na relação de trabalho devido às pressões competitivas e a flexibilização destas relações deixando sob responsabilidade do indivíduo seu próprio desenvolvimento e aperfeiçoamento.

Deste modo Gorman e Pauleen (2011) apresentam cinco áreas essenciais ou estratégias que um indivíduo deve dominar para desenvolver uma PKM eficaz como: (a) gestão, (b) aprendizagem, (c) comunicação e habilidades interpessoais, (d) uso da tecnologia e (e) previsão e antecipação, sendo esta última, segundo os autores, a mais difícil de ser desenvolvida.

A estratégia de gestão apresentada por Gorman e Pauleen (2011) esta relacionada à autogestão que o indivíduo deve possuir para definir uma estratégia de PKM que melhor lhe atenda e o mantenha atualizado para alcançar objetivos desejados, ao mesmo tempo em que o melhora interiormente e desenvolve uma filosofia de vida.

No que concerne à estratégia de aprendizagem esta pode ser determinada pelas mudanças ambientais e pelo interesse pessoal do indivíduo em estudar sobre determinado tema. Segundo os autores ler amplamente sobre uma variedade de temas contribui para expandir horizontes. Desta forma ressaltam que a organização pode proporcionar oportunidades para o desenvolvimento pessoal, mas a responsabilidade final fica a cargo do indivíduo.

Em relação à comunicação e habilidades interpessoais os autores destacam que a comunicação engloba uma variedade de competências e habilidades e que o conhecimento intercultural facilita neste processo ao proporcionar ao indivíduo apreender com os outros e ter a capacidade de compreender outras visões de mundo adquirindo conhecimentos gerados por outras comunidades. Já a habilidade interpessoal remete a capacidade de interagir com os outros através de networking o que proporciona acesso a pessoas com conhecimentos a nível local e global.

Já o uso da tecnologia é visto como uma ferramenta auxiliar à PKM ao disponibilizar mais facilmente a informação, porém o indivíduo deve possuir o que Gorman e Pauleen (2011) chamam de “*informaton literacy*” que é a habilidade de identificar a relevância da informação e saber onde encontrá-la, além de ter a habilidade de criar sua biblioteca pessoal com categorização e taxinomias significantes.

E por último, a estratégia que os autores consideram a mais difícil de ser desenvolvida, a antecipação e previsão, resulta da experiência e da habilidade de pesquisa do indivíduo que através do conhecimento acumulado por leituras, observações, entre outros meios, ajudam a visualizar padrões que podem auxiliar no processo de tomada de decisões futuras em situações de alta complexidade ou de incertezas. Lembrando que segundo Gorman e Pauleen (2011) as estratégias apresentadas estão interligadas.

Deste modo Gorman e Pauleen (2011) argumentam que PKM não é apenas uma forma de gerenciar a carreira, mas auxilia na aprendizagem ao longo da vida e no desenvolvimento de competências e redes para ampliar horizontes, tornando o indivíduo mais reflexivo e sábio, servindo não só ao indivíduo, mas a organização e a sociedade como um todo.

Anteriormente a Gorman e Pauleen (2011), Prusak e Cranefield (2011) já haviam apresentado quatro práticas de PKM a partir de suas experiências e observações pessoais que consideram eficazes para a gestão do conhecimento pessoal como (i) *scan and reinvent*¹, (ii) examinar e filtrar, (iii) investir em suas redes de relacionamento e (iv) sair do escritório.

A primeira prática, *scan and reinvent*, apresentada por Prusak e Cranefield (2011) diz respeito ao contexto local e global no qual o indivíduo e a organização estão inseridos. Os autores sugerem que deve haver uma adaptabilidade das lições globais aprendidas à realidade local para que o conhecimento local seja reinventado gerando novas ideias e produtos. Ressaltam ainda que novas oportunidades para a construção do conhecimento podem estar além do local de trabalho cabendo ao indivíduo buscar oportunidades externas à empresa para adquirir este conhecimento.

A segunda prática proposta por Prusak e Cranefield (2011), examinar e filtrar, é considerada pelos autores como vital para a gestão do conhecimento pessoal, pois o indivíduo deve saber filtrar e selecionar as informações mais relevantes e de qualidade evitando perda de tempo e “paralisa” na tomada de decisão devido à complexidade e ao grande volume de informações no qual somos bombardeados frequentemente. Já que os autores entendem que esta habilidade não se aprende na universidade, mas trata-se da capacidade de discernimento e julgamento do indivíduo, Prusak e Cranefield (2011) sugerem que este deve verificar a credibilidade das informações encontradas utilizando recomendações de especialistas ou sistemas tecnológicos próprios, mas atentam que a escolha da informação a ser utilizada e a interpretação crítica da mesma cabe ao próprio indivíduo.

Prusak e Cranefield (2011) apresentam a terceira prática de PKM, investir em sua rede de relacionamento, em que recomendam investir tempo e esforço nas redes de relacionamentos. Porém aconselham a procurar pessoas com habilidades complementares, pois segundo os autores grupos que possuem diversidades cognitivas apresentam melhores resultados do que grupos com habilidades em comum, já que envolve diversas fontes de conhecimento.

Na quarta e última prática apresentada por Prusak e Cranefield (2011), sair do escritório, os autores indicam a socialização e troca de experiências entre indivíduos como modo de aquisição do conhecimento tácito e estímulo à criatividade, e ainda afirmam que se permanecermos no mesmo ambiente por muito tempo corremos o risco de ficar presos em formas rígidas de pensamento. Prusak e Cranefield (2011) articulam que algumas empresas usam alguns pontos de ambiente informal para isso, como cafés, por exemplo, e que não se trata apenas de socialização, mas também de construção do capital social, ou seja, a promoção

¹ Devido não encontrar uma tradução que expresse o sentido original da prática proposta por Prusak e Cranefield (2011), optou-se por manter a expressão em inglês.

de confiança mútua que gera cooperação, compartilhamento de conhecimento, lealdade e compromisso, conforme ressaltam os autores.

Agnihotri e Troutt (2009) adotam a perspectiva baseada na gestão da informação e afirmam que o uso das ferramentas tecnológicas são eficazes na PKM, mas que poucos indivíduos sabem utilizar de forma efetiva estas ferramentas em suas práticas de PKM, o que também é exposto por Davenport (2011). Segundo Agnihotri e Troutt (2009) os indivíduos só conseguirão exercer de forma plena a PKM utilizando as ferramentas tecnológicas habitualmente, devendo haver um ajuste entre as habilidades de PKM e estas ferramentas.

Deste modo, sobre o papel da tecnologia na PKM Agnihotri e Troutt (2009) declaram que:

“Tecnologia que melhora a eficiência e eficácia individual é uma parte crítica de PKM e essa tecnologia vai ajudar os usuários a classificar ideias e informações, ou para arquivar as interações, e-mails e outros itens para que eles sejam fáceis de localizar.” (AGNIHOTRI e TROUTT , 2009, p.332, , tradução livre)

Porém Agnihotri e Troutt (2009, p.332) ressaltam que “a tecnologia deve ser utilizada em trabalhos detalhados e repetitivos, e os indivíduos devem utilizar suas habilidades de PKM para trabalhos criativos.” Desta maneira os autores consideram que deve haver um alinhamento entre as ferramentas tecnológicas e as tarefas dos usuários.

A partir destas ideias Agnihotri e Troutt (2009) desenvolvem um quadro conceitual que integra as habilidades de PKM e as ferramentas tecnológicas no contexto em que o usuário está inserido conforme Figura 1.

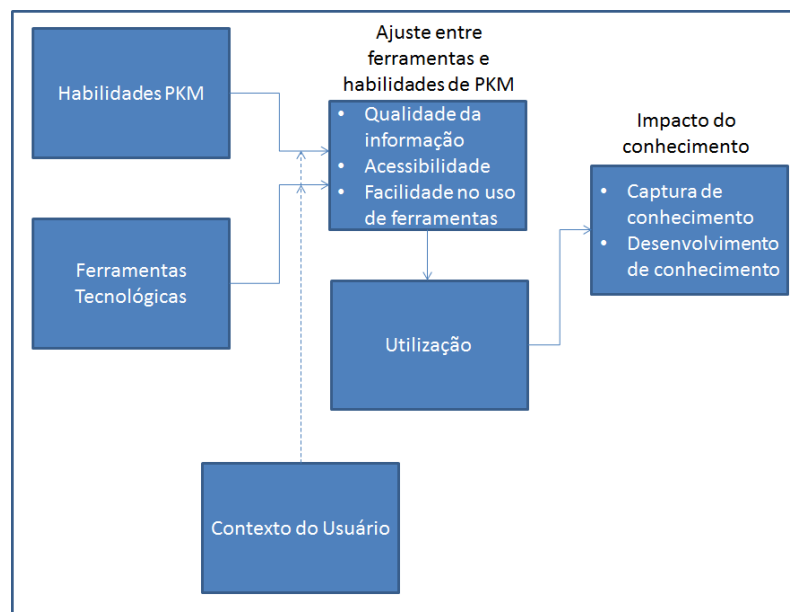


Figura 1 Um quadro conceitual para ajuste entre ferramentas e habilidades de PKM

Fonte: Adaptado de Agnihotri e Troutt (2009, p. 333, tradução livre)

De acordo com a Figura 1 a variável “habilidades de PKM” relacionada pelos autores diz respeito a alguns critérios pessoais como seleção, busca, organização, armazenagem, recuperação e compartilhamento das informações de maneira que as tarefas sejam executadas rapidamente, além do senso crítico em discernir sua aplicabilidade.

Em relação a variável “ferramentas de PKM”, Agnihotri e Troutt (2009) afirmam que existem vários tipos de ferramentas e técnicas de suporte à PKM, porém o foco não deve ser dado à ferramenta em si, mas em como esta pode facilitar o processo de encontrar soluções para as necessidades dos trabalhadores do conhecimento. Os autores destacam três tipos de

ferramentas válidas para PKM como: ferramentas de metabusca (para encontrar o conhecimento explícito na web, bem como em discos rígidos locais), ferramentas de captura (digitalização de informações para fins de futuros), comunicação e ferramentas de colaboração (para a partilha de conhecimento), e assim por diante.

Para os autores o contexto no qual o usuário está inserido influencia na relação entre a ferramenta e a habilidade de PKM do indivíduo, e as duas variáveis apresentadas anteriormente influenciadas pelo contexto resultam na variável que chamam de “ajuste entre ferramenta e habilidade de PKM”.

Os ajustes entre ferramentas e habilidades de PKM se faz necessário segundo os autores, pois cada indivíduo possui uma habilidade que requer uma ferramenta diferente para facilitar as atividades de PKM. Para isto os autores propõem três dimensões para melhor identificar quais ferramentas devem ser aplicadas a cada atividade para gerar resultados mais efetivos de PKM: qualidade de informações, acessibilidade da informação e facilidade de uso de ferramentas.

Pelo exposto pode-se notar a importância da gestão do conhecimento pessoal para os indivíduos e para a organização no sentido de buscar novas formas e ferramentas para gerar, armazenar e disseminar o conhecimento pessoal contribuindo para a eficácia e obtenção de vantagem competitiva. No caso de universidades tradicionais e universidades corporativas pressupõe-se que a gestão do conhecimento pessoal seja um meio valioso para enriquecer a prática docente.

3. METODOLOGIA

No sentido de demonstrar como ocorreu a operacionalização da pesquisa, nesta seção serão apresentados os tipos de pesquisa, assim como os critérios de seleção dos sujeitos, as ferramentas de coleta de dados e os modelos de análises utilizados neste trabalho.

O presente artigo é uma pesquisa qualitativa que conforme Flick (2004) é orientada para a análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais.

Foi utilizada a contribuição do método estudo de caso que segundo Yin (2010) é:

[...] uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre os fenômenos e o contexto não são claramente evidentes. (YIN, 2010, p.39)

Deste modo, neste trabalho foi utilizado o estudo de casos múltiplos holísticos (YIN, 2010), pois estudou-se dois casos, em que a unidade de análise foi os grupos denominados Grupo UT e Grupo UC formado pelos docentes das instituições a qual fazem parte. O contexto dos casos é caracterizado pelo ambiente no qual estes grupos estão inseridos, no caso a Universidade Tradicional e a Universidade Corporativa. O primeiro contexto trata-se da Universidade Tradicional, sendo esta um polo localizado no sul fluminense do estado do Rio de Janeiro, pertencente a uma instituição de ensino superior (IES) pública da esfera federal, localizada na região metropolitana do Rio de Janeiro. O segundo contexto trata-se da Universidade Corporativa, localizada na região metropolitana do Rio de Janeiro, pertencente a uma empresa de capital misto do setor de energia, também localizada na região metropolitana do Rio de Janeiro.

Destacam-se alguns aspectos comuns entre os contextos nos quais os casos estão inseridos, dentre os quais: (i) serem instituições intensivas em conhecimento, (ii) suas estruturas terem aproximadamente o mesmo tempo de fundação, (iii) terem como finalidade a

obtenção, retenção e transmissão do conhecimento gerado, além de, (iv) terem sido escolhidas pela facilidade de acesso ao campo.

Os sujeitos de pesquisa foram os docentes da Universidade Tradicional e da Universidade Corporativa que compõem os grupos denominados Grupo UT e Grupo UC respectivamente. A amostragem utilizada nesta pesquisa para a seleção dos sujeitos é considerada não probabilística, estipulada por acessibilidade (facilidade de acesso da pesquisadora ao campo) e também se insere no escopo bola de neve por haver indicação pelos entrevistados sobre possíveis sujeitos que também poderiam ser entrevistados (VERGARA, 2009).

Como técnicas de coleta de dados foi utilizada a entrevista semiestruturada que conforme Roesch (1999) utiliza-se de roteiro com questões abertas que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa. O roteiro foi elaborado a partir dos conceitos pré-definidos no referencial teórico e foram realizadas 07 entrevistas na Universidade Tradicional e 07 entrevistas na Universidade Corporativa, sendo, ao todo realizadas 14 entrevistas.

Todas as entrevistas tiveram o consentimento dos entrevistados para que fossem gravadas e foram realizadas e transcritas pelos pesquisadores. As entrevistas ocorreram no local de trabalho dos entrevistados e tiveram uma média de duração por entrevistado de 40 minutos de gravação na universidade tradicional e 44 minutos de tempo de gravação na universidade corporativa.

Os sujeitos foram descaracterizados e foi designado um código alfanumérico composto por 03 letras e 03 números a cada entrevistado, sendo atribuída a sigla EUT aos sujeitos pertencentes à Universidade Tradicional e a sigla EUC aos sujeitos pertencentes à Universidade Corporativa. A numeração que precede a sigla indica a ordem em que os sujeitos foram entrevistados.

O processo de análise dos casos foi realizado a partir das etapas de preparação dos dados, codificação, categorização descritiva, categorização analítica e análise comparativa, sendo utilizadas contribuições de alguns métodos que serão detalhados a seguir. Após a análise de cada caso foi realizada a análise comparativa entre os casos e a correspondência de padrão detalhados mais adiante.

No processo de preparação dos dados foi utilizada contribuições da Abordagem Indutiva de Thomas (2006) que tem como objetivo a redução de dados brutos em formato de resumo; o estabelecimento de relações entre os objetivos da pesquisa e as conclusões decorrentes dos dados; e desenvolvimento de um quadro de processos evidentes nos dados brutos. (THOMAS, 2006)

Após a etapa de preparação dos dados iniciou-se a etapa de codificação descritiva a partir das contribuições propostas por Gibbs (2009). Para o autor :

Codificar é a forma como você define sobre o que se trata os dados em análise. Envolve a identificação e registro de uma ou mais passagens de texto ou outros itens dos dados. [...] Geralmente, várias passagens são identificadas e então relacionadas com um nome para a ideia, ou seja, o código. [...] A codificação é a forma de indexar ou categorizar o texto para estabelecer uma estrutura de ideias temáticas em relação a eles. (GIBBS, 2009, p.60)

Foi utilizada também a codificação baseada em dados (GIBBS, 2009) seguindo as contribuições da Teoria Fundamentada (STRAUSS e CORBIN, 2008) sobre codificação aberta com a finalidade de encontrar categorias analíticas. Sobre o processo de codificação aberta segundo Strauss e Corbin (2008):

Codificação aberta é o processo analítico por meio do qual os conceitos são identificados e suas propriedades e dimensões são descobertas nos dados. (STRAUSS e CORBIN, 2008, p.103)

Nesse processo de codificação aberta foi utilizada a codificação linha por linha sendo analisada cada frase e identificada a ideia central revelada por cada sentença conforme sugere Strauss e Corbin (2008). Primeiramente foi realizada a codificação descritiva que extrai o significado contido nos dados e em seguida foi feita a codificação analítica através da interpretação das ideias gerais contidas nos trechos codificados, conforme indicado por Gibbs (2009).

Após a codificação e identificação das ideias centrais contidas nos trechos codificados partiu-se para a categorização ao agrupar as ideias centrais semelhantes por meio de comparação constante como sugerido por Gibbs (2009). Em seguida foram geradas as categorias analíticas atribuindo rótulos mais abstratos para classe de objetos que compartilham algumas características similares (STRAUSS e CORBIN, 2008). Para Strauss e Corbin (2008, p.114) categorias são conceitos derivados dos dados, que representam fenômenos.

A partir da identificação das categorias foi feita a redação da análise e os resultados foram apresentados seguindo a proposta da abordagem indutiva de Thomas (2006). Na abordagem indutiva os resultados da análise são apresentados em forma de quadro que resume os dados brutos e transmite as ideias chaves.

Para comparar os resultados obtidos após a análise dos dois casos também foi utilizada a análise comparativa caso a caso proposta por Gibbs (2009) para identificar os pontos comuns, complementares e discrepantes entre os casos analisados.

Após a comparação dos casos os resultados encontrados foram confrontados com a teoria presente na literatura utilizando-se a contribuição da Correspondência de Padrão (*Pattern Matching*) proposta por Trochim (1989, p.356) que segundo o autor envolve uma tentativa de ligar dois padrões em que um é o padrão teórico e o outro é o padrão observado ou operacional. Para Trochim (1989) a correspondência de padrão também é útil para garantir a validade interna da pesquisa, pois trará uma observação multivariada do fenômeno.

Ao propor técnicas de análise em estudo de caso Yin (2010) sugere que a correspondência de padrão proposta por Trochim (1999) é uma das técnicas mais desejáveis para análise de estudo de caso, pois segundo Yin (2010):

Essa lógica (Trochim, 1999) compara um padrão baseado empiricamente com um padrão previsto (ou com várias previsões alternativas). Se os padrões coincidirem, os resultados podem ajudar o estudo de caso a fortalecer a sua validade interna. (YIN, 2010, p. 165)

Como técnica de validação interna da pesquisa também foi utilizada, conforme Gibbs (2009) a validação dos entrevistados, em que após a realização das entrevistas os sujeitos entrevistados foram questionados sobre se o que quiseram expressar com suas respostas confere com o entendimento dos pesquisadores sobre as respostas oferecidas a cada questão.

Na Figura 2 é exibido o detalhamento da pesquisa que apresenta as etapas que foram seguidas na elaboração da parte metodologia do estudo.

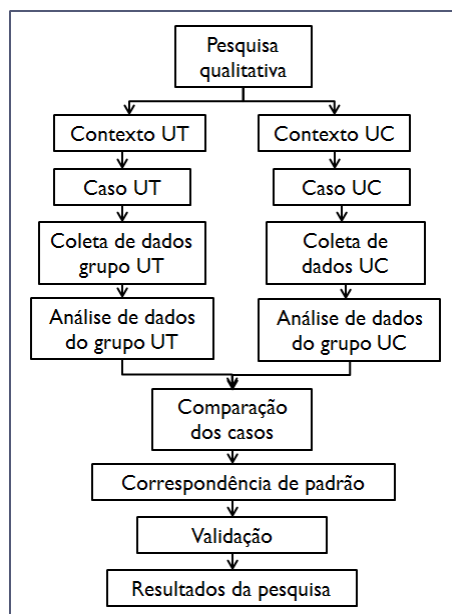


Figura 2 - Detalhamento da pesquisa

Fonte: Elaboração própria

Na próxima seção será apresentada a descrição dos contextos e dos casos conforme sequência apresentada no detalhamento da pesquisa exposto na Figura 2.

4. ESTUDO DE CASO

Os casos estudados serão apresentados neste tópico obedecendo a seguinte ordem: (1) Universidade Tradicional, em que será apresentada a descrição do contexto e do caso da Universidade Tradicional e; (2) Universidade Corporativa, em que será apresentada a descrição do contexto e do caso da Universidade Corporativa. Por pedido da gerência do curso de gestão da Universidade Corporativa, que solicitou o anonimato das informações, optou-se por descaracterizar a instituição e os sujeitos participantes da pesquisa. Assim sendo, apesar da liberação por parte da Universidade Tradicional para a identificação e utilização das informações, optou-se também por descaracteriza-los, visto que deste modo a apresentação dos casos ficaria mais coerente.

4.1 Caso 1: A Universidade Tradicional

A Universidade Tradicional é uma instituição federal e foi criada em 1960 a partir da incorporação de cinco faculdades federais já existentes no município pertencente à região metropolitana do Rio de Janeiro sendo denominada a princípio com designação diferente da que possui atualmente, sendo em 1965 designada conforme é denominada atualmente.

O primeiro curso de graduação em Administração de Empresas da Universidade Tradicional foi criado no início da década de 1970. Na década de 90 a instituição iniciou um processo de interiorização apoiado pelos governos locais e a partir de 2003 este processo começou a ter o apoio da esfera federal através de investimentos do novo programa de expansão da universidade federal criado pelo MEC. Contudo o processo de expansão das universidades federais começou a ser impulsionado a partir de 2007 com a criação do Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) pelo MEC.

Neste processo de interiorização em 2004 foi criado o Polo Universitário localizado em um município da região sul fluminense do estado do Rio de Janeiro. Em 2005 foi aprovada pelo Conselho Universitário a Resolução para a criação do curso de Administração de Empresas, objeto deste estudo, vinculado ao Polo que inicialmente funcionava nas instalações da Escola de Engenharia incorporada a Universidade Tradicional desde 1968.

Posteriormente, em 2006 foi criada a Escola de Ciências Humanas e Sociais, hoje denominada de Instituto de Ciências Humanas e Sociais que passou a integrar o curso de Administração de Empresas. A Universidade Tradicional a partir de 2008 aderiu ao REUNI e em 2010 o Instituto já possuía suas próprias instalações e a unidade também se tornou Polo da Universidade Aberta do Brasil (UAB) oferecendo o curso de graduação em Administração Pública na modalidade à distância.

Em relação aos cursos de pós-graduação ofertados no Instituto têm-se os cursos de MBA em Logística Empresarial, Marketing Empresarial e Controladoria e Finanças, além do Mestrado Profissional *stricto sensu* em Administração. Fazem parte também dos cursos ofertados pelo Instituto em parceria com a UAB os cursos de Especialização *lato sensu* em Gestão em Administração Pública, Gestão Pública Municipal e Gestão em Saúde Pública, todos na modalidade de ensino a distância (EAD).

Ao todo fazem parte do corpo docente do curso de Administração de Empresas da Universidade Tradicional cerca de 25 professores, sendo que foram entrevistados por critério de acessibilidade 07 destes docentes. Os docentes do curso de Administração da Universidade Tradicional estão na faixa etária entre 33 e 56 anos; a maior parte leciona a mais de 10 anos; 15 são doutores e 10 mestres e doutorandos; os mais antigos estão a cerca de 09 anos na instituição e os demais entre 02 e 06 anos; e apresentam formação em áreas variadas.

Para ingresso na carreira de magistério superior na Universidade Tradicional os docentes passam por concurso público de provas e títulos visto que se trata de uma instituição pública. Os docentes devem possuir a titulação em nível de pós-graduação exigida por lei referente à disciplina que irá lecionar. Os níveis de carreira aumentam de acordo com o tempo de atividade e a titulação. A carga horária de trabalho é de 40 horas semanais com dedicação exclusiva.

As principais atividades desempenhadas pelos docentes estão relacionadas a ensino, pesquisa e extensão, além de participarem das atividades acadêmicas promovidas pela instituição. Os docentes podem lecionar nos cursos de graduação e pós-graduação *stricto sensu* e/ou *lato sensu*, dependendo da titulação e da demanda da instituição.

4.1.1 Grupo UT: Características dos Docentes Entrevistados

Os 07 sujeitos entrevistados que representam o caso grupo UT apresentam as seguintes características: estão na faixa etária de 32 a 48 anos; todos lecionam a mais de 10 anos; 02 possuem formação em pós-doutorado; 02 com doutorado; 03 com mestrado; sendo que dos 03 docentes que possuem mestrado 02 estão cursando doutorado. As áreas de formação predominantes são Administração, Economia e Sociologia. Destes entrevistados 06 são do sexo masculino e 01 do sexo feminino e quanto ao tempo de trabalho na organização este varia de 02 a 08 anos. A maior parte dos entrevistados também possui mais de 10 anos de experiência fora da área acadêmica em empresas do setor público e privado.

4.2 Caso 2: A Universidade Corporativa

O interesse da organização por qualificação de mão-de-obra vem desde o início de sua fundação na década de 1950 quando criou o Centro de Aperfeiçoamento. Com o tempo o antigo Centro de Treinamento foi subdividido em uma área de RH e outra de Treinamento. Posteriormente foi criado um Centro de Pesquisa e Desenvolvimento responsável pelas pesquisas na área de atuação da companhia.

A partir de um processo de reestruturação da empresa no ano 2000 foi criada a Universidade Corporativa. Em 2008 foi criada uma equipe de projeto para a estruturação do processo de gestão do conhecimento na Universidade Corporativa. Dentre as práticas de gestão do conhecimento desenvolvidas na UC foram identificadas nesta época as seguintes: compartilhamento de experiências entre funcionários; comunidades virtuais; editoração de livros didáticos; repositório digital; comunicação seletiva de informações; rodízio de empregados nas gerências e programa de visitas.

Atualmente a Universidade Corporativa esta vinculada a área de Recursos Humanos da organização e é composta por cinco escolas incluindo a Escola de Gestão e Negócios na qual os cursos de gestão, objeto deste estudo, fazem parte. A Universidade Corporativa conta ainda com o Programa de Formação para os novos empregados que inclui os cursos de curta duração de aproximadamente 04 a 12 meses; o Programa de Educação Continuada que inclui cursos de formação com duração de até 02 anos, além de ofertar cursos eventuais e atualizações; e por último oferece os programas mais avançados de Especialização como mestrado e doutorado gerido pelos órgãos em parceria com outras universidades e escolas de negócios nacionais e internacionais para conferencia de certificação.

Dentre os recursos utilizados pela companhia na educação continuada de seus funcionários a UC conta com um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), além das comunidades virtuais. Há ainda uma TV Universitária que disponibiliza programação com conteúdo educativo e eventos ao vivo via satélite e WebTV através da rede corporativa da companhia.

Os docentes da Universidade Corporativa são profissionais pertencentes ao quadro de funcionários da organização na qual a UC faz parte. Os empregados da UC que atuam como docente possuem outros cargos efetivos, visto que não existe a função docente na organização. A UC também contrata prestadores de serviço para exercer a atividade docente e possui parcerias com outras instituições para fornecer cursos de curta e longa duração contratados a partir de processos de licitação de serviço de docência.

Para atuar como docente na UC os profissionais internos são escolhidos mediante indicação das áreas responsáveis pelo processo ou atividade que esta sendo ensinada e a continuidade da atividade de docência acontece a partir da avaliação de reação e avaliação de impacto pelo setor-cliente.

A carga horária destinada à atividade docente depende da demanda e necessidade das áreas, assim como a distribuição de horários entre os professores habilitados. Como remuneração os docentes percebem o mesmo valor pela hora-aula ministrada independente do curso e da área de ensino.

A UC não estipula titulação para o exercício da atividade docente sendo considerada a experiência e qualificação como requisito para lecionar. A carga horária dos cursos oferecidos pela UC varia e são registrados no currículo dos empregados sendo que os cursos de pós-graduação ministrados por instituições parceiras fornecem certificação emitida pela instituição que promoveu o curso.

4.2.1 Grupo UC: Características dos Docentes Entrevistados

Os 07 sujeitos entrevistados que representa o caso grupo UC apresentam as seguintes características: 05 são do sexo masculino e 02 do sexo feminino; estão na faixa etária entre 34 a 55 anos; a maior parte já exercia a atividade docente antes de atuar como instrutores na UC e também lecionam em outras instituições. Em termos de formação 01 possui doutorado, 01 esta cursando o doutorado, 04 possuem mestrado, e 01 esta concluindo o mestrado. As áreas de formação são variadas, mas predomina a Engenharia.

Quanto ao tempo de trabalho na organização nota-se que 04 dos 07 entrevistados estão na organização em um período entre 06 e 11 anos, e 03 já trabalham na organização em um período que compreende entre 26 a 29 anos. Esta diferença se explica devido à empresa ter passado por um longo período sem contratação ficando um grande intervalo de tempo entre os funcionários com mais tempo na organização e os mais novos.

Cabe ressaltar que os instrutores não possuem o cargo de docente, sendo que são profissionais das áreas que exercem a função de docente como instrutores nos cursos oferecidos pela UC.

5. ANÁLISE

Nesta seção serão apresentadas as principais categorias encontradas a partir dos resultados da análise. Primeiramente serão apresentados os resultados da análise do caso UT e em seguida a análise do caso UC. Após a descrição das categorias será apresentada a comparação entre os resultados encontrados nos dois casos, e logo após o confronto dos achados com a teoria, conforme detalhado na seção de Metodologia.

5.1 Descrição das Categorias

A partir dos relatos das entrevistas buscou-se identificar as principais práticas de gestão do conhecimento pessoal utilizadas pelos docentes. As práticas encontradas podem ser divididas em três tipos: interação com outros indivíduos, processos², e ferramentas tecnológicas.

5.1.1 Caso UT

Interação com outros indivíduos. As interações pessoais através do relacionamento com os pares é destaque entre as práticas de PKM utilizadas pelos docentes. Para os entrevistados além de a organização promover o contato com outros indivíduos sendo um ambiente propício para o compartilhamento de conhecimentos e geração de ideias, a participação em eventos, seminários, grupos de pesquisa e congressos também são meios de interação e construção de conhecimento.

Processos. Também foram identificados alguns processos individuais de gestão do conhecimento pessoal praticados pelos docentes em suas atividades. Entre estes processos destacam-se a busca, o registro, a manutenção de repositório, a atualização e a transmissão do conhecimento como os principais. Dentre estes processos a busca por referências na área como autores, cursos e instituições renomadas também são bastante utilizados.

² Entende-se por processos as atividades contínuas realizadas pelos docentes em sua gestão do conhecimento pessoal.

Ferramentas tecnológicas. Apesar de menos frequente também há relatos dos docentes sobre a utilização das ferramentas tecnológicas para realizarem estes processos através de armazenamento em meio eletrônico, *backup* de informações, classificação e organização dos arquivos digitais, repositórios de informações e utilização das demais mídias como rádio, TV, Internet, entre outras, como forma de se organizarem e manterem-se atualizados.

5.1.2 Caso UC

Interação com outros indivíduos. A relação com outros indivíduos acontece a partir da interação dos sujeitos com seus pares através da observação e troca de experiências entres estes. Esta relação se constitui na *networking* que os indivíduos estabelecem ao longo do tempo, tanto no ambiente de trabalho quanto na vida pessoal. Esta interação também acontece em seminários, congressos e fóruns que o indivíduo participa, além dos meios virtuais como fóruns temáticos e grupos de debate online e páginas pessoais (*blogs*) que os entrevistados acompanham.

Processos. Os processos são desenvolvidos de forma individual pelos entrevistados para gerir o conhecimento pessoal destacando-se atitudes como: manter um repositório de informações, procurar manter-se atualizado, sair do escritório e ir a campo vivenciar e aplicar na prática os conhecimentos, converter o conhecimento e torna-lo acessível aos outros, compartilhar experiências com os pares, observar o contexto que se está inserido e se antecipar buscando conhecimentos que possam ser úteis no futuro, sendo estas práticas próprias de cada indivíduo.

Ferramentas tecnológicas. E por último o uso de ferramentas tecnológicas na prática de gestão do conhecimento pessoal também é bastante evidenciado pelos participantes sendo citados: o uso da internet, utilização de ferramentas de busca online, dispositivos de armazenamento de dados físicos e virtuais, *backup* de informação, manutenção de banco de dados, e utilização de diversas mídias como Internet, TV, rádio para manterem-se informados.

5.2 Análise Comparativa dos Casos

Nesta seção será apresentada a comparação dos resultados encontrados nas categorias dos dois casos.

Dentre as práticas de PKM encontradas estão: (i) interação com outros indivíduos, (ii) os processos desenvolvidos pelos docentes e (iii) uso de ferramentas tecnológicas. Há semelhanças quanto às práticas de gestão do conhecimento pessoal encontradas nos dois grupos. Quanto à prática de interação com outros indivíduos, nos dois grupos os entrevistados afirmam que praticam PKM ao entrarem em contato com seus pares e ao participarem de eventos, sendo que na UC a observação das experiências práticas dos pares é mais destacada, enquanto que na UT a troca de conhecimentos entres os pares é enfatizada.

Os processos também são identificados pelos dois grupos como práticas comuns de PKM. Os processos utilizados pelo grupo UT se caracterizam como mais estruturados e relacionados ao tratamento das informações como, por exemplo, busca, classificação, armazenamento, transmissão. Já os processos utilizados pelos docentes do grupo UC se caracterizam mais por atitudes pessoais e é realizado de forma individualizada como, por exemplo, observação, atualização, vivência prática, e compartilhamento de experiências, por exemplo. Fica evidente também que para os docentes da UT a busca de conhecimentos referenciados é mais relevante do que para os docentes da UC.

O uso das ferramentas tecnológicas também é citado como práticas de PKM pelos dois grupos. O uso de ferramentas como internet, sites, dispositivos de armazenamento de dados, repositório de informações digitais, softwares, mídias, entres outros é mais comum entre os docentes da UC, sendo relatado com menos frequência pelos docentes da UT.

O Quadro 2 ilustra os resultados encontrados a partir das falas dos entrevistados.

Quadro 2: As práticas de gestão do conhecimento pessoal dos docentes

Rótulo da categoria	Descrição da categoria	Caso UT: Texto ou dados associados à categoria	Caso UC: Texto ou dados associados à categoria
Interação com outros indivíduos	Os docentes realizam PKM a partir da interação com outros indivíduos	<i>Tem, bom, tem conhecimento informal, né. Então assim, no diálogo com os colegas a instituição é muito boa pra mim, né. Estar aqui com o (nome), com o (nome), com a (nome), mesmo com o (nome) que é filósofo, psicólogo, o pessoal do direito. [...] Aqui é a sala mais interdisciplinar de todas, né. [...] Então isso é bom, né. Mas, é informal. Mas, eu tenho, né, insights, ideias. [...] Até tenho, assim, eu tenho pesquisa com o (nome), com o (nome). (EUT005, l.355-363, p.12)</i>	<i>“Eu já vi que tudo o que eu preciso não está ou nos livros ou não está nos cursos. Está às vezes em bater papo, no bate papo com o pessoal. [...] Então no contato, na interação você aprende muita coisa. [...] Eu sempre achei que eu aprendia mais quando eu conversava.” (EUC002, l.448-450, p.13)</i>
Processos	Os docentes realizam PKM a partir de processos pessoais	<i>Aquilo ali eu levo um mês antes pesquisando o que está mais atual, atualizando dados do setor. Então, assim, na verdade, esse processo nosso de você pesquisar, buscar informação, é, não é bem codificar ela, mas deglutir ela, né, organizar, fazer um processo, não é só um processo de leitura é um processo de construção depois, e colocar tudo de volta dentro do material. Isso aí, na verdade, é um processo acho que ele é, ele é constante. Acho que depois que você ganha velocidade vai ficando mais fácil, né. (EUT007, l. 248-255, p.9-10)</i>	<i>“Então, eu lembro especificamente assim de uma, de um período que eu estava lá no (nome) trabalhando no laboratório, mas queria fazer um doutorado numa certa área, né. Eu não tinha ainda o cenário aonde que seria e quando que seria isso. Mas, eu já comecei a pesquisar os temas nas revistas especializadas na biblioteca do (nome) [...] Então isso é uma coisa que eu faço, né, perante qualquer coisa que esta se apresentando pra um futuro próximo, né. Se antecipar um pouco em torno das temáticas que envolve aqueles conceitos, os principais conceitos e digamos assim e dificuldade que podem aparecer em torno daquele tema, né.” (EUC001, l. 222-232, p.8)</i>
Ferramentas tecnológicas	As ferramentas tecnológicas auxiliam na prática de PKM	<i>É, na verdade, hoje, assim, Internet hoje é uma ferramenta fantástica pra gente. Então tem, assim, eu tenho tipo uma lista de sites que eu procuro, né, que eu sempre estou entrando. Por exemplo, gestão de projetos. Eu tenho lá um Word com uma penca de sites. (EUT007, l.600-603, p.18)</i>	<i>“[...] porque a maioria das informações que eu tenho hoje são informações digitais. Eu diria que 55% hoje das informações que eu tenho estão em meio digital, 45 % estão em meios físicos, livros ou apostilas. E saber onde está isso, né, e quais são importantes pro que eu vou fazer. Essa é a gestão que eu faço”. (EUC007, l.99-103, p.5)</i>

Fonte: Dados da pesquisa

5.3 Correspondência de Padrão (*Pattern Matching*)

Buscando relacionar os padrões teóricos com os achados em campo, nesta seção serão confrontados os resultados da pesquisa com a literatura utilizada conforme a técnica de correspondência de padrão apresentado por Trochim (1989) e detalhado na seção de Metodologia.

As práticas de PKM desenvolvidas pelos docentes nas categorias “interação com outros indivíduos” e “ferramentas tecnológicas” se relacionam com as práticas de PKM “comunicação e habilidades pessoais” e o “uso da tecnologia” apresentadas por Gorman e Pauleen (2011), respectivamente. Cabe ressaltar que no caso UT o uso da tecnologia é menos evidente do que no grupo UC. A prática de “aprendizagem” destacada por Gorman e Pauleen (2011) é considerada pelos docentes como uma forma de obter conhecimento nos dois casos. Dentre outras práticas apresentadas por Gorman e Pauleen (2011) a prática de “previsão e antecipação” aparece nas falas dos docentes EUC001 e EUT006, mas não representa um comportamento geral do grupo. A pouca incidência desta prática nas demais falas pode estar relacionada com a afirmativa dos autores de esta prática ser mais difícil de ser desenvolvida.

As questões levantadas por Frand e Hixon (1999) sobre PKM como tratamento de informações são destacadas pelos entrevistados da UT na categoria “processo” dentre as práticas de PKM utilizadas. As práticas de “verificar e filtrar” proposta por Prusak e Cranefield (2011) também estão relacionadas aos processos que os docentes UT utilizam em suas práticas de PKM. Nas falas dos docentes da UT também fica evidenciada a questão da “*information literacy*” levantada por Gorman e Pauleen (2011) nos processos utilizados pelos docentes, já que estes buscam manter um repositório de informações referenciadas.

O uso de ferramentas tecnológicas pelos docentes como forma de classificar ideia e armazenar para facilitar a utilização posterior também está relacionado ao exposto por Agnihotri e Troutt (2009) no que diz respeito a sua aplicação nos processos de PKM realizados pelos docentes do grupo UT. As características encontradas na categoria “processos” do caso UT em que os docentes utilizam critérios pessoais de seleção, busca, armazenamento e compartilhamento de informações também estão relacionadas às “habilidades de PKM” destacada no modelo proposto por Agnihotri e Troutt (2009).

Dentre as ferramentas utilizadas como facilitadoras de PKM destacadas por Agnihotri e Troutt (2009) são encontradas na categoria “ferramentas tecnológicas” principalmente no caso UC as ferramentas de metabusca, ferramentas de captura e ferramentas de colaboração.

Já a categoria “interação com outros indivíduos” também se relaciona com as práticas de “investir em sua network” proposta por Prusak e Cranefield (2011) e é encontrada nos dois grupos. Em relação à prática denominada por Prusak e Cranefield (2011) como “saia do escritório” pode ser relacionada ao que os entrevistados da UC consideram como forma de buscar conhecimento assim como os processos utilizados pelos mesmos para praticar PKM.

Nota-se ainda a relação dos achados na categoria “interação com outros indivíduos” com o resultado do estudo de Wright (2005) ao afirmar que PKM se desenvolve a partir da interação social.

6. CONCLUSÃO

Os resultados da pesquisa corroboram com o proposto por Gorman e Pauleen (2011), Prusak e Cranefield (2011) e Agnihotri e Troutt (2009) sobre as práticas de PKM e evidencia a importância de mais estudos para a identificação de novas práticas de PKM que possam auxiliar na atividade docente.

Percebe-se também a partir dos resultados encontrados na categoria “processos” que cada indivíduo possui sua maneira de realizar PKM como apontado por Wright (2005), e conforme evidenciado na categoria “interação com outros indivíduos” ao se relacionarem com outros indivíduos compartilham conhecimentos e práticas que auxiliam no processo de geração do conhecimento pessoal.

Em relação aos grupos estudados estes possuem características semelhantes e distintas a respeito das práticas de PKM. Destacam-se os pontos semelhantes como proatividade dos indivíduos na busca por conhecimento e a importância dada pelos indivíduos à interação entre os pares na geração e compartilhamento de conhecimentos.

Quanto às características distintas entre os grupos estudados nota-se que os processos realizados pelos docentes do grupo UT estão relacionados ao tratamento de informações enquanto os processos realizados pelos docentes da UC são relacionados a atitudes pessoais. Nota-se ainda um uso menos frequente de ferramentas tecnológicas pelos docentes da UT ao contrário dos docentes da UC.

Outras evidências da pesquisa, presentes nas falas dos sujeitos, indicam o reconhecimento por parte dos docentes da importância da organização no desenvolvimento das práticas de PKM ao oferecer incentivos e recursos para o desenvolvimento individual, o que também auxilia no processo de PKM. Estas evidências também corroboram com a literatura ao indicar que as práticas de PKM devem estar alinhadas às práticas de gestão do conhecimento e que o indivíduo realiza PKM tanto para questões organizacionais quanto para questões pessoais.

Por último, propõe-se para novos estudos a aferição dos resultados das práticas de PKM dos docentes, nos dois casos, no desempenho dos alunos. Ademais, sugere-se verificar se as práticas de PKM realizadas pelos docentes em Administração, também são utilizadas por docentes de outras áreas. Por fim, recomenda-se a comparação entre as práticas de PKM realizadas pelos docentes da Universidade Tradicional pesquisada com as práticas de PKM realizadas com grupos de docentes de outras Universidades Tradicionais, assim a comparação entre as práticas realizadas pelos docentes da Universidade Corporativa estudada como grupos de docentes de outras Universidades Corporativas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGNIHOTRI, R. ; TROUTT, M. D. The effective use of technology in personal knowledge management: a framework of skills, tools and user context. **Online Information Review**. v. 33, n. 2, p. 329-342, abr. 2009.
- APSHVALKA, D.; WENDORFF, P. A framework of personal knowledge management in the context of organisational knowledge management. In: Proceedings of the 6th European Conference on Knowledge Management (ECKM). **Proceedings...** . Limerick: University of Limerick, p. 34 – 41, 2005.
- CHEONG, K. F. R.; TSUI, E. The roles and values of personal knowledge management: an exploratory study. **Vine: The journal of information and knowledge management systems**, v. 40, n. 2, p.204-227, mar. 2010.
- DAVENPORT, T. H. Personal knowledge management and knowledge worker capabilities. In: PAULEEN, D. J.; GORMAN, G. E.(Org.) **Personal Knowledge Management: individual, organizational and social perspectives**. Farnham Surrey: Gower Publishing Limited, 2011.
- DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre, RS: Artmed, 2004.
- FRAND, J.; HIXON, C. **Personal knowledge management: who, what, why, when, where, how?** 1999. Disponível em: <<http://www.anderson.ucla.edu/faculty/jason.frand/researcher/speeches/PKM.htm>>. Acesso em: 10 mai. 2013.
- GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

- GORMAN, G. E.; PAULEEN, D. J. The nature and value of personal knowledge management. In: PAULEEN, D. J.; GORMAN, G. E.(Org.) **Personal knowledge management: individual, organizational and social perspectives**. Farnham Surrey: Gower Publishing Limited, 2011.
- JAIN, P. Personal knowledge management: the foundation of organizational knowledge management. *SA Jnl Libs e Info Sci*, Vol. 77, No. 1, pp. 1-14, 2011.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). 2014. **Sistema de Seleção Unificada Edição 2014/1**. Disponível em: < http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=14942&Itemid= > Acesso em : 05 fev. 2014.
- NONAKA, I. ; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PAULEEN, D. J. Personal knowledge management: putting the “person” back into the knowledge equation. *Online Information Review*. v. 33, n.02, p.221-224, 2009.
- PAULEEN, D. J.; GORMAN, G. E.(Org.) **Personal knowledge management: individual, organizational and social perspectives**. Farnham Surrey: Gower Publishing Limited, 2011.
- PRUSAK, L.; CRANEFIELD, J. Managing your own knowledge: a personal perspective. In: PAULEEN, D. J.; GORMAN, G. E.(Org.) **Personal Knowledge Management: individual, organizational and social perspectives**. Farnham Surrey: Gower Publishing Limited, 2011.
- RODRIGUEZ, M. V. R. Organizações do conhecimento: a implantação de universidades corporativas. *Revista Ciências da Administração*, UFSC, v. 1, n.1, 2001.
- RODRIGUEZ, M. V. R.; DANTAS, M. R. A implantação de universidades corporativas: uma revisão bibliográfica. *Sustainable Business International Journal*, v. 6, p. 1-16, 2011
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágios e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1999.
- STRAUSS, A.; CORBIN. J. **Pesquisa Qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de Teoria Fundamentada**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- TAKEUCHI, H ; NONAKA, I. **Criação e dialética do conhecimento**. In: TAKEUCHI, H ; NONAKA, I.. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- THOMAS, D. R. A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*. v. 27, n. 2, Jun. 2006.
- TROCHIM, W. M. K. Outcome pattern matching and program theory. *Evaluation and Program Planning*. v.12, p.355-366, 1989.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- WIIG, K. M. The importance of personal knowledge management in the knowledge society. In: PAULEEN, D. J.; GORMAN, G. E.(Org.) **Personal Knowledge Management: individual, organizational and social perspectives**. Farnham Surrey: Gower Publishing Limited, 2011.
- WRIGTH, K. Personal knowledge management: supporting individual knowledge worker performance. *Knowledge Management Research & Practice* v. 3, p. 156–165, Abr. 2005.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ªed. Porto Alegre: Bookman, 2010.