

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS**

LÚCIO JOSÉ DA SILVA

A CONTRIBUIÇÃO DO *BLOG* NAS ETAPAS DO PROCESSO
DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Porto Alegre
2011

LÚCIO JOSÉ DA SILVA



A CONTRIBUIÇÃO DO *BLOG* NAS ETAPAS DO PROCESSO
DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Dissertação apresentada ao Curso de
Mestrado em Administração e Negócios da
Faculdade de Administração, Contabilidade e
Economia da Pontifícia Universidade
Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Profa. Dra. Mírian Oliveira

Porto Alegre
2011

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586c Silva, Lúcio José da
A contribuição do Blog nas etapas do processo de
gestão do conhecimento / Lúcio José da Silva; orientado
por Mirian Oliveira. – Porto Alegre, 2011.
138 f. : 29 cm.
Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios)
- Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia
da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
2011.
Orientadora: Profa. Dra. Mirian Oliveira

1. Gestão do Conhecimento 2. Blog 3. Blog Corporativo
4. Educação Profissional 5. Disseminação do Conhecimento
I. Oliveira, Mirian, Orient. II. Título.

CDU 658.012.22

LÚCIO JOSÉ DA SILVA

**"A CONTRIBUIÇÃO DO BLOG NAS ETAPAS DO PROCESSO DE GESTÃO DO
CONHECIMENTO"**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em 06 de dezembro de 2011, pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA:



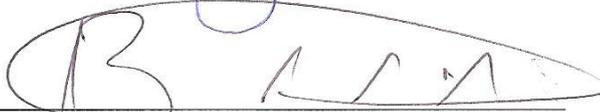
Prof. Dr. Mirian Oliveira
(Presidente da Sessão)



Prof. Dr. Leonardo Rocha de Oliveira



Prof. Dr. Maurício G. Testa



Prof. Dr. Alsones Balestrin

AGRADECIMENTOS

Ao finalizar o Mestrado, quero manifestar minha gratidão a todos que me acompanharam nesta caminhada:

À minha família que incondicionalmente incentiva-me a enfrentar desafios e vibra com minhas conquistas.

À minha orientadora, Professora Doutora Mírian Oliveira por sua disponibilidade, dedicação, orientação e desafios para a construção de aprendizado significativo.

Aos Professores do programa de pós-graduação da PUCRS pelas orientações seguras, desafios, broncas e oportunidade de aprendizado.

Ao José Paulo da Rosa, Diretor Regional do SENAC-RS pela abertura das portas da instituição para a pesquisa e pelo incentivo ao estudo e aprimoramento profissional.

Aos colaboradores do SENAC-RS, especialmente aqueles que participaram das entrevistas e com presteza forneceram as informações que permitiram a realização desta pesquisa.

Aos colegas de Mestrado pelo companheirismo e disponibilidade para conversas nos momentos de necessidade de um ombro amigo.

A todos que de alguma forma estiveram próximos para estender a mão quando precisei de apoio, fazendo esta vida valer cada vez mais a pena.

Muito obrigado a todos!

RESUMO

O objetivo da pesquisa foi analisar como o *blog* contribui nas etapas do processo de gestão do conhecimento em uma organização de educação profissional. Foram analisados quatro *blogs* corporativos utilizados para articular os vários grupos de educadores da organização e criar, armazenar, disseminar, utilizar e mensurar conhecimentos organizacionais relativos aos seus campos de atuação. Para atingir o objetivo foi realizado um estudo de caso múltiplo, primeiramente analisando os *blogs* de forma individual e após realizando uma análise comparativa. Foram analisados documentos da organização considerados pertinentes aos objetivos da pesquisa, assim como observação “*in loco*” e entrevista guiada por um roteiro semiestruturado, pelo qual foram entrevistados quatro moderadores e quinze usuários desses *blogs*. Os *blogs* foram criados na organização para explorar a inteligência coletiva da força de trabalho e aproveitar melhor as oportunidades de aprimoramento das práticas de trabalho. A pesquisa concluiu que os *blogs* corporativos contribuem para o processo de gestão do conhecimento quando seus moderadores se articulam com os usuários chave para produzir e compartilhar conhecimentos específicos de seu campo de ação. Os *blogs* que focaram o conteúdo na prática cotidiana do grupo de usuários tiveram contribuição relevante nas etapas do processo de gestão do conhecimento. Já os *blogs* que deixaram livre a escolha de conteúdos a compartilhar, deslizaram seu foco para conhecimentos gerais e tiveram dificuldades para atrair e fazer circular o conhecimento entre os profissionais. Aqueles *blogs* identificados com grupos mais coesos de usuários tiveram contribuição mais significativa nas etapas do processo de gestão do conhecimento. Por outro lado, os *blogs* que possuem usuários divididos em vários subgrupos tiveram mais dificuldades em encontrar os conteúdos atrativos e a participação ativa. Os moderadores de blogs que estabeleceram metas de postagem aos usuários foram mais eficazes e obtiveram maior reconhecimento dos usuários do que os moderadores que privilegiaram a contribuição exclusivamente espontânea. Os conhecimentos criados, armazenados e disseminados pelos *blogs* proporcionaram aos destinatários a possibilidade de utilização direta ou de adaptação às suas realidades de forma diferenciada, construindo assim, novo conhecimento em um ciclo contínuo.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento. *Blog*. *Blog* Corporativo.

ABSTRACT

The aim of the present research was a study of how the blogs help the stages of knowledge management in an organization of professional education. Four corporate blogs built to link the various groups of educators in the organization and create, store, disseminate, use and measure organizational knowledge relating to their fields were analyzed. To achieve the goal we performed a multiple case study, first analyzing the blogs individually and after performing a comparative analysis. The documents of the organization considered relevant to the objectives of the present study were also analyzed. An “in loco” observation was held, and based on a semi structured script, the four areas coordinators and moderators as well as fifteen bloggers were interviewed. The blogs were created in the organization to exploit the collective intelligence of the workforce and make better use of opportunities for improvement of working practices. This research showed that corporate blogs contribute to the process of knowledge management when their moderators are articulated with key users to produce and share knowledge of their specific field. The blogs that focused on content in the daily practice of the user group had a significant contribution in the stages of knowledge management. Since blogs that have left the choice of free content to share, slipped its focus to general knowledge and struggled to attract and circulate knowledge among professionals. Those blogs identified with cohesive groups of users were most significant contribution in the stages of knowledge management. On the other hand, the blogs divided into several subgroups users had more difficulties in finding the active participation and engaging content. The moderators of blogs that have set targets of posting users were more effective and achieved greater recognition of the users of the moderators who favored the contribution purely spontaneous. The knowledge created, stored and disseminated by blogs provided recipients the possibility of direct use or adaptation to their realities differently, thus building, new knowledge in a continuous cycle.

KEYWORDS: Knowledge Management. Blog. Corporate Blog.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01	Etapas do processo de gestão do conhecimento	31
Figura 02	<i>Blogs</i> na Intranet	41
Figura 03	Recorte de uma tela do <i>blog</i> pedagógico	62
Figura 04	Recorte de uma tela do <i>blog</i> de informática	76
Figura 05	Recorte de uma tela do <i>blog</i> de gestão e negócios	90
Figura 06	Recorte de uma tela do <i>blog</i> de idiomas	102

LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Relação dos princípios da web aos princípios da gestão do conhecimento	24
Quadro 02	Modelos baseados nas etapas do processo de gestão do conhecimento	29
Quadro 03	Suporte do <i>blog</i> à etapa de criação do conhecimento	31
Quadro 04	Suporte do <i>blog</i> à etapa de armazenamento do conhecimento	32
Quadro 05	Suporte do <i>blog</i> à etapa de disseminação do conhecimento	33
Quadro 06	Suporte do <i>blog</i> à etapa de utilização do conhecimento	34
Quadro 07	Formas de mensuração das iniciativas de mídias sociais	35
Quadro 08	Suporte do <i>blog</i> à etapa de mensuração do conhecimento	36
Quadro 09	Síntese da revisão da literatura	37
Quadro 10	Documentos e ferramentas considerados	42
Quadro 11	Nível de participação dos entrevistados	44
Quadro 12	Organização das entrevistas – agenda e local de trabalho do entrevistado	45
Quadro 13	Formação profissional dos entrevistados de cada <i>blog</i>	53
Quadro 14	Idade, gênero, função e dedicação dos entrevistados	54
Quadro 15	Variação de idade dos entrevistados de cada <i>blog</i>	56
Quadro 16	Síntese da origem dos <i>blogs</i> na organização	59
Quadro 17	Atração dos usuários aos <i>blogs</i>	60
Quadro 18	Evolução das postagens do <i>blog</i> pedagógico	61
Quadro 19	Síntese das características e funções do <i>blog</i> pedagógico	64
Quadro 20	Síntese do <i>blog</i> pedagógico	74
Quadro 21	Postagens do <i>blog</i> de informática	75
Quadro 22	Síntese do <i>blog</i> de informática	87
Quadro 23	Postagens do <i>blog</i> de gestão e negócios	89

Quadro 24	Síntese do <i>blog</i> de gestão e negócios	100
Quadro 25	Postagens do <i>blog</i> de idiomas	102
Quadro 26	Síntese do <i>blog</i> de idiomas	110
Quadro 27	Comparação entre os <i>blogs</i> corporativos	112

LISTA DE ABREVIATURAS

AVA	Ambiente Virtual de Aprendizagem
CGU	Corregedoria Geral da União
CEED	Conselho Estadual de Educação
CNE	Conselho Nacional de Educação
CN	Conselho Nacional
CR	Conselho Regional
FEED	“Alimentar” o usuário com atualizações do <i>site</i> ou <i>blog</i> sem que precise visitá-lo.
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GC	Gestão do Conhecimento
GED	Gestão Eletrônica de Documentos
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
HTML	<i>Hypertext Markup Language</i>
MEC	Ministério da Educação
MEG	Modelo de Excelência em Gestão
NEP	Núcleo de Educação Profissional
PDCA	Ciclo que compreende <i>Plan</i> (Planejar), <i>Do</i> (fazer), <i>Check</i> (verificar), <i>Action</i> (Ação)
PDV	Ponto de Venda
PGQP	Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PQRS	Prêmio Qualidade do Rio Grande do Sul
PPP	Projeto Político Pedagógico
RSS	<i>Really Simple Syndication</i>
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
TCU	Tribunal de Contas da União
Wiki	Ferramenta de criação colaborativa (<i>wiki wiki</i> significa muito rápido em havaiano)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 JUSTIFICATIVA DO TEMA.....	14
1.2 DEFINIÇÃO E DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	17
1.3 OBJETIVOS.....	19
1.3.1 Objetivo Geral.....	19
1.3.2 Objetivos Específicos.....	19
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	20
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	21
2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO – INTERAÇÃO ENTRE PESSOAS, PROCESSO E TECNOLOGIA.....	21
2.2 CARACTERÍSTICAS E FUNÇÕES DO BLOG.....	25
2.3 RELAÇÃO DO BLOG COM AS ETAPAS DO PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	29
2.4 SÍNTESE DA REVISÃO DA LITERATURA.....	37
3 METODOLOGIA.....	39
3.1 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA.....	39
3.2 COLETA DE DADOS.....	42
3.3 ANÁLISE DE DADOS.....	46
4 RESULTADOS.....	49
4.1 ANÁLISE DOS DOCUMENTOS E FERRAMENTAS.....	49
4.1.1 PLANO ESTRATÉGICO 2011-2020.....	49
4.1.2 RELATÓRIO DE GESTÃO.....	50
4.1.3 PADRÕES DE PROCESSOS.....	50
4.1.4 DOCUMENTOS TÉCNICOS.....	51
4.1.5 INTRANET.....	52
4.2 ANÁLISE DOS BLOGS CORPORATIVOS.....	53
4.2.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	53
4.2.2 ORIGEM DOS <i>BLOGS</i> NA ORGANIZAÇÃO.....	56
4.2.3 ANÁLISE DO <i>BLOG</i> PEDAGÓGICO.....	61
4.2.3.1 Características e funções do <i>blog</i> pedagógico.....	62
4.2.3.2 Criação de conhecimento no <i>blog</i> pedagógico.....	65

4.2.3.3	Armazenamento de conhecimento no <i>blog</i> pedagógico	68
4.2.3.4	Disseminação de conhecimento no <i>blog</i> pedagógico	69
4.2.3.5	Utilização de conhecimento do <i>blog</i> pedagógico	70
4.2.3.6	Mensuração de conhecimento do <i>blog</i> pedagógico	72
4.2.3.7	Avaliação do <i>blog</i> pedagógico	72
4.2.3.8	Síntese do <i>blog</i> pedagógico	73
4.2.4	ANÁLISE DO <i>BLOG</i> DE INFORMÁTICA	75
4.2.4.1	Características e funções do <i>blog</i> de informática	76
4.2.4.2	Criação de conhecimento no <i>blog</i> de informática	79
4.2.4.3	Armazenamento de conhecimento no <i>blog</i> de informática	81
4.2.4.4	Disseminação de conhecimento no <i>blog</i> de informática	82
4.2.4.5	Utilização de conhecimento do <i>blog</i> de informática	85
4.2.4.6	Mensuração de conhecimento no <i>blog</i> de informática	86
4.2.4.7	Avaliação do <i>blog</i> de informática.....	87
4.2.4.8	Síntese do <i>blog</i> de informática	87
4.2.5	ANÁLISE DO <i>BLOG</i> DE GESTÃO E NEGÓCIOS	89
4.2.5.1	Características e funções do <i>blog</i> de gestão e negócios	90
4.2.5.2	Criação de conhecimento no <i>blog</i> de gestão e negócios	92
4.2.5.3	Armazenamento de conhecimento no <i>blog</i> de gestão e negócios	94
4.2.5.4	Disseminação de conhecimento no <i>blog</i> de gestão e negócios	94
4.2.5.5	Utilização de conhecimento do <i>blog</i> de gestão e negócios.....	96
4.2.5.6	Mensuração de conhecimento no <i>blog</i> de gestão e negócios	98
4.2.5.7	Avaliação do <i>blog</i> de gestão e negócios	98
4.2.5.8	Síntese do <i>blog</i> de gestão e negócios	100
4.2.6	ANÁLISE DO <i>BLOG</i> DE IDIOMAS	101
4.2.6.1	Características e funções do <i>blog</i> de idiomas.....	103
4.2.6.2	Criação de conhecimento no <i>blog</i> de idiomas	104
4.2.6.3	Armazenamento de conhecimento no <i>blog</i> de idiomas	105
4.2.6.4	Disseminação de conhecimento no <i>blog</i> de idiomas	106
4.2.6.5	Utilização de conhecimento do <i>blog</i> de idiomas	107
4.2.6.6	Mensuração de conhecimento no <i>blog</i> de idiomas.....	108
4.2.6.7	Avaliação do <i>blog</i> de idiomas	109
4.2.6.8	Síntese do <i>blog</i> de idiomas	110

4.3 ANÁLISE COMPARATIVA.....	111
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	120
5.1 CONCLUSÕES.....	120
5.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS E ACADÊMICAS	123
5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS	124
REFERÊNCIAS	126
APÊNDICE A - Protocolo	134
APÊNDICE B - Roteiro de Entrevistas	136

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo do projeto de pesquisa apresenta a importância da gestão do conhecimento para as organizações, justificando a utilização do *blog* como ferramenta de suporte ao processo de gestão do conhecimento em instituições educacionais. A organização do capítulo obedece a seguinte estrutura: a seção 1.1 apresenta a justificativa do tema da pesquisa, destacando a importância da gestão do conhecimento para as organizações e a adoção de *blogs* como ferramentas de suporte ao processo; na seção 1.2 é definido e delimitado o problema, finalizando com a questão de pesquisa; a seção 1.3 apresenta os objetivos que deverão ser trabalhados para responder a questão de pesquisa e a seção 1.4 define a estrutura do projeto de dissertação.

1.1 JUSTIFICATIVA DO TEMA

Drucker (2002) sugere que na sociedade do conhecimento o poder econômico e de produção das organizações depende mais do conhecimento do que de seus ativos imobilizados, tornando o desenvolvimento dos fatores intangíveis baseados no conhecimento fundamental para definir o valor da maioria dos produtos e serviços.

A Gestão do Conhecimento, nas últimas décadas, está no centro das atenções de acadêmicos e profissionais responsáveis pela gestão das organizações. As evidências são encontradas, por exemplo, na análise bibliométrica realizada em publicações científicas a partir de 1975, onde aparecem 2727 autores e 1407 publicações sobre o tema (GU, 2004).

Uma pesquisa realizada com 423 das principais empresas europeias e americanas indicou que 70% dos entrevistados informaram estar envolvidos e comprometidos com vários programas ou iniciativas de gestão do conhecimento (KPMG, 2000). Outra evidência é a pesquisa realizada por Moffett et al. (2003) em 1000 empresas britânicas, encontrando 64% delas com sistema de gestão do conhecimento implantados e 24% em estágio inicial de implantação.

As empresas passaram a depender mais do conhecimento decorrente do treinamento e das experiências dos seus funcionários, que aplicadas aos processos, produtos e serviços, conduzem a organização para a obtenção de vantagem competitiva. Nesta perspectiva o conhecimento dos funcionários é ampliado de uma abordagem de recursos humanos para

recursos estratégicos, em que o sucesso do negócio passa a depender da sua gestão (LUSTRI et al., 2007; MU-JUNG et al., 2007; PAIVA et al., 2008; MERALI, 2000; ZANGISKI et al., 2009).

A gestão do conhecimento deve ser integrada à estratégia, estrutura, processos e tecnologia para ser proativa na captura das demandas dinâmicas dos clientes e para adequar seus processos e estrutura de forma a permanecer ativa e sintonizada com o mercado em constante evolução (SHANKAR; GUPTA, 2005).

Esta integração ocorre quando há aceitação e participação ativa da força de trabalho, já que a geração do conhecimento não é um ativo consolidado da empresa, mas algo de uso compartilhado com os trabalhadores. De acordo com Davenport (2006, p. 3):

Os trabalhadores do conhecimento são responsáveis por incentivar a inovação e o crescimento das organizações. São os que inventam os novos produtos e serviços, desenvolvem programas de marketing e criam as estratégias. Na economia atual, são os cavalos que puxam o arado do progresso econômico. Se as empresas se tornarem mais lucrativas, se as estratégias forem bem sucedidas e se houver avanços na sociedade – razão de tudo isso terá sido o aumento na produtividade e na eficiência dos trabalhadores do conhecimento.

Para Davenport e Prusak (1998), a sabedoria coletiva de uma empresa é a única vantagem sustentável ao longo do tempo, percebida pela eficiência do uso do conhecimento acumulado, pela prontidão para adquirir e velocidade para utilizar novos conhecimentos em seus negócios.

Reforçando esta linha de pensamento, Francini (2002) afirma que a gestão do conhecimento atua na fronteira de diversas áreas de conhecimento das organizações, necessitando da multidisciplinaridade para atingir todos os segmentos, desde o planejamento, a execução das operações, as relações com o mercado e com as partes interessadas. A vantagem competitiva é obtida quando estas expertises empresariais atuam sinergicamente.

Os benefícios da gestão do conhecimento para as empresas foram estudados por Jarrar (2002), em 40 casos em empresas que relataram iniciativas de sucesso em função da aplicação das melhores práticas de gestão do conhecimento. O objetivo foi analisar as metodologias, tecnologias da informação utilizadas e os resultados alcançados, com a finalidade de identificar os fatores de sucesso. A síntese dos maiores benefícios percebidos e atribuídos à gestão do conhecimento são os aspectos relacionados ao aumento da competitividade, redução da perda de tempo, melhoria das respostas aos clientes, encorajamento dos funcionários a

partilharem, melhoria do apoio entre colegas, aumento da eficiência das pessoas e aumento da inovação (JARRAR, 2002).

O processo de gestão do conhecimento necessita de um ambiente corporativo que encoraja as decisões autônomas e autorresponsáveis dos trabalhadores. As ferramentas baseadas na *Web 2.0*, como os *blogs*, são capazes de desencadear trocas de conhecimentos por estruturas descentralizadas, em que as informações essenciais podem ser disseminadas para a tomada de decisão baseada no conhecimento interno, melhorando os serviços aos clientes externos (SCHNECKENBERG, 2009).

Os *blogs* corporativos são ferramentas que estão avançando rapidamente nos meios organizacionais, por possibilitar a criação de canais de comunicação com linguagem mais flexível e ao gosto de cada grupo de usuários, uma comunicação intequipes mais livre para trabalhar os temas de interesse da organização (CARVALHO, 2009).

Blog corporativo é um *blog* publicado por ou com a ajuda de uma organização que queira atingir seus objetivos e metas. Em relação à comunicação externa, os potenciais benefícios incluem o fortalecimento do relacionamento com importantes públicos-alvo. Quanto à comunicação interna, é uma ferramenta que serve para a colaboração e a gestão do conhecimento (CARVALHO, 2009, p. 4).

Para Pipa (2008), os *blogs* internos podem ser configurados para vários propósitos: a) *blog* de projeto para oferecer suporte à colaboração entre membros de um projeto; b) *blog* como intranet, quando usado para fornecer ferramentas e aplicativos para a colaboração e diretórios corporativos para apoiar várias áreas e funções da organização, como gestão de clientes, de vendas, de projetos; c) *blog* para escutar as conversas *online* da rede interna.

Terra (2009) relata as experiências da empresa de Consultoria TerraForum, onde o *blog* é o carro-chefe da solução baseada na *Web 2.0* para gerenciar projetos, relacionamentos com os clientes internos e externos, para comunicação intequipes, para o compartilhamento de documentos e a construção de sua base de conhecimentos. Salienta que “a função do *blog* é bastante rica na gestão de projetos, pois permite compartilhar informações com clientes, trocar documentos e gerenciar cronogramas em um espaço centralizado de informações” (TERRA, 2009, p. 106). O *blog* pode garantir a transparência no desenvolvimento dos projetos em todos os níveis, além de proporcionar a facilidade aos executivos para acompanhar a sua evolução de qualquer lugar (TERRA, 2009).

Os *blogs* são ferramentas que promovem ambientes de colaboração, confiança e apoio para a criação e compartilhamento de conhecimento em organizações educacionais, em

função da natureza discursiva e do imediatismo dos comentários baseados nas postagens anteriores, contextualizando novas aprendizagens pela facilidade de migrar para diversos ambientes da *web* (GUEDES, 2009; FERDIG; TRAMMEL, 2006).

A seguir, na definição e delimitação tema, procurou-se demonstrar a pertinência da contribuição do *blog* para o processo de gestão do conhecimento, derivadas de várias abordagens. Os paradoxos foram examinados para o estabelecimento da questão de pesquisa e dos seus objetivos.

1.2 DEFINIÇÃO E DELIMITAÇÃO DO TEMA

A abordagem estratégica do desenvolvimento dos negócios e da competição ganhou novos contornos e possibilidades com alternativa da colaboração, que exige relacionamento entre as várias funções e especialidades da empresa, “melhorando a distribuição do conhecimento, o planejamento, as decisões e os ciclos de desenvolvimento” (MUNTEAN, 2009, p. 36).

A maior distribuição do conhecimento na empresa leva os colaboradores a compreenderem as mudanças do ambiente, tanto interno quanto externo, tornando-os mais aptos para tomar decisões adequadas e com maior rapidez. Estes aspectos conduzem a uma maior produtividade e, conseqüentemente, maior sucesso dos negócios da empresa (MUNTEAN, 2009).

Os *blogs* podem aproximar as pessoas para criar, armazenar, disseminar, utilizar e também mensurar os conhecimentos para melhorar a colaboração no interior da organização, pois são capazes de produzir conteúdo e publicar para os leitores e colaboradores, que também são coautores, de forma muito rápida, com a confiança inspirada por uma das ferramentas mais longevas da *web* (TREDINNICK, 2006; MANESS, 2006).

Os softwares existentes no mercado para elaboração de *blog*, geralmente, apresentam modelos preformatados embutidos, dispensando os usuários e as empresas dos conhecimentos de linguagem de programação do tipo *Hypertext Markup Language* (HML) para criarem seus próprios *websites*. Os colaboradores tornam-se escritores *online*, compartilhando conteúdo e ideias, aceitando comentários e subscrevendo e comentando artigos postados por outros colegas (LI; PAK, 2010).

Estes recursos interativos levaram gradualmente os educadores a perceberem que este poderia ser um bom canal de publicação acadêmica rápida, permitindo a troca de ideias entre professores, bem como entre professores e estudantes de acordo com suas linhas de interesse. Uma pesquisa sobre as reflexões entre professores em *blogs* demonstrou algumas dificuldades de cunho cultural e outras de falta de hábito de uso de tecnologia (HALMANN, 2006):

- a) as pessoas foram educadas para pensar, ler e escrever sozinhas, tornando-se individualistas, competitivas e pouco afeitas ao trabalho em comunidade;
- b) as pessoas não têm o hábito de dar publicidade a seus pensamentos e dividir a autoria por receio de não ter significado para os outros;
- c) os professores, por vezes, atribuem à tecnologia a sua falta de prática na utilização de ferramentas tecnológicas, em vez de buscar alternativas para solucionar eventuais problemas.

Outra pesquisa conduzida na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), envolvendo os professores e estudantes do curso de pedagogia, constatou o esforço dos professores para a introdução das mídias sociais na classe para incentivar a participação dos alunos nos fóruns e debates virtuais de forma espontânea. O resultado foi a pouca adesão dos estudantes, que alegavam não possuírem tempo suficiente para participar das discussões e realização das atividades propostas, mesmo que em seus contatos sociais utilizavam-se de recursos tecnológicos (MENDES, 2009).

As possibilidades que os *blogs* oferecem para o processo de gestão do conhecimento devem ser consideradas em relação à necessidade de mudanças culturais, de processos e de estilo de gestão da organização para a adoção deste tipo de ferramenta (TERRA, 2009). Nessas mudanças incluem-se a maturidade tecnológica dos trabalhadores da educação, a disponibilidade de tempo e a noção de importância da interação para a criação de novas experiências de trabalho e de vida (HALMANN, 2006; MENDES, 2009).

Em síntese, o *blog* é uma ferramenta própria para a interação e criação colaborativa (CARVALHO, 2009) que apresenta várias possibilidades de uso (TERRA, 2009; PIPA, 2008), e alinhada à necessidade de criação de espaços de colaboração para o desenvolvimento das organizações (MUNTEAN, 2009). Por outro lado, devem-se considerar as dificuldades dos educadores no uso de tecnologias de informação e comunicação (HALMANN, 2006; MENDES, 2009), bem como a necessidade de convergência da cultura organizacional para a adoção do *blog* (TERRA, 2009).

Considerando este paradoxo de vantagens e necessidades de um lado e dificuldades e possibilidades de rejeição de outro é que se estabelece esta pesquisa. Pretende-se verificar como seria entendida a contribuição do *blog* no processo de gestão do conhecimento em uma instituição de educação profissional, com unidades educacionais distribuídas em todo o estado do Rio Grande do Sul.

Os profissionais e as instituições que atuam na educação profissional possuem perfis distintos das organizações e profissionais da educação referenciados em pesquisas anteriores, constituindo-se em uma lacuna de conhecimento onde este estudo pretende atuar, respondendo à seguinte questão de pesquisa:

Como o *blog* contribui no processo de gestão do conhecimento em uma organização de educação profissional?

1.3 OBJETIVOS

Para encaminhar as respostas necessárias à questão fundamental desta pesquisa, foram formulados os seguintes objetivos:

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar como o *blog* contribui nas etapas do processo de gestão do conhecimento em uma organização de educação profissional.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são:

- a) Identificar a contribuição dos *blogs* para a criação de conhecimento;
- b) Identificar a contribuição dos *blogs* para o armazenamento de conhecimento;
- c) Identificar a contribuição dos *blogs* para a disseminação de conhecimento;
- d) Identificar a contribuição dos *blogs* para a utilização de conhecimento;

e) Identificar a contribuição dos *blogs* para a mensuração de conhecimento.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta pesquisa foi estruturada em cinco capítulos para suportar o trabalho de campo e as análises pertinentes aos objetivos propostos. O capítulo 1 apresenta a introdução, com a justificativa do tema e sua delimitação para dar suporte à gestão do conhecimento em organizações educacionais e finaliza com a questão de pesquisa e seus objetivos.

O capítulo 2 trata da revisão da literatura, dividido em quatro seções: na seção 2.1 é apresentada a gestão do conhecimento e suas interfaces com pessoas, processos e tecnologias. Na seção 2.2 são apresentadas as características e funções dos *blogs* nas empresas. Na seção 2.3 discute-se a relação dos *blogs* com as etapas do processo de gestão do conhecimento e a seção 2.4 apresenta uma síntese do capítulo.

O capítulo 3 refere-se aos aspectos metodológicos utilizados para realizar a pesquisa, composto pela seção 3.1 que apresenta os procedimentos de pesquisa, seu modelo e unidade de análise; a seção 3.2 mostra como foi realizada a coleta de dados; a seção 3.3 apresenta como foi realizada a análise dos dados.

O capítulo 4 apresenta os resultados da pesquisa, dividido em três seções. A seção 4.1 trata da análise de documentos e ferramentas da organização; a seção 4.2 analisa os *blogs* a partir das observações, análise de documentos e ferramentas e, principalmente, das entrevistas em profundidade; a seção 4.3 faz a análise comparativa dos *blogs*.

O capítulo 5 faz as considerações finais, contendo a seção 5.1 com as conclusões; a seção 5.2 aborda as contribuições gerenciais e acadêmicas e a seção 5.3, as limitações e sugestões de pesquisas futuras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Tomando como base os objetivos pretendidos para esta pesquisa, o foco do referencial teórico está estruturado em quatro seções: na seção 2.1 é apresentada a gestão do conhecimento e suas interfaces com pessoas, processos e tecnologias. Na seção 2.2 são apresentadas as características e funções dos *blogs* nas empresas. Na seção 2.3 discute-se a relação dos *blogs* com as etapas do processo de gestão do conhecimento e a seção 2.4 apresenta uma síntese do capítulo.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO – INTERAÇÃO ENTRE PESSOAS, PROCESSO E TECNOLOGIA

A gestão do conhecimento pode ser abordada por várias perspectivas e definições (LEITE, 2004), mas é comum o entendimento de que o conhecimento presente na mente das pessoas que estão na empresa é um recurso valioso, e a sua gestão é o ponto de partida para a criação de valor (LIEBOWITZ, 1999; CHOI, 2000).

Nesta pesquisa a gestão do conhecimento tem abordagem de processo, pois as organizações do conhecimento são aquelas voltadas para a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente seus objetivos, por meio de um processo que contempla a interação entre três dimensões fundamentais: as pessoas, os processos de negócio e as tecnologias (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; ANGELONI, 1999).

O conhecimento organizacional pode ser definido como a capacidade da organização em criar, difundir internamente e incorporar conhecimentos aos produtos, serviços, regras de negócios e sistemas, obtidos pela sinergia entre as pessoas que gravitam em torno da organização e entre estas e a própria organização. Desta forma, configura-se em propriedade coletiva obtida pela interação das pessoas, que criam novos significados e os utilizam para justificar e impulsionar novas ações, tornando-se um ativo importante da organização. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT, 1998; CHOO, 2003). O conhecimento pode ser tácito ou explícito, onde “o primeiro é altamente pessoal, subjetivo, informal e experimental. Já o segundo é o conhecimento documentado em linguagem formal e sistemática que pode ser armazenado para consulta por quem necessita para desenvolver seu trabalho” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p.168).

Um dos grandes desafios da gestão do conhecimento é obter das pessoas, em última análise as proprietárias do conhecimento, seu consentimento para compartilhar esse conteúdo particular com outros e torná-lo explícito em documentos, procedimentos, regras ou outro tipo de sistematização em ambiente de interesse da empresa (VELMURUGAN et al., 2010; CVITKOVICH, 2008; ROSEN et al., 2007; TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

A atual conjuntura exige que as organizações sejam sistemas dinâmicos e abertos, influenciados por variáveis do ambiente interno e externo e pelas transformações da sociedade no contexto global. Para sobreviverem a essa complexidade e imprevisibilidade do futuro, elas apoiam-se na capacidade intelectual e técnica das pessoas para incorporar aos processos de trabalho e tornar as decisões mais assertivas, mobilizando assim, os potenciais de adaptação, criação e transformação da empresa (MARIOTTI, 2000; TARAPANOFF, 2001).

As organizações passam assim de um mundo essencialmente mecanicista e racional, no qual a valorização era essencialmente dos bens tangíveis, com total pertinência às características da sociedade industrial, para serem vistas como seres vivos e obrigadas a se reinventar constantemente para se adaptar à sociedade da informação e do conhecimento (ANGELONI, 2006, p. 147).

As organizações que estruturam seus sistemas de gestão seguindo as orientações de normas e modelos consagrados, por exemplo, da norma ISO 9001, que define as diretrizes básicas que apoiam a gestão centrada nas pessoas, já constroem um caminho em direção à gestão do conhecimento (JAPUR et al., 2009).

Os processos organizacionais são impactados por essas normas e por modelos de gestão, como os propostos pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que fornecem informações importantes e metodologia para definir as etapas fundamentais dos processos organizacionais, ao conduzirem à identificação dos processos chave, dos fornecedores, dos insumos, das tarefas, dos produtos e dos clientes. Da mesma forma, orientam a elaboração de uma matriz de responsabilidades, a definição das características da qualidade, a padronização dos processos, a definição de indicadores e seu monitoramento para garantir a execução de acordo com os requisitos planejados ((JAPUR et al., 2009; SCHEFER, 2009).

A tecnologia, ainda que seja considerada apenas suporte para o processo, é o outro pilar importante para apoiar o sistema de gestão do conhecimento. Para a utilização correta da tecnologia é necessário identificar os conhecimentos essenciais e suas finalidades, pois as atividades que contribuem para a gestão de conhecimento podem seguir um leque muito amplo de perspectivas, como mostrado no Quadro 1, por exemplo: bases de dados, medir o

capital intelectual, modelagem de sistemas e aplicações em bibliotecas corporativas, construção de intranets, compartilhamento de melhores práticas, instalação de grupos de discussão, conduzir programas de treinamento, criação de organizações virtuais, entre outras possibilidades (RUBANJU, 2010).

Diferentes soluções tecnológicas podem ser adequadas de acordo com as perspectivas e conceitos utilizados para gestão do conhecimento, sendo este um dos desafios que as organizações precisam enfrentar para obter a abordagem certa para seu contexto, no sentido de encontrar o caminho para utilizar as ferramentas disponíveis, tais como intranets, e-mail, *blogs* entre outras possibilidades para a gestão do conhecimento. Entretanto, qualquer rota tecnológica escolhida e aprovada não estará livre dos problemas de implantação da solução, pois existem tensões que, se não identificadas precocemente, poderão atrapalhar o processo. A título de exemplo são citadas quatro tensões (EDWARDS et al., 2005):

- a) entre a quantidade e a qualidade da informação/conhecimento;
- b) entre a organização centralizada e descentralizada;
- c) entre a sede da organização e o conhecimento organizacional;
- d) entre “empurrar” e “puxar” os processos.

Os sistemas de informações proporcionados pela tecnologia mantêm a história corporativa, as experiências e conhecimentos que as pessoas construíram ao longo do tempo, dando estabilidade à organização, pois as pessoas são livres para ir e vir, mas o valor de suas experiências poderá ser retomado no futuro, por outras pessoas que continuarão a conduzir as atividades da empresa (APPLEGATE et al., 1988).

A tecnologia ajuda a manter os processos de negócios bem estruturados e a disseminação dos conhecimentos, além de facilitar a união mais frequente das pessoas geograficamente distribuídas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Angeloni (2006) refere às seguintes tecnologias como apoiadoras da gestão do conhecimento organizacional:

- a) *Datawarehouse*- responsável por armazenar e dar sentido aos dados organizacionais;
- b) *Groupware* – apoio ao trabalho em equipe e à discussão dos temas de interesse dos grupos de trabalho;
- c) *Workflow* – automatização de fluxos de trabalho para reduzir o tempo de execução das atividades rotineiras;

- d) Gestão eletrônica de documentos (GED) – facilitar o acesso, a consulta e a disseminação dos conhecimentos organizacionais expressos em documentos;
- e) Redes – ferramentas da *web* como *intranet*, *extranet* e *internet* que possibilitam e facilitam o armazenamento, a disseminação, a integração e o acesso ao conhecimento, independente da distância física.

Para Levy (2009), a *web* oferece várias soluções para a gestão do conhecimento, entre elas o *blog* como uma solução virtual que apresenta semelhanças a outra ferramenta não virtual chamada *storytelling*. Ela descreve os princípios da tecnologia web e sua ligação aos processos de gestão do conhecimento, conforme mostra o Quadro 01:

Princípios da web	Princípio correspondente à gestão do conhecimento
<p>Web como plataforma - vista como uma plataforma polivalente que oferece conversação, conteúdo e serviço, com possibilidade de acesso por diversos artefatos tecnológicos.</p>	<p>A gestão do conhecimento é baseada em quatro componentes complementares e dependentes entre si: cultura, tecnologia, processo e conteúdo. A tecnologia tem importância para o processo de gestão do conhecimento, mesmo destacando a maior importância às mudanças comportamentais, culturais e organizacionais (das pessoas) para a eficácia do processo (DAVENPORT; PRUSAK, 2000).</p>
<p>Desenvolvimento de serviço – a web permite o desenvolvimento de aplicativos de serviços que podem ser replicados, agregando valor à plataforma.</p>	<p>O serviço da Web é a forma mais popular de compartilhar dados e informações de forma contextualizada para que os profissionais da organização possam fazer uso em suas atividades e projetos. Para a gestão do conhecimento não importa muito onde a informação é armazenada, mas sim como ela pode ser acessada e utilizada na organização. A web é um meio para levar os serviços (dados, informações e conhecimentos) aos usuários.</p>
<p>Participação ativa dos usuários – a participação ativa dos usuários produz conteúdos, não centralizando mais esta tarefa somente nos especialistas para sua escrita, armazenamento, organização e categorização.</p>	<p>Para o processo de gestão do conhecimento a participação ativa dos usuários é uma necessidade, por isso ela deve ser incentivada por lideranças-chave do processo que tem poder de convencimento. A web permite a descentralização do processo, dando poder aos usuários para adicionar, interpretar e utilizar conteúdos voluntariamente.</p>
<p>O serviço melhora quanto mais é usado - os usuários são ativos e o serviço é projetado de modo que melhora quanto mais é usado (exemplos: Google, Amazon).</p>	<p>Na gestão do conhecimento nem sempre a maior participação levará a uma maior qualidade, no entanto, a participação das pessoas aumenta o engajamento, a quantidade e a riqueza de conteúdo que agregam valor ao serviço prestado ao usuário.</p>
<p>Inteligência coletiva (cauda longa) - valoriza a participação de todos, mesmo que a contribuição individual seja pequena, pois no conjunto pode</p>	<p>A gestão do conhecimento é baseada no conhecimento coletivo de seus usuários (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Uma diferença está no conceito da cauda longa que é muito valorizada pela Web e ignorada pela gestão do conhecimento, que em muitos casos, as soluções são baseadas em 20% dos usuários (especialistas) que contribuem com</p>

fazer a diferença.	80% do conhecimento.
Conteúdo é o núcleo – o serviço baseado no seu conteúdo ou em conteúdos complementares é visto como uma vantagem competitiva, como é o caso do Google.	O conteúdo é um dos quatro componentes da gestão do conhecimento: cultura, processos, tecnologias e conteúdos . As publicações sobre gestão do conhecimento da década de 90 não davam ênfase ao conteúdo, mas ao longo do tempo foi reconhecida a sua importância. Atualmente as soluções de gestão do conhecimento passam pela produção, organização, filtragem e processamento do conteúdo como temas centrais.
A perpetuação da versão beta - significa que o serviço está sempre em construção e oferece novas funções a cada momento.	O conceito de beta perpétuo é um desafio, pois o ambiente pode estar sempre em criação, bem ao jeito das necessidades de evolução da gestão do conhecimento. Mesmo com o planejamento cuidadoso dos ambientes e ferramentas para dar suporte à gestão do conhecimento, geralmente são necessárias alterações para ajustar a tecnologia às necessidades de utilização das pessoas. Portanto, é um elemento facilitador.
Enriquecimento da experiência do usuário	Este princípio não é relevante para a gestão do conhecimento.

Quadro 01 – Relação dos princípios da web aos princípios da gestão do conhecimento
 Fonte: Adaptado de Levy (2009, p. 130)

As adaptações do Quadro 01 constituíram-se da inclusão de uma síntese dos textos explicativos na coluna 1, que no artigo de referência estavam fora do quadro e, na sintetização dos textos da coluna 2, com o cuidado para preservar as ideias originais da autora. Também foram destacados em negrito os termos mais relevantes nas duas colunas do quadro.

Atualmente a *Web* é direcionada à participação das pessoas (LEVY, 2009), contribuindo muito para o aprimoramento dos processos de conversações e de relacionamento das pessoas da organização. Estas características convergem para a formação de um ambiente propício às interpretações de informações e conhecimentos com o objetivo de ampliar os significados, por meio da interação entre as pessoas para criar novos conhecimentos ou para socializar, compreender e aplicar em novas situações (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

A seção seguinte vai se dedicar aos *blogs* e suas características e funções, dando ênfase aos *blogs* corporativos.

2.2 CARACTERÍSTICAS E FUNÇÕES DO *BLOG*

A evolução da *web* levou as empresas a ingressarem no mundo virtual, possibilitando a participação do cidadão-consumidor na geração de mídias à medida que as ferramentas

tecnológicas permitem que se expressem amplamente sobre empresas, produtos e serviços, com ou sem a interveniência da organização afetada. Estes fatores, por sua vez, influenciam as empresas para a adoção de processos mais transparentes de relacionamento com os clientes e sociedade (CARVALHO, 2009).

Os *blogs* vêm crescendo continuamente em taxas elevadas e se constituíram em um dos alicerces desta nova fase da *web* que permite a participação, o aproveitamento da inteligência coletiva, o enriquecimento decorrente da experiência dos usuários e sua participação como codesenvolvedores, assim como no gerenciamento das informações (AMARAL et. al., 2009).

Ampliaram-se as facilidades de recuperação das informações dos *blogs* pelos buscadores que trazem a possibilidade do usuário comum da *web* relacionar qualquer palavra a um dado que publica. Assim, a informação armazenada pode ser recuperada através comandos que o próprio usuário criou, e não mais por meio de um vocabulário controlado, às vezes desconhecido por quem faz a busca. Em sistemas de publicação de *blogs*, como o *WordPress*, o usuário pode criar categorias de “*posts*” e manter o padrão para facilitar a vida dos leitores (AQUINO, 2009).

Cerca de setenta por cento (70%) das organizações brasileiras utilizam e monitoram a rede *online*, por meio de *blogs*, *microblogs* e das redes sociais, com o objetivo de formar opinião sobre o conteúdo das “conversas” na rede, além de buscar os benefícios das mídias sociais, relacionados à imagem, à reputação e à satisfação dos seus clientes e dos clientes da concorrência. A adesão às mídias sociais permite às empresas conhecerem melhor o processo de geração e disseminação da informação na rede pelo conjunto de ferramentas postas à disposição das pessoas comuns, dos clientes e outros influenciadores que podem manifestar suas opiniões na forma de elogios, sátiras, críticas ou insatisfações (DELLOITTE, 2010).

Os *blogs* foram desenvolvidos para produzir conteúdo com ênfase na expressão escrita e para compartilhar e criar conversações entre as pessoas; já os *microblogs* são utilizados para a disseminação rápida da informação, cujo conteúdo divulgado, normalmente, está armazenado em ferramentas do tipo *blog*, que permitem o compartilhamento de informações no formato mais comum de expressão escrita, ou de vídeos e fotos (RAMALHO, 2010).

Os *blogs* são ferramentas de comunicação mediadas pelo computador para publicar informações a uma audiência definida, com as seguintes características (AMARAL et al.,

2009): i) Serem utilizadas pelas pessoas para publicar temas de seu interesse; ii) Permitirem comentários, contribuições e discussão a partir da publicação; iii) Organizarem os assuntos em ordem cronológica reversa, em que os assuntos mais recentes são colocados em primeiro lugar; iv) Identificarem rapidamente a atualização das publicações; v) Descentralizarem e expandirem a discussão sobre variados temas a partir do interesse dos usuários; vi) Permitirem a publicação de links e conexões com outros *blogs* e *websites*; vii) Proporcionarem a apropriação de conhecimentos sobre artefatos tecnológicos a partir do olhar subjetivo dos próprios usuários.

Para as organizações, os *blogs* se transformaram em um grande achado, já que foram criados originalmente para ser um diário pessoal em meio eletrônico, mas em função de sua facilidade de manuseio e a liberdade para acrescentar conteúdos ou modificá-los, foram descobertas outras funcionalidades bem distintas das originais, como escutar a rede, apresentar-se a um determinado público e comunicar-se internamente (ORDUÑA et al., 2007).

Para Cipriani (2006), os *blogs* corporativos proporcionam um poder de comunicação bidirecional instantâneo com maior velocidade e valor agregado nas interações da organização com seu meio, constituindo-se em vantagem em relação a outros meios de comunicação pelas seguintes características: a) possuem leitura agradável; b) são fáceis de fazer e manter; c) custam pouco; d) possuem navegação intuitiva e simples; e) abrem espaço para comentários; f) disponibilizam a troca de links; g) podem ser personalizados; h) podem fazer parte de um nicho especialista; i) demonstram o conhecimento da empresa e j) permitem a criação de comunidades.

Os *blogs* corporativos são aqueles criados e mantidos por empresas e utilizados para estabelecer uma comunicação bidirecional com seu público interno, como a diretoria e a força de trabalho, ou externo como clientes e fornecedores, com o propósito de captar, reter e gerenciar conhecimentos (TERRA, 2008; ORDUÑA et al., 2007).

A recomendação para as organizações escutarem a rede antes de lançarem-se nelas, baseia-se na hipótese de que os comentários feitos pelas pessoas em fóruns, *blogs* e sites de opiniões são semelhantes ao que dizem em conversas com as pessoas de suas relações. Entre as razões mais relevantes para a escuta da rede está a facilidade de acesso, a espontaneidade, a existência de formadores de opinião, a possibilidade de encontrar as opiniões sobre a empresa e sua concorrência e antecipar-se aos fatos negativos em relação à empresa (ALONSO, 2007).

Alonso (2007) recomenda que antes de lançar um *blog* próprio no ambiente externo, as empresas devem seguir ativamente os *blogs* existentes que se ocupam dos mesmos interesses da empresa e participar das seções de comentários. As opiniões das pessoas da rede podem influenciar as decisões, por exemplo, em relação aos gastos com as mídias, que pode ser racionalizado pela audição das conversas da rede.

Os *blogs* podem assumir características e formas variadas, como comunicação interna, coordenação de projetos ou ferramenta de gestão do conhecimento. Como ferramenta de gestão do conhecimento, os *blogs* objetivam a captura, construção conjunta, retenção e compartilhamento do conhecimento da organização. Esses *blogs* podem ser organizados por temas ou áreas de interesse (ALONSO, 2007).

As organizações que utilizam os *blogs*, geralmente, obtém melhor cobertura midiática, principalmente pelo aumento e melhora da presença na internet, da gestão da reputação da empresa e dos produtos e serviços e, da percepção do público sobre a sua transparência (ORDUÑA et al., 2007). Eles constroem uma ponte entre a organização e as partes interessadas de forma mais duradoura pois, “enquanto os e-mails podem ser apagados, os anúncios de rádio e de televisão são castigados pelo `zapping` dos espectadores, os *blogs* podem apresentar um toque mais humano e pessoal que atinja a mente e o coração do público” (PIPA, 2008, p. 24).

Todavia, a ideia de se ter um *blog* corporativo nem sempre é uma decisão acertada. Em entrevista à revista *Época*, David Sifry, criador do Technorati, o primeiro site de busca especializado em *blogs*, diz que nem toda a empresa deve ter um *blog* (GONÇALVES, 2007). Ele explica:

Tudo depende da cultura da companhia. Antes de pensar em ter um *blog*, ela precisa saber se seus funcionários são motivados pelo medo ou pela fé. E se seus dirigentes confiam nos funcionários ou têm medo deles. Se a cultura da empresa é de controle, provavelmente é uma má ideia ter um *blog* (GONÇALVES, 2007, p. 6).

A falta de confiança nos funcionários geram fatores psicológicos de insegurança e medo que trarão prejuízos à comunicação, tanto vertical como a lateral. No entanto, esta cultura pode ser alterada e estes aspectos negativos podem ser trabalhados e minimizados com a adesão de lideranças informais em todos os níveis, desde o início do processo. Desta forma, pode significar para a equipe a não imposição do *blog* às pessoas, mas disponibilizado por líderes, defendido por subordinados e estimulado por gerentes (WRIGHT, 2008).

A seção seguinte vai estudar a relação do *blog* com as etapas do processo de gestão do conhecimento.

2.3 RELAÇÃO DO *BLOG* COM AS ETAPAS DO PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nesta seção são apresentados primeiramente os principais estudos sobre as etapas do processo de gestão do conhecimento e em seguida a atuação do *blog* como ferramenta de suporte a estas etapas.

A literatura sobre o processo de gestão do conhecimento apresenta modelos com diferentes abordagens objetivando sistematizar o processo em etapas ao longo do ciclo, para que a organização consiga transformar o conhecimento em valor para gerar vantagens competitivas sustentáveis. Nissen et al., (1999), Liebowitz (2000), Rubenstein-Montano et al. (2001), Bukowitz e Williams (2002), Holsapple (2004), Dalkir (2005) e Geisler e Wickramasinghe (2009) fazem uma compilação dos trabalhos de diversos autores que se valem de distintas abordagens para o estudo dos modelos de gestão do conhecimento baseados no ciclo do conhecimento.

Em síntese, conforme sugerem Bukowitz e Williams (2002), o ciclo do conhecimento demonstra a utilização de conhecimentos pela organização sob duas óticas temporais: no dia-a-dia para responder às demandas e oportunidades do mercado e no longo prazo para combinar o capital intelectual com as estratégias. Desta forma, traduzem uma maneira de pensar sobre como as organizações geram, mantêm e dispõem de conhecimentos estratégicos para criar valor.

O Quadro 02 resume os principais autores e as etapas propostas em seus modelos de gestão do conhecimento baseados no ciclo do conhecimento.

Autores	Modelos baseados em etapas da Gestão do Conhecimento
Wiig (1995)	Criação - disponibilização - compilação - transformação - disseminação - aplicação – geração de valor
Marquardt (1996)	Aquisição - criação - transferência - utilização – armazenamento
Zack (1996)	Aquisição - refinamento - armazenamento - recuperação - distribuição - apresentação
Van der Spek e Spijkervet (1997)	Desenvolvimento - proteção - distribuição – combinação
Ruggles (1997)	Geração (criação-aquisição-síntese-fusão-adaptação) - codificação (captura-representação) - transferência

Holsapple e Joshi (1997)	Aquisição - seleção - internalização - utilização - geração - externalização
Davenport (1997)	Determinação - obtenção - distribuição - utilização
O'Dell e Grayson (1998)	Identificação - aquisição - adaptação - organização - aplicação - compartilhamento - criação
Beckman e Liebowitz (1998)	Identificação - captura - seleção - armazenamento - compartilhamento - aplicação - criação - venda
Davenport e Prusak (1998)	Geração - codificação - transferência
DiBella e Nevis (1999)	Aquisição - disseminação - utilização
Nissen (1999)	Captura - organização - formalização - distribuição - aplicação
McElroy (1999)	Aprendizado individual e grupal - validação - aquisição - integração
Despres e Chauvel (1999)	Criação - mapeamento - armazenamento - compartilhamento - reutilização
Probst, Raub e Romhardt (2000)	Identificação - aquisição - desenvolvimento - compartilhamento - utilização - retenção
Davenport e Marchand (2000)	Mapeamento - aquisição - empacotamento - armazenamento - compartilhamento - transformação
Grover e Davenport (2001)	Geração - codificação - transferência - realização
Alavi e Leidner (2001)	Criação - armazenamento - transferência - aplicação
Jarrar (2002)	Fase de conhecimento do ambiente - criar, desenvolver, compartilhar; Fase de gestão do conhecimento- coletar, organizar, distribuir e medir
Bukowitz e Williams (2002)	Obtenção - utilização - aprendizagem - contribuição - disponibilização - construção - manutenção - descarte
Rollett (2003)	Planejamento - criação - integração – organização - transferência - manutenção - disponibilização
Bhatt, Gupta e Kitchens (2005)	Criação - manutenção - distribuição - revisão
Goldoni (2007)	Criação – armazenamento – disseminação - utilização e mensuração

Quadro 02 - Modelos baseados nas etapas do processo de gestão do conhecimento

Fonte: Autor

O Quadro 02 apresenta os modelos de gestão do conhecimento baseados em etapas ou fases do ciclo do conhecimento que foram estabelecidos entre 1995 e 2007, sendo a maioria ainda na década de 1990, quando a literatura sobre o tema estava florescendo.

A diversidade de modelos de processo de gestão do conhecimento apresentada permite verificar algumas semelhanças e várias diferenças entre eles, considerando-se as etapas do processo. Contudo, neste estudo será utilizado como referência o conceito de gestão do conhecimento proposto no trabalho de Goldoni (2007), que indica um processo de gestão do conhecimento ancorado em cinco etapas: criação, armazenamento, disseminação, utilização e mensuração do conhecimento.

A Figura 01 mostra o recorte do estudo de Goldoni (2007), que estabelece as etapas do processo de gestão do conhecimento.

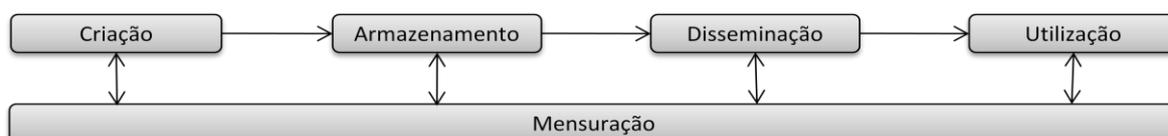


Figura 01: Etapas do processo de gestão do conhecimento

Fonte: Adaptado de Goldoni (2007, p. 36)

A **criação** tem o significado de acrescentar novos conhecimentos e de ajustar o conhecimento já existente às necessidades da organização (GOLDONI, 2007).

Armazenamento é compreendido como a codificação do conhecimento para guardar em banco de dados, constituindo a memória da organização (GOLDONI, 2007).

A **disseminação** é entendida como a “comunicação ou distribuição do conhecimento dentro da organização” (GOLDONI, 2007, p. 38).

A **utilização** é compreendida como a aplicação do conhecimento em produtos, processos, serviços e regras de negócio e a **mensuração** é a avaliação em cada etapa e após o processo de gestão do conhecimento com vistas à verificação dos resultados alcançados em relação às metas (GOLDONI, 2007).

O processo de gestão do conhecimento é um conjunto dinâmico de atividades que são conectadas para a melhoria dos fluxos de conhecimentos de forma evolutiva, atemporal e infinita (RUBENSTEIN-MONTANO et al., 2001). Esse processo deve ser organizado prevendo a ocorrência de atividades isoladas ou interligadas na sequência que considerar mais adequada, pois ocorre contínua e simultaneamente nas diversas áreas da organização (WIIG; DE HOOG; VAN DER SPEK, 1997).

O processo necessita da intervenção das pessoas que atuam como motor para a criação de novos conhecimentos, podendo atuar individualmente ou em interação com outras, mediadas pelo uso de tecnologias como suporte à sistematização. A criação de plataformas que combinem os recursos humanos e tecnológicos deve ser alinhada com os objetivos organizacionais para capitalizar o conhecimento existente na organização (PITA, 2009).

O Quadro 03 relaciona a etapa de criação do conhecimento e o apoio que os *blogs* podem oferecer ao processo, de acordo com a visão dos autores consultados.

Etapa do processo	Suporte dos <i>blogs</i> e autores relacionados
Criação	<p>Os <i>blogs</i> foram desenvolvidos para criar conversações e produzir conteúdo com a utilização da expressão escrita (RAMALHO 2010).</p> <p>Discussão sobre variados temas a partir do interesse dos usuários e apropriação de conhecimentos sobre [...] (AMARAL et al., 2009).</p> <p>Facilidade de acrescentar conteúdos ou modificá-los livremente; [...] objetivam a captura, construção conjunta, [...] (ORDUÑA et al., 2007).</p> <p>[...] é uma ferramenta que serve para estabelecer a colaboração, a cocriação e a gestão do conhecimento organizacional (CARVALHO, 2009).</p> <p>[...] suporte à colaboração entre membros de um projeto, [...] fornecer ferramentas</p>

	<p>e aplicativos para a colaboração [...], [...] para “escutar as conversas” online da rede interna (PIPA, 2008).</p> <p>A natureza discursiva da construção do conhecimento [...] sistema de comentários baseados em artigos, [...] permitem a contextualização, novos comentários e novas aprendizagens proporcionadas pelas possibilidades de conexão com outros <i>blogs</i> e <i>Web sites</i> (FERDIG E TRAMMEL, 2004).</p>
--	---

Quadro 03 – Suporte do *blog* à etapa de criação do conhecimento

Fonte: Autor

O Quadro 03 mostra que os autores consultados referem o *blog* como suporte muito forte na etapa de criação do conhecimento, considerada uma das etapas mais difíceis do processo de gestão do conhecimento, por depender mais de questões individuais e culturais do que da tecnologia.

O *blog* permite o acesso rápido e qualificado às novas páginas *Web*, podendo utilizar uma variedade de ferramentas de gestão do conhecimento, sejam ferramentas de gestão de conteúdo ou ferramentas e instrumentos do estilo portal. São muito simples, acessíveis e, por isso, atraentes aos internautas, formando uma grande comunidade com milhões de *blogs* e blogueiros no mundo, denominada “*blogosfera*”, que indica aos usuários onde estão armazenadas as informações mais lidas (LEVY, 2009).

O termo “*blogosfera*” vem da junção dos termos *blog* e esfera (mundo, biosfera), significando o mundo de *blogs* ou comunidade de *blogs* e seus respectivos conteúdos armazenados (CARVALHO, 2009).

O Quadro 04 apresenta o apoio do *blog* à etapa do armazenamento do conhecimento.

Etapa do processo	Suporte dos <i>blogs</i> e autores relacionados
Armazenamento	<p>Arquivamento de documentos importantes; Todas as postagens são arquivadas indefinidamente (WRIGHT, 2008, p. 95, 97).</p> <p>Organizam os assuntos em ordem cronológica reversa; Links e conexões com outros <i>blogs</i> e <i>Web sites</i> (AMARAL et al., 2009).</p> <p><i>Blog de projeto</i> [...], <i>blog como intranet</i> [...] oferecer diretórios corporativos para apoiar várias áreas e funções da organização, como gestão de clientes, de vendas, de projetos, entre outras (PIPA, 2008).</p> <p>Antiga função do <i>blog</i>: armazenar informação de pesquisa (PERRET, <i>BlogSpot</i>).</p> <p>Os <i>blogs</i> objetivam a captura, construção conjunta, retenção e compartilhamento do conhecimento da organização (ORDUÑA et al., 2007).</p>

Quadro 04 – Suporte do *blog* à etapa de armazenamento do conhecimento

Fonte: Autor

O Quadro 04 demonstra que os *blogs* podem dar suporte à etapa de armazenamento do processo de gestão do conhecimento, desde o arquivamento de documentos, postagens de artigos e comentários, informações de pesquisa e conexões com outras fontes.

A disseminação do conhecimento desempenha um papel importante em ajudar a organização a aprender e realizar as suas melhores práticas, reduzindo a curva de aprendizagem e os esforços financeiros da empresa, bem como o tempo dos funcionários para novas aprendizagens (REYCHAV; WEISBERG, 2010).

O *blog* é considerado uma das principais ferramentas de disseminação de conhecimentos, principalmente aqueles baseados em conteúdo e conversações (HSU; LIN, 2008).

O Quadro 05 apresenta o apoio do *blog* à etapa da disseminação do conhecimento.

Etapa do processo	Suporte dos <i>blogs</i> e autores relacionados
Disseminação	<p>Os <i>blogs</i> foram desenvolvidos para compartilhar conteúdo e criar conversações (RAMALHO, 2010).</p> <p>São ferramentas de comunicação mediadas pelo computador que podem ser utilizadas como forma de publicar informações para uma audiência (AMARAL et al., 2009).</p> <p>[...] diretórios corporativos para apoiar várias áreas e funções da organização, como gestão de clientes, de vendas, de projetos, entre outras [...] (PIPA, 2008).</p> <p><i>Blogs</i> são ferramentas para reforçar a comunicação interna das equipes de trabalho, visando captar, reter e gerenciar o conhecimento; Os <i>blogs</i> objetivam a captura, construção conjunta, retenção e compartilhamento do conhecimento da organização (ORDUÑA et al., 2007).</p> <p><i>Blog</i> é uma ferramenta que permite a comunicação bidirecional e pode ser utilizada por qualquer pessoa e por empresas que desejam este tipo de comunicação com seu público interno ou externo (TERRA, 2008).</p>

Quadro 05 – Suporte do *blog* à etapa de disseminação do conhecimento

Fonte: Autor

O Quadro 05 demonstra a forte aderência da literatura consultada que relaciona o *blog* com a etapa de disseminação do conhecimento.

Os *blogs*, mesmo que não tenham sido criados originalmente para estas finalidades, possuem muitas propriedades técnicas necessárias para apoiar o processo de gestão do conhecimento. São capazes de classificar os artigos e comentários por assunto, buscar por palavras-chave, classificar o assunto por categorias, permitindo encontrar rapidamente as

informações e aumentando a produtividade das equipes com apoio de uma ferramenta de baixo custo (CIPRIANI, 2006).

As ferramentas de busca de conteúdo na Web são cada vez mais eficientes e amigáveis aos usuários, permitindo que estes encontrem as informações dispersas na Internet para aumentar a produção orientada por conteúdos (SCHNECKENBERG, 2009).

O Quadro 06 apresenta o apoio do *blog* à etapa de utilização do conhecimento.

Etapa do processo	Suporte dos <i>blogs</i> e autores relacionados
Utilização	<p>Gerenciar projetos (TERRA, 2008).</p> <p>Postagens antigas podem ser rápida e facilmente pesquisadas (WRIGHT, 2008).</p> <p>Permite encontrar rapidamente as informações e aumentar a produtividade (CIPRIANI, 2006).</p> <p><i>Blog</i> de projeto [...], <i>blog</i> como intranet, quando usado para fornecer ferramentas e aplicativos para a colaboração e diretórios corporativos para apoiar várias áreas e funções da organização, como gestão de clientes, de vendas, de projetos, entre outras (PIPA, 2008).</p> <p>“As tecnologias atuais permitem que os usuários agreguem e agrupem os conteúdos online relevantes dentro de seus ambientes de aprendizagem personalizados” (SCHNECKENBERG, 2009).</p>

Quadro 06 – Suporte do *blog* à etapa de utilização do conhecimento

Fonte: Autor

O Quadro 06 mostra que a literatura consultada sugere o *blog* com potencial para apoiar a etapa de utilização pelo gerenciamento de projetos e pela facilidade de acesso proporcionada pelas ferramentas de busca. Pode obter informações armazenadas no banco de dados da organização ou fora dela, possibilitando assim, a incorporação de conhecimentos nos produtos, processos e regras do negócio da organização.

Na fase de mensuração, ainda que existam muitos indicadores, financeiros e não financeiros, de processos e de resultados para mensurar o impacto da gestão do conhecimento (GOLDONI, 2007), é a etapa menos explorada na literatura e pouco compreendida pelas organizações (LIMA, 2009). No entanto, há várias formas de monitoramento dos *blogs* (CIPRIANI, 2006):

a) Monitoramento de *blogs* – que pode ser realizado por um profissional interno dedicado a este trabalho ou por um leitor de “*feeds*” (*feeds* significa “alimentador” no mundo virtual, faz chegar as informações de interesse à medida que vão sendo encontradas na *Web*, tipo caixa de

e-mail), permitindo identificar comentários sobre determinado segmento de produtos e serviços ou mesmo da empresa;

b) Monitoramento de palavras-chave – para acompanhar o que está sendo publicado na “*blogosfera*” de forma automática para conhecer as alterações dos *blogs* na velocidade em que ocorrem. Existem *websites* especializados nesse tipo de pesquisa, como o *Google Blogsearch*, *Technorati*, *PubSub*, *Yahoo!search* entre outros. As ferramentas tradicionais de busca também estão cada vez mais se voltando para a busca em *blogs*;

c) Monitoramento dos assuntos mais comentados – *websites* acompanham o conteúdo dos *blogs* e de páginas de notícias e preparam o *ranking* dos artigos mais comentados do dia;

d) Monitoramento estatístico – são ferramentas mais robustas, normalmente contratadas e com custos, próprias para realizar tratamento estatístico do acompanhamento da “*blogosfera*” e da internet.

O monitoramento do ambiente virtual é exequível sem muito esforço, tornando possível afirmar que “quase tudo o que é feito é perfeitamente rastreável e mensurável, mas ainda existe o desafio da conversão de resultados qualitativos e quantitativos de atividades em números quantitativos financeiros” (DELOITTE, 2010, p.14).

O Quadro 07 mostra as formas que as empresas utilizam para mensurar os resultados da utilização das mídias sociais.

Formas de mensuração das iniciativas de mídias sociais	%
Número de usuários, usuários ativos, visitantes ou visitantes recorrentes	71
Visualização de páginas	63
Frequência de visitas	59
Tempo de permanência no site	52
Taxa de crescimento de usuários	49
Número de pessoas que enviam e-mail ou mensagens	48
Frequência de postagens	45
Citações ou links em outros sites	41
Aumento do número de buscas por sua empresa	40
Número de pessoas que recomendam sua empresa	32
Número de ideias ou comentários úteis	32
Taxa de referências positivas versus negativas	26
Valor da marca	24
Mudança no tráfego ao longo do tempo	20
Retorno sobre investimento	18
Retorno de usuário de RSS (<i>Really Simple Syndication</i>)	9
<i>Net promoter score</i>	6
Outras formas	2

Quadro 07 – Formas de mensuração das iniciativas de mídias sociais (%)

Fonte: Adaptado de Deloitte (2010)

A adaptação realizada pelo autor foi transformar um gráfico de barras da pesquisa Deloitte (2010) em um quadro, preservando o conteúdo e seus respectivos valores.

O Quadro 07 demonstra que grande parte das empresas que utilizam as mídias sociais acompanham as atividades por algum tipo de indicador, onde os mais mencionados foram: número de usuários e visitantes (71%); número de visualização de páginas (63%) e a frequência de visitação (59%). Poucas monitoram informações igualmente importantes, como o retorno sobre investimento (18%) e o número de ideias ou comentários úteis (32%).

O Quadro 08 mostra a relação do blog com a etapa de mensuração do conhecimento.

Etapa do processo	Suporte dos <i>blogs</i> e autores relacionados
Mensuração	<p>Há formas, ferramentas e empresas especializadas no monitoramento de blogs, que se utiliza de palavras-chave, tipos de assuntos e dados estatísticos (CIPRIANI, 2006);</p> <p>Serie de indicadores para mensuração das iniciativas, a exemplo dos apresentados no Quadro 8, extraídos da pesquisa realizada pela Deloitte (2010).</p> <p>Indicadores de processos e de resultados para mensurar cada etapa do processo (GOLDONI, 2007).</p>

Quadro 08 – Suporte do *blog* à etapa de mensuração do conhecimento

Fonte: Autor

O Quadro 08 indica as alternativas para mensuração do processo, de acordo com o conceito previsto para este estudo e demarcando a importância deste tema para a verificação do impacto das iniciativas de gestão do conhecimento:

É possível ocorrer, por exemplo, falhas na disseminação do conhecimento, que podem vir a comprometer as etapas anteriores. Portanto, ao adotar um processo de gestão do conhecimento, as organizações também precisam adotar mecanismos de mensuração deste processo (GOLDONI; OLIVEIRA, 2007).

A revisão da literatura permitiu entender as possibilidades do *blog* corporativo de apoiar o processo de gestão do conhecimento para delimitar a pesquisa e permitir analisar como o *blog* contribui nas etapas do processo de gestão do conhecimento em uma organização de educação profissional.

A seção seguinte faz a síntese da revisão da literatura, já destacando as variáveis a serem analisadas e subsidiando a escolha da metodologia de pesquisa.

2.4 SÍNTESE DA REVISÃO DA LITERATURA

O Quadro 09 a seguir, faz uma síntese para fechar a revisão da literatura com sua essência: principais dimensões, os conceitos, as variáveis e os autores.

Dimensão	Conceito chave e variáveis	Autores
Gestão do conhecimento	<p>É a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir os objetivos da organização, por meio de um processo interativo entre as pessoas, os processos de negócio e as tecnologias;</p> <p>As organizações compreendem que o conhecimento na mente das pessoas da empresa é o mais valioso recurso organizacional e que a sua gestão é o ponto de partida para a criação de valor para a empresa e seus clientes.</p> <p>A padronização de processos é um elemento importante para apoiar a gestão do conhecimento organizacional;</p> <p>A tecnologia exige a identificação dos conhecimentos necessários e suas finalidades.</p>	<p>Davenport; Prusak, 1998 Angeloni, 1999 Nonaka;Takeuchi, 1997 Davenport, 1998 Choo, 2003 Liebowitz, 1999 Choi, 2000 Japur et al., 2009 Rubanju, 2010 Edwards et al., 2005 Levy, 2009</p>
Características e funções do blog	<p>O usuário tem participação ativa e acrescenta valor ao conteúdo: usuários passivos, minimamente ativos e com colaboração ativa;</p> <p>Possibilitar conversações e relacionamento;</p> <p>Produzir e compartilhar conteúdo;</p> <p>Possuir leitura agradável;</p> <p>Ser fácil de fazer e manter;</p> <p>Custar pouco;</p> <p>Possuir navegação intuitiva e simples;</p> <p>Abrir espaço para comentários;</p> <p>Disponibilizar a troca de links;</p> <p>Ser personalizado;</p> <p>Fazer parte de um nicho especialista;</p> <p>Demonstrar o conhecimento da sua empresa;</p> <p>Permitir a criação de uma comunidade.</p>	<p>Ramalho, 2010 Cipriani, 2006 Carvalho, 2009 Amaral et al., 2009 Aquino, 2009 Deloitte, 2010 Terra, 2008 Orduña et al., 2007 Gonçalves, 2007 Wright, 2008</p>
Relação do blog com as etapas da Gestão do Conhecimento	<p>Criação do conhecimento: Criar conversações e relacionamento, produzir conteúdo, apropriar conhecimentos, acrescentar conteúdos ou modificá-los, capturar, construir em conjunto, estabelecer a colaboração, cocriar, construir conhecimento, contextualizar, dar <i>feedback</i> e realizar novas aprendizagens.</p>	<p>Ramalho, 2010 Amaral et al., 2009 Orduña et al., 2007 Carvalho, 2009 Pipa, 2008 Ferdig e Trammel, 2004</p>
	<p>Armazenamento do conhecimento Arquivar documentos, projetos e postagens, organizar os assuntos, estabelecer <i>links</i> e conexões, armazenar informação de pesquisa, reter informações.</p>	<p>Amaral et al., 2009 Wright, 2008 Orduña et al., 2007 Terra, 2009</p>
	<p>Disseminação do conhecimento Compartilhar conteúdo, trocar documentos, fazer comunicação mediada pelo computador, publicar informações, reforçar a comunicação interna das equipes de trabalho, compartilhar conhecimento, realizar comunicação bidirecional, comunicar-se com o público interno ou externo.</p>	<p>Ramalho, 2010 Amaral et al., 2009 Orduña et al., 2007 Terra, 2009</p>
	<p>Utilização do conhecimento Gerenciar projetos, facilidade de pesquisar postagens antigas e encontrar rapidamente as informações para aumento da produtividade, permite a agregação e agrupamento de conteúdos relevantes disponíveis em plataformas on-line ao ambiente de trabalho personalizado.</p>	<p>Terra, 2009 Wright, 2008 Cipriani, 2006 Schneckenberg, 2009</p>

	Mensuração Monitoramento de <i>blogs</i> por: palavras-chave, assuntos mais comentados, dados estatísticos; Indicadores como: Número de usuários, usuários ativos, visitantes ou visitantes recorrentes, visualização de páginas, frequência de visitas, tempo de permanência em cada visita, crescimento de usuários, frequência de postagens, retorno do investimento, entre outros.	Cipriani, 2006 Deloitte, 2010
--	---	----------------------------------

Quadro 09 - Síntese da revisão da literatura

Fonte: Autor

3 METODOLOGIA

O emprego do método científico em pesquisas se faz necessário para que suas etapas de realização sejam conduzidas com rigor e objetividade. O foco e as limitações devem ser explicitados para que os resultados finais sejam confiáveis, válidos e permitam a repetição da pesquisa em outro ambiente ou condição.

As escolhas entre as possibilidades de métodos de pesquisa são dependentes da delimitação do tema da pesquisa, em que a revisão da literatura pertinente assume papel importante para a sua expressão na forma de questões e objetivos a serem atingidos (GIL, 1999).

O objetivo deste capítulo é descrever os principais aspectos do método utilizado nesta pesquisa. Na seção 3.1 são apresentados os procedimentos de pesquisa, seu modelo e unidade de análise. Na seção 3.2 é detalhada a fase de coleta de dados, contemplando as técnicas de coleta e aplicação dos instrumentos. Na seção 3.3 são relacionados os procedimentos para análise dos dados.

3.1 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Para realizar a investigação foi adotada uma pesquisa de natureza exploratória com abordagem qualitativa, que partiu de uma realidade organizacional concreta com limitações temporais, locais e subjetivas, objetivando a compreensão de como o *blog* contribui nas etapas do processo de gestão do conhecimento em uma organização de educação profissional (TRIVIÑOS, 2008).

O estudo exploratório permitiu ao investigador “aumentar sua experiência em torno” das contribuições dos *blogs* para as etapas do processo de gestão do conhecimento, com o rigor necessário aos trabalhos científicos (TRIVIÑOS, 2008, p.109).

Foi utilizada a estratégia do estudo de caso para cumprir o proposto nos objetivos desta pesquisa, pois o “estudo de caso como pesquisa exploratória é usado em áreas nas quais há poucas teorias ou um conjunto deficiente de conhecimentos” (COLLIS e HUSSEY, 2005, p. 73).

Os estudos de caso geralmente são utilizados quando o pesquisador tem pouco controle sobre as sequências de eventos que podem ocorrer e, normalmente, precisam

responder questões do tipo “como” e “por que”. Essas pesquisas encontram seu foco em fenômenos contemporâneos da vida real, mas que o pesquisador não conta com a possibilidade de manipular comportamentos relevantes (Yin, 2001).

A unidade de análise deve ser diretamente relacionada com a questão de pesquisa. Assim, essa pesquisa tem como unidade de análise a contribuição de cada *blog* para as etapas do processo de gestão do conhecimento em uma organização de educação profissional. Como foram analisados quatro *blogs* da instituição, esta pesquisa considerou um estudo de caso múltiplo, pois quando ocorre de um mesmo estudo conter mais de um caso único, representado nessa situação por cada *blog*, é adequado utilizar estudo de casos múltiplos (YIN, 2001).

Os *blogs* corporativos são recentes na organização, pois primeiro surgiu em 2010, o *blog* pedagógico. A experiência foi importante e mostrou potencialidades, permitindo concluir que a ferramenta poderia ser útil para as outras áreas de conhecimento que precisavam estreitar o relacionamento com as estratégias organizacionais. Desta forma, já no final de 2010 foi adotada uma plataforma especializada que permitia criar outros *blogs* sem a necessidade de conhecimentos tecnológicos específicos e os próprios coordenadores de área poderiam estruturá-los para seu segmento de atuação. Foram criados os seguintes *blogs*:

- 1) *Blog* Pedagógico – para estabelecer a conversação com o grupo de pedagogos, líderes de processos pedagógicos e obter seu engajamento nos projetos corporativos;
- 2) *Blog* de Informática – para estabelecer a comunicação entre os docentes que atuam neste campo de conhecimento e obter seu engajamento nos projetos corporativos;
- 3) *Blog* de Gestão – para ampliar a comunicação bidirecional com os docentes que atuam no eixo tecnológico de Gestão e Negócios e obter seu engajamento nos projetos corporativos;
- 4) *Blog* de Idiomas – criado para desenvolver a conversação entre os docentes desse campo de conhecimento e obter seu engajamento nos projetos corporativos;
- 5) *Blog* da Moda – estabelecer a comunicação entre os docentes deste segmento e obter seu engajamento nos projetos corporativos;
- 6) *Blog* Lazer e Hospitalidade – estabelecer a comunicação entre os docentes do eixo lazer e hospitalidade e obter seu engajamento nos projetos corporativos;
- 7) *Blog* da Saúde e Segurança – estabelecer a comunicação entre os docentes do eixo tecnológico Saúde e Segurança e obter seu engajamento nos projetos corporativos.

Cada *blog* possui um moderador que é o próprio coordenador da área/eixo tecnológico e apoio de uma funcionária com dedicação exclusiva para a manutenção técnica e garantir o acesso aos profissionais da educação de acordo com sua área de atuação.

Os *blogs* da Moda, Lazer e Hospitalidade e da Saúde e Segurança não foram tratados nessa pesquisa por estarem em fase inicial de implantação e seus moderadores totalmente absorvidos com as atividades de preparação de estudantes para participar de uma competição internacional de educação profissional.

A Figura 02 mostra a disposição dos *blogs* mencionados no ambiente da intranet da organização para facilitar o acesso aos usuários.

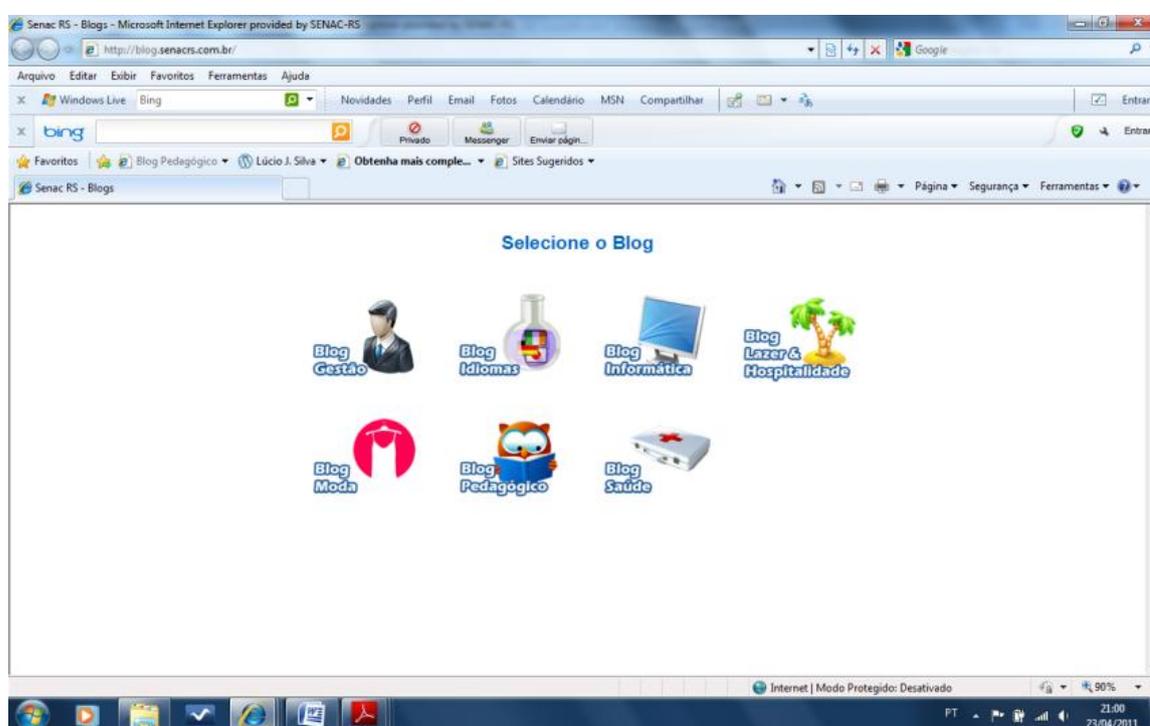


Figura 02 – *Blogs* na Intranet

Fonte: Autor

Essa forma de acesso permite que todos os usuários cadastrados em qualquer dos *blogs* tenham acesso aos outros como visitantes, com permissão para visualizar os temas em discussão, assinar a RSS (*Really Simple Syndication*) para receberem atualização automática e caso queiram, solicitar inscrição para participar ativamente.

A escolha desta unidade de análise deu-se por conveniência, mas principalmente, por três motivos: primeiro, a organização está em fase de implantação de *blogs* como ferramenta que possa contribuir para o processo de criação, disseminação e utilização de conhecimentos;

segundo, a liberação de acesso à pesquisa e por último, o pesquisador fazia parte do time gerencial da organização, facilitando o acesso às fontes de informações.

A orientação geral dessa pesquisa seguiu um processo desenvolvido em três fases: a formulação, a execução e a análise (HAIR Jr et al., 2005). Na fase de formulação foi realizado um projeto de pesquisa e estruturado um protocolo de estudo para guiar as ações em consonância com os objetivos da pesquisa, inserido neste documento como apêndice A. A fase de execução foi desenvolvida seguindo um roteiro semiestruturado de entrevistas inserido neste documento como apêndice B. A análise dos dados foi realizada a partir das informações coletadas das entrevistas em profundidade e de outros suportes disponibilizados pela organização, que foram organizados digitalmente em ambientes específicos para o estudo (HAIR Jr et al., 2005).

Na seção seguinte é detalhada a fase de coleta de dados, contemplando as técnicas de coleta e aplicação dos instrumentos.

3.2 COLETA DE DADOS

Para YIN (2005), os dados para estudos de caso podem se basear em muitas fontes de evidências, como documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Houve consulta a documentos, procedimentos e ferramentas da organização com conteúdos técnicos, filosóficos e culturais, como informações subsidiárias para contextualizar os temas trazidos nas respostas dos entrevistados e facilitar a compreensão e sua relação aos objetivos desta pesquisa.

O Quadro 10 relaciona os documentos, procedimentos e ferramentas da organização que foram consultados.

Documento/ferramenta	Finalidade
Plano Estratégico Relatório de Gestão Padrões de Processos Documentos Técnicos Intranet	Contextualizar as informações dos documentos com as entrevistas sobre a contribuição do <i>blog</i> para o processo de gestão do conhecimento.
<i>Blogs</i>	Analisar as suas relações com as etapas do processo de gestão do conhecimento e contextualizar com as entrevistas.

Quadro 10 – Documentos e ferramentas consideradas
Fonte: Autor

Foram realizadas entrevistas em profundidade seguindo um roteiro semiestruturado, constituindo-se no centro da coleta de dados, utilizando perguntas abertas para obter *feedback* auxiliado pelo contato visual entre entrevistador e entrevistado para facilitar a comunicação (LÜDKE e ANDRÉ, 1986).

Foi utilizada a entrevista semiestruturada que valoriza ao mesmo tempo o investigador e oportuniza ao entrevistado a liberdade e a espontaneidade necessárias para o enriquecimento da investigação. “Favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade, tanto dentro de sua situação específica como de situações de dimensões maiores” (TRIVIÑOS, 2008, 152).

O roteiro de entrevista semiestruturada utilizado (apêndice B) foi constituído com a seguinte composição:

- I - Um conjunto de questões gerenciais para facilitar o trabalho do pesquisador;
- II - Um conjunto de questões abertas dirigidas aos moderadores de *blogs*, pois estes têm conhecimentos diferenciados dos outros usuários, incluindo as questões relacionadas à mensuração de conhecimentos;
- III - Um conjunto de questões abertas relacionadas às características e funções dos *blogs*, às etapas de criação, armazenamento, disseminação, utilização e uma questão genérica sobre mensuração do conhecimento, para que os entrevistados, usuários e moderadores, manifestassem sua percepção sobre a relação dos *blogs* com o processo de gestão do conhecimento;
- IV - Finalizou com uma questão em que o entrevistado poderia expressar outras situações não abordadas pelo entrevistador.

A escolha dos entrevistados foi intencional, com utilização de critérios básicos como o nível de participação no *blog* e disposição para participar como informante, onde se procurou contemplar metade dos entrevistados com participação mais ativa e outra parte com usuários eventuais.

A maior ou menor participação foi identificada por meio da análise de cada *blog*, onde se contou as participações dos usuários e se identificou uma parte com maior número de participações e outra com participação mínima. Foram consideradas somente as postagens e comentários e essa classificação é relativa, realizada dentro de cada *blog*, significando que um usuário classificado como “menos ativo” em um *blog* poderia ter atuação maior ou igual a

um usuário classificado como “mais ativo” em outro. Aqueles que só leram o *blog* não entraram nessa análise, pois não deixaram marcas para que pudessem ser identificados.

Na segunda quinzena do mês de maio foi iniciado o processo de convite aos potenciais entrevistados, já identificados pela participação no *blog* de sua área de conhecimento. O Quadro 11 demonstra o equilíbrio proposto entre usuários mais e menos ativos, onde cada *blog* tem um moderador (M) e um grupo de usuários (U).

<i>Blog</i>	Entrevistado	Participação mais ativa	Participação menos ativa
Pedagógico	M 01	x	
	U 01		x
	U 02	x	
	U 04		x
	U 05	x	
	U 07		x
	U 08		x
Informática	M 04	x	
	U 06		x
	U 12		x
	U 14	x	
	U 15	x	
Gestão e Negócios	M 02	x	
	U 03	x	
	U 10		x
	U 11		x
Idiomas	M 03	x	
	U 09	x	
	U 16		x
TOTAL		10	9

Quadro 11 – Nível de participação dos entrevistados

Fonte: Autor

O Quadro 11 mostra que no total foram escolhidos dez usuários mais ativos, incluindo os moderadores e nove usuários eventuais. Houve cuidado em manter o equilíbrio entre os dois grupos de entrevistados para reduzir o viés otimista ou pessimista das respostas e produzir contrapontos na discussão. Da mesma forma, houve a atenção para garantir a saturação dos dados, entendida como o ponto onde as informações começam a se tornar redundantes (TURATO, 2003).

Foram enviados, por e-mail, vinte e três convites para participação já contemplando as questões gerenciais constantes do bloco I do instrumento de pesquisa para serem respondidas (dados dos entrevistados), assim como a solicitação de autorização para gravar a entrevista e suas disponibilidades de datas e horários. Destes, retornaram vinte, que foram contatados para ajuste das datas e horários das entrevistas e dezenove foram efetivamente entrevistados.

As solicitações de entrevistas foram sendo realizadas à medida que avançava as análises preliminares dos *blogs* e a identificação dos endereços eletrônicos dos usuários. O Quadro 12 mostra esta agenda, identificando o entrevistado, meses de realização das entrevistas, forma de realização, local de trabalho e tempo de gravação.

Entrevistado	Mês	Presencial / Skype	Local do entrevistado	Tempo (min)
M 01	Junho e Julho	Presencial	Capital	59
M 02		Presencial	Capital	54
M 03		Presencial	Capital	52
M 04		Presencial	Capital	45
U 01		Presencial	Capital	28
U 02		Presencial	Capital	53
U 03		Presencial	Capital	33
U 04		Presencial	Interior	23
U 05		Presencial	Interior	29
U 06		Presencial	Capital	31
U 07		Presencial	Capital	37
U 08		Presencial	Interior	22
U 09		Presencial	Interior	38
U 10		Presencial	Interior	53
U 11		Presencial	Interior	48
U 12		Presencial	Interior	32
U 14	Presencial	Interior	29	
U 15	Skype	Interior	33	
U 16	Skype	Interior	25	

Quadro 12 – Organização das entrevistas – agenda e local de trabalho do entrevistado
Fonte: Autor

O Quadro 12 indica que houve equilíbrio entre o número de entrevistados da capital e do interior, mesmo que não houvesse essa intenção explícita nos critérios de escolha. Das dezenove entrevistas realizadas, dezessete foram feitas presencialmente, oito exigiram viagem do pesquisador para o interior do estado. Em função da combinação de indisponibilidade de agenda para viagem, grande distância da cidade do entrevistado e domínio da tecnologia por todos os envolvidos, duas entrevistas foram realizadas à distância, mediadas por computador, com auxílio da ferramenta *Skype*TM.

Antes de iniciar a entrevista, o entrevistado foi informado sobre os objetivos da pesquisa para proporcionar o conforto necessário em relação às perguntas, de forma a tornar o ambiente favorável para respostas mais espontâneas e representativas, criando uma relação de interação entre entrevistado e entrevistador (LÜDKE e ANDRÉ, 1986).

Na seção seguinte são relacionados os procedimentos para análise dos dados.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

Nesta seção foram relacionados os procedimentos para análise dos dados, incluindo “a lógica que une os dados às proposições e os critérios para interpretação das constatações” (YIN, 2005, p. 49). Neste sentido, há duas estratégias para análise de evidências do estudo de caso que fundamentam os procedimentos: uma baseada nas proposições teóricas e outra na descrição do caso. “Sem essas estratégias (ou alternativas a elas) a análise de estudo de caso avançará com muita dificuldade” (YIN, 2001, p. 135).

Para esta pesquisa foi utilizada a análise fundamentada na descrição do caso com base nas respostas dos entrevistados, na observação e na análise de documentos e ferramentas de trabalho da organização, utilizando como método a análise de conteúdo de recorte temático. Este método “consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição pode significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido” (BARDIN, 2010, p. 131).

As etapas do processo de gestão do conhecimento consideradas para esta pesquisa foram: criação, armazenamento, disseminação, utilização e mensuração de conhecimentos. Estas também são as categorias principais que orientaram a análise dos dados. A categoria de mensuração do conhecimento, por sua complexidade, foi dividida em duas partes: um grupo de questões específicas dirigidas aos moderadores de *blogs*, pois se julgou que os usuários teriam dificuldades em responder questões específicas de mensuração em cada fase do processo de gestão do conhecimento; e uma questão mais geral que solicitava a todos os entrevistados avaliarem o *blog* em relação à quantidade e qualidade dos conhecimentos, que também foi considerada uma categoria auxiliar de análise juntamente com características e funções do *blog*.

Portanto, são sete as categorias de análise consideradas para esta pesquisa e foram descritas nessa ordem: I - Características e funções do *blog*; II – criação de conhecimento; III – armazenamento de conhecimento; IV – disseminação de conhecimento; V – utilização de conhecimento; VI - mensuração do conhecimento e VII - avaliação do *blog*.

A análise considerou as percepções dos entrevistados sobre as contribuições dos *blogs* para as etapas do processo de gestão do conhecimento, assim como os documentos,

procedimentos e ferramentas da instituição, citados no Quadro 10, para estabelecer o entrelaçamento das informações contidas nas entrevistas com a filosofia de trabalho expressa pela organização. A análise foi subdividida em três fases (BARDIN, 2010):

A primeira foi a **pré-análise**, que consistiu na organização do material com base na intuição e em uma leitura rápida e flutuante. Nessa fase foram executadas as seguintes atividades:

- I - Escolha dos documentos e ferramentas da instituição;
- II - Identificação dos elementos dos documentos e ferramentas da instituição e registro daqueles considerados úteis para os objetivos da pesquisa;
- III - Transcrição das entrevistas de forma literal das falas dos entrevistados;
- IV - Preparação e organização do material em meios eletrônicos.

A segunda e mais demorada fase foi a de **exploração do material**, onde este foi categorizado e submetido a um estudo mais profundo e racional, orientado pelos objetivos e referenciais teóricos. Nessa fase foram realizadas as seguintes atividades:

- V – Síntese das informações mais relevantes retiradas dos documentos e ferramentas da instituição e reorganização de acordo com as categorias de análise;
- VI – Reorganização das entrevistas com retirada de vícios de linguagem (falada), redução e ajuste nas categorias;
- VII – Elaboração do textos com os resultados da pesquisa

A terceira e última fase foi de **tratamento dos resultados obtidos e interpretação** apoiada nos materiais (dados) coletados, organizados e categorizados nas fases anteriores. Nessa fase foram realizadas as seguintes atividades, mais mentais ou intelectuais do que braçais:

- VIII – Reflexão intensa sobre os materiais organizados nas fases anteriores;
- IX – Estabelecimentos de relações contextualizadas entre os dados existentes;
- X – Seleção e síntese dos resultados;

XI – Estabelecimento das conclusões, limites da pesquisa, implicações gerenciais e acadêmicas, assim como orientações para novos estudos.

No decorrer da coleta dos dados e nas três fases de análise foram contextualizados os resultados aos objetivos da pesquisa e ao referencial teórico, cujo foco foi analisar como o *blog* contribui nas etapas do processo de gestão do conhecimento em uma organização de educação profissional. O objetivo foi produzir um relatório de forma clara e coerente, expressando a realidade do caso, às vezes à custa do desconforto do pesquisador em rever o processo planejado e convicções para privilegiar o aprendizado e o novo conhecimento (LÜDKE E ANDRÉ, 1986).

4 RESULTADOS

Nesse capítulo são apresentados os resultados da pesquisa embasados nas entrevistas realizadas com moderadores e usuários dos quatro *blogs* corporativos e contextualizados pela análise de documentos, procedimentos e ferramentas da organização, conforme previsto no Quadro 10.

A seção seguinte descreve de forma sucinta os documentos, ferramentas e procedimentos da organização.

4.1 ANÁLISE DOS DOCUMENTOS E FERRAMENTAS

Os documentos foram analisados com o propósito de identificar como a organização disponibiliza e usa os conhecimentos relacionados à operação do seu cotidiano, expondo as principais fontes de consultas utilizadas para as operações, de forma a contextualizar, subsidiariamente, as conclusões da pesquisa. Os documentos analisados foram:

4.1.1 PLANO ESTRATÉGICO 2011-2020

A organização utiliza uma estrutura de gestão estratégica que abrange desde a formulação das estratégias, a tradução em um mapa estratégico, sua execução, monitoramento de indicadores, de projetos e análise dos resultados de forma sistemática, utilizados como insumos para revisão anual das estratégias para o ciclo seguinte.

A revisão das estratégias é realizada de forma participativa envolvendo os principais gestores da instituição, antes de encerrar o ano corrente, sendo traduzida em um livreto com o mapa, indicadores, iniciativas e projetos estratégicos, construídos conforme a metodologia do *balanced scorecard* (KAPLAN; NORTON, 2008). O livreto contendo o plano estratégico é distribuído para toda a força de trabalho e desdobrado em cada unidade educacional e áreas corporativas no *software strategic adviser* de gestão estratégica.

O processo de gestão estratégica cria, armazena, dissemina e utiliza conhecimento interno pela e para a organização, construídos na e pela execução de projetos e análises dos resultados, demandando conhecimentos externos e referenciais comparativos para promover melhorias no próprio processo e nos resultados.

A criação dos *blogs* teve o propósito de envolver os colaboradores da educação nos desafios estratégicos presentes naquele momento, então, havia o desejo do relacionamento do *blog* com a gestão das estratégias.

4.1.2 RELATÓRIO DE GESTÃO

Anualmente são elaborados dois tipos de relatórios de gestão: um para aprovação da gestão e das contas pelo Conselho Regional (CR), em reunião no mês de janeiro, que depois é enviado ao órgão de controle interno, o Conselho Nacional (CN), e posteriormente aos de controle externos, a Controladoria Geral da União (CGU) e Tribunal de Contas da União (TCU). O segundo é elaborado segundo os preceitos da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), com a finalidade de refinar e adequar a gestão ao Modelo de Excelência em Gestão (MEG) para concorrer ao Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e ao Prêmio da Qualidade RS (PQRS) do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP).

A elaboração desses relatórios exige a revisitação dos processos, a identificação de oportunidades e a realização das melhorias nas práticas de gestão, assim como as melhorias nos resultados, criando, armazenando e disseminando novos conhecimentos para a organização. Esses processos fazem parte do dia a dia das unidades educacionais e dos profissionais que atuam na educação, devendo ser tematizados nos *blogs*.

4.1.3 PADRÕES DE PROCESSOS

Os processos principais e de apoio da organização são desenhados, disseminados, utilizados, melhorados e padronizados, com revisões, no mínimo, a cada ano, com a participação da força de trabalho relacionada a cada processo. Por exemplo, o procedimento padrão “Planejamento e Execução das Ações Pedagógicas e de Secretaria” é discutido com as pedagogas, líderes de processos pedagógicos e secretárias escolares para identificar oportunidades de melhorias e posterior atualização, rodando assim o ciclo PDCA (DEMING, 1990).

Os padrões são disponibilizados aos gestores e colaboradores responsáveis pelos respectivos processos no módulo de gestão eletrônica de documentos (GED) do *software strategic adviser*. Há 146 documentos padrões de processos nesse repositório: 5 manuais, 31

procedimentos padrão, 2 instruções operacionais e 108 registros de processos (acesso em: 11 de Julho de 2011).

Os processos são auditados por amostragem, duas vezes ao ano por equipes de auditores internos da qualidade, em todas as áreas corporativas e unidades educacionais e anualmente por auditores do órgão certificador da norma ISO 9001, envolvendo a sede da corporação e uma amostragem das unidades educacionais.

O planejamento e os respectivos registros das ocorrências advindas das operações do dia a dia, bem como das auditorias internas e externas da qualidade dos processos são registrados e gerenciados no módulo de ocorrências do *software strategic adviser*.

A revisão dos padrões e as auditorias exigem análise acurada dos processos para verificar a possibilidade de incorporar melhorias, constituindo-se em práticas que criam, armazenam, disseminam e utilizam novos conhecimentos organizacionais, constituindo nas auditorias a mensuração dos resultados da padronização.

Os *blogs* são utilizados para discutir questões relativas às revisões de procedimentos, pois nascem das manifestações dos usuários finais. O *blog* pedagógico, por exemplo, tem uma categoria própria para sugestões de ajustes dos procedimentos pertinentes à área pedagógica e de secretaria escolar.

4.1.4 DOCUMENTOS TÉCNICOS

Projeto Político Pedagógico (PPP) – documento que estabelece as macrodiretrizes educacionais para a rede de unidades educacionais. Este documento foi atualizado entre os anos de 2008 e 2009 com a participação dos profissionais que atuavam na organização e com auxílio de pesquisas e consultorias especializadas, com o objetivo de abarcar as características a serem desenvolvidas pelos profissionais do presente, considerando as tendências para os próximos anos.

Referenciais para a Educação Profissional do Senac – são documentos técnicos de cada área ou eixo de conhecimento, que uniformizam a linguagem, as informações e os limites entre os segmentos para orientar a ação dos profissionais da instituição em âmbito nacional.

Esses documentos são orientadores da ação educacional da instituição, facilitando a capacitação dos colaboradores entrantes e permitindo a reflexão sobre a prática e avanços metodológicos e técnicos a partir de uma base constituída.

Esses documentos ou partes deles são tematizados nos *blogs* quando se deseja aumentar a compreensão de determinados assuntos e para disseminar suas informações relevantes.

4.1.5 INTRANET

A intranet oferece uma série de serviços e facilidades aos colaboradores e gestores para desempenharem suas atividades, para os quais é dado o nível de permissão adequado às suas necessidades. Os serviços, informações e conhecimentos ofertados pela intranet podem ser categorizados em: Repositórios e Processos Sistematizados.

Os repositórios são informações contextualizadas, segmentadas e atualizadas periodicamente para subsidiar determinados públicos na tomada de decisões. Há repositórios direcionados aos gestores com informações financeiras atualizadas mensalmente; portal de inteligência competitiva com informações de mercado e da atuação de cada unidade em relação a determinados produtos e serviços; informações do andamento e investimento em projetos de engenharia, como construção e readequação de espaços escolares. Há repositórios direcionados aos profissionais da educação, compreendendo os planos de cursos e materiais didáticos consolidados e validados pela organização, entre outros.

Os processos sistematizados permitem a realização de atividades padronizadas e seu acompanhamento e aprovação pelas instancias de decisão internas da organização. São exemplos: análise de desempenho dos colaboradores e gestores, movimentação de pessoal, controle de licenças de *softwares*, solicitações de compras e requisição de materiais, controle de viagens e prestação de contas, planejamento orçamentário e de produção, entre outros.

O acesso aos *blogs* corporativos é realizado a partir da intranet, de forma que as mesmas identidades e respectivas senhas de acesso a este ambiente também servem para os *blogs*, reduzindo desta forma, a criação de mais usuários e respectivas senhas de acesso para os usuários dos *blogs*.

A seção seguinte analisará os quatro *blogs* corporativos aos quais estão vinculados os profissionais da educação de acordo com seus segmentos.

4.2 ANÁLISE DOS *BLOGS* CORPORATIVOS

A subseção 4.2.1 vai analisar o perfil dos entrevistados desta pesquisa, constituído por um grupo de profissionais da educação de acordo com seus segmentos; a subseção 4.2.2 analisará a origem dos *blogs* na organização; a subseção 4.2.3 fará a análise do *blog* pedagógico; a 4.2.4 a análise do *blog* de informática; a 4.2.5 fará a análise do *blog* de gestão e negócios e a subseção 4.2.6 realizará a análise do *blog* de idiomas.

4.2.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Conforme mencionado no capítulo 3 que trata da metodologia, foram entrevistadas dezenove (19) pessoas, entre elas, quatro (04) moderadores de *blog*, codificados de M01 a M04 e quinze usuários, codificados como U01 a U016. O Quadro 13 mostra a distribuição dos entrevistados de cada *blog* e as respectivas formações profissionais.

Blog	Entrevistado	Formação informada pelos entrevistados
Pedagógico	M 01	Pedagogia Mestrado em Educação
	U 01	Pedagogia
	U 02	Bacharel em Administração Especialização em Gestão Empresarial Mestrado em Ciências Sociais
	U 04	Bacharel em Turismo Especialização em Gestão Empresarial
	U 05	Pedagogia Especialização em Educação Infantil Especialização em Docência da Educação Profissional (em andamento)
	U 07	Gestão Financeira Especialização em Gestão Educacional
	U 08	Pedagogia Especialização em Psicopedagogia Especialização em Gestão Educacional
Informática	M 04	Bacharel em Administração Licenciatura em Matemática Especialização Gestão de Vendas
	U 06	Web Designer e Programação Especialização em Docência da Educação Profissional (em andamento)
	U 12	Tecnólogo em Design Especialização em Marketing
	U 14	Sistemas de Informações Especialização em Docência da Educação Profissional (em andamento)
	U 15	Tecnólogo em Gestão de Tecnologia da informação
Gestão e	M 02	Bacharel em Relações Públicas

Negócios		Tecnólogo em Processamento de Dados Especialização em Marketing Mestrado em Administração
	U 03	Pedagogia Especialização em Saúde Mental Especialização em Docência da Educação Profissional (em andamento)
	U 10	Administração Especialização em Gestão de Pessoas
	U 11	Secretariado Executivo Trilíngue
Idiomas	M 03	Licenciatura em Letras - Português e Inglês Especialização em Ensino de Inglês
	U 09	Secretariado Bilíngue Administração (em andamento)
	U 16	Licenciatura em Letras - Português e Inglês Especialização em Linguística e Ensino de Línguas (em andamento)

Quadro 13 – Formação profissional dos entrevistados de cada *blog*.

Fonte: Autor

O Quadro 13 identifica os entrevistados de cada *blog* e sua formação profissional. Os entrevistados desse *blog* pedagógico exercem a função de pedagogos ou líderes de processos educacionais, que são os profissionais responsáveis pelo alinhamento pedagógico e pela organização das ações educacionais nas unidades. Para aqueles que ocupam a função de pedagogos, necessariamente, são formados em pedagogia, já aos que exercem a função de líderes de processos educacionais, podem ter formação profissional diversificada e alinhada aos eixos tecnológicos mais expressivos em suas unidades educacionais. Os entrevistados dos *blogs* de informática, gestão e negócios e idiomas, com exceção dos moderadores, todos exercem a docência em suas respectivas áreas.

O Quadro 14 traz as informações de idade, gênero função que exerce na organização e regime de dedicação dos entrevistados.

Entrevistado	Idade	Gênero	Função	Dedicação
M 01	28	F	Pedagoga	Exclusiva
M 02	40	M	Coordenador Área	Exclusiva
M 03	50	F	Coordenador Área	Exclusiva
M 04	49	M	Coordenador Área	Exclusiva
U 01	43	F	Pedagoga	Exclusiva

U 02	42	F	Líder de Processos Educacionais	Exclusiva
U 03	30	F	Professor	Não exclusiva
U 04	30	F	Líder de Processos Educacionais	Não exclusiva
U 05	33	F	Líder de Processos Educacionais	Exclusiva
U 06	29	M	Professor	Não exclusiva
U 07	32	F	Líder de Processos Educacionais	Exclusiva
U 08	33	F	Pedagoga	Exclusiva
U 09	25	F	Professor	Não exclusiva
U 10	38	M	Professor	Não exclusiva
U 11	33	F	Professor	Não exclusiva
U 12	26	M	Professor	Não exclusiva
U 14	29	M	Professor	Não exclusiva
U 15	45	M	Professor	Não exclusiva
U 16	23	M	Professor	Não exclusiva

Quadro 14 – Idade, gênero, função e dedicação dos entrevistados.

Fonte: Autor

O Quadro 14 demonstra que onze entrevistados são do gênero feminino e oito do masculino, mesmo sem a intenção do pesquisador, acompanhou aproximadamente a proporção do quadro de funcionários da instituição, constituído em torno de 60% pelo gênero feminino. Informa que aproximadamente a metade dos entrevistados (9) exerce a docência como atividade principal na organização, com regime de dedicação parcial, contratados como horistas, com possibilidade de aumentar ou diminuir sua carga horária mensal de acordo com suas disponibilidades e demandas por seus serviços. Outra parte são pedagogos (2) e líderes de processos educacionais (4). Os quatro (4) moderadores de *blogs* são também coordenadores de área (pedagógica, Informática, Gestão e Negócios e Idiomas).

O Quadro 15 faz um extrato com o intervalo da idade dos entrevistados de cada *blog*.

Blog	Menor	Maior	Variação
<i>Blog Pedagógico</i>	28	43	15
<i>Blog de Informática</i>	26	49	23
<i>Blog de Gestão e Negócios</i>	30	40	10
<i>Blog de Idiomas</i>	23	50	27

Quadro 15 – Variação de idade dos entrevistados de cada *blog*

Fonte: Autor

O Quadro 15 mostra que os entrevistados com a menor e maior idade são do *blog* de idiomas, respectivamente 23 e 50 anos, fazendo com isso a maior amplitude de faixa etária (27 anos). A segunda maior amplitude da faixa de idade dos respondentes é do *blog* de informática (23 anos). A menor variação da idade dos entrevistados é do *blog* de gestão e negócios com 10 anos, ficando o *blog* pedagógico com 15 anos de variação entre a menor e maior idade.

Na seção seguinte serão apresentadas as razões para a implantação dos *blogs* na organização obtidas pela observação e pelas entrevistas dos quatro moderadores.

4.2.2 ORIGEM DOS *BLOGS* NA ORGANIZAÇÃO

Os *blogs* foram criados por iniciativa da área responsável pelas diretrizes educacionais da instituição, o Núcleo de Educação Profissional, pois havia o entendimento de que a organização produzia conhecimento em toda a sua extensão e que estes deveriam ser estimulados, organizados, registrados e disseminados, em função dos seguintes desafios estratégicos:

- ✓ Implantar o Programa Senac de Gratuidade (PSG);
- ✓ Aumentar a participação da instituição na educação profissional técnica de nível médio;
- ✓ Criar uma rede de educação a distância;

- ✓ Colocar em prática o projeto político pedagógico revisado.

Para envolver os profissionais de toda a rede educacional nos desafios e estabelecer um processo de comunicação, primeiramente, utilizou-se o ambiente virtual de aprendizagem (AVA) do *Moodle*, um sistema utilizado pela instituição para operar a educação a distância que estava disponível. O objetivo era estabelecer a conversação com o grupo de pedagogos e líderes de processos pedagógicos. Após um período de utilização, o AVA foi avaliado e constatou-se que não oferecia as melhores condições para a comunicação mais livre e informal entre o grupo de profissionais, além de exigir o gerenciamento como se fosse um curso, exigindo mediação e suporte técnico que geravam custos elevados de operação.

O *blog* pedagógico foi o primeiro implantado na organização, como alternativa ao *Moodle*, para estabelecer a comunicação entre os profissionais que conduzem o processo educacional nas unidades de ensino da instituição em função da necessidade diagnosticada de ampliar as discussões. Foi criado inicialmente em uma plataforma própria da instituição e depois houve migração para a plataforma *WordPress*, quando já havia entendimento que precisariam ser criados outros *blogs*. Havia a necessidade de disseminar e internalizar o novo Projeto Político Pedagógico que estava em fase final de desenvolvimento, que trazia mudanças significativas nas ações educacionais. A opção pelo uso do *blog* pode ser sintetizada na resposta da moderadora (M01) do *blog* pedagógico:

Surgiu da necessidade de ter um espaço para comunicação entre as pedagogas das unidades educacionais. Analisamos as alternativas e optamos pelo *blog* por ser uma ferramenta de colaboração mais ampla, onde todos poderiam socializar suas práticas [...]. A facilidade de operação e gerenciamento e a disponibilidade em plataformas livres de custos também foram fatores importantes para a decisão de adoção (M01).

A avaliação realizada pela equipe antes de iniciar o processo de implantação considerou que os *blogs* superaram as plataformas educativas concebidas na lógica da *web 1.0*, como é o caso do *Moodle* (AMARAL et al., 2009).

Dentre as alterações promovidas pelo NEP a partir de 2009, foram estabelecidos dois encontros presenciais distribuídos no ano, envolvendo todas as pedagogas e líderes de processos educacionais para trabalhar as necessidades de mudanças e as implicações em suas atividades, nas atividades dos docentes e das suas unidades educacionais. O *blog* pedagógico tinha, também, esse objetivo de dar continuidade às discussões dos encontros presenciais (M01).

Em 2009 já ocorreram, a exemplo da área pedagógica, encontros de qualificação dos profissionais das áreas de idiomas e gastronomia. A partir de 2010 esses encontros foram replicados em todas as áreas de conhecimento. A experiência do *blog* pedagógico proporcionou a criação de outros, por áreas de conhecimentos, com o objetivo de conhecer os profissionais da educação que atuavam nas unidades educacionais e aumentar a interação e sua participação em projetos estratégicos da instituição, bem como aumentar o senso de pertencimento à organização.

O *blog* de informática teve sua postagem inaugural em agosto de 2010, em forma de teste, mas só entrou em funcionamento mesmo em março de 2011, quando foi apresentada ao grupo em um encontro presencial. O objetivo do *blog* de informática era proporcionar uma ferramenta que pudesse envolver os docentes em projetos estratégicos da organização, por exemplo, a criação da rede de educação a distancia. A disseminação de práticas pedagógicas e a “troca de ideias e de informações da área em relação ao portfólio de produtos, projetos, planos de cursos, entre outras possibilidades” também eram objetivos almejados (M04).

O *blog* de gestão e negócios foi criado pelos mesmos motivos dos anteriores, pois havia a necessidade técnica e pedagógica de manter um diálogo do coordenador com o grupo de docentes do eixo tecnológico de gestão e negócios e também entre eles próprios. Esses profissionais atuam em todas as unidades educacionais distribuídas pelos municípios do estado e também em pontos avançados em municípios vizinhos, e especialmente nestes casos ou quando não têm pares em suas unidades educacionais, o apoio técnico era precário. O moderador do *blog* explica a sua origem assim:

Nós queríamos uma alternativa que permitisse a este pessoal conversar, trocar ideias e facilitar o trabalho de todos, por meio de exposição de práticas do tipo “eu faço isto desta forma”. Além disto, nós queríamos que isto ficasse documentado em algum lugar que ainda não existia. O *blog* foi apresentado em dois encontros presenciais, onde foram mostradas as funções, os eixos de discussão e a documentação. Depois foi reforçada a comunicação por e-mail, por contato com os líderes de processos das unidades educacionais mais fortes no segmento solicitando uma maior participação dos docentes (M02).

O *blog* de idiomas também surgiu da necessidade de compartilhar conhecimentos e ampliar a comunicação entre os docentes, avançando em relação aos encontros presenciais. Essa linha de comunicação e compartilhamento, a exemplo do *blog* de gestão e negócios, era ainda mais importante para os profissionais que atuavam no interior do estado, que manifestavam sentimentos de desamparo e precisavam tomar as decisões em relação à elaboração dos planos de trabalho, preparação e desenvolvimento das aulas (M03).

O Quadro 16 resume a origem de cada *blog*.

<i>Blog</i>	<i>Síntese</i>
Pedagógico	Evolução em relação ao <i>Moodle</i> para proporcionar a conversação entre os profissionais que organizam a educação nas unidades educacionais, em continuidade aos encontros presenciais.
Informática	Envolver os docentes em projetos estratégicos e na redefinição do portfólio de produtos, projetos e planos de cursos.
Gestão e Negócios	Envolver os docentes nas estratégias, em uma ferramenta que permita o registro e exposição de suas práticas de trabalho.
Idiomas	Compartilhar conhecimentos e ampliar a comunicação entre os docentes, avançando em relação aos encontros presenciais.

Quadro 16 – Síntese da origem dos *blogs* na organização

Fonte: Autor

A equipe do Núcleo de Educação Profissional definiu algumas formas para atrair e manter os usuários e criar o hábito de utilização da nova ferramenta, além de comunicar, informar e treinar os profissionais para o correto uso dos seus recursos em encontros presenciais. Estas práticas encontram suporte teórico em Davenport e Prusak (2003), que afirmam ser necessária a construção de relacionamentos por meio de reuniões reais ou virtuais face a face para estabelecer o clima de confiança entre os participantes, fundamental para o processo.

Contudo, os moderadores tiveram liberdade para definir a estrutura do *blog* e a forma de abordagem em função das particularidades dos profissionais de cada área de conhecimento. O *blog* pedagógico adotou a obrigatoriedade para todas as pedagogas e líderes de processos educacionais, de publicarem algumas práticas de trabalho definidas pelo NEP e solicitadas pela moderadora. Nos encontros presenciais, além das discussões, apresentações e explicações, eram lançados alguns desafios relacionados às práticas priorizadas para serem disseminadas, com o respectivo monitoramento do seu cumprimento por todos os usuários. Outra forma encontrada foi enviar por e-mail as novidades ou atualizações do *blog*, assim como escrever artigos sobre o *blog* em uma revista semestral da instituição com o objetivo de despertar a curiosidade e seu uso espontâneo (M01).

Mesmo com essa preocupação e acompanhamento de uma participação mínima, os usuários têm consciência de que precisam ser empurrados, pois a cultura da participação espontânea ainda não foi apropriada pelo grupo. A entrevistada U02 comentou que o NEP precisa instigar mais para instaurar o hábito nas pedagogas em utilizar o *blog*.

A forma de atração nos *blogs* de informática, gestão e negócios e idiomas, da mesma forma que ocorre no *blog* pedagógico, também divulgam e treinam o uso em encontros presenciais, enviam e-mails para reforçar a presença do *blog*, mas não elaboram desafios e não tornam obrigatório o compartilhamento. Os moderadores desses *blogs* deixam a participação totalmente voluntária e não monitoram para obter uma participação mais ativa (M02; M03; M04). O moderador do *blog* de gestão e negócios decidiu permitir a participação de profissionais de outras áreas e não fazer a moderação dos conteúdos antes da disseminação, ficando a moderação somente na liberação do primeiro acesso (M02).

Os usuários desses *blogs* afirmam que é necessária a atuação decidida da moderação, abrindo tópicos de discussão e utilizando todas as ferramentas a disposição para provocar a participação do maior número possível de profissionais. Entendem que só assim a ferramenta se tornará atrativa aos usuários pelos conteúdos compartilhados e se construirá o hábito de uso (U10; U15).

O Quadro 17 resume a atuação dos moderadores de cada *blog* para atrair usuários.

<i>Blog</i>	Síntese
Pedagógico	Adota a obrigatoriedade para todas as pedagogas e líderes de processos educacionais, de publicarem algumas práticas de trabalho.
Informática	Participação totalmente voluntária e não monitoram para obter uma participação mais ativa.
Gestão e Negócios	Permite a participação de profissionais de outras áreas e não faz a moderação dos conteúdos antes da disseminação.
Idiomas	Participação totalmente voluntária e não monitoram para obter uma participação mais ativa.

Quadro 17 – Atração dos usuários ao *blog*

Fonte: Autor

A parte mais elogiada pelas usuárias do *blog* pedagógico foram os desafios organizados pela moderadora e equipe de apoio pedagógico da corporação, mesmo fazendo

de forma a cumprir compromisso ou tarefa obrigatória. Nos outros *blogs* os usuários ressentem-se da pouca participação e da falta de instigação ou imposição de algum compromisso pelos moderadores (U09; U10; U11).

4.2.3 ANÁLISE DO *BLOG* PEDAGÓGICO

A postagem inaugural foi realizada pela moderadora do *blog* no dia 08 de abril de 2010, tendo uma evolução das postagens conforme Quadro 18.

Postagens 2010	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro
Nº	4	3	5	5	3	6	5
Postagens 2011	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho
Nº	2	2	14	14	3	6	0

Quadro 18 – Evolução das postagens do *blog* pedagógico

Fonte – Autor com base em acesso ao *blog* pedagógico em: 07 ago. 2011.

Ao observar a evolução das postagens, percebe-se que nunca atingiram um número elevado, mas quando se verifica o conteúdo dos materiais é possível afirmar que são focados nas práticas essenciais desse grupo de profissionais. Atingiu o ápice de contribuições nos meses de março e abril de 2011 que pode ser atribuído ao início de ano letivo, coincidindo com o início de várias iniciativas desses profissionais. O período entre novembro a fevereiro é tradicionalmente de baixa atuação do grupo, em função de encerramento de ano letivo, recessos e férias.

Houve perda de força das contribuições a partir do mês de maio que pode ser atribuída a uma reestruturação do Núcleo de Educação Profissional ocorrida nesse mês, com nova gerência e realocação momentânea dos esforços em outras prioridades. A moderadora revelou que assumiu outras atividades que aparentemente a impediam de dar continuidade ao trabalho com o *blog*. Nesse aspecto, a garantia da liderança no estabelecimento de recursos humanos qualificados para atuação é fator fundamental para a implantação ou continuação de projetos de gestão do conhecimento, como é o caso dos *blogs* (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

A Figura 03 mostra um recorte de uma tela do *blog* pedagógico.

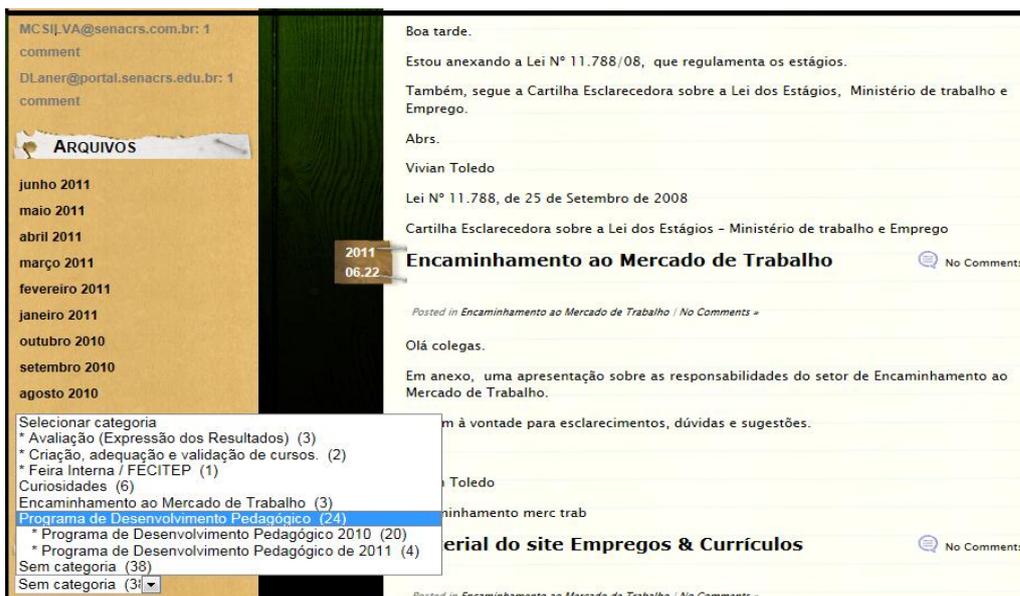


Figura 03 – Recorte de uma tela do *blog* pedagógico

Fonte: Autor com base em acesso ao *blog* em: 22 ago. 2011.

A Figura 03 mostra as categorias criadas para facilitar as postagens e a pesquisa posterior. A categoria que recebeu mais postagens foi a “sem categoria”, com 38 itens, mostrando a falta de cuidado ou de qualificação dos usuários para relacionar corretamente o assunto à categoria. A segunda que recebeu maior número de conteúdos é a do “programa de desenvolvimento pedagógico”, com 24 contribuições, confirmando a afirmação da moderadora de que um dos objetivos era dar continuidade às discussões iniciadas no programa de desenvolvimento pedagógico.

As características e funções do *blog* pedagógico serão analisadas no item seguinte.

4.2.3.1 Características e funções do *blog* pedagógico

Na identificação das características, funções e temas abordados no *blog* pedagógico foram ouvidos a moderadora e as seis usuárias.

Uma das características do *blog* pedagógico é a participação de todos os usuários em função dos desafios propostas pela moderadora, que depois controla as postagens. Nos encontros presenciais realizados duas vezes ao ano, o NEP e o grupo de usuários definem as práticas que devem ser disseminadas pelo *blog* e os transforma em desafios aos usuários. A possibilidade de colaboração, a autonomia para disseminar conhecimentos e a ampliação do contato entre as colegas de trabalho que atuam em unidades educacionais distantes são características destacadas pelas entrevistadas (M01; U02; U04; U07).

Ao conduzir as conversações iniciadas e concluídas em encontros presenciais que fazem parte do Programa de Desenvolvimento Pedagógico, o *blog* assume algumas características desse programa de longo prazo, com ênfase nos métodos, técnicas e práticas educacionais necessários ao grupo de profissionais e à instituição (M01).

Os temas abordados no *blog* são técnicos e focados na área pedagógica e nas práticas diárias realizadas pelas profissionais das unidades educacionais, que podem ser exemplificados com o projeto político pedagógico, educação e avaliação por competências e as feiras de projetos (M01; U02; U04; U07). O foco temático ajuda as profissionais na gestão do trabalho nas unidades educacionais, dando acesso facilitado às práticas realizadas por suas colegas de outras unidades, artigos, outros sites e *blogs* relacionados às atividades pedagógicas (U05, U08).

As funções do *blog* pedagógico estão alinhadas às etapas do processo de gestão do conhecimento, de criar, armazenar, disseminar e utilizar conhecimentos. Uma das funções é criar conhecimento a partir da colaboração entre as profissionais da instituição, uma vez que solicitadas a postarem suas práticas de forma compulsória, elas precisam criar ou recriar para depois disseminar no *blog*. Ao publicar ou armazenar no *blog*, essa prática pode ser adaptada e utilizada por outra unidade educacional, transformando-se em novo conhecimento para as profissionais e para a organização (M01; U01; U02; U04; U05).

A explicitação e armazenamento do conhecimento no *blog* permite que seja disseminado e utilizado a qualquer tempo, mesmo que a pessoa que o criou não esteja mais atuando na mesma função ou tenha saído da organização. Nesse sentido, o *blog* reduz a perda de conhecimento da organização com o deslocamento de profissionais (U08).

A moderadora (M01) informou que sempre avisa por e-mail quando há novidades ou postagens diferenciadas no *blog* e, que após essa mensagem há um aumento significativo dos acessos à ferramenta. Uma função que é própria de *blog* e poderia ser adicionada, é o envio periódico (semanal, quinzenal ou mensal) da sua atualização a todos os usuários (M01). Foi mencionada a estruturação de formulário eletrônico que permitisse a criação ou adequação conjunta de um plano de curso (M01; U04). Outra função não mencionada pelas entrevistadas e não percebida no *blog* pedagógico é a de estabelecimento de métricas para mensuração da criação do conhecimento (M01).

A maioria das usuárias do *blog* pedagógico utiliza-o de forma reativa, apenas cumprindo com os compromissos determinados pela moderadora de postar determinadas práticas. Seria desejável que os usuários tivessem participação mais ativa, voluntária e espontânea, mas na realidade, falta ainda muito trabalho e estratégias para incorporá-lo à cultura dos usuários (M01; U01; U02).

O foco das usuárias está mais na busca dos benefícios do que na contribuição e colaboração com o trabalho das outras. São mais leitoras e pesquisadoras do que escritoras. Algumas informaram que acessam no mínimo uma vez na semana para ler e ver o que tem de novidades, mas a maioria só posta o que é solicitado e raramente comentam as postagens das outras, de forma a contribuir para a construção colaborativa de conhecimentos (U02; U07; U08). Algumas usuárias vão além dos desafios da moderadora e procuram estabelecer períodos limítrofes para postar alguma prática do seu trabalho, por exemplo, a cada mês (U01; U04). Outras preferem ficar livres para postar quando encontram algo interessante para o grupo, desde que percebam movimento no *blog*.

Sempre frequento o *blog* quando percebo alguma coisa pertinente para socializar com o grupo pedagógico. Uso a ferramenta quando leio alguma coisa em jornais e revistas, ou mesmo dentro da unidade nós temos uma coluna em uma revista que me parece interessante socializar com o grupo. Quando julgo pertinente, também comento as postagens dos outros. Se eu percebo que o pessoal está muito silencioso, muito quieto, me abstenho de usar o *blog* (U05).

O Quadro 19 apresenta um resumo referente às características e funções do *blog* pedagógico.

Variáveis	Síntese
Características	Moderadora provoca postagens; espaço de colaboração e autonomia; canal condutor da conversação.
Temas	Focados na prática; ênfase em métodos e técnicas do trabalho pedagógico.
Funções	Criação, armazenamento, disseminação e utilização de conhecimento.
Novas Funções sugeridas	Envio de atualização periódica para e-mail dos usuários e estabelecimento de métricas para mensuração do conhecimento.
Forma de participação	Reativa; busca de benefícios; mais acessos para pesquisa e leitura.

Quadro 19 – Síntese das características e funções do *blog* pedagógico
Fonte: Autor

Na sequência será analisada a contribuição do *blog* pedagógico à etapa de criação do conhecimento.

4.2.3.2 Criação de conhecimento no *blog* pedagógico

Em relação à contribuição para a etapa de criação de conhecimento, todas as entrevistadas acreditam ser possível criar ou capturar conhecimento por meio do *blog*, pois foram chamadas e instigadas pela moderadora a compartilhar suas práticas de trabalho. Contudo, segundo a moderadora há ainda um caminho e um tempo a ser percorrido para instalar-se a cultura da colaboração voluntária e espontânea (M01).

A temática focada na prática das usuárias permitiu que se criasse uma identidade do *blog* pedagógico com o grupo de profissionais, que percebem a importância da ferramenta para o seu trabalho e de sua ajuda para o grupo. Sabem que mesmo quando postam atividades corriqueiras nas suas unidades, podem estar auxiliando outras colegas que não tiveram aquela experiência (U05; U08).

As entrevistadas manifestaram o apoio do *blog* ao processo de criação colaborativa de conhecimento pelas seguintes características:

- a) A linguagem é própria do grupo que compartilha atividades e problemas semelhantes;
- b) Permite postagem de conteúdos e comentários;
- c) Práticas comuns para uma unidade pode ser uma inovação para outra;
- d) Diferentes percepções sobre um mesmo conteúdo podem modificar ou criar novo conhecimento;
- e) A adaptação ou aprimoramento de uma prática adotada em outra unidade é um novo conhecimento.

Há a compreensão por parte das entrevistadas que a criação de conhecimento é dependente da colaboração e interação entre elas. O *blog* é apenas um instrumento à disposição que necessita de uso para fazer os efeitos desejados pelo grupo (M01; U02). Elas percebem que o *blog* permite aprimorar o conhecimento pela discussão em função das diferentes percepções das profissionais que podem interagir a partir de uma ideia inicial e aperfeiçoá-la (U05; U07; U08).

Os benefícios do sistema de comentários proporcionados pelo *blog* não são reconhecidos por todas as entrevistadas como meios para criar conhecimentos. Eles são pouco

frequentes e em alguns casos ajudam a esclarecer e aumentar o conhecimento sobre determinado assunto, mas em outros são para cumprir formalidades, sem os argumentos consistentes para confirmar ou contestar alguma proposta (M01; U02; U04; U05). Por um lado, os comentários de endosso não são úteis ao processo de criação de conhecimentos por não tirarem as pessoas da zona de conforto e por outro, há o receio da exposição e do confronto por um meio pouco conhecido e com pessoas unidas com vínculos fracos (U01; U04; U07). Em alguns casos os comentários ou solicitações relacionados às postagens no *blog* são realizados por outros meios, como telefone, e-mail ou até visitas entre as profissionais para conferir o assunto “in loco” (U08).

A preferência por meios de comunicação direta, pessoa a pessoa, tem sua origem na pouca confiança do relacionamento, pois permitem a percepção instantânea da reação do outro e com isto a possibilidade de adequar a comunicação em função dessas reações que ocorrem ao longo do processo de comunicação (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Contudo, para o processo de gestão do conhecimento não importa o meio utilizado, o importante é que ocorra de fato a comunicação e a troca de experiências entre as pessoas (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Para centralizar as informações que afetam a ação de todos e disseminar de forma adequada, o *blog* possui uma seção de perguntas frequentes e suas respectivas respostas que levam os assuntos consolidados para o ambiente e reduzem a necessidade de esclarecimentos de dúvidas e, por conseguinte, os comentários para estes fins (M01).

O *blog* é percebido como boa ferramenta para criação e ressignificação de conhecimentos pelas seguintes condições e possibilidades:

- a) Oferece a possibilidade de interação;
- b) Forma comunidade de pessoas de uma área específica de conhecimento;
- c) Mantém foco nos assuntos de interesse da comunidade;
- d) Permite olhares diferentes sobre o mesmo objeto;
- e) Contribui para o senso de pertencimento e dá identidade ao grupo.

Ainda que a ferramenta ofereça as condições para a criação e ressignificação de conhecimentos, é a ação das pessoas sobre ela que fará este trabalho, por meio da postagem das atividades realizadas nas unidades educacionais, da leitura, da interpretação e da reconstrução do conteúdo (M01). Para que isto ocorra de forma plena, voluntária e espontânea há dificuldades que necessitam da atenção dos gestores:

- a) A rotina densa das profissionais (mais citada pelas entrevistadas);
- b) Resistência às novas tecnologias;
- c) Receio de exposição da imagem no ambiente de trabalho;
- d) Preferência por canais de comunicação pessoais e diretos, como telefone e e-mail.

Todas as entrevistadas manifestaram a dificuldade em encontrar tempo para postar suas práticas no *blog* em função de suas rotinas exigentes e consumidoras de tempo. A moderadora manifestou sua convicção de que o conteúdo existente no *blog* é muito menor do que as novidades executadas nas unidades no período (M01). Esta questão do tempo pode em alguns casos ser atribuída à falta de prioridades, relacionado a uma necessidade de convergência da cultura para a adoção do *blog* (TERRA, 2009), mas há depoimentos que não deixam muito espaço para novas prioridades:

[...]. Eu me considero, realmente uma mulher atordoada nas três jornadas de trabalho. Talvez em função disso eu não consiga administrar da forma que deveria essa questão da pós-graduação, do trabalho exigente como é o meu e de família constituída, com filhos pequenos. Eu realmente tenho um pouquinho de dificuldade de incorporar essas práticas e novas tecnologias, até em função da minha rotina já muito alucinante por si só. [...] (U08).

Em relação às dificuldades tecnológicas, várias usuárias ainda não se apropriaram da lógica de funcionamento do *blog*, por exemplo, quando perguntado a uma entrevistada se sabia fazer assinatura RSS/FEED, ela informou não saber do que se tratava. Essa informação está na documentação do *blog*, indicando que há um desconhecimento das possibilidades da ferramenta, sem o esforço correspondente para buscar alternativas e solucionar o problema (HALMANN, 2006; MENDES, 2009).

O receio da exposição pode ser explicado como falta de confiança na comunicação escrita sem conhecer o destinatário da informação e, em função disso, não saber qual será a reação do leitor (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Essa análise sinaliza que o *blog* pedagógico mostrou-se uma boa ferramenta para apoiar a criação de conhecimento organizacional, mesmo com a divisão das opiniões dos entrevistados sobre a eficiência dos comentários para o processo. Mostrou também, que há questões culturais, dos gestores e dos profissionais, a serem resolvidas para obter uma participação proativa, ultrapassando a forma reativa de cumprir tarefas.

O item a seguir está destinado à análise da contribuição do *blog* pedagógico para a etapa de armazenamento de conhecimento.

4.2.3.3 Armazenamento de conhecimento no *blog* pedagógico

A moderadora desse *blog* exigiu de todas as usuárias a postagem de determinadas práticas definidas por ela, em função de julgar necessárias a sua disseminação. Em razão desse estilo de moderação, todas as usuárias contribuíram com conteúdos para o *blog*, no mínimo aqueles solicitados pela moderadora, que proporcionou o armazenamento de um banco de conhecimentos de boa qualidade e focado no trabalho real das profissionais.

Algumas usuárias foram além do mínimo aceitável e postaram outros conteúdos, que sempre passavam pela avaliação da moderadora para disseminar somente materiais de interesse do grupo. Assim, foram divulgados *links* de sites especializados na área de trabalho, artigos escritos pelas profissionais publicados em revistas e jornais, artigos escritos por professores das unidades educacionais, e até materiais publicados para o público interno de determinada unidade que ganhou o *blog* para sua disseminação a outras partes da instituição (M01; U05; U08).

Em razão do conteúdo armazenado no *blog*, há forte percepção de tratar-se de uma ferramenta que contribui positivamente para a etapa de armazenamento no processo de gestão do conhecimento. Estão organizados todos os conteúdos, sejam mensagens, artigos, documentos ou *links* para outras páginas da *web*, postados nos anos de 2010 e 2011, em uma estrutura que permite fazer uma retrospectiva organizada por datas, categorias ou por autores, permitindo fácil recuperação do conteúdo à medida da necessidade, em qualquer momento e lugar (M01; U07).

Esta forma mencionada de organização facilita a postagem de conteúdos de acordo com as categorias e a posterior recuperação dos dados, de forma vantajosa em relação às formas tradicionais de armazenamento em diretórios de computadores pessoais ou na rede corporativa, pois permite a mobilidade e a inviolabilidade das informações. Mesmo em situações em que as ideias não sejam implantadas naquele momento, ficam lá retidas e podem ser utilizadas em outro momento ou em outro contexto (M01; U02; U04; U05).

O *blog* é comparado a uma biblioteca virtual onde são registradas e armazenadas as contribuições de interesse do grupo, a evolução em função dos comentários que podem modificar o entendimento de determinado conteúdo no tempo, mesmo que as pessoas

responsáveis sejam transferidas, trocadas de função ou saiam da organização (U04; U05; U07; U08).

A análise demonstra que o *blog* pedagógico contribui para a etapa de armazenamento do processo de gestão do conhecimento, pois as usuárias acreditam nele como local de reter conhecimento e o utilizam para armazenar seus conhecimentos focados no trabalho, confiando na capacidade do repositório para posterior pesquisa.

No item seguinte será analisada a contribuição do *blog* pedagógico em relação à etapa de disseminação do conhecimento.

4.2.3.4 Disseminação de conhecimento no *blog* pedagógico

Há a percepção de que a disseminação de conhecimento é uma das principais finalidades do *blog* pedagógico, em função de controlar a qualidade e permitir a publicação somente de conteúdos significativos para os profissionais que atuam na condução das ações pedagógicas da instituição (U02; U04; U05; U07). Como houve o cuidado com o conteúdo armazenado, as usuárias percebem o *blog* como fonte de consulta imediata para a realização do seu trabalho cotidiano.

Existe a consciência de que depende da ação delas o compartilhamento das práticas de trabalho para beneficiar o conjunto dos profissionais da área, utilizando-se de uma ferramenta que amplia a comunicação entre elas, tornando o grupo mais coeso. A criação e preservação da identidade do grupo ajudam-nas a resolver situações complicadas que vivenciam nas unidades, sem poder compartilhar com os outros colaboradores em função de suas particularidades (M01; U01; U08).

Todas as entrevistadas afirmaram que já compartilharam alguma prática pelo *blog*, até por que havia contribuições compulsórias em que a moderadora solicitava, dava prazos e monitorava o ambiente. A maioria somente compartilhou o que foi solicitado pela moderadora, persistindo a dificuldade da publicação voluntária e espontânea de conteúdos para compartilhar com as companheiras. A moderadora afirmou que se cessarem os desafios, param as postagens no *blog*, pois ele ainda não foi assumido pelo grupo como algo de sua propriedade (M01).

Em relação ao recebimento de comentários sobre as suas postagens, todas acham muito gratificante quando os recebem, pois significa que foram lidas e alguém se interessou pelo assunto. Contudo, como visto anteriormente, raramente o fazem, pois a maioria das usuárias gostaria de agir como leitoras, sem precisar contribuir com comentários ou escrever algum conteúdo para compartilhar, à semelhança do que ocorre quando se lê um livro, que não exige nada em troca (U02; U08). A resposta da usuária U04 sobre sua reação aos comentários às suas postagens soa como uma reflexão sobre sua atuação no *blog*:

Eu recebi comentários sobre minhas postagens. São muito gratificantes. Estou percebendo agora como é importante comentar as postagens das colegas, que seja uma sugestão, um elogio. Sem os comentários parece que ninguém leu ou percebeu o material postado. Já li várias coisas interessantes e não comentei. Tenho que fazer essa mudança em mim. Eu acho que o retorno, mesmo quando negativo é mais interessante do que nada (U04).

Há um grupo de pedagogas que atua no NEP e realiza ações de capacitação e orientação profissional “in loco”, conhecem todas as profissionais e unidades educacionais da instituição e são muito respeitadas, sendo suas colaborações no *blog* muito aguardadas e valorizadas pelas colegas que atuam nas unidades de ensino. Houve afirmação de que essas participações são a melhor parte do *blog* em função da confiança que transmitem as orientações desse pequeno grupo (U05; U07). Essa afirmação das usuárias é apoiada pela constatação de Davenport e Prusak (2003), de que uma pequena parcela de especialistas contribui com a maioria dos conhecimentos necessários e úteis a um grupo de profissionais.

A análise permite afirmar que o *blog* pedagógico contribui para a etapa de disseminação do conhecimento em função da crença das usuárias na ferramenta, que no entendimento delas desempenha bem essa função. Todas compartilharam conhecimentos pelo *blog*, até para cumprir a solicitação da moderadora e apreciam os comentários sobre os materiais que postam. No entanto, a maioria das práticas compartilhadas no *blog* não é realizada de forma espontânea, significando que a moderadora precisa continuar atuando para manter o *blog* ativo e respeitado.

No próximo item será analisada a contribuição do *blog* pedagógico à etapa de utilização do conhecimento.

4.2.3.5 Utilização de conhecimento do *blog* pedagógico

Como o *blog* pedagógico é focado na prática das profissionais que coordenam as atividades educacionais das unidades de ensino, elas o utilizam como fonte de consulta

privilegiada com conhecimentos específicos que as auxiliam nas decisões do trabalho cotidiano. São orientações sobre as formas de realizar os estudos de recuperação paralela, de atividades compensatórias de infrequência, sobre a forma de expressão dos resultados da avaliação, entre outros conteúdos de enfrentamento diário das profissionais (M01).

As profissionais referem-se ao *blog* pedagógico como uma experiência positiva quando precisam resolver questões técnicas de seu campo de trabalho, como no caso expressado pela usuária U08: “as experiências que eu tive foram muito positivas, quando busquei referência das colegas para elaborar o meu plano de trabalho, e também, quando postei as experiências do trabalho construído aqui na unidade”.

O *blog* pedagógico não é rico em quantidade de conteúdo, mas houve o cuidado da moderadora e compreensão das usuárias em privilegiar a qualidade e aspectos práticos do trabalho. As profissionais admitem que o conteúdo do *blog* é muito inferior ao que é produzido por elas em suas unidades educacionais e, se todas adotassem o hábito de compartilhar uma atividade mensal, seriam acrescentadas em torno de cinquenta postagens por mês (M01; U02).

A usuária U07 disse que já adquiriu o hábito de observar pelo *blog* o que as outras colegas estão trabalhando e o que está acontecendo nas unidades educacionais para buscar oportunidades de melhorias de suas práticas de trabalho. De uma maneira geral, a percepção das usuárias é de que já foram influenciadas pelos conteúdos postos no *blog*, ao adaptarem alguma prática exposta para suas realidades e também, ao postarem suas ações pedagógicas para auxiliar as colegas.

A totalidade das entrevistadas entende que o *blog* é uma ferramenta que aumenta a qualidade do trabalho, ou no mínimo, facilita a sua execução e a pesquisa. No entanto, ele ainda não está sendo utilizado em sua plenitude, pois à cultura dos profissionais não está incorporada a lógica do compartilhamento e da colaboração espontâneas (M01; U01; U02). Há ainda um trabalho a ser realizado para sensibilizar os profissionais desta área de conhecimento para o entendimento do funcionamento do *blog*, considerando a parte técnica e a percepção da construção colaborativa e da cocriação (M01).

A análise demonstra que o *blog* pedagógico contribui na etapa de utilização de conhecimento, pois as entrevistadas acreditam na eficiência da ferramenta, utilizam os

conhecimentos criados, armazenados e disseminados pelo *blog*, pois estes são focados nas práticas que utilizam em seu trabalho.

No item seguinte será analisada a contribuição do *blog* pedagógico na etapa de mensuração do conhecimento.

4.2.3.6 Mensuração de conhecimento do *blog* pedagógico

Há um monitoramento das postagens pela moderadora referentes aos desafios que lança às usuárias, realizado por planilhas eletrônicas, mas tem o objetivo de alavancar a participação de todas, no mínimo postando as suas práticas relacionadas às solicitações da moderadora. Há também o acompanhamento do número de acessos pela ferramenta *Google Analytics*, mas da mesma forma desconectado de qualquer indicador e meta.

Por estes acompanhamentos foi possível observar uma evolução do *blog* e das usuárias em relação à criação, armazenamento, disseminação e utilização de conhecimentos, pois a participação mínima exigida de todas permitiu construir um repositório de conteúdos que foram disseminados para todas as unidades e, que as beneficia em suas atividades (M01):

É possível ver esse crescimento delas nas escolas pela evolução do material postado, por exemplo, os planos de desenvolvimento docente. Em alguns casos fomos convidadas a participar da aplicação prática dos planos postados. Alguns até colocavam em seus planos a nossa participação, de certa forma, já agendando com a gente esse compromisso (M01).

A observação direta do *blog* pedagógico e as respostas da moderadora aos questionamentos relacionados à etapa de mensuração do conhecimento permitiu concluir que não há uma forma estruturada de mensuração em nenhuma etapa do processo de gestão do conhecimento. Não foram constatados indicadores e metas e tampouco alguma forma de monitoramento estruturada.

No item seguinte será realizada uma avaliação do *blog* pedagógico pelas usuárias que responderam uma questão específica relacionada a qualidade ou a quantidade de conhecimentos proporcionados pelo *blog*.

4.2.3.7 Avaliação do *blog* pedagógico

A moderadora tem convicção de que os desafios propostos para que as colegas postassem determinados conteúdos foi importante para formar uma base de conteúdos úteis. A

falta dos desafios provocava a paralisação das contribuições do grupo, que se mostra ainda muito cumpridor de tarefas, mas falta a espontaneidade. Ela percebe que precisa reavaliar esta situação, talvez consultando o grupo para descobrir como prosseguir (M01).

As respostas das entrevistadas em relação à qualidade dos conhecimentos proporcionados pelo *blog* são muito positivas de uma forma geral. Algumas entrevistadas apontando que poderia melhorar ainda mais se aumentasse a frequência do uso pelo grupo e outras apostando que a frequência de utilização não importa tanto quanto a preocupação com a qualidade do que é disseminado:

Talvez não tenha sido uma quantidade muito grande, mas foram momentos de extrema importância para o meu trabalho dentro da escola. Então, eles foram de uma qualidade bastante significativa, são coisas que a gente não encontra no *Google*. São coisas que a gente só vai conseguir trocando com quem tem as mesmas funções, encontra as mesmas dificuldades, partilham das mesmas rotinas que a gente. Então nesse sentido eu considero de extrema qualidade (U08).

Há uma compreensão bastante consolidada de que a manutenção do foco específico do *blog* nas práticas de trabalho das profissionais foi importante para ajudá-las em seus afazeres cotidianos. A estrutura, a organização dos conteúdos e a facilidade de uso também foram alvos de avaliação:

O *blog* está estruturalmente bem organizado por categorias e está bem fácil para acessar e compreender, usar, postar ou recuperar informações. Não depende da ferramenta para ter maior eficácia, depende de o usuário ter maior compreensão da importância de disseminar mais suas práticas (U04).

Foram propostas algumas melhorias no *blog* pedagógico com o objetivo de automatizar algumas funções de comunicação com os usuários e alavancar os acessos:

- a) Enviar resumo com atualização semanal para o e-mail das participantes – aumentaria o nível de acesso nesses dias;
- b) Aumentar a frequência dos desafios para criar o hábito das contribuições com conteúdo útil ao trabalho;
- c) Continuar o processo de sensibilização para o uso, mostrando as vantagens de sua utilização.

4.2.3.8 Síntese do *blog* pedagógico

O Quadro 20 mostra a síntese em relação às sete categorias analisadas.

Categoria	Síntese
Características e funções do <i>blog</i>	As características de colaboração e trocas. A moderadora desafia e cobra. Os temas são técnicos e de uso diário. As funções são de criar, disseminar, armazenar e utilizar conhecimentos.
Criação de Conhecimento	Contribui para a criação de conhecimento organizacional, mas a maioria das contribuições vem do cumprimento de tarefas propostas pela moderadora.
Armazenamento de Conhecimento	Contribui para o armazenamento de conhecimento e as usuárias valorizam os registros das práticas, mas sem os desafios da moderadora tende a desaparecer as contribuições.
Disseminação de Conhecimento	Contribui para a disseminação do conhecimento, mas as usuárias compartilham conteúdos, na maioria das vezes, se provocadas e não de forma espontânea.
Utilização de Conhecimento	Contribui para a utilização de conhecimentos, pois os materiais são focados, têm qualidade reconhecida e são utilizados pelas usuárias.
Mensuração do Conhecimento	Não há metodologia, indicadores e metas definidas. Há avaliação quantitativa de acessos e contribuições. Análise qualitativa positiva, mas baseada na percepção.
Avaliação do <i>blog</i>	A qualidade dos conhecimentos proporcionados pelo <i>blog</i> tem avaliação positiva de uma forma geral. O desafio é aumentar a contribuição espontânea.

Quadro 20 – Síntese do *blog* pedagógico

Fonte: Autor

A análise das entrevistas, observação do *blog* e análise dos documentos, permite dizer que o *blog* pedagógico contribui nas etapas do processo de gestão do conhecimento em uma organização de educação profissional, com exceção à etapa de mensuração de conhecimento. Foi possível apontar algumas oportunidades de melhorias, considerando as cinco categorias principais de análise:

- a) *Criação de conhecimentos*: Há boa contribuição por que todos os usuários que atuam nas unidades contribuem com conteúdos relevantes à sua ação, solicitados e monitorados pela moderadora. A oportunidade de melhorar este desempenho encontra-se na criação da cultura da contribuição espontânea que ainda é minoria em relação às contribuições específicas solicitadas.
- b) *Armazenamento de conhecimentos*: Há boa contribuição que permitiu a formação de um repositório de boa qualidade e focado nas atividades dos profissionais que atuam nas unidades. A oportunidade de melhoria é a mesma indicada para a etapa de criação de conhecimento.
- c) *Disseminação de conhecimentos*: Boa contribuição que permitiu disseminar e uniformizar as práticas essenciais destes profissionais. A oportunidade de melhoria é a de criar o hábito (cultura) de uso espontâneo.
- d) *Utilização de conhecimentos*: Boa contribuição, pois os profissionais utilizam os conhecimentos armazenados no *blog* e o reconhecem como fonte de consulta por conter assuntos técnicos e focados em sua prática.

- e) *Mensuração do conhecimento*: Somente é mensurado o número de acessos. Há uma ótima oportunidade de melhoria que repercutirá em todas as etapas do processo se forem estruturados e monitorados sistematicamente alguns indicadores em cada etapa.

4.2.4 ANÁLISE DO *BLOG* DE INFORMÁTICA

Nasceu quando foi tomada a decisão de criar *blogs* por áreas, seguindo a experiência do *blog* pedagógico. O objetivo era conhecer os profissionais dos vários segmentos desse eixo tecnológico que atuavam nas unidades educacionais e aumentar a sua participação em projetos estratégicos da instituição, bem como aumentar o senso de pertencimento à organização.

A postagem inicial foi realizada pelo no dia 19 de agosto de 2010, a segunda foi dia 20 de janeiro de 2011 e a terceira dia 15 de março de 2011, quando entrou finalmente em utilização. Esta demora na partida é explicada pela substituição da coordenação da área e a ambientação do novo coordenador que assumiu a função e também a moderação do *blog*. A evolução das contribuições dos usuários pode ser observada no Quadro 21.

Postagens	Ago/10	Jan/11	Fev/11	Mar/11	Abr/11	Mai/11	Jun/11	Jul/11
Nº	1	1	0	8	9	10	2	0

Quadro 21 – Postagens do *blog* de informática

Fonte: Autor com base em acesso ao *blog* de informática em: 07 ago. 2011

Pela observação do Quadro 21 percebe-se que o início real do funcionamento ocorreu em março de 2011, coincidindo com um encontro dos coordenadores de cursos técnicos de informática das unidades, quando foi proposto discutir um novo curso pelo *blog*.

A reestruturação do NEP ocorrida em maio também afetou esse *blog* com realocação de esforços conforme já mencionado, e conseqüentemente, houve redução dos incentivos à ativação dos usuários observados nos meses de junho e julho.

A Figura 4 mostra um recorte de uma tela do *blog*, com as categorias de temas e as *tags* (etiquetas) acessadas.

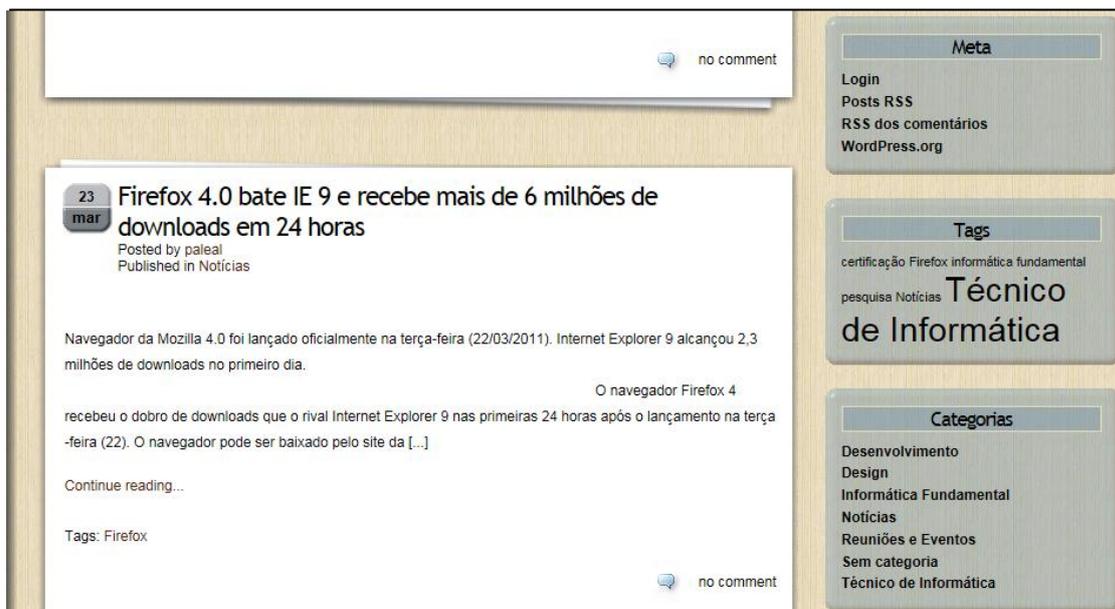


Figura 4 – Recorte de uma tela do *blog* de informática

Fonte: Autor com base no acesso ao *blog* informática em: 22 ago. 2011.

Ao observar a Figura 4 é possível verificar que as categorias criadas para as postagens e discussão foram: de desenvolvimento, design, informática fundamental, notícias, reuniões e eventos, técnico de informática e sem categoria. Nas *Tags* é possível observar pelo tamanho da letra, que é ampliada à medida que recebe mais acessos em relação às outras, que a mais acessada é a do técnico de informática.

4.2.4.1 Características e funções do *blog* de informática

O moderador desse *blog*, diferentemente da moderadora do pedagógico que posta desafios e controla se todas responderam, assumiu uma postura de mínima interferência intencional e declarada, ao dizer que lê o *blog* diariamente, mas evita fazer postagens frequentes para não parecer que está forçando ou vigiando a participação. “Procuro atuar quando se faz necessária a minha participação para evitar constrangimentos na discussão” (M04). Esta postura não é a mais adequada a um líder que deseja que seus empreendimentos tenham sucesso. O moderador, neste caso é o líder e deveria criar as estratégias para atingir os objetivos propostos por ele mesmo de “troca de ideias e de informações da área em relação ao portfólio de produtos, projetos, planos de cursos, entre outras possibilidades” (M04).

Nesta área de conhecimento há uma grande oportunidade de uso de ferramentas tecnológicas, pois pelo menos a barreira tecnológica não existe já que são todos professores da área de tecnologia da informação, acreditam na ferramenta para promover a qualificação de suas atividades e alguns são desenvolvedores de soluções relacionadas a *blogs* (U06; U12;

U14; U15). O usuário U12 disse que os *blogs* são necessários para democratizar e dar acesso fácil à produção de informações, saindo do ciclo de ser só consumidor da produção alheia.

A participação dos usuários segue a linha proposta pelo moderador, procuram ler com certa frequência e raramente postam se não encontram assuntos relacionados diretamente às atividades que fazem sentido no seu cotidiano (U06; U12; U14; U15). Por exemplo, os usuários U14 e U15 disseram que nas últimas vezes que acessaram o *blog* foi para verificar como andam as discussões e propor sugestões em relação à reformulação de um curso técnico de informática.

As características mais marcantes do *blog* de informática, apontadas pelos usuários, estão relacionadas à simplicidade de uso e a rapidez necessárias para as atividades docentes, que segundo eles é muito corrida (U15). Outras características citadas pelos entrevistados são a interação com colegas fisicamente distantes e disseminar rapidamente informações, a possibilidade de colaboração com um público qualificado e com linguagem alinhada da área de conhecimento específica (U06; U12; U14; U15).

Em relação à menção de U15 da correria exigida em suas rotinas, a observação do Quadro 14 mostra que todos os docentes entrevistados são horistas com dedicação parcial do tempo à instituição, significando que podem ter outra atividade paralela. O moderador (M04), ao procurar resposta para a baixa participação dos professores, mencionou a dificuldade dos profissionais encontrar tempo para participar das discussões em função de trabalharem três turnos e em mais de uma instituição, onde o tempo é todo tomado por compromissos e deslocamentos.

Em relação aos temas abordados no *blog* de informática, os entrevistados disseram que predominam notícias relacionadas à tecnologia da informação, lançamentos de novos produtos e comunicação de eventos (U06, U12, U14 e U15). O moderador informou ter constatado que o tipo de conteúdo que tem maior repercussão no grupo de usuários são aqueles relacionados às solicitações de opiniões e pareceres sobre assuntos específicos de informática (M04).

Confirmando a constatação do moderador, os assuntos mais discutidos no *blog* foram o novo curso técnico de informática e outros cursos da área (U06 e U15). O usuário U14 fez uma crítica à falta de informação sobre a feira de projetos no *blog* de informática:

[...]. A informação de como e quais projetos os professores estão trabalhando com seus alunos são informações valiosas para nós. Eu não notei, por exemplo, nenhum movimento em relação à feira de projetos no *blog*. O projeto inicia na unidade e precisa de um tempo para ser formulado e formatado para se candidatar à feira. Acho que este assunto, como interessa a todos os docentes, deveria ser tematizado no *blog*, tanto antes quanto depois da feira, explicitando os resultados das avaliações dos projetos que participaram para melhorar os projetos futuros (U14).

Estas constatações conduzem ao entendimento de que o moderador está ainda em fase de buscar a melhor forma de transformar o *blog* em uma ferramenta de trabalho que possa auxiliar os docentes em suas atividades. O fato de publicar mais notícias, que repercutem pouco no grupo, em detrimento de assuntos específicos, resolução de problemas e pareceres técnicos, que têm mais eco, demonstra que a estratégia em relação aos temas propostos no *blog* está equivocada.

O moderador informou que uma colaboradora ajuda na moderação ao publicar notícias, combinada com sua intenção declarada de não vigiar a participação dos usuários, infere-se que a função de moderar foi parcialmente terceirizada e o moderador abdica, assim, de seu poder de moderar. Estas constatações explicam a predominância de notícias em relação aos outros temas tratados no *blog*.

Em relação às funções do *blog* de informática, todas as respostas tomam a direção de beneficiar o usuário pelo empoderamento de produzir e compartilhar informações e conhecimentos, além de poder comentar e modificar as publicações alheias, democratizando os meios de disseminação de conhecimentos (U12; U14). A possibilidade da participação dos professores aumenta a resolutividade de problemas da área a que pertencem e pode elevar seu sentimento de utilidade, ao proporcionar o diálogo com colegas fisicamente distantes (M04; U06).

Houve sugestões de agregar funções ao estado atual do *blog*, por exemplo, criando um sistema de reunião virtual de determinados grupos para colaborar no amadurecimento de ideias que podem mais tarde transformar-se em projetos e, um *wiki* paralelo ao *blog* para a construção colaborativa de projetos, produtos e serviços, (U14; U15).

Entre as melhorias sugeridas estão a perseguição do aumento da participação pela criação da cultura de acesso ao *blog*, como é a do e-mail na atualidade e pela melhor definição das categorias ou dos segmentos para que todos possam se encontrar lá, facilitar as postagens e posterior recuperação de acordo com interesse do usuário (U06; U12; U14; U15).

No item seguinte será analisada a contribuição do *blog* de informática à etapa de criação do conhecimento.

4.2.4.2 Criação de conhecimento no *blog* de informática

Os entrevistados acreditam ser possível criar conhecimento por meio do *blog* (M04; U06; U14; U15). O moderador acredita que as experiências relatadas no *blog* podem ajudar os docentes a planejar suas aulas e resolver problemas técnicos e didáticos, talvez por isso, ele diz que gostaria que os relatos fossem mais detalhados. Ele menciona também a questão do receio da rejeição ao postar práticas pouco testadas e as que não obtiveram sucesso, aspectos importantes para a gestão do conhecimento (M04). Acreditam que as postagens do *blog* são relevantes em função de ser um local de especialistas em determinado campo de conhecimentos, onde uma ideia pode ser debatida a partir de sua formulação e ser aperfeiçoada no percurso (U06; U14). O entrevistado U15 dá um exemplo prático de como criar, registrar e utilizar posteriormente o conhecimento produzido:

[...] quando se pega um caso prático, por exemplo, a construção de um curso, a gente começa a buscar fontes específicas do segmento de conhecimento, tendências do mercado de trabalho, de regulamentações da profissão e tudo isso fica disponibilizado no *blog*. Isto fica referenciado para quando o curso entrar em prática, como subsídio aos docentes, que determinado tópico do curso vai ser abordado em função do perfil profissional que foi estudado por alguém, em algum lugar. Fica mais fácil entender as recomendações de abordagens pelos docentes que farão a execução daquele curso. Esta é uma forma de construir o conhecimento e dar uniformidade e alinhamento às ações docentes (U15).

Nessa resposta o entrevistado expõe o funcionamento do ciclo de gestão do conhecimento, com as pesquisas e discussões na fase de criação ou captação, seus respectivos registros para armazenamento para que possam ser recuperados posteriormente e aplicados em produtos ou serviços.

O entrevistado U12 explica que conhecimento tem uma complexidade impossível de ser resumida em uma página de *blog*, onde este na verdade, dissemina informações que podem ser transformadas em conhecimento quando interpretadas por alguma pessoa. O entrevistado procura esclarecer que conhecimento é algo de foro íntimo e depende da interpretação do sujeito sobre o objeto (texto, imagem, vídeo), pois o “conhecimento é criado por meio da síntese de contradições”(NONAKA et. al., 2010, p. 27).

Os entrevistados são unânimes ao afirmarem que o *blog* é uma ferramenta que propicia a criação colaborativa de conhecimentos e torna os processos mais transparentes e

democráticos no sentido de sempre ser possível fazer considerações sobre determinado tema. “O espírito colaborativo de construção do conhecimento permite um processo de melhoria contínua dos resultados do nosso trabalho” (U15). Um dos entrevistados trouxe um caso específico onde ocorreu esta colaboração para um fim determinado:

A possibilidade de discutir e criar consenso entre vários docentes e coordenadores fisicamente afastados sobre um curso em fase de criação ou adequação, cria novo conhecimento para os docentes e para a instituição. Neste caso específico, toda a discussão foi feita pelo *blog* e quando o assunto estava bem discutido, foi convocada uma reunião presencial para fechar a proposta, construída coletivamente e colaborativamente (U14).

A maioria dos entrevistados acredita que os comentários que seguem as postagens ajudam a esclarecer e ampliar o conhecimento sobre determinado assunto. Os comentários geram discussões e estas podem moldar o conhecimento a partir da diversidade de opiniões influenciadas pelas experiências, trajetórias de vida e formação profissional que conduzem às mudanças de paradigmas de determinado campo de atuação, mas o problema é que são poucos os que se dispõem a entrar nas discussões (U12; U15). “As notícias são fatos dados e não instigam a discussão, mas quando se propõe a construir algo em conjunto, geralmente o pessoal participa mais com suas opiniões e sugestões” (U14). Para o entrevistado U06, “os comentários são menos relevantes do que a postagem, pois normalmente não acrescentam muito ao assunto”.

Os entrevistados percebem o *blog* como boa ferramenta para criar ou ressignificar conhecimentos e apresentam explicações variadas para suas afirmações. O entrevistado U06 disse que “a qualquer momento, de madrugada em casa, é possível acessar e fazer a contribuição”, dando a entender que o trabalho já invadiu os espaços de lazer e isto é encarado com naturalidade. Para o usuário U14 o *blog* é uma bela ferramenta “quando usado de forma a propor um desafio prático para ser feito por várias cabeças, ou para publicação de experiências docentes para assuntos específicos”. Os usuários entendem que o *blog* não deve ser utilizado para publicação de notícias, pois para informações gerais já há muitas fontes alternativas e ele perde grande parte do seu valor (U06; U12; U14; U15).

Os usuários entendem que o *blog* é uma ferramenta interessante para a criação de conhecimento, mas sempre expressam uma ressalva quanto à forma de utilização, como faz o usuário U15, se identificando com otimismo em relação ao *blog*, mas recomendando novo rumo às estratégias de utilização. Ele sugere movimentar o *blog* com mais veemência no sentido de estimular as pessoas à participação, mostrando os benefícios para começar a colher

as coisas boas que a ferramenta pode proporcionar. Ele acha “fantástico poder ver como um colega está trabalhando, como está tendo a experiência docente dentro de sala de aula e qual o retorno que está tendo dos alunos” (U15).

Apesar da baixa participação dos usuários e da crítica em relação à forma como está sendo utilizado e conduzido, há uma percepção positiva dos entrevistados em relação à contribuição do *blog* à etapa de criação de conhecimento, tanto que o usuário U12 defende a ideia de que cada professor deveria ter o seu *blog* para estabelecer conexão com seus alunos, pois uma das vantagens do uso de *blogs* pelos professores é que os estudantes os adotam com facilidade por enxergarem neles, além de uma ferramenta de trabalho interativa, uma oportunidade de criar uma comunidade de interesses (AMARAL et al., 2009).

No item seguinte será analisada a contribuição do *blog* de informática à etapa de armazenamento de conhecimento.

4.2.4.3 Armazenamento de conhecimento no *blog* de informática

Os entrevistados percebem o *blog* como uma ferramenta adequada para armazenar conhecimentos, mas não veem isto no *blog* de informática que, pela baixa participação ativa, não foi capaz de produzir um repositório de conhecimentos de interesse do grupo de profissionais. O entrevistado U14, por exemplo, disse que “se cada docente do segmento postasse uma experiência de sala de aula por mês, rapidamente teríamos um valioso material a nossa disposição”. O moderador percebe o *blog* como um espaço limitado, mas fornece alternativa para seu uso ao explicar que “poderia ser colocado *link* para vídeos e apresentações” (M04). A baixa participação ativa, por si só não limitaria a quantidade de conteúdo armazenado, desde que alguns usuários se mostrassem muito ativos.

A maioria dos entrevistados tem seus próprios *blogs* e, apesar de não verem estas funcionalidades no *blog* de informática, identificam as vantagens da ferramenta para o armazenamento de conhecimentos. Reconhecem as vantagens do armazenamento em ambiente *web* que possibilita a mobilidade e o acesso às informações a partir de qualquer lugar sem a necessidade de transportar máquinas ou periféricos com arquivos ou temas a trabalhar (U06; U12; U14; U15). O regime horista de contratação dos entrevistados (dedicação não exclusiva) sugere a necessidade de manter informações em ambiente confiável

na *web* como uma vantagem e uma segurança de que estará sempre pronta para uso, independente do local de trabalho, desde que tenha acesso fácil e rápido à *web*.

Todos concordam que o armazenamento de todas as postagens e seus respectivos comentários é útil “para ver a evolução de determinada discussão até seu desfecho” (M04) funcionando “como uma ATA de reunião” (U15).

Questionados se já utilizaram o *blog* de informática para depositar e disponibilizar documentos, três entrevistados responderam que utilizaram e dois disseram que não disponibilizaram documentos. O entrevistado U06 disse que faz isso de forma natural no seu *blog* pessoal que está conectado ao *blog* corporativo de informática. O entrevistado U15 informou que ainda não disponibilizou documentos no *blog*, mas sabe que é possível e mencionou alguns documentos de um curso em discussão que estão disponíveis no *blog*. Os entrevistados M04, U12 e U14 já utilizaram o *blog* de informática para disponibilizar documentos e compartilhar com o grupo de usuários.

Em síntese, ainda que os entrevistados compreendam o *blog* como ferramenta apropriada ao armazenamento de conhecimentos, o *blog* de informática contribui fracamente para esta etapa do processo de gestão do conhecimento. As justificativas são a baixa participação ativa, a indefinição da moderação do *blog* em relação ao seu papel de escolha de conteúdos, de identificação de usuários chave e de incentivar o compartilhamento. Eles têm a consciência de que a ferramenta não funciona sozinha e precisa ter participantes dispostos a contribuir para formar um banco de dados que possa atrair cada vez mais usuários. Há um paradoxo à vista: se não aparecer alguém para puxar as contribuições, elas tendem a desaparecer e, se não houver benefícios não haverá usuários.

A seguir será analisada a contribuição do *blog* de informática à etapa de disseminação de conhecimento.

4.2.4.4 Disseminação de conhecimento no *blog* de informática

Os entrevistados do *blog* de informática acreditam na contribuição para a etapa de disseminação de conhecimento, pois consideram ser esta uma de suas funções mais importantes. Contudo, suas falas expressam a condição de potencial da ferramenta, já que o *blog* de informática não desempenha bem essa função. O usuário U15 disse que “vai ser uma

ferramenta importantíssima na disseminação das práticas e experiências, se for alimentado com informações válidas para cada segmento de conhecimento da área de informática”.

A afirmação de U15 conecta a disseminação ao armazenamento, onde alguém precisa investir tempo para armazenar conhecimentos de valor, criando um mercado de conhecimento com novidades ao usuário a cada visita, pois ao “visitar o *blog* e não perceber nenhuma mudança, de repente vai diminuir a frequência até não voltar mais” (U15). Para Davenport e Prusak (2003, p. 31), “o primeiro passo em qualquer iniciativa ligada ao conhecimento é reconhecer que existem mercados do conhecimento”, como em uma loja que precisa se abastecer com mercadorias ao gosto de seus grupos de clientes, caso queira vender seus produtos e serviços.

Os entrevistados mostraram consciência sobre a necessidade de ampliar o acesso aos docentes e incentivar o uso da ferramenta para ampliar os conteúdos compartilhados e obter a valorização dos conhecimentos disseminados, no sentido de favorecer o entendimento de assuntos complexos e em constante e rápida mutação, típicos desta área de conhecimento (M04; U06; U14).

Perguntados se já compartilharam alguma prática do seu trabalho, dos cinco entrevistados, dois informaram que ainda não o fizeram. Entre as respostas negativas está o entrevistado U12, informando que o *blog* não tem conteúdo e nem categoria para o seu segmento de atuação e “[...] se tivesse um *blog* mais focado na minha área de atuação, como professor eu utilizaria prazerosamente”. Ao verificar o Quadro 13, constatou-se que ele atua no segmento de *design* e há uma categoria para esse segmento no *blog* de informática como pode ser observado na Figura 4, mas com pouco conteúdo e de relevância questionável.

O entrevistado U15 informou não ter compartilhado experiências de seu trabalho, reconhecendo as qualidades da ferramenta e a falta da cultura para incorporá-la ao seu trabalho cotidiano, dizendo que a sua “participação, por enquanto, ficou muito restrita a construção do novo curso e que deveria explorar bem mais a ferramenta” (U15). A sua resposta contém uma autocrítica, pois não basta acreditar na ferramenta, é preciso utilizá-la para que faça efeito em relação ao compartilhamento de conhecimentos.

O usuário U14 também atuou na discussão da estrutura do curso técnico, mas considerou as suas participações embasadas em sua prática ao evitar a criação de um curso

que restringiria novas matrículas, trazendo prejuízos à unidade educacional, ao não considerar as restrições externas como transporte coletivo e calendário escolar do município.

Salienta-se a existência de alguns entrevistados do *blog* de informática que possuem seus *blogs* pessoais, alguns direcionados ao seu trabalho docente e outros relacionados ao lazer e diversão. Os usuários U06 e U12 informaram ter publicado o caminho para seus *blogs* pessoais, locais em que armazenam todos os seus materiais de aula. O moderador informou ter um *blog* direcionado à elaboração de cervejas, lazer que cultiva com um grupo de amigos há anos. Ele justifica que suas maiores intervenções no *blog* de informática foram estabelecer a discussão sobre o novo curso técnico de informática e para reposicionar a discussão sobre a existência de dois cursos sobre um mesmo tema, um com carga horária mais estendida e outro mais reduzido.

Em relação à reação aos comentários dos outros sobre suas postagens, três entrevistados não acham relevantes, por isso precisam ser analisados para verificar sua pertinência (U06; U12 e U14). O entrevistado U06 diz que “em *blog* corporativo e técnico, as pessoas que não concordam simplesmente ignoram e quem gosta não comenta”. O entrevistado U14 parametrizou o *blog* para não receber os comentários no seu e-mail, dada a sua constatação de que não vale a pena investir tempo lendo-os. Estas constatações demonstram certo pragmatismo e pouca valorização ao processo de conversação via comentários do *blog*.

Para o moderador (M04), os comentários são importantes para o seu trabalho, pois permitem verificar se há consenso em determinado tema e para o usuário U15, são importantes para aparecerem divergências e possibilitar a melhoria da qualidade do que é construído no *blog*.

Em síntese, o *blog* de informática oferece fraca contribuição à etapa de disseminação de conhecimento. As respostas dos entrevistados indicam que acreditam na ferramenta como boa disseminadora de conhecimentos, mas a utilizam muito pouco e não acreditam muito na conversação via *blog*. O problema do *blog* de informática é a insuficiência de conteúdo adequado ao uso dos profissionais que atuam nas unidades educacionais. Se há pouco conteúdo relevante, a consequência natural é a redução do interesse dos usuários e não há o que disseminar.

Na sequência será analisada a contribuição do *blog* de informática à etapa de utilização de conhecimento.

4.2.4.5 Utilização de conhecimento do *blog* de informática

Os entrevistados afirmam ser possível utilizar os conhecimentos construídos e armazenados no *blog*, mas não se referem especificamente ao *blog* de informática e sim às possibilidades da ferramenta (M04; U06; U12; U14; U15). Por exemplo, o entrevistado U06 disse que os assuntos tematizados no *blog* não têm cunho prático, pois tem sido mais utilizado para divulgação de notícias. Os profissionais da área de informática “são práticos e pragmáticos” e desejam abordagem de assuntos que tenham aplicação em suas atividades (U06).

Os problemas constatados nas etapas anteriores do *blog* se refletem na utilização, pois se não houve o cuidado em identificar os conhecimentos relevantes para o grupo de docentes, combinado com o descuido no armazenamento e disseminação de conteúdos com pouco significado prático, tornam o *blog* incapaz de atrair e manter usuários. O repositório não é suficientemente robusto para se tornar uma referência em pesquisa e utilização para os profissionais da área, ainda que exista um conhecimento acumulado de excelente qualidade e com potencial para ajudá-los a resolver os problemas do cotidiano, não aproveitado pelo *blog* (U12; U14; U15).

Já o moderador (M04) informou a criação de alguns cursos por iniciativa de docentes do interior do estado por meio do *blog* e que o professor sente-se orgulhoso quando suas ideias são aceitas. Essa afirmação leva ao entendimento de que o *blog* de informática está sendo mais alavancado pelo moderador no sentido de estabelecer relacionamento do que para fortalecer a ação final dos usuários, pela utilização de conhecimentos acumulados e disseminados.

Questionados se já utilizaram o *blog* para buscar algum conhecimento que precisavam, um usuário respondeu positivamente, pois buscou os arquivos sobre o novo curso técnico em discussão para trabalhar internamente com os docentes da sua unidade (U14). Todos os outros, inclusive o moderador, disseram que o *blog* ainda não tem conteúdo suficiente para ser alvo de pesquisa.

Quando questionados se já aplicaram ou adaptaram alguma prática do *blog*, coerentemente, todos os usuários responderam que não havia prática exposta para utilização ou adaptação ao seu trabalho. O usuário U14 expressou que o *blog* de informática não é suficientemente “específico para dar um direcionamento nas postagens e atrair para a pesquisa de práticas de sala de aula” e ainda não tem conteúdo para servir de fonte de inspiração, discussão e de incorporação aos produtos e serviços da instituição.

Os entrevistados percebem o *blog* como uma ferramenta que poderia aumentar a qualidade de seus trabalhos, caso tivesse mais usuários contribuindo, mais conteúdos disponíveis e atendesse a todos os segmentos da área. Enfim, todos acreditam no *blog* para aumentar a qualidade do seu trabalho desde que atendam a algumas características que ele ainda não tem (U06; U12; U14; U15).

Em síntese, o *blog* de informática não contribui para etapa de utilização de conhecimento, ainda que os usuários o avaliem como uma ferramenta que poderia aumentar a qualidade do trabalho, caso tivesse alguns atributos inexistentes atualmente. Eles acreditam ser possível utilizar os conhecimentos do *blog*, mas na prática não o utilizam em função de não encontrarem conteúdos focados nas suas realidades e necessidades.

Na sequência será analisada a contribuição do *blog* de informática à etapa de mensuração de conhecimento.

4.2.4.6 Mensuração de conhecimento no *blog* de informática

Conforme previsto na metodologia, as questões relacionadas à mensuração do conhecimento em cada etapa do processo foram direcionadas apenas ao moderador, que informou não existir uma forma estruturada com indicadores, metas e seu acompanhamento para mensuração do conhecimento. Ele disse que há uma forma bastante preliminar de “medições quantitativas a partir da ferramenta *Google Analytics*, que indica o número de visitas e os itens mais acessados” (M04).

Sintetizando, o *blog* de informática não tem sistemática de mensuração estruturada com indicadores e metas definidas em relação às etapas do processo de gestão do conhecimento.

No item seguinte será analisada a avaliação geral do *blog* de informática pelos entrevistados.

4.2.4.7 Avaliação do *blog* de informática

A questão única solicitada a todos neste item foi para emitirem suas avaliações sobre a qualidade e quantidade de conhecimentos proporcionados pelo *blog*. As expressões utilizadas para avaliar foram as seguintes:

- a) Está incipiente
- b) Está crescendo
- c) Precisa melhorar muito
- d) Precisa ser redirecionado para atender necessidade do público a que se destina.

Ao concluir a análise das respostas dos usuários e moderador do *blog* de informática onde todos os entrevistados foram solícitos e responderam todas questões do roteiro de entrevista semiestruturado, ficou claro que o *blog* de informática funciona bem na teoria. Porém, quando se aprofundam as questões e se pede exemplos de utilização, fica pouca coisa: a criação colaborativa de alguns cursos e algumas notícias interessantes, mas poucas possibilidades de ajudar os docentes no sentido de aumentar a qualidade da educação ofertada pela organização.

Há unanimidade dos entrevistados quanto às possibilidades do *blog* e estão todos esperançosos de que alguma coisa deve acontecer para dar continuidade ao processo de implantação. Eles percebem as qualidades da ferramenta para facilitar suas vidas e aumentar o tempo de lazer ao não precisarem dedicar seu tempo livre para planejamento, preparação e organização de aulas, ao evitar a repetição do esforço quando se aproveita e adapta o que já foi criado e disseminado.

A seguir será mostrada a síntese do *blog* de informática.

4.2.4.8 Síntese do *blog* de informática

O Quadro 22 mostra uma síntese em relação às sete categorias de análise.

Categoria	Síntese
Características e funções do <i>blog</i>	Características: simplicidade, facilidade de uso e participantes experientes. Temática: mais notícias do que práticas compartilhadas. Função: dar poder ao usuário para produzir e compartilhar conhecimentos.

Criação de Conhecimento	Há uma percepção positiva em relação ao apoio à criação, apesar da baixa participação dos usuários. Houve avanço quando mediador propôs discussão com finalidade específica.
Armazenamento de Conhecimento	Fraca contribuição ao armazenamento. Faltam puxadores de conteúdos Procuram compensar com notícias Acreditam no potencial da ferramenta
Disseminação de Conhecimento	Fraca contribuição à disseminação Pouco conteúdo relevante Pouco interesse dos usuários Acreditam no potencial da ferramenta
Utilização de Conhecimento	Não contribui para a etapa de utilização Conteúdo desfocado da realidade e necessidades dos usuários Acreditam no potencial da ferramenta
Mensuração do Conhecimento	Não há metodologia, indicadores e metas definidas. Há verificação de acessos e número de contribuições. Não há análise qualitativa.
Avaliação do <i>blog</i>	Funciona bem na teoria, mas na prática o grupo de professores não o percebe como uma fonte de conhecimento que possam utilizar. Há esperança de melhorar.

Quadro 22 – Síntese do *blog* de informática

Fonte: Autor

A análise das entrevistas, a observação *in loco* no *blog* e nos documentos da organização permitem afirmar que o *blog* de informática contribui fracamente para as etapas de criação, armazenamento e disseminação. Não há contribuição nas etapas de utilização e não há metodologia para mensuração do conhecimento. Da mesma forma foi possível apontar algumas oportunidades de melhorias, considerando as cinco categorias principais de análise:

- a) *Criação de conhecimentos*: Há uma percepção positiva em relação ao apoio à criação, apesar da baixa participação dos usuários e foram percebidos avanços quando o mediador propôs discussão com finalidade específica de formatar alguns cursos, mas as práticas dos docentes que atuam nas pontas ficaram fora do *blog*. Foram poucas as orientações para promover a participação. Há possibilidades de melhorar este desempenho se forem identificados usuários chave para cada segmento de conhecimento da área e criar comprometimento para compartilhamento de conteúdos específicos, com acompanhamento da efetividade da contribuição.
- b) *Armazenamento de conhecimentos*: Contribuição reduzida por que foi formado um repositório de baixa qualidade, baseado em notícias tempestivas e com pouco valor para a ação docente. Há oportunidade de melhoria se adotadas as medidas para sanar a etapa de criação de conhecimento, e estaria assim, criando o hábito de uso e compartilhamento de conhecimentos.
- c) *Disseminação de conhecimentos*: Contribuição comprometida pela falta de conteúdo. A oportunidade de melhoria está, primeiramente em criar um repositório consistente e

focado na ação dos docentes dos segmentos da área de informática, conforme proposto na etapa de armazenamento.

- d) *Utilização de conhecimentos*: Contribuição comprometida pela falta de conteúdo, mas as melhorias apontadas nas etapas anteriores podem solucionar o problema.
- e) *Mensuração do conhecimento*: somente é mensurado o número de acessos. Há uma ótima oportunidade de melhoria em todas as etapas se forem estruturados e monitorados sistematicamente alguns indicadores em cada etapa.

Na subseção seguinte será analisado o *blog* de gestão e negócios em relação à sua contribuição ao processo de gestão do conhecimento.

4.2.5 ANÁLISE DO *BLOG* DE GESTÃO E NEGÓCIOS

Da mesma forma que o *blog* de informática, ele nasceu quando foi tomada a decisão de criar *blogs* por áreas, seguindo a experiência do *blog* pedagógico. O objetivo era conhecer os profissionais dos vários segmentos desse eixo tecnológico que atuavam nas unidades educacionais e aumentar a sua participação em projetos estratégicos da instituição, bem como aumentar o senso de pertencimento à organização.

A postagem inaugural foi realizada pelo coordenador do eixo tecnológico de gestão e negócios e moderador do *blog*, no dia 16 de julho de 2010. O Quadro 23 mostra a evolução das contribuições dos membros cadastrados no *blog*.

Postagens 2010		Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Nº		1	4	9	11	8	8
Postagens 2011	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho
Nº	7	10	10	7	7	5	2

Quadro 23 – Postagens do *blog* de gestão e negócios

Fonte: Blog de gestão e negócios. Acesso em: 07 ago. 2011

A observação do Quadro 23 permite afirmar que houve uma evolução quantitativa das contribuições até fevereiro e março de 2011, com 10 postagens, estabilizou abril e maio com 7 postagens e depois foi perdendo força até chegar em 2 postagens em julho, que pode ser atribuída às mesmas questões mencionadas nos outros *blogs*.

A Figura 6 mostra um recorte de uma tela do *blog* de gestão e negócios.



Figura 5 – Recorte de uma tela do *blog* de gestão e negócios

Fonte: Autor com base no acesso ao *blog* de gestão e negócios em: 22 ago. 2011.

Ao observar esta tela é possível perceber as categorias criadas no *blog* de gestão e negócios e o número de postagens atribuídas a cada uma delas, onde a categoria que recebe mais contribuições é a de pessoas, com 33 postagens e a menos frequentada é ambiente sustentável, com uma contribuição. Na parte textual à esquerda e abaixo é possível ver a postagem de uma usuária com a *Tag* chamada *Shopping 701*, relacionando-a as categorias de dinâmicas, educação, gestão do conhecimento e inteligência competitiva.

A seguir serão analisadas as características e funções do *blog* de gestão e negócios.

4.2.5.1 Características e funções do *blog* de gestão e negócios

O moderador informou que procura estabelecer períodos para sua atuação no *blog*, onde faz a leitura semanal e a cada dez dias, ele contribui com algum conteúdo. Ele revela que há uma crise no *blog* de gestão e negócios e atribui uma das causas à alta rotatividade dos profissionais desse eixo tecnológico, chegando a 38% ao ano, pois muitos dos “que participavam e eram grandes incentivadores, hoje não estão mais conosco” (M02). Essa constatação do moderador possui fundamento em estudos que apontam as dificuldades enfrentadas pelas organizações devido à perda de funcionários experientes que deixam de operar por elas estarem pouco vigilantes sobre a proteção de seu capital intelectual humano (SINGH et al., 2008; DALKIR, 2005).

De fato, quando se observa o Quadro 14, percebe-se que todos os entrevistados do *blog* de gestão e negócios têm dedicação não exclusiva à instituição e a forma de contratação como horistas. Esta forma de contratação, às vezes leva os profissionais a saírem da instituição quando a carga horária não é suficientemente grande para proporcionar uma renda razoável.

O moderador também informou que solicitou à colaboradora responsável pelo apoio técnico ao *blog* postar notícias para ele fazer a moderação até que consiga reverter e buscar a participação novamente. “As pessoas estão só entrando para ler e não estão postando conteúdo novo” (M02), confirmado pela usuária U11 que se autodefine uma leitora do *blog* e ainda não contribuiu com conteúdos, tendo a consciência de que possui assuntos interessantes de sua prática docente que poderiam ser compartilhados.

O entrevistado U10 disse que acessa *blog* com alguma frequência, mas não percebe sua evolução entre um acesso e outro e sente-se frustrado pela falta de qualidade, pois sabe que também tem sua parcela de responsabilidade ao não ser um usuário ativo. A atuação da usuária U03, uma das mais ativas do *blog*, contribui com conteúdos práticos de sala de aula, também tem frequência de leitura mais ou menos semanal:

[...] eu procuro postar cada atividade diferente que desenvolvo em sala de aula com a participação dos alunos. Procuro explicar “o como” eu fiz essas atividades, postando também, as fotos para que tenham a ideia do todo. Ou então eu disponibilizo alguma ferramenta de referência em sala de aula que eu tenha descoberto para os outros docentes terem acesso. (U03).

A característica mais marcante do *blog*, para o moderador é a liberdade de conteúdo, pois a moderação não inclui a avaliação da postagem antes de publicar. O usuário pode acessar e publicar direto. Essa característica, que a princípio agrada ao moderador, incomoda a usuária U11 em relação às suas expectativas de encontrar assuntos de interesse que pudesse ajudá-la nas atividades cotidianas, pois as postagens acabam se concentrando em assuntos gerais e curiosidades sem relação com seu trabalho (U11).

Essa liberdade de conteúdo é vista como um desapego exagerado da moderação do *blog* ao controle, que causa a perda da qualidade e do propósito do *blog* dirigido a um grupo específico de profissionais (U10; U11). A usuária U03 enxerga o compartilhamento de atividades e a possibilidade de se relacionar com pessoas que não conhece pessoalmente como as principais características do *blog*.

Em relação aos temas tratados no *blog* de gestão e negócios, os usuários definem que são variados e voltados para atualidades, muitas vezes ilustradas com vídeos e apresentações onde alguns temas são próprios da área de conhecimento do eixo e outros são de conhecimentos gerais (M02; U03; U10; U11). Os usuários indicam a necessidade de cuidar mais do tipo de informação que é postada no *blog*, no sentido de terem aplicação direta pelos docentes de todos os segmentos que compõem o eixo tecnológico de gestão e negócios (U10; U11), com exceção da usuária U03, que julga importante os temas gerais para enriquecimento de suas aulas.

Em relação às funções do *blog* de gestão e negócios, os entrevistados indicaram como principais a disseminação de conhecimentos pela publicação de artigos com a abertura de espaços para comentários e a aproximação dos colegas que estão fisicamente em regiões distintas do estado (M02; U03; U10; U11).

Os entrevistados sugeriram novas funções que poderiam ser agregadas ao *blog* para facilitar as atividades normais da organização (M02; U03; U10; U11):

- ✓ Incorporar um sistema de criação e adequação de produtos;
- ✓ Incorporar sistema de atualização dos currículos dos professores visando facilitar a localização de especialistas em determinados segmentos e sua incorporação aos projetos;
- ✓ Links para outros sistemas informatizados da organização que permitiriam criar os registros de uso diário de forma eletrônica para posterior impressão ou exportação de relatórios;
- ✓ Conexão para a plataforma de inovação que permitisse a elaboração e envio, bem como acompanhamento de projetos inovadores.

Na sequência serão analisadas as características e funções do *blog* de gestão e negócios.

4.2.5.2 Criação de conhecimento no *blog* de gestão e negócios

Os entrevistados informaram acreditarem na possibilidade de criar ou capturar conhecimento por meio do *blog* (M02; U03; U10; U11). O moderador (M02) procurou estabelecer a distinção entre informação e conhecimento, onde a primeira é possível ser disseminada pelo *blog*, mas o conhecimento é algo de foro íntimo, que pode ser traduzido

como a interpretação que as pessoas fazem e o sentido que estabelecem em suas mentes a partir dessas informações disseminadas.

A partir dessas considerações, concluiu que o *blog* pode ser um ambiente para criar conhecimentos quando possibilita a conversação entre seus participantes no sentido de quebrar paradigmas (M02). Seguindo em linha semelhante de raciocínio, os usuários têm uma explicação para o processo baseado nos comentários sucessivos sobre o mesmo tema, em que a interação com as demais partes, os leitores do *blog*, podem ajudar a montar o conhecimento pela discussão que redireciona o entendimento sobre o assunto (U03; U10; U11).

Os entrevistados foram unânimes ao afirmar que o *blog* é uma ferramenta que potencializa a colaboração para avançar no entendimento dos temas em discussão, ainda que a forma escrita atrapalhe a participação de parte dos usuários, pois a “elaboração do texto requer algum tempo e cuidado em função de ficar registrado” (U03). A colaboração depende da força de atração de usuários que postem seus conteúdos para que outros o percebam vivo e também sintam vontade de entrar na discussão, alguns por curiosidade e outros para encontrar solução para seus problemas do cotidiano (U10).

Em relação aos comentários que seguem as postagens, os usuários disseram serem poucos no *blog*, e quando existem são no sentido de afirmar e reforçar, confirmando aquilo que o moderador trouxe sobre comentários de apoio e com pouca profundidade. A usuária U11 especula “que os colegas da área ainda não reconhecem o *blog* como uma ferramenta de conhecimento”. Para o moderador (M02) é um processo que necessita de amadurecimento, onde os comentários de apoio representam o início, mas com o tempo, passam a fazer “comentários mais sofisticados, considerações e contrapontos que enriquecem o assunto” (M02).

Quando perguntado se percebem no *blog* uma boa ferramenta para criação e ressignificação de conhecimentos, há unanimidade na percepção dessa condição, no entanto, todos jogam para o futuro, pois “hoje o *blog* da área está com pouca participação e faltam provocações e desafios para motivar os colegas” (U11). Então, todos percebem como uma ferramenta com potencial, mas que ainda não conseguiu atrair os usuários essenciais para a criação de conhecimento.

Em síntese, os entrevistados acreditam na possibilidade de criar conhecimento com o *blog*, pois ele apoia a colaboração. Percebem-no como boa ferramenta para criação do

conhecimento, mesmo não vendo os comentários como relevantes ao entendimento em função de serem raros e superficiais.

Na sequência será analisada a contribuição do *blog* de gestão e negócios ao armazenamento de conhecimentos.

4.2.5.3 Armazenamento de conhecimento no *blog* de gestão e negócios

Os entrevistados julgam o *blog* uma ferramenta apropriada para armazenar conhecimentos, pois tudo que é postado e comentado fica automaticamente no repositório e pode ser consultado posteriormente (M02; U03; U10; U11). O *blog* corporativo e focado em um grupo específico de usuários tem qualidades que tornam as informações mais confiáveis com possibilidade de rastrear a evolução das discussões sobre determinado tema (U10). Além dos artigos, arquivos e comentários, possibilita vínculos com outros *sites* e *blogs* que levam a conteúdos armazenados em algum lugar da *web*, que podem conter textos, imagens e vídeos (U11).

O moderador e a usuária U03 já utilizaram o *blog* para depositar ou disponibilizar documentos. O primeiro informou ter disponibilizado arquivos com apresentações e pesquisas econômicas. A usuária U03 tem vários arquivos compartilhados, como textos, vídeos e fotos. Os usuários U10 e U11 informaram não ter compartilhado arquivos ou documentos no *blog*, mostrando que fazem parte da comunidade de leitores e não de compartilhadores de conhecimentos.

Em síntese, o *blog* de gestão e negócios não tem boa contribuição para a etapa de armazenamento do processo de gestão do conhecimento, pois enquanto no campo das percepções os entrevistados acreditam no potencial da ferramenta, no campo prático metade dos entrevistados não utiliza seus recursos para compartilhar conhecimentos.

Na sequência será analisada a contribuição do *blog* de gestão e negócios para a etapa de disseminação de conhecimentos.

4.2.5.4 Disseminação de conhecimento no *blog* de gestão e negócios

Todos os entrevistados acreditam que o *blog* contribui para a disseminação de conhecimentos e elogiam a ferramenta, como o caso do moderador que afirma ser uma das

ferramentas mais úteis para esta finalidade (M02). Os usuários percebem o incentivo da organização para compartilhar suas experiências relevantes com o grupo e acham fácil usar a ferramenta (U03; U10; U11).

O moderador M02 e a usuária U03 afirmaram já ter compartilhado alguma prática do seu trabalho com os usuários do *blog*. O moderador (M02) lembrou-se de ter compartilhado algumas técnicas específicas de abordagem para alunos com elevado grau de carências. A usuária U03 mencionou a última postagem referente a uma experiência de alunos do curso de aprendizagem comercial para uma rede de farmácias, em que montaram um ponto de venda simulado de produtos de beleza e fizeram uma demonstração para alguns profissionais da empresa, convidados a assistir a ação dos estudantes.

Dois usuários entrevistados, mesmo reconhecendo que têm práticas interessantes, testadas em seminários internos das unidades, ainda não postaram no *blog* e somente acessaram para ler e, em casos muito especiais comentar alguma postagem de terceiros (U10; U11).

Em relação aos comentários feitos pelos outros usuários em respostas às postagens, o moderador (M02) e a usuária (U03) já tiveram a experiência. O moderador disse que está ainda aprendendo a digerir as contestações, que não é algo de imediato, mas aprecia as manifestações. A usuária U03 já realizou até encontros virtuais com colegas em função do interesse em suas práticas disseminadas e acha muito bom receber retorno dos leitores.

Os usuários que não viveram a experiência de receberem comentários no *blog* corporativo, hipoteticamente, disseram que seria muito bom recebê-los, pois assim ficariam sabendo como repercutiram suas produções junto ao seu público.

Em síntese, o *blog* de gestão e negócios não contribui de forma consistente para a etapa de disseminação do conhecimento em função da falta de hábito de compartilhamento de conhecimentos que levaram às deficiências constatadas, também, nas etapas anteriores de criação e armazenamento. Os entrevistados apontaram que faltam mais assuntos relacionados às práticas de seu trabalho para que mais professores percebam o benefício do *blog* e com isso, também, sintam-se motivados para contribuir com novos conteúdos, enriquecendo assim o repositório e aumentando o campo para diálogos entre os participantes.

A seguir será analisada a contribuição do *blog* de gestão e negócios para a etapa de utilização de conhecimento.

4.2.5.5 Utilização de conhecimento do *blog* de gestão e negócios

Os entrevistados foram unânimes em afirmar que acreditam ser possível utilizar os conhecimentos construídos, armazenados e disseminados no *blog*, pois “é uma excelente ferramenta para compartilhar práticas e ideias” (U10). Essas práticas compartilhadas facilitam a vida do docente ao assumir turmas e temas novos para trabalhar e também quando precisa substituir um professor que fica impedido de dar alguma aula por algum motivo imprevisto (U10; U11).

O moderador exemplificou com o ponto de venda improvisado com caixas de papelão e embalagens citado anteriormente pela usuária U03, que chamou de ação criativa do docente como ideal para disseminar no *blog*, pois aproveita os aspectos do ambiente e realiza exercícios com grande valor pedagógico (M02). A usuária U03 afirma que as postagens são realizadas em uma linguagem comum aos docentes, facilitando o entendimento, adaptação e aplicação no trabalho, pois “apesar de parecer sucintas para outras pessoas, são claras para mim, pois trabalhamos com os mesmos componentes curriculares e mesmos cursos” (U03).

Três entrevistados afirmaram já terem utilizado o *blog* para buscar algum conhecimento para seus trabalhos (M02; U03 e U10). O moderador (M02) disse que o *blog* o ajudou a conhecer melhor o grupo de profissionais que estão atuando nas unidades educacionais em todo o estado e os cenários em que atuam. A usuária U03 informou que procura semanalmente por novidades para aplicar em sala de aula e sempre encontra algum conteúdo interessante, tanto nas postagens quanto nos *links* para outros *sites* e *blogs*. Ela lamenta a baixa participação ativa dos colegas, que teriam a oportunidade de criar uma base de conhecimento de qualidade para benefício de todo o grupo. Uma usuária não soube precisar se já utilizou algum conhecimento do *blog*, só se foi de forma muito pontual e específica, pois “o nosso *blog* é muito genérico e acaba contribuindo com cultura geral, mas se atendessem às especificidades de nossos cursos, daria uma ajuda intencional e muito superior” (U11).

Questionados se já aplicaram ou adaptaram alguma prática exposta no *blog*, o moderador (M02) informou que conseguiu apropriar-se melhor da realidade vivida pelos docentes. A entrevistada U03 afirmou que se apropriou e adaptou algumas atividades postadas no *blog*, uma delas foi uma simulação de um ponto de vendas. Outro entrevistado disse que já utilizou muita informação do *blog*, inclusive para publicar em seu *blog* pessoal, mas ele “não

tem evoluído da forma que eu acho que seria esperado” (U10). A entrevistada U11 disse que não aplicou nada diretamente em função do *blog* ainda não oferecer suporte suficiente no segmento em que atua:

[...]. O *blog* é um caminho natural de consulta, mas não há conteúdo significativo em meu campo de trabalho. Tenho absoluta certeza, que assim como eu, os outros colegas dedicam tempo para pesquisar, inventar e aplicar dinâmicas de sala de aula, para tornar as aulas mais interessantes para os alunos. E Assim como eu, normalmente não compartilham estes trabalhos e resultados no *blog* para benefícios de todos. Eu penso em mudar esta atitude a partir da reflexão que estou fazendo em função destas perguntas que estou respondendo agora. (U11).

A utilização é dependente da existência de conhecimentos compartilhados pelos usuários do *blog*, e como eles não têm o hábito de compartilhar, não há o que utilizar no *blog* de gestão e negócios. Contudo, reconhecem suas parcelas de responsabilidade pela insuficiência técnica do *blog* (U10; U11).

A maioria dos entrevistados percebe o *blog* como uma ferramenta que aumenta a qualidade do trabalho. O moderador informou que a sua atuação no *blog* lhe permitiu entender melhor a situação dos docentes para focar seu trabalho de forma mais efetiva (M02). A entrevistada U03 disse que o *blog* contribui muito em função de ser focado na sua área de atuação. O entrevistado U10 informou ter acesso a outros sites da *web* com conteúdos alinhados à sua área de conhecimento que permite uma pesquisa mais dirigida a partir do *blog* de gestão e negócios.

Já a entrevistada U11 concorda que o *blog* tem potencial para contribuir, mas hoje está com baixa participação dos usuários e conseqüentemente com pouco conteúdo utilizável em seu trabalho.

Em síntese, os entrevistados são mais utilizadores do que criadores, armazenadores e disseminadores de conhecimentos. Significa que há problemas em algumas etapas do processo de gestão do conhecimento que precisam ser resolvidos, principalmente nas etapas de armazenamento e disseminação do conhecimento, que depende de poucas pessoas sensibilizadas e dispostas a compartilhar seus conhecimentos.

Na seqüência será analisada a contribuição do *blog* de gestão e negócios para a etapa de mensuração do conhecimento.

4.2.5.6 Mensuração de conhecimento no *blog* de gestão e negócios

O moderador do *blog* de gestão e negócios informou perceber as questões relacionadas à criatividade e motivação dos docentes para fazer diferente, quando analisa suas postagens no *blog*. Ele entende o *blog* como um repositório simples, mas os usuários o veem mais como uma ferramenta de interação (M02). Esta constatação está alinhada ao que foi observado na análise das entrevistas referentes às etapas de criação, armazenamento, disseminação e utilização do conhecimento, onde foi possível perceber que o gargalo do processo localiza-se nas fases de armazenamento e disseminação do conhecimento.

Ele tem dúvidas se é possível mensurar conhecimento. Acredita ser possível mensurar informações, pois considera o conhecimento mais complexo para mensurar a partir de uma ferramenta. Para ele o conhecimento pressupõe uma lógica de significado para cada sujeito que interage com alguma informação (M02).

Percebe-se alguma evolução em relação à disseminação e utilização do conhecimento por meio do interesse demonstrado por algum conteúdo específico. Contudo, como foi verificado anteriormente, este interesse pode se manifestar por outras formas de comunicação fora do *blog* (por exemplo, telefone e e-mail), de difícil captação para uma avaliação metódica e objetiva, a não ser a medição quantitativa de acessos realizada pela ferramenta *Google Analytics*.

Ainda que seja possível perceber os movimentos de interesse em práticas de trabalho disseminadas e a medição automática do número de acessos e de postagens, não há uma metodologia estruturada com indicadores e metas para mensuração e análise dos resultados do *blog* de gestão e negócios em cada etapa do processo.

No item seguinte será analisada a avaliação geral do *blog* de gestão e negócios pelos entrevistados.

4.2.5.7 Avaliação do *blog* de gestão e negócios

Nesta etapa participaram todos os entrevistados que responderam a uma questão mais ampla colocada na dimensão de mensuração do conhecimento. Foi solicitado aos entrevistados avaliarem a qualidade e/ou a quantidade de conhecimentos proporcionados pelo *blog* de gestão e negócios.

A intenção do moderador em relacionar a gestão a uma gama variada de assuntos não foi compreendida pelos usuários, que criticaram a falta de foco nas atividades cotidianas dos professores que os ajudaria no planejamento e execução de suas atribuições (M02; U10; U11). O *blog* de gestão e negócios ainda está em estágio incipiente e com poucos professores participando com conteúdos, mas a ferramenta tem potencial e pode evoluir se o moderador assumir o controle do processo e focar os conteúdos de forma mais direta aos segmentos de conhecimentos que compõem o eixo tecnológico (U10; U11).

Os docentes têm a visão de que sua ação está isolada do funcionamento das demais atividades da unidade, pois as outras funções estão conectadas o tempo todo nos sistemas corporativos informatizados de gestão. Os docentes acabam ficando presos no seu mundo, que consiste na correria de uma sala de aula a outra e acabam dedicando muitas horas de seu lazer para planejar e preparar atividades a serem desenvolvidas nas aulas (U11).

O compartilhamento dessas atividades com os colegas pode reduzir o esforço dos docentes, que poderão utilizar experiências dos outros e ampliar seu tempo de lazer. O *blog* tem potencial para aumentar as trocas entre os professores de um mesmo campo de conhecimento, trazendo consequências interessantes para todos: sobrarão mais tempo de lazer para os professores que contarão com um banco de informações e conhecimentos para orientar sua ação; ganha a organização que passa a ter o registro dos conhecimentos essenciais das práticas educacionais e ganha a qualidade das ações educacionais e a inovação, pois o tempo passa a ser utilizado para melhorar as práticas existentes e não para iniciá-las do zero (M02; U03; U10; U11).

A usuária U03, uma das mais ativas do *blog*, faz uma avaliação muito positiva e demonstra convicção de que haverá evolução, pois já viveu experiências semelhantes de aplicação de novas metodologias e ferramentas de trabalho em que houve demora até criar o hábito e obter a participação ativa. Ela propõe uma ação pedagógica, por exemplo, uma oficina onde os docentes utilizem o *blog* para ver o conteúdo, o que está sendo conversado, o que pode agregar à sua prática e como eles podem contribuir para a prática dos colegas (U03).

Em relação às expectativas de participação ativa de usuários, o moderador mencionou a intenção de buscar a participação de 50% dos docentes do eixo de gestão e negócios, mesmo reconhecendo as resistências ao compartilhamento (M02). Essa expectativa, se transformada em meta será extremamente desafiadora e muito acima do padrão normal de participação espontânea. Para conseguir o percentual proposto ele deve ter em mente a colocação de metas

a serem cumpridas pelos usuários, saindo do padrão atual de moderação com base na espontaneidade dos usuários. O entrevistado U10 sugere que:

[...] dar desafios e pedir a participação de todos seria um bom ponto de partida para a criação de um repositório inicial de conhecimentos no *blog*. Esses desafios poderiam ser por unidade, por exemplo, a cada semana cada unidade deveria postar uma prática docente, envolvendo também uma comunicação com as pedagogas para ajudarem no processo de incentivo aos docentes (U10).

Ao encerrar a análise do *blog* de gestão e negócios, percebe-se que há problemas nas etapas de criação, armazenamento e disseminação das práticas docentes. As entrevistas demonstraram que os conhecimentos existem, estão documentados, pois os professores realizam planos de trabalho e os colocam em ação, mas não são compartilhados. Os usuários desse *blog* mostraram-se mais leitores e utilizadores do que compartilhadores de conhecimentos. A adoção de indicadores e metas mensuráveis também poderá melhorar a análise e controle dos benefícios do *blog* para a organização e seus usuários.

A seguir é apresentada a síntese do *blog* de gestão e negócios.

4.2.5.8 Síntese do *blog* de gestão e negócios

O Quadro 24 mostra uma síntese em relação às sete categorias de análise.

Categoria	Síntese
Características e funções do <i>blog</i>	Características: simplicidade e facilidade de uso. Temas variados e com pouco foco na prática. Não há mediação entre a postagem e a disseminação. Função de ampliar relacionamento e compartilhar conteúdos.
Criação de Conhecimento	Contribui para a criação Entendem que os comentários são superficiais Há poucos usuários ativos, mas reconhecem o potencial da ferramenta.
Armazenamento de Conhecimento	Fraca contribuição ao armazenamento Poucos compartilham suas práticas de trabalho e conteúdos significativos Procuram compensar com notícias, mas acreditam no potencial da ferramenta.
Disseminação de Conhecimento	Fraca contribuição à disseminação Não percebem no <i>blog</i> uma fonte consulta Conteúdo desfocado das necessidades, mas acreditam no potencial da ferramenta.
Utilização de Conhecimento	Contribui para a utilização de conhecimentos Há utilização quando disseminadas práticas de sala de aula. Usuários mais leitores e utilizadores do que contribuidores.
Mensuração do Conhecimento	Não há metodologia, indicadores e metas definidas. Há verificação de acessos e quantidade de contribuições. A análise qualitativa é realizada de forma incipiente e sem critérios estruturados.
Avaliação do <i>blog</i>	Atualmente com pouco conteúdo e poucos usuários ativos, mas há otimismo quanto às possibilidades da ferramenta.

Quadro 24 – Síntese do *blog* de gestão e negócios

Fonte: Autor

A análise das entrevistas, observação do *blog* e análise dos documentos, permite dizer como o *blog* de gestão e negócio contribui em algumas etapas do processo de gestão do conhecimento em uma organização de educação profissional, bem como apontar algumas oportunidades de melhorias, considerando as cinco categorias principais de análise:

- a) *Criação de conhecimentos*: Há percepção positiva ao apoio à criação, mas há poucos usuários das unidades contribuindo com conteúdos e a auxiliar técnica, orientada pelo moderador, está recheando com notícias, transformando-o num reprodutor de notícias tempestivas, com pouco valor para a prática docente. Há oportunidade de melhorar este desempenho se houver identificação de usuários chave para cada segmento de conhecimento do eixo e solicitações específicas, com mediação das contribuições dos usuários.
- b) *Armazenamento de conhecimentos*: São poucos usuários da linha de frente que contribuem com conteúdo, houve a formação de um repositório de baixa qualidade e desfocado das atividades docentes. Há boa oportunidade de melhoria se adotada a prática de criar comprometimento de todos em compartilhar, estaria assim, criando o hábito de uso e compartilhamento de conhecimentos.
- c) *Disseminação de conhecimentos*: Há um repositório de baixa qualidade iniciado e disponibilizado no *blog* que precisa ser revertido, selecionando somente o que for relevante para a ação docente para ficar no *blog*. A oportunidade de melhoria pode ser a mesma citada na etapa anterior para criar o hábito (cultura) de uso.
- d) *Utilização de conhecimentos*: Os usuários utilizam os conhecimentos armazenados no *blog*, desde que sejam úteis ao seu trabalho.
- e) *Mensuração do conhecimento*: somente é mensurado o número de acessos. Há uma ótima oportunidade de melhoria em todas as etapas do processo se forem estruturados e monitorados sistematicamente alguns indicadores em cada etapa.

A subseção seguinte fará a análise do *blog* de idiomas.

4.2.6 ANÁLISE DO *BLOG* DE IDIOMAS

De forma semelhante aos *blogs* anteriores, ele nasceu quando foi tomada a decisão de criar *blogs* por áreas, seguindo a experiência do *blog* pedagógico. O objetivo era conhecer os profissionais dos vários segmentos dessa área de conhecimentos que atuavam nas unidades educacionais e aumentar a sua participação em projetos estratégicos da instituição, bem como aumentar o senso de pertencimento à organização.

A postagem inaugural foi realizada pela coordenadora de idiomas e também moderadora do *blog*, no dia 23 de agosto de 2010. O Quadro 25 mostra a evolução das contribuições ao longo do tempo.

Postagens 2010			Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Nº			2	8	10	3	0
Postagens 2011	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho
Nº	3	2	8	5	2	5	3

Quadro 25 – Postagens do *blog* de idiomas

Fonte: Autor a partir de acesso ao *blog* em: 07 ago. 2011

O Quadro 25 mostra que o *blog* de idiomas recebe poucas postagens de seus usuários, atingindo o máximo de dez postagens no mês de outubro de 2010 e, diferentemente dos outros *blogs* analisados, não teve grande perda de velocidade a partir das mudanças da área de educação ocorrida em maio de 2011.

A Figura 6 mostra o recorte de uma tela do *blog* de idiomas com destaque dos tópicos recentes, os comentários e os arquivos mensais.

Publicado em [Inglês](#) | [Deixar um comentário](#)

Clássicos Adaptados para Nível Intermediário.

Publicado em [29 de julho de 2011](#) por [sssevero](#)

Separei alguns títulos de adaptações como sugestões de leituras para os meus alunos. Achei que seria legal compartilhar.

Onde encontrar:

<http://www.livrariacultura.com.br/scripts/index.asp>
<http://www.sbs.com.br/index.asp>
<http://www.disal.com.br/>

 **AMERICAN CRIME STORIES** - Oxford Bookworms Library – LEVEL 6 – Crime & Mystery;

Curtis Colt didn't kill that liquor store woman, and that's a fact. It's not right that he should have to ride the lightning – that's what prisoners call dying in the electric chair. Curtis doesn't belong in it, and I can prove it.' But can Curtis's girlfriend prove it? Murder has undoubtedly been done, and if Curtis doesn't ride the lightning for it, then who will? These seven short stories, by well-known writers such as Dashiell Hammett, Patricia

Tópicos recentes

- [Paulo Coelho – in English](#)
- [Clássicos Adaptados para Nível Intermediário.](#)
- [Just For Fun](#)
- [Artigo escrito por aluna em sala de aula](#)
- [Inscrições para o programa Jovens Embaixadores 2012 estão abertas até 7 de agosto](#)

Comentários

- [Regina em Artigo escrito por aluna em sala de aula](#)
- [Gabby em Clássicos Adaptados para Nível Intermediário.](#)
- [Eduado Vargas em Clássicos Adaptados para Nível Intermediário.](#)
- [prwitt em Deixe aqui suas sugestões, dúvidas e/ ou elogios!](#)
- [Gabby em Just For Fun](#)

Arquivos

- [agosto 2011](#)
- [julho 2011](#)
- [junho 2011](#)

Figura 6 – Recorte de uma tela do *blog* de idiomas

Fonte: Autor a partir de acesso ao *blog* em: 22 ago. 2011.

Observando-se a parte superior do texto da Figura 6, percebe-se o compartilhamento de uma atividade que o docente separou para trabalhar com seus alunos, citando as fontes das informações para permitir aos colegas o acesso ao original.

A seguir serão analisadas as características e funções do *blog* de idiomas.

4.2.6.1 Características e funções do *blog* de idiomas

Os entrevistados informaram que atuam no *blog* de uma a três vezes por semana (M03; U16), e a usuária U09 informou que é raro não postar algum conteúdo em duas semanas. Ao analisar as postagens do *blog* verifica-se que o padrão de contribuição de uma a três vezes por semana somente se confirma se a leitura for considerada, pois o número de postagens não combina com a informação, com exceção da usuária U09 que contribui com conteúdo praticamente todas as semanas.

As características do *blog* de idiomas mais destacadas pelos entrevistados, foram a possibilidade do professor expressar-se e a interação entre os profissionais da área (U09; U16). A entrevistada U09 não o percebe como uma ferramenta para dar informação, mas ali “podemos colocar o que quiser e expressar o que estamos pensando, tirar dúvidas, trocar experiências e sentir parte da construção de algo maior para todos. O *blog* fez uma enorme diferença pra mim” (U09). O entrevistado U16 identificou características funcionais do *blog* e chamou a atenção para a necessidade de gerenciamento para tornar a participação mais assídua dos usuários. Ele entende o *blog* como “uma ferramenta bastante simples e rápida para postar e receber e sugestões dos outros participantes, além de permitir postar links, vídeos, fotos e uma gama de informações que podem auxiliar na eficiência das atividades do docente” (U16).

A moderadora mencionou a dificuldade de usar manifestada por parte dos usuários que a informaram que ainda enfrentam barreiras para acessar o *blog* fora das unidades educacionais (M03). Já o usuário U16 informa que prefere acessar o *blog* de casa por que na unidade é mais lento e difícil. Portanto, a questão do acesso é dependente de cada caso e de preferências pessoais e pode estar sendo utilizado como pretexto para a falta de uso da ferramenta (HALMANN, 2006; MENDES, 2009), pois em todas as unidades educacionais existem laboratórios de informática com acesso de banda larga à web.

Questionados sobre os temas mais frequentes tratados no *blog* de idiomas, a moderadora informa que são “relacionados à metodologia, são novas propostas de ensino, experiências de alunos que viajaram ao exterior e sugestão de temas de suporte e material

extra para ação em sala de aula” (M03). Os usuários U09 e U16 disseram que os assuntos têm foco em suas áreas de trabalho e às vezes algumas curiosidades, fotos e vídeos.

Em relação às funções do *blog* tanto a moderadora quanto os usuários entrevistados têm entendimento semelhante. Para eles o *blog* é uma ferramenta para troca de ideias e experiências entre os professores para criar um banco de materiais extras para diversificar a abordagem e qualificar as aulas (M03; U09; U16).

Os entrevistados indicam como possibilidade de melhoria do *blog* a agregação de fórum de discussão e envio de resumo semanal das atualizações para os e-mails dos professores com o objetivo de alavancar o número de acessos.

Na sequência será analisada a contribuição do *blog* de idiomas para a etapa de criação de conhecimento.

4.2.6.2 Criação de conhecimento no *blog* de idiomas

Os entrevistados acreditam na possibilidade de criar ou capturar conhecimentos por meio do *blog* pelas seguintes razões (M03; U09; U16):

- a) Permite ler, discutir e aprender de uma forma geral;
- b) Permite escutar os colegas mais experientes e aprender com eles;
- c) Todos os participantes são da mesma área de conhecimento, tornando-o mais confiável e seguro.

Todos os entrevistados comungam da ideia da colaboração como alavanca para a criação de conhecimento e o *blog* oferece a oportunidade da interação e da construção conjunta. A usuária U09 salienta a necessidade de criar a cultura para o uso do *blog* para os professores acompanharem a evolução social, evitando o descolamento de sua ação pedagógica em relação à perspectiva dos estudantes, que são adeptos das redes sociais. O usuário U16 complementa que a colaboração de várias pessoas possibilita a construção do conhecimento de forma articulada e aceita por todos.

Os entrevistados acreditam que os comentários posteriores às postagens ajudam a esclarecer e aprofundar o conhecimento sobre determinado tema. Contudo, afirmam que o *blog* de idiomas está numa fase inicial e ainda não conquistou este patamar de colaboração

característico dos *blogs* externos que participam, onde os comentários são fundamentais para a compreensão mais profunda do assunto (M03; U09; U16).

Os entrevistados são unânimes em afirmar que percebem no *blog* uma boa ferramenta para criação e ressignificação de conhecimentos. A moderadora deseja que o *blog* de idiomas desempenhe bem o papel de criação de conhecimento, significando que ele ainda não chegou a este patamar. A usuária U09 reconhece o valor do *blog* para seu trabalho e expõe outros elementos importantes:

O blog trouxe para dentro da minha sala de aula vários temas que eu jamais havia imaginado. Eu simplesmente vi as postagens, analisei e resolvi aplicar à minha prática. Os resultados eu tenho postado no blog até para reconhecer o valor do colega que introduziu o assunto no blog. A troca de informações entre os colegas é muito válida, até para ampliar o sentimento de pertencimento ao grupo e à instituição (U09).

Em síntese, os entrevistados estão convictos de que é possível criar conhecimento por meio do *blog*, mas expressam a necessidade de incorporar na cultura dos professores o hábito de uso da ferramenta, pois são ainda poucos os que contribuem com conteúdos e compartilham suas experiências.

Na sequência será analisada a contribuição do *blog* de idiomas para a etapa de armazenamento de conhecimentos.

4.2.6.3 Armazenamento de conhecimento no *blog* de idiomas

Os entrevistados percebem o *blog* como local para armazenar ou reter conhecimentos e acreditam que os materiais armazenados facilitem a ação dos docentes em sala de aula e sirvam também para a integração de professor novo. A usuária U09 recorda da sua contratação como única professora de inglês da unidade educacional, não tendo com quem conversar e trocar ideias, ela telefonava frequentemente para a coordenadora de idiomas em Porto Alegre para ter um pouco de segurança no que pretendia fazer (U09).

Eles acreditam que o apoio do *blog* pode reduzir o estresse de quem ingressa e auxilia e amplia as possibilidades de pesquisa de quem já está na organização, pois as postagens e comentários disponíveis permitem a compreensão dos assuntos discutidos e a formação de uma base de conhecimentos de qualidade (M03; U09; U16).

Os entrevistados já utilizaram o *blog* para depositar e disponibilizar documentos, arquivos de textos, fotos e vídeos. A moderadora informou que os planos de cursos deverão

ser alocados, ou colocados links de acesso no *blog* para facilitar o acesso a todos os professores.

Em síntese, é possível afirmar que o *blog* de idiomas contribui para a etapa de armazenamento de conhecimento, mesmo com poucos usuários ativos, eles disponibilizam suas experiências de trabalho.

A seguir será analisada a contribuição do *blog* de idiomas para a etapa de disseminação de conhecimentos.

4.2.6.4 Disseminação de conhecimento no *blog* de idiomas

Os entrevistados acreditam que o *blog* contribui fortemente para a etapa de disseminação de conhecimentos, pois permite a comunicação entre os colegas independente da distância física que os separa, desde que tenham objetivos e interesses comuns a compartilhar (M03; U09; U16).

Além de acreditar na contribuição do *blog* eles afirmaram já terem compartilhado com os usuários alguma prática do seu trabalho. Eles compartilham atividades que utilizam com seus alunos ou encontram em outros meios, que imaginam interessar aos colegas (U09; U16). “A última foi uma visita em que levei parte dos meus alunos numa micro cervejaria, uma fábrica de cerveja. Eu coloquei as fotos no *blog* e eles adoraram” (U09). A moderadora M03 disse que compartilhou as concepções e abordagens adotadas pela instituição.

Os entrevistados encaram com naturalidade e de forma positiva os comentários e contribuições dos outros quando postam no *blog*, pois entendem que uma prática pode ser melhorada a partir dos comentários e das adaptações que os colegas fazem para suas realidades (U09; U16):

Eu acho mais fácil interagir no *blog* do que nos encontros presenciais, pois nestes há um cronograma a ser seguido e não dá tempo de todos se expressarem. No *blog* eu utilizo o tempo de acordo com minhas disponibilidades e relato os temas que estão ocorrendo no momento, com mais detalhes (U09).

Ainda que a observação do *blog* indique e a moderadora tenha externada a baixa participação dos usuários, é possível afirmar que o *blog* de idiomas contribui para a disseminação do conhecimento, pois todos os entrevistados responderam positivamente aos requisitos relacionados a essa etapa do processo de gestão do conhecimento.

Na sequência será analisada a contribuição do *blog* de idiomas para a etapa de utilização de conhecimentos.

4.2.6.5 Utilização de conhecimento do *blog* de idiomas

Os entrevistados acreditam na possibilidade de utilizar os conhecimentos construídos ou armazenados no *blog*, pois são postadas práticas que os professores realizam com seus alunos, em vários formatos de arquivos, imagens e vídeos, que podem ser replicadas em outras situações de sala de aula (M03; U09; U16).

As dúvidas em relação às abordagens de determinados conteúdos podem ser esclarecidas com a intervenção de professores mais experientes que atuam no *blog*. Por exemplo, uma professora ao ser contratada, recebeu a orientação de falar inglês desde a primeira aula, mesmo percebendo que os alunos não estavam entendendo, ela somente mudou a prática e sentiu-se aliviada quando um experiente professor postou como procedia nas primeiras aulas para que os estudantes entendessem o conteúdo. Ela afirma que passou a ter um desempenho muito melhor a partir daquela mensagem (U09).

A moderadora expressou sua expectativa de que o *blog* corporativo seja um caminho e um incentivo para que os professores de idiomas constituam seus *blogs* pessoais para comunicar-se com seus alunos e estes se apoderem de um canal de comunicação para aplicação da linguagem que estão aprendendo.

Os usuários informaram que procuram, aplicam ou adaptam conhecimentos disseminados pelo *blog* em suas salas de aula (U09; U16). Por exemplo, a partir de propostas de trabalho com música, a professora solicitou a alteração de sua letra de acordo com o nível de compreensão do idioma, e para outro grupo, propôs a criação de um videoclipe, que acabou fazendo sucesso na unidade e em seu *blog* (U09).

Eles percebem o *blog* como uma ferramenta que aumenta a qualidade do trabalho e reduz o uso de tempo de lazer na preparação de atividades, por oferecer conhecimento contextualizado e a possibilidade de uniformizar os serviços ofertados aos clientes (M03; U09; U16). Essa uniformização permite reduzir as diferenças significativas de abordagem entre os professores nos mesmos cursos e nos mesmos níveis, que acabam prejudicando o estudante quando ele precisa dar continuidade nos estudos em outra localidade (U09; U16).

Em síntese, há unanimidade dos entrevistados quanto à possibilidade de utilizar os conhecimentos do *blog* e utilizam-no para buscas, aplicam as práticas disseminadas e afirmam que ele aumenta a qualidade do trabalho, pois contém conhecimento útil e focado em suas atividades. Portanto, o *blog* de idiomas, contribui para a etapa de utilização de conhecimentos.

A seguir será analisada a contribuição do *blog* de idiomas para a etapa de mensuração de conhecimentos.

4.2.6.6 Mensuração de conhecimento no *blog* de idiomas

Nesta subseção a moderadora do *blog* de idiomas respondeu se adotava alguma forma para a mensuração do conhecimento nas etapas de criação, armazenamento, disseminação e utilização de conhecimentos.

A moderadora informou que o *blog* está numa fase inicial e ela mesma se caracterizou como uma migrante digital que está se adaptando à situação para ver qual tipo de análise será requerida (M03). Havia um plano de ações em andamento para implantação do *blog*, construído pela moderadora e aprovado pela gerência, voltado para resolver as questões centrais ainda pendentes, como contato com usuários, cadastramento e envio de senha provisória com orientações de acesso e verificação da utilização. O plano referido não mencionava ações no sentido de criar um grupo de indicadores e metas para mensuração em cada etapa do processo de gestão do conhecimento:

Um dos objetivos é chegar a verificar a real utilização, ou seja, saber que aquilo que está no *blog* ajuda o trabalho de alguém. Neste *blog* específico, estamos tentando facilitar o caminho para acessá-lo. Existem vários *blogs* relacionados ao ensino de idiomas que são imprescindíveis, pois têm muita coisa que se aproveita em sala de aula. Esses *blogs* estão listados e conectados ao nosso *blog* (M03).

O *blog* está organizado por categorias de acordo com cada idioma e é possível conhecer o número de postagens e comentários de cada colaborador por mês, e em cada categoria. A ferramenta básica utilizada para verificar os acessos é o *Google Analytics*, mas não há uma sistemática baseada em indicadores de desempenho e metas relacionadas a eles para avaliar cada etapa do processo de gestão do conhecimento.

Em síntese, o *blog* de idiomas não contempla uma metodologia estruturada com indicadores, metas e sistema de monitoramento, ainda que exista a medição de acessos e seja possível verificar a quantidade de postagens, por usuário e por categoria.

No item seguinte será realizada uma avaliação do *blog* de idiomas relacionada à qualidade e à quantidade de conhecimentos proporcionados pelo *blog*.

4.2.6.7 Avaliação do *blog* de idiomas

Os usuários fazem uma avaliação positiva do *blog* de idiomas, mesmo que ainda esteja em fase de implantação e com poucos professores com participação ativa e frequente. Eles avaliam positivamente a qualidade do conhecimento em função de estar sendo frequentado e utilizado por docentes que têm conhecimentos e experiências específicas da área de idiomas, que inspiram confiança para serem utilizados em aula (M03; U09; U16), como pode ser observado no comentário:

Eu examino como seriam as minhas aulas sem a troca de experiências com os colegas e percebo que os meus alunos não entenderiam alguns aspectos fundamentais que eu passei a adotar a partir das ideias dos colegas. Para mim, o *blog* foi uma guinada extremamente significativa para a minha ação em sala de aula. Não estou só. O *blog* dá retorno na minha sala de aula e sei que faz o mesmo para outros colegas (U09).

Em relação à quantidade eles avaliam que o *blog* ainda não atingiu um ponto satisfatório em função da participação ativa de poucos professores (M03; U09; U16). A moderadora acredita na possibilidade dos professores inspirarem-se no *blog* corporativo e, pelo conhecimento da técnica e de sua lógica, criarem seus *blogs* pessoais para comunicar-se com seus estudantes. Esses *blogs* dos professores podem ser conectados ao *blog* corporativo para ampliar a base de conhecimentos e incluir os estudantes nas conversações, como já existem alguns casos (M03).

A lentidão do processo de implantação do *blog* de idiomas sugere algumas barreiras que precisam ser suplantadas para aumentar o volume de conhecimentos e a participação dos usuários (M03; U16). Há aspectos culturais a serem resolvidos, por exemplo, o ensino de idiomas sempre foi muito dependente do livro e, por conseguinte, os professores têm suas experiências atreladas ao seu uso. Mesmo não considerando a exclusão de um para adoção de outro meio, o livro já vem pronto, diferentemente do *blog* que exige a interação e a construção conjunta de conhecimentos. Possivelmente seja necessário desenvolver ações de convencimento dos professores para desgrudar de velhos hábitos e adquirir novos, já que não parece ser a questão da tecnologia o entrave mais importante, pois os professores dessa área já incorporaram as tecnologias para auxiliar seu trabalho (U16).

Em síntese, o *blog* de idiomas é bem avaliado pelos entrevistados, que manifestam otimismo em relação às possibilidades de evolução e aumento da contribuição para suas ações educacionais no futuro.

A seguir é apresentada a síntese do *blog* de idiomas.

4.2.6.8 Síntese do *blog* de idiomas

O Quadro 26 mostra uma síntese em relação às sete categorias de análise.

Categoria	Síntese
Características e funções do <i>blog</i>	Características: troca de ideias e experiências entre os professores. Temas focados no ensino de idiomas. Função de criar e compartilhar um banco de materiais extras para diversificar a abordagem pedagógica e qualificar as aulas.
Criação de Conhecimento	Contribui para a criação de conhecimento, pois os poucos usuários são muito ativos (poucos têm o hábito de uso) e as contribuições são espontâneas.
Armazenamento de Conhecimento	Contribui para a etapa de armazenamento do processo de gestão do conhecimento, mesmo com poucos contribuindo com conteúdos.
Disseminação de Conhecimento	Contribui para a etapa de disseminação pela comunicação entre colegas, compartilhamento de práticas de trabalho e sugestão de links.
Utilização de Conhecimento	Contribui para a utilização de conhecimentos O <i>blog</i> contém conhecimento útil que é aproveitado pelos usuários.
Mensuração do Conhecimento	Não há metodologia, indicadores e metas definidas. Há verificação de acessos e de número de contribuições.
Avaliação do <i>blog</i>	Os entrevistados avaliam muito bem o <i>blog</i> e manifestam otimismo quanto ao futuro.

Quadro 26 – Síntese do *blog* de idiomas

Fonte: Autor

A análise das entrevistas, observação do *blog* e análise dos documentos, permite dizer como o *blog* de idiomas contribui nas etapas do processo de gestão do conhecimento em uma organização de educação profissional, bem como apontar algumas oportunidades de melhorias, considerando as cinco categorias principais de análise:

- a) *Criação de conhecimentos*: Contribui para a criação de conhecimento, pois apesar de poucos usuários ativos, eles têm contribuições espontâneas de boa qualidade. Há

possibilidades de melhorar este desempenho se a moderadora identificar usuários que podem contribuir mais, pela experiência e vivência, solicitando a estes que abordem questões específicas identificadas como fundamentais para a melhoria da qualidade do trabalho do conjunto dos professores.

- b) *Armazenamento de conhecimentos*: Contribui para a etapa de armazenamento do conhecimento, mesmo com poucos contribuindo com conteúdos, pois houve a formação de um repositório de boa qualidade e focado nas atividades docentes. Há boa oportunidade de melhoria se adotada a prática de criar comprometimento de todos em compartilhar, estaria assim, criando o hábito de uso e compartilhamento de conhecimentos.
- c) *Disseminação de conhecimentos*: Contribui para a etapa de disseminação pela comunicação entre colegas, compartilhamento de práticas de trabalho e sugestão de links para outros locais da *web*. Há um repositório iniciado e disponibilizado no *blog*, mas parece ser esta uma de suas fraquezas, pois não foi desenvolvido pela maioria dos docentes da área o hábito de uso do *blog*. A oportunidade de melhoria pode ser a mesma citada na etapa anterior.
- d) *Utilização de conhecimentos*: Contribui para a etapa de utilização de conhecimentos, pois o *blog* contém conhecimento útil que é aproveitado pelos usuários.
- e) *Mensuração do conhecimento*: somente é mensurado o número de acessos. Há uma ótima oportunidade de melhoria em todas as etapas se forem estruturados e monitorados sistematicamente alguns indicadores em cada etapa.

Na seção seguinte é realizada uma análise comparativa entre os quatro *blogs* corporativos analisados.

4.3 ANÁLISE COMPARATIVA

Esta seção apresentará uma análise comparativa entre os quatro *blogs* em relação às sete categorias de análise: características e funções do *blog*, criação, armazenamento, disseminação, utilização e mensuração de conhecimento e avaliação do *blog*.

O Quadro 27 mostra a comparação a comparação dos quatro *blogs* em relação às sete categorias de análise.

Dimensão	<i>Blog Pedagógico</i>	<i>Blog de Informática</i>	<i>Blog de Gestão e Negócios</i>	<i>Blog de Idiomas</i>
Características e funções do <i>blog</i>	Colaboração e trocas. A moderadora desafia e cobra. Temas técnicos e de uso diário. As funções de criar, disseminar, armazenar e utilizar conhecimentos.	Simplicidade, facilidade de uso e participantes experientes. Mais notícias que práticas disseminadas. Poder de produzir e compartilhar.	Simplicidade e facilidade de uso. Temas com pouco foco na prática. Sem mediação para disseminação. Relacionar-se e compartilhar.	Trocam ideias e experiências. Foco no ensino de idiomas. Criam e compartilham. Diversificam a abordagem.
Criação de Conhecimento	Contribui para criação de conhecimento organizacional, mas a maioria das contribuições vem do cumprimento de tarefas propostas pela mediadora.	Percepção positiva para criação, baixa participação dos usuários. Avanço quando mediador propôs discussão específica.	Percepção positiva para criação. Comentários superficiais. Poucos usuários ativos. Potencial reconhecido.	Apoia a criação de conhecimento. Poucos usuários muito ativos. Contribuições espontâneas.
Armazenamento de Conhecimento	Contribui para o armazenamento. Registros das práticas são valorizados. Compartilhamento mediante solicitações.	Fraca contribuição ao armazenamento. Faltam puxadores de contribuições. Compensar com notícias. Potencial reconhecido.	Fraca contribuição. Poucos conteúdos significativos. Compensam com notícias. Potencial reconhecido.	Contribui para o armazenamento. Poucos usuários ativos.
Disseminação de Conhecimento	Contribui para a disseminação, Compartilham quando provocadas.	Fraca contribuição à disseminação. Pouco conteúdo relevante. Pouco interesse dos usuários. Acreditam no potencial da ferramenta.	Fraca contribuição à disseminação. Não o percebem como fonte. Conteúdo desfocado. Acreditam no potencial.	Contribui para a disseminação. Comunicação entre colegas, Compartilhamento de práticas de trabalho e sugestão de links.
Utilização de Conhecimento	Contribui para a utilização. Materiais focados. Qualidade reconhecida. Utilizados no trabalho.	Não contribui para a utilização. Conteúdo desfocado. Acreditam no potencial da ferramenta.	Contribui para a utilização. Poucas práticas de sala de aula. Leitores e utilizadores.	Contribui para a utilização. Conhecimento útil é aproveitado pelos usuários, mas ainda há poucos usuários contribuindo.
Mensuração do Conhecimento	Não há metodologia, indicadores e metas definidas. Avaliação quantitativa de acessos e postagens. Análise qualitativa baseada na percepção.	Não há metodologia, indicadores e metas definidas. Há verificação de acessos e número de contribuições. Não há análise qualitativa.	Não há metodologia, indicadores e metas definidas. Quantitativo de acessos e postagens. A análise qualitativa incipiente.	Não há metodologia, indicadores e metas definidas. Há verificação de acessos e de número de contribuições.
Avaliação do <i>blog</i>	A qualidade dos conhecimentos proporcionados pelo <i>blog</i> tem avaliação positiva de uma forma geral. Desafio é aumentar a contribuição espontânea.	O grupo de professores não o percebe como uma fonte de conhecimento que possam utilizar. Há esperança de melhorar.	Atualmente com pouco conteúdo e poucos usuários ativos, mas há otimismo quanto às possibilidades da ferramenta.	Os entrevistados avaliam muito bem o <i>blog</i> e manifestam otimismo quanto ao futuro.

Quadro 27 – Comparação entre os *blogs* corporativos

Fonte: Autor

O Quadro 27 mostra o cruzamento entre as sete categorias de análise e os quatro *blogs* para verificar as semelhanças e diferenças entre eles.

Em relação às características e funções, o que diferencia os quatro *blogs* analisados é o fato de no *blog* pedagógico a moderadora propor desafios e monitorar o cumprimento por todas as usuárias. Esta é uma diferença fundamental, pois os outros deixaram a espontaneidade aflorar e, como foi visto, aflorou em poucos e não se criou o hábito de uso da ferramenta pela maioria dos potenciais usuários. Essa característica do *blog* pedagógico permitiu que se criasse um banco de conhecimentos importante e respeitado pelas usuárias, que segundo a moderadora (M01) está ainda muito aquém das possibilidades, mas permitiu disseminar práticas essenciais, a utilização ou adaptação e aprimoramento por outras colegas e, a retenção do conhecimento na organização. E talvez o mais importante: conduziu todas as usuárias para o uso da ferramenta, gostando ou não, tendo tempo ou não.

Uma característica que aproxima o *blog* pedagógico do de idiomas, mas os diferenciam dos demais é o fato de manterem o foco em assuntos técnicos e úteis ao trabalho. Os dois fizeram isto e receberam elogios dos entrevistados e obtiveram resultados semelhantes em relação contribuição às etapas do processo de gestão do conhecimento.

Duas características específicas adotadas pelo *blog* de gestão e negócios o diferenciam dos outros: a primeira é a questão da inscrição livre para todos os funcionários que tenham acesso à rede corporativa. Isto permite que colaboradores de áreas distintas contribuam com conteúdos para o *blog* do eixo tecnológico de gestão e negócios; a segunda é a não mediação pelo moderador entre a postagem e a disseminação. Basta inscrever-se e escrever um texto, anexar um *link* ou documento que vai direto para o *blog*. A combinação dessas características produziu conteúdos desconectados dos interesses dos professores do eixo, com muita variedade de temas e pouco foco no que realmente fazem os professores em suas salas de aula. As reclamações foram fortes sobre esta questão e houve repercussão negativa na contribuição do *blog* nas etapas do processo de gestão do conhecimento.

Os desempenhos dos *blogs* de informática e de gestão e negócios são parecidos em relação às contribuições ao processo de gestão do conhecimento, com pequena vantagem para o segundo, que mostrou contribuição na etapa de utilização do conhecimento. As características semelhantes entre os dois que contribuíram para o desempenho igualmente fraco em relação às etapas do processo de gestão do conhecimento são as relacionadas à falta de foco nas atividades reais do cotidiano dos profissionais a quem deveriam servir.

As avaliações dos entrevistados sobre os respectivos *blogs* a que estão vinculados colocam o pedagógico e o de idiomas em patamar semelhante, ainda que tenham diferenças no tempo de existência, na quantidade de conteúdos compartilhados e na quantidade de usuários ativos. Mais um forte indício de que o foco nas atividades cotidianas, comum aos dois *blogs*, tem influência decisiva na qualidade percebida. A mesma comparação pode ser feita entre os *blogs* de informática e gestão e negócios, que tiveram avaliação desfavorável atribuída à falta de conteúdo focado nas práticas docentes.

A **contribuição dos *blogs* para a criação de conhecimento** foi percebida nos quatro *blogs*. Eles permitem aos grupos de profissionais de um mesmo campo de conhecimento se comunicar utilizando uma linguagem própria para compartilhar atividades e problemas semelhantes. Permitem a postagem de conteúdos e comentários, onde as diferentes percepções sobre um mesmo conteúdo podem modificar ou criar novo conhecimento e onde as práticas comuns para uma unidade educacional pode ser inovação para outras. Eles oferecem a possibilidade de interação para adaptar ou aprimorar uma prática, transformando-a em novo conhecimento pelos diferentes olhares sobre o mesmo objeto. É uma comunidade de pessoas de uma área específica de conhecimentos focada em assuntos de seu interesse, permitindo com isso, a formação do senso de pertencimento e de identidade do grupo (CIPRIANI, 2006; ORDUÑA et al., 2007; AMARAL et al., 2009).

O *blog* pedagógico é o mais antigo de todos e aquele que conseguiu trazer todos os usuários à participação ativa ao submeter desafios ou tarefas para serem cumpridas. Essa característica que o diferencia dos demais permitiu construir um repositório de conhecimentos identificados com as atividades dos profissionais que atuam nas unidades. A oportunidade de melhorar este desempenho encontra-se na criação da cultura da contribuição espontânea que ainda é minoria em relação às contribuições específicas solicitadas.

O *blog* de idiomas também se caracterizou pelo foco em conteúdos adequados e úteis para os professores da área, formada majoritariamente por professores da língua inglesa e, com isto teve o reconhecimento de sua contribuição para a criação de conhecimento. Poucos professores contribuíram com conteúdos, mas estes tiveram atividade intensa e totalmente voluntária, compensando a inatividade da maioria. Há possibilidades de melhorar este desempenho se houver solicitações específicas, a exemplo do que ocorre no *blog* pedagógico, ou a identificação de usuários chave com potencial maior de contribuições e instigá-los a postar suas experiências.

O *blog* de gestão e negócios se caracterizou puramente pela contribuição espontânea de poucos, contudo, permitiu ingresso de profissionais de outras áreas com a melhor das intenções de dar uma visão mais ampla de mundo e aprendizagem mais holística, contudo, trouxe poucos conteúdos identificados com o eixo de gestão e negócios. Há oportunidade de melhorar este desempenho se houver identificação de usuários chave para cada segmento de conhecimento do eixo e fazer solicitações específicas, com mediação das contribuições dos usuários.

O *blog* de informática também se caracterizou pela contribuição puramente voluntária e teve dificuldade em obter a adesão dos usuários. Ficou muito focado em notícias e poucos conhecimentos específicos de sala de aula, que é o verdadeiro foco de interesse dos professores. O ponto mais alto da atuação foi quando o moderador propôs a discussão para criação de alguns cursos da área. Há possibilidades de melhorar este desempenho se forem identificados usuários chave para cada segmento de conhecimento da área e criar comprometimento para compartilhamento de conteúdos específicos, com acompanhamento da efetividade da contribuição, a exemplo do que ocorre no *blog* pedagógico.

O *blog* corporativo, portanto, é uma ferramenta que contribui de forma bastante efetiva para a criação de conhecimento organizacional a partir de uma moderação efetiva e inspiradora que seja capaz de aglutinar um grupo de profissionais dispostos a socializar suas experiências e exercer seu espírito crítico em um ambiente virtual.

Em relação à **contribuição dos *blogs* para o armazenamento de conhecimento**, dois *blogs* tiveram contribuições efetivas e dois *blogs* apoiaram fracamente essa etapa do processo de gestão do conhecimento. O *blog* pedagógico construiu um repositório de boa qualidade e focado nas atividades dos profissionais da área pedagógica que atuam nas unidades educacionais. Os usuários valorizam o registro dos conhecimentos inerentes ao seu trabalho, mas sem as instigações e monitoramento das suas contribuições sobre temas específicos, as contribuições seriam mínimas. É exatamente no registro e armazenamento no *blog* que está a sua maior virtude, pois permite a retenção daquele conhecimento que não foi aproveitado no momento de sua criação, mas passado algum tempo, pode ser contextualizado e adaptado para atender uma nova necessidade. Os usuários do *blog* pedagógico o comparam a uma biblioteca virtual, onde encontram os assuntos para suporte ao seu trabalho cotidiano. A melhoria possível nessa etapa do processo é aumentar a velocidade de armazenamento após remapear

todos os conhecimentos ainda necessários para o repositório, dado o reconhecimento de que o material existente está muito aquém das possibilidades.

O *blog* de idiomas, a exemplo do pedagógico, focou nas práticas docentes e com os poucos usuários ativos conseguiu armazenar conteúdo interessante na percepção dos professores de idiomas, graças a esses poucos puxadores voluntários dos conteúdos. Estes são muito importantes para os docentes que estão trabalhando nas unidades do interior, que às vezes são os únicos professores de idiomas da unidade e sem pares para conversar localmente. A melhoria para esta etapa do processo está relacionada à atração de novos usuários para ajudar na armazenagem de conteúdo do seu cotidiano da administração do ensino de línguas estrangeiras, possivelmente adotando uma prática de moderação semelhante à utilizada pelo *blog* pedagógico.

A contribuição do *blog* de gestão e negócios para a etapa de armazenamento do processo de gestão do conhecimento é considerada fraca em função da falta de foco no conteúdo armazenado. A moderação do *blog* abriu mão de suas prerrogativas de fazer escolhas dos conteúdos que mereceriam ser armazenados, deixando livre para os usuários e pessoal de apoio técnico, que o transformou em um repositório com muitas notícias e poucos conteúdos identificados com a ação dos professores que atuam nesse eixo tecnológico. Poucos desses professores voluntários conseguiram armazenar algum conteúdo de valor pedagógico. A melhoria para esta etapa do processo está em identificar pessoas chave para cada segmento de conhecimento do eixo tecnológico e ajudá-las a armazenar suas contribuições, pois não é necessário que todos contribuam com conteúdos, mas é fundamental que estes tenham qualidade para aumentar a circulação do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

A contribuição do *blog* de informática, a exemplo do de gestão e negócios, é fraca pelos mesmos motivos relacionados ao armazenamento de mais notícias do que práticas de trabalho docente. Este foi o *blog* mais demorado para entrar em efetivo funcionamento, sete meses (Quadro 21) entre a criação no sistema e sua divulgação aos professores. Uma questão que contribuiu para esta demora foi a substituição da coordenação e moderação do *blog* no meio do processo. A oportunidade de melhoria para esta etapa do processo está relacionada à provocação de usuários chave para contribuir com suas expertises em assuntos específicos relacionados aos campos de sua ação pedagógica, de forma a contemplar todos os segmentos de conhecimentos da área de informática.

O *blog* corporativo contribui para a etapa de armazenamento de conhecimento quando existe moderação efetiva e capaz de criar vínculos fortes com uma parcela chave dos usuários (MCAFEE, 2010), para o registro e armazenamento de conteúdos alinhados aos interesses da organização e dos usuários finais. Esta fase do processo é importante para dar concretude ao mercado de conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

A contribuição dos *blogs* para a disseminação de conhecimento é efetiva em dois *blogs* e fraca em outros dois. O *blog* pedagógico e o de idiomas oferecem contribuição efetiva em função de terem construído e armazenado conteúdos sintonizados com as práticas de seus usuários. Esses conteúdos são constituídos pela produção dos usuários e por aqueles construídos na corporação e necessitam ser disseminados para que a rede consiga colocar em prática em seus processos, produtos e serviços. Os conteúdos construídos na corporação e disseminados são altamente valorizados em função de seus autores terem conhecimento mais amplo de toda a rede e o reconhecimento por parte dos usuários finais. De forma semelhante os *links* para outras fontes externas, quando recomendados pela equipe corporativa, têm efeito mais forte sobre os usuários. As melhorias possíveis no *blog* pedagógico e de idiomas relacionadas ao processo de disseminação é fazer o diagnóstico completo das necessidades dos usuários e atuar sobre as causas das dificuldades de uso apontadas.

O *blog* de gestão e negócios e o de informática oferecem fraca contribuição à etapa de disseminação do conhecimento, em função de suas deficiências na construção do repositório e pela dependência exagerada no trabalho puramente voluntário de poucos usuários. A participação mínima da moderação dos *blogs* na produção de conteúdos necessários e a insuficiência da instigação dos usuários chave à participação com conteúdos específicos, também foram evidenciadas. A falta de conteúdos de qualidade para os usuários finais tem como consequência a falta de reconhecimento da ferramenta como apoiadora de suas atividades profissionais e, por conseguinte, a redução dos acessos e pesquisas. As melhorias para esses *blogs* em relação à etapa de disseminação do processo de gestão do conhecimento é primeiramente atuar na identificação de produtores chave de conteúdos que atendam a todos os segmentos dos eixos tecnológicos envolvidos, pois sem esta fase iniciada não há conhecimentos a disseminar.

O *blog* corporativo contribui para a etapa de disseminação de conhecimento quando existem conteúdos armazenados que interessam tanto à organização como aos usuários. Logo, as etapas de criação e armazenamento são precursoras da disseminação ou no mínimo

precisam ocorrer concomitantemente, nesse caso, todos os usuários devem ser informados de que o *blog* está em fase inicial para evitar a decepção. Uma melhoria que poderia ser adotada por todos os *blogs* seria o envio automático para o e-mail dos usuários, de um resumo das atualizações semanais ou quinzenais do *blog*.

A contribuição dos *blogs* para a utilização de conhecimento é efetiva em três *blogs* corporativos: pedagógico, idiomas e gestão e negócios. No *blog* pedagógico ocorre a utilização em função dos conteúdos armazenados serem focados na prática que os profissionais desenvolvem em suas unidades: são assuntos relacionados ao desdobramento do projeto político pedagógico, à expressão dos resultados da avaliação dos estudantes, como se faz as atividades compensatórias de infrequência, como se elabora os projetos para participar de feiras de projetos, entre outros. São assuntos técnicos e focados no cotidiano que têm utilidade imediata para o grupo de profissionais e são reconhecidos por eles.

O *blog* de idiomas, ainda que tenha menos conteúdos, estes também são focados na prática docente, que percebem a sua utilidade e o utilizam no seu dia a dia. O *blog* de gestão e negócios, ainda que tenha muitas notícias variadas, possui alguns conteúdos práticos de uso em sala de aula que são utilizados ou adaptados para uso. Já o *blog* de informática não contribui para esta etapa da gestão do conhecimento, pois além de focado em notícias, as outras discussões realizadas foram sobre elaboração de novos cursos e as práticas pedagógicas ficaram à margem.

O *blog* corporativo contribui para a etapa de utilização de conhecimento quando existe conteúdos armazenados e disseminados, de interesse da organização e dos usuários. Mesmo que os usuários sejam somente leitores e não contribuam com conteúdos, podem ser utilizadores de conhecimento, como se viu no *blog* de gestão e negócios.

Em relação à etapa de **mensuração do processo de gestão do conhecimento**, todos os quatro *blogs* estão equiparados por não apresentarem indicadores e metas e não fazerem o monitoramento de forma sistemática. O *blog* pedagógico apresenta alguma prática de monitoramento em relação às postagens exigidas de todos os usuários e avaliou a evolução das práticas pedagógicas do grupo, mas não se constitui em sistema organizado de avaliação. O *blog* de gestão e negócios também avalia informalmente as postagens em função de sua repercussão, mas também não se constitui em um sistema de avaliação com atributos mensuráveis. Todos fazem a contagem de acessos e de postagens por mês, mas da mesma forma está desvinculado de metas específicas.

Não foi possível constatar contribuição dos *blogs* para a mensuração de conhecimento, pois não foram estabelecidas metodologias e técnicas para mensuração, estruturadas a partir de indicadores e metas. Ainda que tenham algumas medições de acessos e de postagens, não há acompanhamento sistemático e análise de desempenho em relação ao alcance das metas. Caso fossem estabelecidos os indicadores, metas e monitoramento sistemático, todos os *blogs* teriam uma contribuição mais positiva para o processo de gestão do conhecimento e, principalmente, teriam trazido mais resultados positivos para a organização e para os grupos de profissionais vinculados a eles.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo é composto por três seções: a seção 5.1 apresenta as conclusões em relação aos objetivos desta pesquisa; a seção 5.2 apresenta as implicações gerenciais e acadêmicas dos resultados obtidos e a seção 5.3 trata das limitações desta pesquisa e levanta algumas sugestões para estudos futuros.

5.1 CONCLUSÕES

Nesta seção serão analisados os resultados em relação aos objetivos da pesquisa para a verificação do seu atendimento.

A organização onde se realizou esta pesquisa não possui um programa de gestão do conhecimento formalizado com objetivos específicos, indicadores e metas, ainda que utilize a metodologia do *balanced scorecard* para disseminação e implantação de suas estratégias, onde são estabelecidos os projetos e indicadores estratégicos, operacionais e de processos. Faz sua gestão embasada nos fundamentos da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e a avalia de acordo com os critérios do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). As unidades educacionais avaliam sua gestão com base nos critérios do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP) e na norma ISO 9001, implantada em toda a corporação e contemplando todos os produtos e serviços ofertados aos clientes.

Este modelo racional torna os indivíduos seguidores das estratégias, objetivos, indicadores e metas e, com o passar do tempo, transforma-se em caminho único, perdendo parte da capacidade de questioná-los, que pode levar a organização a “erros, profecias autorrealizáveis e processos autorresolvíveis” (MCAFEE, 2010, p. 191). Uma ferramenta da *web* atual, como o *blog* pode iniciar uma transformação para um patamar superior, dando às pessoas a possibilidade para contribuir pelo diálogo e informar-se por meio de múltiplas perspectivas, alterando a experiência de trabalho e tornando a empresa mais permeável e apta à inovação (TERRA, 2009; MCAFEE, 2010).

Uma parcela considerável dos entrevistados de todos os quatro *blogs* manifestaram algumas dificuldades em relação ao seu uso, entre elas as relacionadas às prioridades do uso do tempo, já comprometido com outras atividades em função de suas rotinas exigentes. A introdução de uma nova forma de trabalho e de novas ferramentas traz consigo algum

estresse, pois mesmo que seja para facilitar o trabalho no futuro, o presente é envolvente e exige a presença aqui e agora. Um aparato tecnológico de qualquer espécie exige a dedicação de algum tempo para aprendizagem de sua lógica de funcionamento para seu uso eficiente, pois os conteúdos a serem disseminados exigem esforço intelectual. (HALMANN, 2006; MENDES, 2009).

A dificuldade no uso de tecnologias também é uma realidade exposta, pois a formação profissional desses colaboradores não contou com tais possibilidades na sua educação formal e não faz parte do seu estilo de vida já construído com base em outros requisitos (PISANI; PIOTET, 2010). De uma forma geral, esses profissionais foram educados em um modelo que privilegiava a forma de pensar, ler e escrever sozinhos e não foi desenvolvido o hábito de construir em conjunto e compartilhar, deixando-os receosos em dar publicidade aos seus pensamentos por entenderem ter pouco significado para os outros (HALMANN, 2006).

A raiz dos problemas pode estar relacionada aos aspectos culturais que não foram resolvidos e não têm solução de curto prazo (TERRA, 2009). A rotina densa dos profissionais, a resistência às novas tecnologias, o receio de exposição no ambiente de trabalho e a preferência por canais de comunicação pessoais e diretos como telefone e e-mail foram dificuldades constatadas em relação ao uso do *blog*.

Ao analisar como o *blog* contribui nas etapas do processo de gestão do conhecimento em uma organização de educação profissional, este estudo de caso múltiplo demonstrou, na seção 4.3, que os *blogs* corporativos contribuem para as etapas do processo de gestão de conhecimento de forma desigual. A efetividade da contribuição é dependente da forma de atuação da moderação, da preocupação com a armazenagem de conteúdos de qualidade aos olhos dos usuários, da identificação de criadores de conteúdos e da compreensão de que poucos profissionais podem contribuir com a maioria dos conteúdos utilizados no trabalho de muitas pessoas.

Para ter contribuição efetiva o *blog* corporativo deve contar com moderação efetiva e inspiradora que seja capaz de aglutinar um grupo de profissionais dispostos a socializar suas experiências. A moderação do *blog* corporativo é fundamental para estabelecer as metas, dar ritmo e formar um núcleo central de colaboradores para dar sustentação à criação, armazenamento e disseminação de conteúdos focados nas atividades dos profissionais, para atrair à fonte de consulta e posterior utilização nos produtos, serviços e processos da organização. Foi constatado que a moderação do *blog* é o motor que faz funcionar a interação

entre seus membros e, cessando suas intervenções, os *blogs* tendem a desaparecer ou ficarem inoperantes. Esta interpretação deve considerar a maturidade dos *blogs* e de seus usuários para o uso da ferramenta, pois tudo ainda é muito recente na organização.

Os moderadores e coordenadores de *blogs* que têm a finalidade de contribuir para a gestão do conhecimento devem compreender que nem todos os usuários são criadores, compartilhadores e formadores de opinião. Normalmente, a maioria dos usuários buscam os benefícios para o seu trabalho e sua vida social, portanto, são utilizadores do conhecimento criado, armazenado e disseminado por outros (MCAFEE, 2010; DAVENPORT; PRUSAK, 2003; NONAKA et al., 2011).

O *blog* deve ser capaz de construir um repositório de conhecimentos identificados com as atividades dos profissionais usuários de uma área específica de conhecimentos e sintonizados com os interesses e estratégias da organização. O armazenamento de conhecimentos se constitui em ponto chave para beneficiar e proporcionar as melhorias em determinados campos da organização, pois pode ser usado a qualquer tempo e independente da presença das pessoas que os criaram.

Os *blogs* identificados com grupos mais coesos de profissionais, como o pedagógico e o de idiomas, tiveram mais sucesso na interação e na contribuição para o processo de gestão do conhecimento. Os *blogs* com grupos segmentados em subgrupos, por exemplo, o de informática, onde os profissionais de design não enxergam a relação com os profissionais de desenvolvimento de redes, tiveram mais dificuldades para estabelecer a interação com os diversos segmentos.

Em resposta à questão de pesquisa de como o *blog* contribui no processo de gestão do conhecimento em uma organização de educação profissional? Os *blogs* corporativos contribuem para a etapa de criação de conhecimento ao permitirem a autoria de pessoas cadastradas e identificadas com determinado grupo de profissionais, quando criam conhecimentos relacionados às suas atividades cotidianas, na sua linguagem própria e significados compartilhados.

Contribuem para a etapa de armazenamento de conhecimentos ao permitirem a autoria e registro em local próprio e acessível aos profissionais que possuem conhecimentos e experiências específicas para armazenar. Da mesma forma, contribuem para a disseminação

de conhecimentos ao permitirem a autoria, armazenamento e divulgação em local de acesso fácil aos destinatários dos conteúdos, pois as pessoas não escrevem para si mesmas.

Uma vez criado, armazenado e disseminado o conhecimento, o *blog* contribui para a utilização, pois os destinatários terão acesso fácil e poderão utilizar diretamente ou adaptar às suas realidades de forma diferenciada. Caso seja registrada essa adaptação, terão criado novo conhecimento, reiniciando o ciclo onde o conhecimento é criado por pessoas em suas relações, tornando a empresa “uma entidade dinâmica em movimento” (NONAKA et al., 2011, p. 289).

A mensuração de conhecimento é percebida como possível, mas objetivamente não foi constatada metodologia estruturada com base em indicadores e metas para atendimento a esta etapa do processo nos *blogs* analisados.

Na seção seguinte são apresentadas as implicações gerenciais e acadêmicas dos resultados obtidos.

5.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS E ACADÊMICAS

Nesta seção serão demonstradas as implicações gerenciais e acadêmicas desta pesquisa, analisando seu impacto para a organização e para a academia.

Esta pesquisa contribui com a organização ao oferecer um diagnóstico detalhado de quatro *blogs* corporativos. Esses *blogs* foram usados para mover os profissionais da educação que atuam em todas as regiões do estado do Rio Grande do Sul para um processo de explicitação de suas práticas de trabalho, seu armazenamento em local centralizado, disseminação e utilização por grupos de usuários com afinidades de interesses.

As contribuições dos profissionais que os utilizam foram relacionadas a um processo de gestão do conhecimento composto por cinco etapas: criação, armazenamento, disseminação, utilização e mensuração do conhecimento organizacional. A experiência é inovadora na empresa no sentido de oferecer um caminho para a utilização de recursos proporcionados pela nova *web*, onde as informações passam a ser disseminadas em redes, com repercussões mais fortes do que os canais unidirecionais normalmente utilizados.

Este aprendizado pode ser apropriado pela empresa, inclusive, como embrião para criar um programa de gestão do conhecimento alinhado às suas estratégias. Da mesma forma

os gestores, coordenadores e moderadores de *blogs* podem utilizar as constatações desta pesquisa para promover as melhorias ou corrigir os problemas apontados.

Para a academia, esta pesquisa contribui para a literatura em um campo específico e ainda em início de exploração de sua aplicação prática nas organizações. O *blog* é uma das ferramentas mais importantes da *web* para a publicação individual ou de pequenos grupos, mas poucos sabem utilizá-lo como autor por escolha individual e menos ainda quando se leva para a empresa. Foi demonstrada a contribuição dos *blogs* corporativos para o processo de gestão do conhecimento e as características relevantes para obter sucesso no apoio ao processo, considerando a sua utilização por grupos de educadores que atuam no campo da educação profissional.

Da mesma forma, foram confirmadas as dificuldades previstas na literatura consultada, algumas de fundo cultural, outras de origem tecnológica e estrutural, para a adoção de novas ferramentas tecnológicas em sistemas tradicionais de trabalho, principalmente em um dos campos mais conservadores como é a educação (HALMANN, 2006; MENDES, 2009; TERRA, 2009; PISANI; PIOTET, 2010).

Na seção seguinte são apresentadas as limitações desta pesquisa e levantadas algumas sugestões para estudos futuros.

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Nesta seção serão demonstradas as limitações desta pesquisa e sugestões de estudos futuros para subsidiar os pesquisadores e a academia para avançar na discussão do tema.

Os *blogs* corporativos são muito recentes na organização. O mais consolidado deles, o *blog* pedagógico, tem apenas dezoito (18) meses de uso, com uma troca de plataforma no meio desse período. Este foi o que obteve o melhor resultado. Os outros são mais recentes e estão ainda em fase de consolidação. Estas questões configuram-se limites desta pesquisa, pois se todos estivessem no mesmo nível de maturidade os resultados poderiam ser diferentes.

A empresa onde se realizou a pesquisa não possui formalizado um processo de gestão do conhecimento. Esta questão pode ter influenciado os resultados obtidos na pesquisa, embasada em um processo de gestão do conhecimento constituído de cinco etapas. Houve dificuldade em relacionar os *blogs* com a etapa de mensuração, pois se verificou que não

havia indicadores de desempenho e metas estabelecidas em cada etapa do processo, que pode também ser decorrência de não ter um processo instituído de gestão do conhecimento.

A maioria das entrevistas foi realizada de forma presencial, mas em dois casos foi realizada com a mediação do computador e com auxílio da ferramenta *Skype*TM, configurando-se uma limitação metodológica.

Em relação a estudos futuros, poderiam ser realizados para descobrir se o nível de maturidade do *blog* corporativo influencia na sua contribuição ao processo de gestão do conhecimento, pois nesta pesquisa, o *blog* mais antigo possui maior contribuição ao processo.

Outra sugestão de estudo poderia explorar a longevidade dos *blogs* corporativos, pois as organizações fazem revisões de suas estratégias sistematicamente e promovem alterações estruturais internas que poderiam afetar este tipo de instrumento que depende de coordenação e moderação para funcionar.

Poderia ser realizado estudo para verificar a influência da faixa etária dos usuários de *blogs* corporativos em relação às suas motivações e dificuldades de uso. Nesta pesquisa, o moderador mais jovem e com formação profissional mais aderente às novas tecnologias da *web* obteve mais facilidade para conduzir o *blog* para realizar as suas funções.

O estabelecimento de uma política institucional para o uso de *blogs* é uma alternativa interessante de estudo futuro, pois esta pesquisa constatou que a forma de atuação da moderação e as características adotadas por determinados *blogs* podem produzir resultados diferentes em termos de contribuição para o processo de gestão do conhecimento.

REFERÊNCIAS

- ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Knowledge Management and Knowledge Management Systems: conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 107-136, 2001.
- ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.
- AMARAL, A.; RECUERO, R.; MONTARDO, S. (orgs.). **Blogs.Com**: estudos sobre blogs e comunicação. São Paulo: Momento Editorial, 2009. 292 p.
- ANGELONI, M. T. (coord). **Organizações do conhecimento**: infraestrutura organizacional, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ANGELONI, M. T. Em busca do aprendizado: análise de modelos de gestão de organizações da era do conhecimento. p. 145-184. In: STAREC, C.; GOMES, E.B.P.; CHAVES, J.B.L. (orgs.). **Gestão estratégica da Informação e Inteligência Competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- APPLEGATE, L.; CASH, J.; MILLS, D.Q. Information Technology and Tomorrow's Manager. In: McGowan, W.G. (Ed.). **Revolution in Real Time**: managing information technology in the 1990s. p. 33-48. Boston: Harvard Business School Press, 1988.
- AQUINO, M. C. Os blogs na web 2.0: representação e recuperação coletivas de informação. p. 237-256. In: AMARAL, A.; RECUERO, R.; MONTARDO, S. (orgs.). **Blogs.Com**: estudos sobre blogs e comunicação. São Paulo: Momento Editorial, 2009. 292 p.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: edições 70, 2010. 281p.
- BECKMAN, T.; LIEBOWITZ, J. **Knowledge organizations**: what every manager should know. Boca Raton: CRC Press, 1998.
- BUKOWITZ, W.R.; WILLIAMS, R.L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CARVALHO, J. H. D. O blog corporativo e as redes sociais estabelecem um novo paradigma de comunicação nas organizações no ciberespaço? In: SIMPÓSIO NACIONAL DA ABCIBER, 3., 2009, São Paulo, Eixo Temático "Redes Sociais, identidade e sociabilidade", ESPM - Campus Prof. Francisco Gracioso, São Paulo, 2009.
- CHOI, Y.S. An empirical study of factors affecting successful implementation of knowledge management. **Unpublished academic dissertation**. University of Nebraska, 2000.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003.

CIPRIANI, Fábio. **Blog Corporativo**. São Paulo: Novatec editora, 2006. 207 p.

CVITKOVICH, K. Raising the Bar: leading global virtual teams. **Worldwide ERC**, 2008. Disponível em:

< http://www.aperianglobal.com/publications_articles.asp >. Acesso em: 23 fev. 2011.

DALKIR, K. **Knowledge Management in Theory and Practice**. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005.

DAVENPORT, T. H. Ten principles of Knowledge Management and Four Case Studies. **Knowledge and Process Management**, v. 4, n. 3, p. 187-208, 1997.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Trad: Lenke Peres. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 237 p. 12º reimpressão.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working Knowledge**: how organizations manage what they know. Boston: Harvard Business Scholl Press, 1998.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Working Knowledge**: how organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

DAVENPORT, T.H. **Pense fora do quadrado**: descubra e invista em seus talentos para maximizar resultados da sua empresa. Rio de janeiro: Elsevier, 2006.

DAVENPORT, T.H; MARCHAND, D.A. **Is KM just good information management, Financial Times Mastering Information Management**: complete MBA companion in information management. Great Britain: Pearson Education Limited, 2000.

DELOITTE. **Mídias Sociais nas Empresas**: o relacionamento on-line com o mercado. Deloitte Touche Tohmatsu, 2010. Disponível em: < <http://www.deloitte.com> >. Acesso em: 12 out. 2010.

DEMING, W. E. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DESPRES, C.; CHAUVEL, D. Knowledge Management. **Journal of Knowledge Management**, v. 3, n. 2, 1999.

DIBELLA, A. J.; NEVIS, E. C. **Como as organizações aprendem**: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem. São Paulo: Educator, 1999.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Thomson/Pioneira, 2002.

EDWARDS, J. S.; SHAW, D.; COLLIER, P. M. Knowledge management systems: finding a way with technology. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 1, p. 113-125, 2005.

FERDIG, R.E.; TRAMMEL, K.D. A report on the best ways to enhance teaching and learning using weblogs. **Applied Research in Education and training**. S. L: The Journal, 2006.

FERREIRA, A. B. H. **O dicionário da língua portuguesa** – revisado conforme acordo ortográfico. Curitiba: Ed. Positivo, 2008. Edição especial. 544 p.

FRANCINI, W. S. A Gestão do Conhecimento: conectando estratégia e valor para a empresa. **RAE- eletrônica**, v. 1, n. 1, 2002.

GEISLER, L.; WICKRAMASINGHE, N. **Principles of Knowledge Management: theory, practice, and cases**. ETC, the M.E. Sharpe e-textbook Center, 2009. Disponível em: < <http://www.sharpe-etext.com/product/principles-knowledge-management> >. Acesso em: 04 jan. 2011.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDONI, Vanessa. **Indicadores para avaliação da gestão do conhecimento: o caso de empresas de desenvolvimento de software**. 2007. 181 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) - Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

GOLDONI, V.; OLIVEIRA, M. Indicadores para a gestão do conhecimento na visão de especialistas. **REAd**, edição 57, v. 13, n. 3, 2007.

GONÇALVES, M.; TERRA, C. Blogs corporativos: nova ferramenta de comunicação empresarial e/ou uma realidade ainda pouco brasileira. **RP em Revista**. Ano 5, n. 23, Salvador, 2007 – ISSN: 1809-1687

GROVER, V. & DAVENPORT, T. H. General Perspectives on Knowledge Management: fostering a research agenda. **Journal of Management Information Systems**, v. 18, n. 1, p. 5-21, 2001.

BHATT, G.D.; GUPTA, J.N.D.; KITCHENS, F. An exploratory study of groupware use in the knowledge management process. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 8, n. 1, p. 28-46, 2005.

GU, Y. Global knowledge management research: a bibliometric analysis. **Scientometrics**, v. 61, n. 2, p. 171-190, 2004.

GUEDES, J.R.M.A. **Entre o Diário virtual e o Diário de Classe: traços de identidade profissional de professores na blogosfera**. 2009. 119 f. Dissertação de Mestrado, Programa de Mestrado Acadêmico em Educação, UNIVALI, Santa Catarina, 2009.

HAIR Jr, J.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALMANN, A. **Reflexões entre professores e blogs: aspectos e possibilidades**. 2006. 180 f. Dissertação de Mestrado em Educação, Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2006.

HOLSAPPLE, C.W. **Handbook of knowledge management**. Berlin: Springer-Verlag, 2004.

HOLSAPPLE, C.; JOSHI, K. Knowledge management: a threefold framework. In: **Kentucky Initiative for Knowledge Management**, Paper n. 104, 1997.

HSU, C.L.; LIN, J.C.C. Acceptance of blog usage: The roles of technology acceptance, social influence and knowledge sharing motivation. **Information & Management**, n. 45, p. 65-74, 2008.

JARRAR, Y. Knowledge management: learning for organizational experience. **Managerial Auditing Journal**, v.17, n.6, p. 322-328, ABI/INFORM Global, 2002.

KAPLAN; R.; NORTON, D. **A Execução Premium**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KING, W. R.; HE, J. A meta-analysis of the technology acceptance model. **Information & Management**, v. 43, p. 740-755, 2006.

KPMG Management Consulting. **Knowledge Management Research Report**. K. Consulting, 1998.

KPMG Management Consulting. **Knowledge Management Research Report**. K. Consulting, 2000.

JAPPUR, R. F.; GOMES FILHO, A.; FORCELLINI, F. A.; SELIG, P. M. A gestão da qualidade no apoio à gestão do conhecimento organizacional. In: VII Congresso Virtual Brasileiro -Administração - Convibra, 19 -21 nov. 2010. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_1318.pdf>. Acesso em: 21 Abr. 2011.

LEITE, Eliane Santos. **Gestão do conhecimento em empresas brasileiras**: relação entre estratégia empresarial, gestão de competências e de resultado e impactos no desempenho do negócio. 2004. 186 f. Dissertação de Mestrado orientada pelo Prof Dr Jorge Ferreira da Silva. Rio de Janeiro: PUC-Rio, Departamento de Administração, 2004.

LEVY, M. Web 2.0 implications on knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 1, p. 120-134, 2009.

LI, R. Y. M; PAK, D. H. A. Resistance and Motivation to Share Sustainable Development Knowledge by Web 2.0. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 9, n. 3, p. 251-262, 2010.

LIEBOWITZ, J. **Knowledge management handbook**. Boca Raton: CRC Press, 2000.

LIMA, J. Mensuração dos ativos intangíveis. In: KM SUL 2009 - ENCONTRO SUL BRASILEIRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 1., 2009, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Curitiba: SBGC, 2009. Disponível em: <http://cmapspublic3.ihmc.us/servlet/SBReadResourceServlet?rid=1244917135218_2340894_03_9243&partName=htmltext>. Acesso em: 08 jan. 2011.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

LUSTRI, D.; MIURA, I.; TAKAHASHI, S. Knowledge management model: practical application for competency development. **The Learning Organization**, v. 14, n. 2, p. 186-202, 2007.

MANESS, J.M. Library 2.0 theory: Web 2.0 and its implications for libraries. **Webology**, v.3, n. 2, 2006.

MARIOTTI, H. **As paixões do ego: complexidade, política e solidariedade**. São Paulo: P. Athena, 2000.

MARQUARDT, M. J. **Building the learning organization: a systems approach to quantum improvement and global success**. New York: McGraw-Hill, 1996.

MCAFEE, A. **Web 2.0: a força das mídias colaborativas para superar grandes desafios empresariais**. Trad: Edson Fumankiewicz. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 216 p.

MCELROY, M. **The New Knowledge Management: complexity, learning, and sustainable innovation**. Massachusetts: Butterworth Heinemann, 1999.

MERALI, Y. Individual and collective congruence in the knowledge management process. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 9, n. 2, p. 213-234, 2000.

MENDES, E. C. **Tecnologias da informação e da comunicação na formação dos Pedagogos: um olhar sobre o curso de pedagogia da FaE/UFMG**. 2009. 104 f. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Educação, UFMG, Belo Horizonte, 2009.

MOFFETT, S.; HINDS, A. Assessing the Impact of KM on Organisational Practice: applying the mectip model to uk organizations. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 1, p. 103-118, 2010. Disponível em: < [http:// www.ejkm.com](http://www.ejkm.com) >. Acesso em: 15 jan. 2011.

MOFFETT, S.; MCADAM, R.; PARKINSON, S. An empirical analysis of knowledge management applications. **Journal of Knowledge Management**, v. 7, n. 3, p. 6-26, 2003.

MU-JUNG, H.; MU-YEN C.; KAILI, Y. Comparing with your main competitor: the single most important task of knowledge management performance measurement. **Journal of Information Science**, v. 33, n. 4, p. 416-434, 2007.

MUNTEAN, M. I. Knowledge Management Approaches in Portal-Based Collaborative Enterprises. **Informatica Economica**, v. 13, n. 4, 2009.

NETO, V. M. O que o cloud computing muda nos serviços de hosting?. <http://www.techlider.com.br/2011/02/o-que-o-cloud-computing-muda-nos-servicos-de-hosting/>> Acesso em: 19 ago. 2011

NISSEN, M.E.; KAMEL, M.N.; SENGUPTA, K.C. **Toward integrating knowledge management, process and systems: a position paper**. USA: Naval Postgraduate School, 1999.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; HIRATA, T. **Managing Flow**: teoria e casos de empresas baseadas no conhecimento. Porto Alegre: Brookman, 2011. 303 p.

O'DELL, C.; GRAYSON, C. J. If We Only Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 154-174, 1998.

ORDUÑA, O.; ALONSO, J.; ANTUNEZ, J.; ORIHUELA, J. L.; VARELA, J. **Blogs**: revolucionando os meios de comunicação. São Paulo: Thomson Learning, 2007. 196 p.

PAIVA, E. L.; ROTH, A. V.; FENSTERSEIFER, J.E. Organizational knowledge and the manufacturing strategy process: A Resource-based view Analysis. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 1, p. 115-132, 2008.

PERRET, R. Oh Ego Laevus (Blog). Disponível em:
< <http://mundovampyr.blogspot.com/2009/04/antiga-funcao-do-blog-armazemar.html> >.
Acesso em: 22 fev. 2011.

PIPA, M. Blogues: a ponte entre a empresa e os stakeholders. In: **SEMINÁRIO COMUNICAÇÃO, MEDIA E ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**, mestrado em ciências da comunicação. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa, 2008.

PISANI, F; PIOTET, D. **Como a Web Transforma o Mundo**: a alquimia das multidões. Trad: Gian Bruno Grosso. São Paulo: Ed. Senac São Paulo, 2010. 304 p.

PITA, M.T.O.; DIZ, H.M.M; SAUR-AMARAL, I. A. Gestão do Conhecimento para a Inovação: Estudo Comparativo de Três Empresas Portuguesas. In: DEGEI - Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, Campus Universitário de Santiago, 2009.

PROBST, G.J.B.; RAUB, S.P.; ROMHARDT, K. **Managing Knowledge**: building blocks for success. Londres: John Wiley & Sons, 2000.

RAMALHO, J. A. **Mídias Sociais na Prática**. São Paulo: Elsevier, 2010.

REYCHAV, I; WEISBERG, J. Bridging intention and behavior of knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 2, p. 285-300, 2010.

ROSEN, B.; FURST, S.; BLACKBURN, R. Overcoming barriers to knowledge sharing in virtual teams. **Organizational Dynamics**, v. 36, n. 3, p. 259-273, 2007.

ROLLETT, H. **Knowledge Management**: Processes and Technologies. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2003.

RUBANJU, A. C. G. Knowledge Management Technologies and Organizational Business Processes. **Knowledge Management Technologies and Organizational Business Processes**. 2010. p. 198-214. Disponível em:

http://cit.mak.ac.ug/iccir/downloads/SREC_07/Asifiwe%20Collins%20Gyavira%20Rubanju_07.pdf > Acesso em: 22 abr. 2011.

RUBENSTEIN-MONTANO, B.; LIEBOWITZ, J.; BUCHWALTER, J.; MCCAWE, D.; NEWMAN, B.; REBECK, K. A systems thinking framework for knowledge management. **Decision Support Systems Journal**, v. 31, n. 1, p. 5-16, 2001.

RUGGLES III, R. L. **Knowledge management tools**. Boston: Butterworth-Heinemann, 1997.

SCHEFER, S. F. Proposta de Modelo para Gerenciamento de Processos: Estudo de Caso. Dissertação de Mestrado. 87 f. Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2009.

SCHNECKENBERG, D. Web 2.0 and the empowerment of the knowledge worker. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 6, p. 509-520, 2009.

SENACRS - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Rio Grande do Sul. Plano Estratégico 2007- 2020: plano de ação 2011. Porto Alegre: Senac-RS, 2010. 30 p.

SENACRS - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Rio Grande do Sul. Relatório de Gestão, 2010. Porto Alegre: Senac-RS, 2010. 69 p.

SENACRS - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Rio Grande do Sul. Projeto político pedagógico: ideias em movimento, construindo projetos de vida. Porto Alegre: Senac-RS, 2009. 59 p.

SHANKAR, R.; GUPTA, A. Towards Framework for Knowledge Management Implementation. **Knowledge and Process Management**, v. 12, n. 4, p. 259-277, 2005.

SINGH, R.P.; SINGH, L.O. Blogs: emerging knowledge management tools for entrepreneurs to enhance marketing efforts. **Journal of Internet Commerce**, v. 7, n. 4, p. 470-484, 2008.

TAKEUCHI, H. NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TERRA, C. F. **Blogs Corporativos: modismo ou tendência?** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

TERRA, J. C. **Gestão 2.0: como integrar a colaboração e a participação em massa para o sucesso nos negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001.

TREDINNICK, L. Web 2.0 and business: a pointer to the intranets of the future? **Business Information Review**, v. 23, n. 4, p. 228-234, 2006.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008. 175 p.

TURATO, E. R. **Tratado de metodologia da pesquisa clínico-qualitativa**: construção teórico-epistemológica, discussão comparada e aplicação nas áreas de saúde e humanas. Petrópolis: Vozes, 2003.

VELMURUGAN, M. S.; NARAYANASAMY, K.; RASIAH, D. Knowledge Sharing in Virtual Teams in Malaysia: its benefits and barriers. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 9, n. 2, p. 145-159, 2010.

WIIG, K. **Knowledge management foundations**: thinking about thinking-how people and organizations create, represent, and use knowledge. Texas: Schema Press Arlington, 1995.

WIIG, K. Knowledge Management: where did it come from and where it will go? **Expert With Systems With Applications**, v. 13 n. 1, p. 1-14, 1997.

WIIG, K. M.; DE HOOG, R.; VAN DER SPEK, R. Supporting knowledge management: a selection of methods and techniques. **Expert Systems with Applications**, v. 13, n. 1, p. 15-27, 1997.

WRIGHT, J. **Blog Marketing**: a nova e revolucionária maneira de aumentar vendas, estabelecer sua marca e alcançar resultados excepcionais. São Paulo: M. Books, 2008.

ZACK, M. Knowledge Management and Collaboration Technologies. **Lotus Development Corporation**, White Paper, Jul.1996.

ZANGISKI, M.A.S.G.; LIMA, E.P.; COSTA, S.E.G. Uma discussão acerca do papel da aprendizagem organizacional na formação de competências. **Ciência da Informação**, v. 38, n. 3, p.142-159, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Trad. Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Trad. Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A - Protocolo

Questão de Pesquisa:

Como o *blog* contribui no processo de gestão do conhecimento em uma organização de educação profissional?

Objetivo Geral:

Analisar como o *blog* contribui nas etapas do processo de gestão do conhecimento em uma organização de educação profissional.

Objetivos Específicos:

- a) Identificar a contribuição dos *blogs* para a criação de conhecimento;
- b) Identificar a contribuição dos *blogs* para o armazenamento de conhecimento;
- c) Identificar a contribuição dos *blogs* para a disseminação de conhecimento;
- d) Identificar a contribuição dos *blogs* para a utilização de conhecimento;
- e) Identificar a contribuição dos *blogs* para a mensuração de conhecimento.

Leituras Apropriadas:

- a) Gestão do conhecimento - conceitos e benefícios;
- b) Gestão do conhecimento – pessoas, processos e tecnologia;
- c) O *blog* como ferramenta de gestão do conhecimento;
- d) As características e funções do *blog*;
- e) Relação do *blog* com as etapas do processo de gestão do conhecimento;

Fontes de dados:

- a) Entrevistas em profundidade com moderadores de *blogs* da instituição e com uma amostra dos usuários;
- b) Análise de documentos da instituição, como procedimentos, manuais, planos, que se relacionem com o processo de gestão do conhecimento;
- c) Observação direta sobre o funcionamento dos *blogs*.

Atividades:

- a) Realizar a pesquisa bibliográfica – artigos em periódicos científicos, anais de eventos, livros, pesquisas e fontes alternativas da internet, entre outros;
- b) Compor o projeto de pesquisa e qualificá-lo perante uma banca de avaliação, conforme critérios do programa de Pós-graduação;
- c) Obter autorização da empresa para a pesquisa;
- d) Elaborar os instrumentos de coleta de dados;
- e) Validar instrumentos de coleta de dados;
- f) Realizar a pesquisa de campo.

Procedimentos:

- a) Selecionar os entrevistados (os moderadores de *blogs* e dez usuários, selecionados de acordo com participação, metade com grande participação e outra parte com participação mínima);
- b) Agendar as entrevistas (obter dados dos candidatos e a concordância para gravar áudio);
- c) Realizar as entrevistas (solicitar assinatura da autorização para gravar o áudio);
- d) Fazer a transcrição das entrevistas gravadas;
- e) Recolher documentos pertinentes da organização;
- f) Organizar em banco de dados, os dados coletados de acordo com as categorias pré-estabelecidas;
- g) Analisar os dados;
- h) Escrever a dissertação.

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevistas

I Questões gerenciais:

Nome:

Idade:

Sexo: () M () F

Onde Trabalha:

Função:

Fone:

E-mail:

Dedicação exclusiva: () Sim () Não

Formação: () ensino médio () superior incompleto () superior completo

Nome do curso:

Ano de conclusão:

Pós-graduação:

Ano de conclusão:

Outros cursos:

Curso	Ano

Você já teve experiência anterior na utilização de *blog*? Explique:

Qual (is) *blog* corporativo você é usuário (a)?

II Questões para moderadores de *blogs*:

Dimensão	Questões	Autores
Origem do <i>Blog</i> na organização	a) Como surgiu a ideia de criar o <i>blog</i> ? b) Quem decidiu pela sua implantação? c) Qual objetivo? d) Como você atrai os usuários para interagir no <i>blog</i> ?	
Mensuração do conhecimento (Parte I)	e) Você utiliza alguma forma de mensuração da criação do conhecimento? f) Você utiliza alguma forma de mensuração do armazenamento de conhecimento? g) Você utiliza alguma forma de mensuração da disseminação de conhecimento? h) Você utiliza alguma forma de mensuração da utilização de conhecimento?	Cipriani, 2006 Deloitte, 2010 Goldoni, 2007

III Questões gerais para moderadores e usuários:

Dimensão	Questões	Autores
Características e funções do <i>blog</i>	1) Como é a sua atuação no <i>blog</i> ? Apenas lê? Posta e comenta artigos? Com que frequência? 2) Quais são as características do <i>blog</i> são mais marcantes para você? Explique. 3) Que tipos de temas são abordados no <i>blog</i> ? 4) Quais as funções do <i>blog</i> você destacaria? Por quê? 5) Você identifica alguma nova função ainda não explorada que poderia ter o <i>blog</i> ? Explique.	Ramalho, 2010 Cipriani, 2006 Carvalho, 2009 Amaral et. al., 2009 Aquino, 2009 Deloitte, 2010 Terra, 2008 Orduña et al., 2007 Gonçalves, 2007 Wright, 2008
Criação de Conhecimento	6) Você acredita ser possível criar ou capturar conhecimento por meio do <i>blog</i> ? Explique. 7) Para você, o <i>blog</i> apoia a criação colaborativa de conhecimento? De que forma? 8) Os comentários que seguem as postagens no <i>blog</i> ajudam a esclarecer e ampliar o conhecimento sobre determinado assunto? Explique. 9) Você percebe no <i>blog</i> uma boa ferramenta para criação e	Ramalho, 2010 Amaral et al., 2009 Orduña et al., 2007 Carvalho, 2009 Pipa, 2008 Ferdig e Trammel, 2004

	ressignificação de conhecimentos? Explique.	
Armazenamento de Conhecimento	<p>10) Você percebe o <i>blog</i> como local para armazenar ou reter conhecimentos? Explique.</p> <p>11) As postagens do <i>blog</i> e seus respectivos comentários ficam disponíveis? Explique.</p> <p>12) Você já utilizou o <i>blog</i> para depositar e disponibilizar documentos? Explique.</p>	<p>Amaral et al., 2009</p> <p>Wright, 2008</p> <p>Orduña et al., 2007</p> <p>Terra, 2009</p>
Disseminação de Conhecimento	<p>13) Você acredita que o <i>blog</i> apoia a disseminação, compartilhamento, comunicação de conhecimentos? Explique.</p> <p>14) Você já compartilhou com os usuários do <i>blog</i> alguma prática do seu trabalho? Explique.</p> <p>15) Como você recebe os comentários e contribuições dos outros quando posta uma mensagem ou documento no <i>blog</i>? Explique.</p>	<p>Ramalho, 2010</p> <p>Amaral et al., 2009</p> <p>Orduña et al., 2007</p> <p>Terra, 2009</p> <p>Amaral et al., 2009</p> <p>Aquino, 2009</p>
Utilização de Conhecimento	<p>16) Para você é possível utilizar os conhecimentos construídos ou armazenados no <i>blog</i>? Como?</p> <p>17) Você utilizou o <i>blog</i> para buscar algum conhecimento que precisava? Explique.</p> <p>18) Você já aplicou ou adaptou alguma prática exposta no <i>blog</i> em seu trabalho? Explique.</p> <p>19) Você percebe o <i>blog</i> como uma ferramenta que aumenta a qualidade de seu trabalho? Explique.</p>	<p>Terra, 2009</p> <p>Wright, 2008</p> <p>Cipriani, 2006</p> <p>Schneckenberg, 2009</p>
Mensuração do Conhecimento (parte II)	<p>20) Como você avalia a qualidade e/ou a quantidade de conhecimentos proporcionados pelo <i>blog</i>? Explique.</p>	<p>Cipriani, 2006</p> <p>Deloitte, 2010</p> <p>Goldoni, 2007</p>
Encerramento	<p>21) Que outros comentários você gostaria de fazer?</p>	

