

Gestão da Informação e do Conhecimento em Núcleo de Economia Solidária



## Um estudo de caso: NuMI-EcoSol

Vinicius Pereira

---

# **GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO EM NÚCLEO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA**

---

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) para a obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Formatação adaptada para web.

*Pesquisa financiada pelo processo n. 2021/07987-1 da  
Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP).*

## **Autor**

Vinicius Pereira

## **Orientação**

Ariadne Chloe Mary Furnival

## **Coorientação**

Sérgio Luis da Silva

## **Banca de Defesa**

Priscila Sena

Bárbara Coelho Neves

**Licença CC-BY-NC-SA**

São Carlos – SP  
2023

# Mapa de Leitura

Visto a extensão e natureza acadêmica de uma dissertação, a leitura completa do documento torna-se algo impraticável (ou até desinteressante) para parte significativa do público. Para isso, construímos esse **mapa** que mostra caminhos possíveis e o conteúdo de cada seção do texto, permitindo que você, leitor, defina seu caminho de leitura.

**Comece aqui!**

Para uma leitura sobre economia solidária

## Resumo e Seções: 1 e 1.1

Contexto, objetivos e temas; o básico para entender o texto!

## Seção 3

Detalhamento da metodologia (do porquê ao como).

## Seções: 1.2, 2.2 e 2.3

Mais reflexões sobre economia solidária e o núcleo/incubadora.

## Seções: 2.1 e 2.1.1

Explicando Gestão da Informação e do Conhecimento, com síntese de autores clássicos.

Para uma leitura aprofundada

## Seção 4

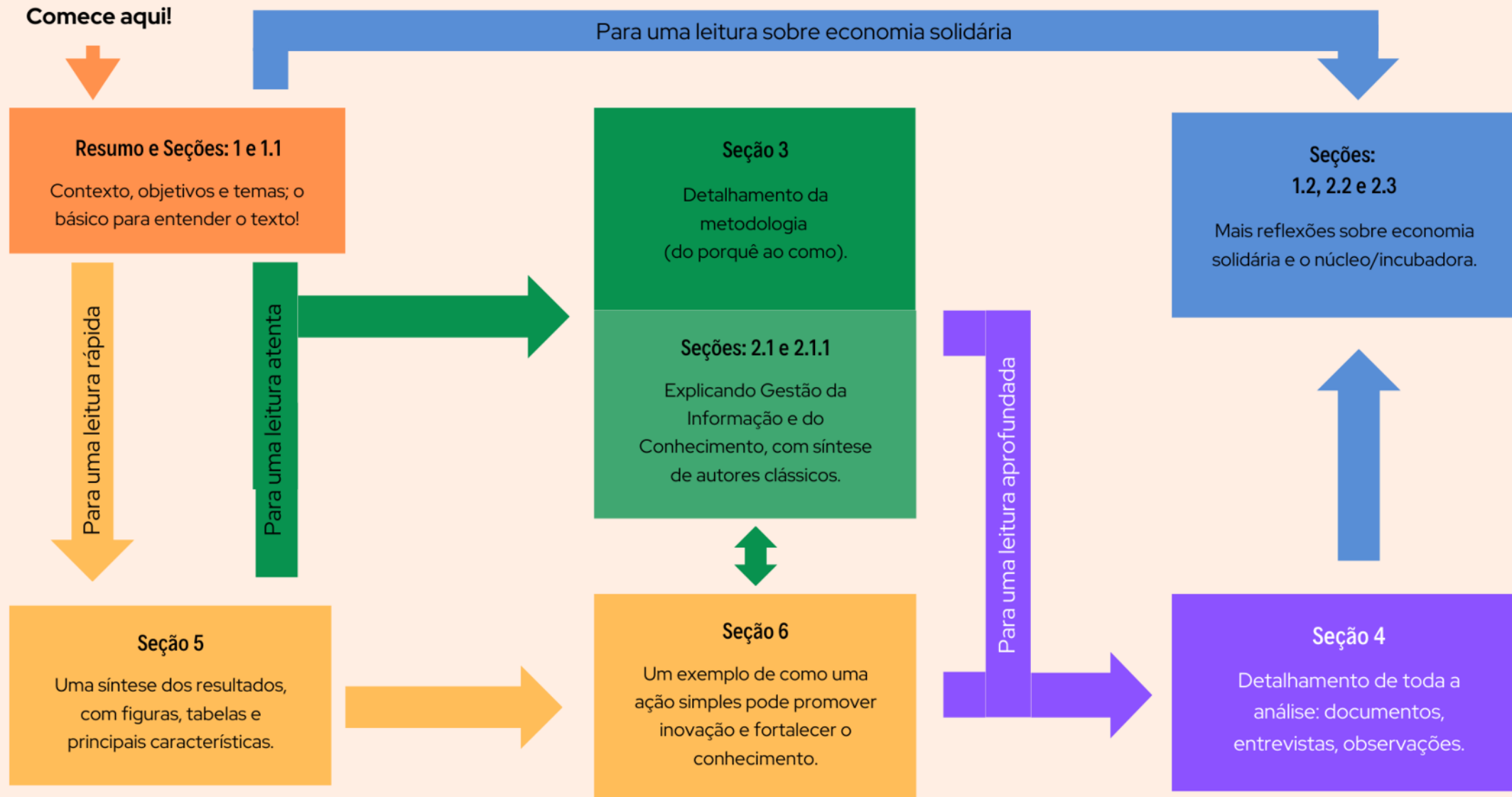
Detalhamento de toda a análise: documentos, entrevistas, observações.

## Seção 5

Uma síntese dos resultados, com figuras, tabelas e principais características.

## Seção 6

Um exemplo de como uma ação simples pode promover inovação e fortalecer o conhecimento.



# *AGRADECIMENTOS*

Primeiramente, agradeço minha família, em especiais meus pais, pelo apoio durante meu percurso acadêmico, permitindo-me a possibilidade de trabalhar com Ciência. Além disso, agradeço-lhes por não utilizarem do poder de voto para ir contra tudo que lutaram pra construir e proporcionar aos seus entes queridos, mas sim para manter viva a esperança de um futuro melhor.

Agradeço aos meus amigos por me proporcionarem momentos de alívio, felicidade e de Vida durante esses meses de trabalho. Para Bia, Biza, Coxa (vulgo Rodrigo), Carol, Enaira, Gegê, Helô, Igor, Jay, Letícia, Marco, Mirela & Diego, Nat, Nath, Pedro e Patrícia, desejo-lhes tudo de bom que a vida pode proporcionar!

Complementando, também agradeço as minhas amigas “à distância” pelas conversas e descontrações que (des)carregam tanto peso quanto as coisas da “vida real”. Thais e Thayná, às veteranas de guerra, deixo o meu mais sincero abraço!; à Letícia e Luiza, foi um prazer compartilhar reclamações e desafios da pós-graduação com vocês.

Agradeço a minha orientadora, Chloe, e meu coorientador, Sérgio, pelo constante *feedback* e ajuda na construção desta pesquisa, especialmente para estabelecer a metodologia e o direcionamento das análises.

Agradeço também a banca avaliadora, Bárbara e Priscila, pelo aceite ao convite e as valiosas contribuições realizadas durante o exame de qualificação.

Deixo um especial agradecimento a equipe do NuMI-EcoSol/UFSCar, que foram pegos de surpresa pela minha proposta de pesquisa, mas que proveram todo o apoio e colaboração necessários.

Por fim, agradeço a todos os colegas e docentes que contribuíram com esta pesquisa, sendo suas dicas fundamentais para delimitação dos objetivos de pesquisa e da consolidação do roteiro de entrevista semiestruturada.

## RESUMO

A economia solidária apresenta uma nova forma de produção e consumo mediante uma reorganização do trabalho e da propriedade, buscando romper com paradigmas econômicos, sociais e culturais para melhorar o bem-estar social sob um desenvolvimento sustentável. Neste contexto, incubadoras de economia solidária suportam iniciativas através de ações como assessorias, intervenções e consultorias, fomentando inovações sociais por meio do uso de seus conhecimentos. No âmbito da Ciência da Informação, há poucos estudos sobre como estas organizações realizam sua gestão do conhecimento e como as discussões da literatura tradicional se relacionam com esta realidade em particular. Dito isto, o objetivo desta pesquisa foi analisar a gestão da informação e do conhecimento (GIC) do Núcleo Multidisciplinar Integrado de Estudos, Formação e Intervenção em economia solidária (NuMI-EcoSol) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), através de um estudo de caso, com aplicação observação direta, análise documental e entrevista semiestruturadas. Os resultados indicam uma GIC baseada no uso intensivo de conhecimento tácito, de natureza emergente, em um espaço multidisciplinar e dialógico. Seu método de incubação apresenta características de uma inteligência competitiva não-estruturada. Há uma tomada de decisão processual e dialógica, sendo os espaços decisórios a principal oportunidade de transferência de conhecimentos, tendo uma ata de reunião descritiva como instrumento de informação. A presença da autogestão impacta a política e cultura informacional, assim como seu fluxo de informação, diferenciando-o de outras organizações ao incluir práticas descentralizadas e autonomia informacional em nível individual e coletivo. O Núcleo atua em inovações sociais principalmente através de projetos e participação em redes de conhecimento, onde a capacidade de coordenação de conhecimentos e uso da memória organizacional afetam diretamente seu sucesso. Têm como desafios: o risco de perdas de conhecimentos, pela saída de membros e perda de gatekeepers; a gestão do repositório autogestionado, em termos de estruturação da informação e seu consequente impacto na recuperação; e o uso de tempo nos espaços de tomada de decisão, que levam a subutilização de conhecimentos e impacto negativo em seu compartilhamento. Indicam-se pontuais inovações incrementais, como expansão no uso de TIC, aumentando canais de comunicação; uso de um método análogo ao Kanban na circulação de e-mails; e possibilidades de estruturação de sua inteligência competitiva (ou uma nova inteligência cooperativa). Como complementação a pesquisa, apresenta-se um protótipo cabeçalho de metadados a ser utilizado nos documentos de seu repositório, assim como seus benefícios imediatos e a longo prazo. Por fim, realizam-se sugestões de pesquisa que buscam expandir questões gerais identificadas ao longo da pesquisa para além deste estudo de caso, como possibilidades de GIC interorganizacionais e questões epistemológicas envolvendo informação e conhecimento em redes de economia solidária.

**Palavras-Chave:** Gestão da Informação; Gestão do Conhecimento; Economia Solidária; Inovação Social.

## ABSTRACT

Solidarity Economy presents a new collective way of production and consumption through property and work reorganization, disrupting economic, social and cultural paradigms, aiming for better social welfare and sustainable development. In this context, solidarity economy incubators support these initiatives through actions such as consultancies and interventions, fomenting social innovation through knowledge use. In Information Science, such organizations are still under-explored, especially regarding how they manage their knowledge and information, and how the literature relates to their particular context. Therefore, this research aims to analyze the Information and Knowledge Management (KIM) of the Integrated Multidisciplinary Nucleus of Studies, Formation and Intervention in Solidarity Economy (NUMI-EcoSol) of the Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) as a case study, which included direct observation, document analysis and semi-structured interviews. Results point toward a knowledge intensive KIM of emergent nature, in a multidisciplinary and dialogical environment, where the incubation method presents characteristics of a non-structured competitive intelligence. Decision making is processual and dialogical, where decision-making spaces are the main knowledge transfer opportunity, with descriptive meeting minutes as an information tool. The presence of self-management impacts the Nucleus' information policy and culture, and also its information flow, distinguishing itself from other social organizations by including decentralized practices and information autonomy on an individual and collective level. The nucleus creates social innovations mainly through projects and knowledge networks, where knowledge coordination and use of organizational memory are fundamental for its success. Challenges are faced, such as: knowledge loss, caused by the staff turnover and loss of gatekeepers; the management of a self-managed repository, in terms of structure and its consequent impact on information and knowledge retrieval; and time management on decision-making spaces, negatively affecting knowledge sharing and leading to knowledge under-use. We indicate minor incremental innovations such as expanding the use of ICT, increasing the number of communication channels; using a method like Kanban for email circulation; and possibilities for a structured competitive intelligence (or a new cooperative intelligence). Complementing the analysis, a metadata header prototype to be used in the Nucleus documents is presented, along with its immediate and long term benefits. Lastly, research suggestions are made to go beyond this case study, expanding on more general questions discussed in this research findings, such as the potential for interorganizational KIM and the epistemological matters involving information and knowledge in solidarity economy networks.

**Keywords:** Information Management; Knowledge Management; Solidarity Economy; Social Innovation.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo Genérico de Gerenciamento de Informações.....	23
Figura 2 – Espiral de Conversão de Conhecimento.....	30
Figura 3 – Informações duplicadas versus Ambiguidade.....	36
Figura 4 – Modelos de tomada de decisão.....	38
Figura 5 – Distinções entre as visões reducionista, holística e complexa.....	47
Figura 6 – Elementos dos ETD do NuMI-EcoSol.....	107
Figura 7 – <i>Knowledge Reverse Transfer</i> no caso coletivo.....	108
Figura 8 – Divulgação de oficina sobre fotografia de produtos com celular.....	126
Figura 9 – Representação dos problemas no repositório.....	130
Figura 10 – Processo de definição dos termos.....	145
Figura 11 – Elaboração de Instrumentos Informacionais.....	146

## LISTA DE TABELAS

Quadro 1 – Tipos de perda de conhecimento em organizações.....	42
Quadro 2 – Níveis de maturidade do Sistema de Conhecimento.....	50
Quadro 3 – Expressões de busca utilizadas no levantamento bibliográfico.....	53
Quadro 4 – Número de artigos referentes a estudos de caso de GIC, por setor, recuperados.....	55
Quadro 5 – Síntese dos instrumentos metodológicos.....	73
Quadro 6 – Roteiro de Entrevista Semiestruturada.....	74
Quadro 7 – Síntese dos resultados conforme objetivos de pesquisa.....	131
Quadro 8 – Protótipo de Cabeçalho para representação dos documentos.....	141
Quadro 9 – Benefícios do cabeçalho relacionados ao repositório.....	142
Quadro 10 – Legenda dos sinais utilizados nas transcrições das entrevistas.....	168
Quadro 11 – Transcrições das Entrevistas.....	168

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
1.1 Objetivos.....	13
1.2 Economia solidária: campo de inovação social.....	13
1.3 Por quê o NuMI-EcoSol/UFSCAR?.....	16
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>18</b>
2.1 Gestão da Informação e do Conhecimento: arcabouço teórico.....	18
2.1.1 Uma breve conceitualização de “Gestão da Informação e do Conhecimento”.....	51
2.2 Estudos sobre GIC em organizações de Economia Solidária.....	53
2.3 Históricos de estudos do NuMI-EcoSol.....	60
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>66</b>
3.1 Definindo a abordagem: reflexões e discussões.....	66
3.2 Procedimentos Metodológicos.....	72
3.2.1 Entrevista Semiestruturada.....	74
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>77</b>
4.1 Análise Documental: política informacional.....	78
4.2 Observação Direta: modelo de tomada de decisão e cultura informacional.....	100
4.3 Entrevista Semiestruturada: compreendendo o fluxo de informação.....	113
<b>5 SÍNTESE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>131</b>
<b>6 QUE FAZER?: discussões além da pesquisa.....</b>	<b>140</b>
6.1 Cabeçalho: um ponto de partida para o repositório.....	140
6.2 Indicações de pesquisa.....	147
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>151</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>154</b>
ANEXO I – MODELO DE PAUTA DO CONSELHO GESTOR DO NUMI-ECOSOL.....	164
ANEXO II – FOLHA DE ROSTO E DE APROVAÇÃO DO PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA.....	166
APÊNDICE A – TRANSCRIÇÕES COMPLETAS DAS ENTREVISTAS.....	168



## 1 INTRODUÇÃO

O conceito de Informação compreende paradigmas físicos, cognitivos e sociais (CAPURRO; HJORLAND, 2007). Araújo (2010) demonstra que as discussões sobre o desenvolvimento do conceito ao longo do tempo não rompem radicalmente com os paradigmas anteriores, mas adicionam características de forma complementar. Esta natureza multifacetada e plural da informação enquanto cerne de estudo traz desafios ao mesmo tempo que amplia possibilidades para trabalhar com os fluxos que interconectam a sociedade moderna. Configura-se, desta forma, como uma área responsável pelo estudo do objeto central da dita Sociedade da Informação, adaptável por excelência, onde a inovação tornou-se palavra de ordem.

Inovação pode ser definida como “um processo que consiste simultaneamente na produção de ideias criativas [...] e na implementação dessas ideias para melhorar procedimentos, práticas ou produtos [...]”<sup>1</sup> (MARTÍNEZ; LÓPEZ, 2018, p. 79, tradução nossa). Na Sociedade da Informação, deixou de ser um diferencial e tornou-se uma exigência, acelerando o ritmo de vida e de produção da sociedade. Eficiência, eficácia e produtividade tornaram-se métricas utilizadas até mesmo por indivíduos em suas próprias vidas pessoais em uma lógica de auto-exploração (HAN, 2017), estabelecendo uma percepção de mundo baseada na disputa competitivas de mercados – econômicos, afetivos, sociais, cognitivos e etc.

Paralelamente, o acesso aos frutos das inovações tecnológicas e científicas vem diminuindo, em especial dentro do contexto pandêmico, onde o crescimento inflacionário encontra-se incompatível com o crescimento salarial que permitiria a absorção destas tecnologias pela classe assalariada.<sup>2</sup> Observa-se que a transferência tecnológica para benefício da sociedade não ocorre de maneira garantida ou direta – ou sequer pode ser mensurada diretamente (MADL; RADEBNER, 2021).

---

1 “a process that considers both the production of creative ideas [...] and the implementation of these ideas toward better procedures, practices, or products [...]” (MARTÍNEZ; LÓPEZ, 2018, p. 79).

2 Cf. EXAME/IDEIA: para 59%, custo de vida aumentou durante a pandemia. Disponível em: <https://exame.com/economia/exame-ideia-para-59-custo-de-vida-aumentou-durante-a-pandemia>. Acesso em 20 dez. 2022.

Além disto, a inovação pode estar sujeita a uma lógica de desenvolvimento puramente mercadológico, ignorando as questões de sustentabilidade, sociais e culturais do ambiente local, especialmente em países do dito eixo Sul, que acabam servindo aos interesses dos países de capitalismo central (JIMENES; ROBERTS, 2019).

Desta forma, torna-se importante abordar a inovação sob uma perspectiva crítica, buscando não apenas servir interesses privados ou monopolistas, mas que o desenvolvimento científico e tecnológico também tenham o interesse público e coletivo como ponto importante. Neste contexto, entra-se nas discussões das chamadas Inovações Sociais.

As inovações sociais apresentam-se de diversas formas, não sendo restritas a produtos e/ou serviços, mas também formas de organização do trabalho, de gestão, de planejamento social, de infraestrutura pública, de formas de pensar a produção e o consumo, de meios de desenvolvimento sustentável, entre outros, objetivando melhorar a qualidade de vida e o bem-estar da sociedade como um todo, de maneira incremental ou inovadora, criando novas relações sociais. (JULIANI *et al.*, 2014) <sup>3</sup>

Dentre as inúmeras possibilidades, a Ciência da Informação (CI) pode atuar em inovação social por meio de abordagens organizacionais, como a Gestão da Informação e do Conhecimento (GIC). A GIC consiste na administração da informação e do conhecimento, em todo seu escopo (da criação ao uso), para otimizar sua utilização, agregando valor aos processos criativos, as tomadas de decisão e a criação de novos conhecimentos, ao permitirem reflexões e decisões mais fundamentadas (CHOO, 2003; DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Autores prevalentes da área de gestão como Davenport e Prusak (1998, 2002), Nonaka e Takeuchi (1997) e Choo (2003) evidenciam a importância da GIC para o sucesso de empresas e corporações na sociedade contemporânea. Autores brasileiros também abordam este tema, como Corrêa (2019), Hoffman (2016) e Valentim (2020),

---

3 Observa-se que esta definição apresentada indica novas relações sociais como um fruto das inovações sociais. Diferenças ideológicas em relação ao trabalho entre países do leste asiático (LE *et al.*, 2020), evidenciam, por exemplo, como inovações que lidam com estas estruturas implicariam transformações sociais em nível cognitivo, cultural e afetivo.

trazendo perspectivas holísticas e complexas, voltadas a inteligência competitiva e a construção do capital de conhecimento das organizações.

Todavia, identifica-se que significativa parte destas teorias são construídas para realidades do dito Segundo Setor (Iniciativa Privada) e, em menor parte, do Primeiro Setor (Poder Público). Em organizações pertencentes ao Terceiro Setor, voltadas a fins sociais, como Organizações Não Governamentais (ONGs), associações sem fins lucrativos e similares, as discussões ainda são raras. Em outras palavras, há justamente uma ausência de enfoque em organizações que configuram importantes espaços de fomento a *inovações sociais*, situação também observada na literatura internacional (BLOICE; BURNETT, 2016; HUME C.; HUME M., 2012; MAALAOU; LOARNE-LEMAIRE; RAZGALLAH, 2020). No Brasil, um espaço promissor pouco explorado dentro do âmbito da CI é o movimento de Economia Solidária.

Como apresentado por Forest *et al.* (2018), dificuldades recorrentes nos Empreendimentos de Economia Solidária (EES), como produção, fontes, disseminação, acesso, aquisição, tecnologia e gestão da informação; estão relacionados ao fluxo de informação e do conhecimento, evidenciando pertinência ao campo – em especial a GIC.

Além disso, a informação é fundamental para a manutenção da estrutura das organizações de economia solidária, como evidenciado por Singer (2002), dado o risco da desigualdade informacional gerar relações de poder, como evidenciado em estudo de caso realizada por Costa (2012). Nota-se, portanto, que ela cumpre papel fundamental na manutenção democrática, sendo importantes para essas organizações logo que “estas não poderão ter alcance se não forem capazes de promover a democracia, tanto no seu funcionamento interno como na sua expressão externa” (LAVILLE, 2009, p. 43), evidenciando também uma demanda social.

Por fim, “Muitas pesquisas são necessárias [...]. Pesquisas que explorem métodos qualitativo e quantitativos, pesquisas de campo, estudos de caso com cooperativas e EES, [...] se mostram importantes.” (FOREST *et al.*, 2018, p. 183), evidenciando uma lacuna no corpus de conhecimento e justificando a importância de abordarmos a economia solidária dentro da CI.

Trabalhos anteriores recuperados, como o de Rezende (2009), Costa (2010), Tucci (2012), e Oliveira (2012), mostram o potencial das técnicas de GIC aplicadas diretamente em EES ou organizações ligadas ao movimento, como é o caso das incubadoras de economia solidária, sendo sua atuação para inovação social por intermédio da economia solidária reconhecida, tornando-as um interessante local de estudo:

[...] cabe destacar outro importante ator no desenvolvimento de inovações sociais, os centros de inovação social. Estes podem originar-se tanto de indivíduos enquanto empreendedores sociais, quanto de organizações sem fim lucrativos, de movimentos sociais, de **instituições de ensino** e de iniciativas governamentais. (JULIANI *et al.*, 2014, grifo nosso)

As demandas pertinentes de um movimento tão proeminente contrapostas com a obscuridade do tema no campo reflete que os pesquisadores da CI ainda têm uma atuação limitada em questões sociais – ainda mais dentro da esfera da economia política (BIRDSALL, 2005), da natureza da responsabilidade social em vertentes tradicionais da biblioteconomia (MORAES, 2021).

Abordar temáticas conhecidas que permitam o desenvolvimento de produtos (ou competências) com maior valor mercadológico é uma ação perfeitamente razoável dentro da contínua precarização das condições de financiamento da universidade, do trabalhador e do pesquisador; contudo, para o campo – enquanto unidade coletiva, trabalhar com temáticas de interesse direto da sociedade é uma ação essencial para combater a (re)colocação do paradigma positivista e (neo)liberal, postando-se em favor a uma abordagem epistemológica complexa moriniana (FRANCELIN, 2005), e que compreenda o desenvolvimento tecnológico voltados a melhorias, de fato, sociais (MADL; RADEBNER, 2021).

Neste contexto, colocam-se as seguintes problemáticas de pesquisa: **como ocorre a GIC em uma incubadora de economia solidária? E como isto se relaciona com sua capacidade de gerar inovação social?**

## 1.1 Objetivos

O objetivo principal desta pesquisa é analisar a Gestão da Informação e do Conhecimento do Núcleo Multidisciplinar Integrado de Estudos, Formação e Intervenção em Economia Solidária (NuMI-EcoSol/UFSCar), evidenciando suas características e como se relacionam com ações de inovação social.

Os objetivos secundários constituem:

- a) Realizar revisão bibliográfica sobre GIC e Economia Solidária;
- b) Analisar a política e cultura informacional do NuMI-EcoSol;
- c) Examinar os ETD e o fluxo de informação do NuMI-EcoSol;
- d) Averiguar a relação da GIC com as ações de inovação do NuMI-EcoSol.

Por meio destas ações visa-se a obtenção das características de GIC do Núcleo de maneira extensa e coesiva, permitindo a análise proposta e a realização de apontamentos de possibilidades de melhorias em nível interno e externo, quando possível; além de realizar contribuições teóricas e práticas na intersecção dos campos, de modo que estas reflexões possam ser lidas, compreendidas e utilizadas por pesquisadores e trabalhadores da economia solidária.

## 1.2 Economia solidária: campo de inovação social

Podemos, sumariamente, definir a Economia Solidária como “[...] outro modo de produção, cujos princípios básicos são a propriedade coletiva [...] e o direito à liberdade individual.” (SINGER, 2002, p. 10). Visa reorganizar o trabalho e as relações econômicas para uma perspectiva coletiva e cooperativa, rompendo com os paradigmas do modelo capitalista. Sua origem remete ao início dos movimentos trabalhistas e de correntes filosóficas do final do século XIX (LAVILLE, 2009), que servem como base para seus princípios e valores.

Logo, a economia solidária pode ser reconhecida como um campo de inovação social por construir espaços e oportunidades para novas formas de relações de produção e consumo, permitindo novas tecnologias e relações de trabalho, que além da questão econômica, tratam de uma discussão em nível cultural e ideológico; ou seja, implicam uma reestruturação incremental ou radical que diretamente impacta relações sociais.

No Brasil, a economia solidária mostra-se como um proeminente movimento social, constituindo cerca de 20 mil empreendimentos no país, e tendência de crescimento nas últimas décadas (SILVA; CARNEIRO, 2014). Tomam forma de cooperativas de consumo, de crédito, de produção, compras e vendas, e diversas outras organizações de natureza coletiva (SINGER, 2002). Além disto, possuem o apoio da esfera pública, de incubadoras e de núcleos de pesquisa de diversas universidades de renome do País, como a Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

Exemplos de iniciativas fomentadas pela economia solidária podem ser observadas em todo o país: cooperativas de coleta seletiva e/ou reciclagem, coletivos rurais, arranjos de artesanato local, mercados de troca e etc. Alguns exemplos demonstram o potencial de inovação social nestes espaços, como o caso do Banco Palmas (INSTITUTO BANCO PALMAS, [s.d.]), o cartão Mumbuca (INSTITUTO EDINHEIRO MARICÁ, [s.d.]) e as Cooperativas de Produção Agropecuária do Movimento dos Trabalhadores Sem-Terra (MST), que tratam desde o desenvolvimento da economia local com programas de microcrédito a tecnologias de agricultura e agropecuária familiares.

Observando a economia solidária por uma perspectiva crítica, evidencia-se que enfrenta inúmeras dificuldades, considerando o complexo objetivo a qual se propõem atingir dentro de um sistema antagônico. Dentro da Economia Política, discute-se sua viabilidade e credibilidade enquanto forma de organização de inovação radical e/ou revolucionária.

Como apresentado por Dardengo (2013), há críticas a sua proposição como caminho a desconstrução e/ou superação do capitalismo; a precarização das relações trabalhistas como realidade dentro de inúmeras cooperativas; a reprodução da exploração do capital enquanto organização inserida dentro das relações do mercado tradicional; entre diversos outros.

Parte do posicionamento de Singer (2002) de que a economia solidária é uma de forma alternativa de trabalho mostra-se fruto de uma observação romantizada da realidade concreta, pois muitos dos que ingressam nos empreendimentos dessa natureza o fazem por necessidade, não por escolha (DARDENGO, 2013). As críticas ao movimento podem ser condensados em uma máxima: a economia solidária está inserida dentro da estrutura econômica dominante, sem potencial suficiente para uma superação de dentro para fora por si só.

Não obstante, desconstruído os ideais “utópicos”, os impactos positivos destas iniciativas são consideráveis, em especial para as ditas classes sociais “marginalizadas” (PACHECO *et al.*, 2018), que ganham meios de renda e trabalho digno, gerando experiências e oportunidades que não podem ser descartadas em sua totalidade, mas desenvolvidas em seus aspectos positivos e combatidas suas adversidades.

Justificando esta breve contextualização, apontamos que a responsabilidade social do profissional da informação (VIERA; FORESTI, 2016) não nos permite indiferença às questões de Economia Política, especialmente dentro de movimentos de espaços de transformação social. As questões informacionais não ocorrem apesar das ideologias; muito pelo contrário, ocorre dentro e por causa destes aspectos, sendo fundamental seu reconhecimento.

Ademais, ignorar estas características também é ignorar parte fundamental da gestão: elas tem relação direta com a cultura e política organizacional das organizações de economia solidária, fatores importantes no processo de gestão da informação e do conhecimento (CHOO, 2003; DAVENPORT; PRUSAK, 2002; VALENTIM, 2020). Ater-se a exclusividade técnica em detrimento da contextualização social-histórica pode nos levar a aplicar técnicas incoerentes, pois “nem tudo que é viável em um lugar pode sê-lo, da mesma forma, em outro.” (REZENDE, 2009, p. 45).

### 1.3 Por quê o NuMI-EcoSol/UFSCAR?

Esta pesquisa tem como foco de estudo o Núcleo Multidisciplinar Integrado de Estudos, Formação e Intervenção em economia solidária (NuMI-EcoSol) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

Descrevendo brevemente seu histórico de formação, o NuMI-EcoSol estabeleceu-se inicialmente como um projeto de extensão denominado Incubadora Regional de Cooperativas Populares da Universidade Federal de São Carlos (INCOOP), que tinha como objetivo o estabelecimento de EES para as regiões e populações de baixa renda do município de São Carlos, em áreas urbanas e rurais (NUMI-ECOSOL, [s.d.]).

Como indicado por seu nome, sua atuação ocorria principalmente por intermédio de uma metodologia de incubação, onde processo que consiste em:

[...] assessorar grupos para formação de empreendimentos econômicos solidários (por meio da oferta de subsídios e de acompanhamento do processo de tomada de decisão e implementação de atividades, com participação dos responsáveis pela incubação em todas as etapas do trabalho, incluindo avaliação de resultados, por meio de relações dialógicas). (NUMI-ECOSOL, 2012a, p. 2)

Dado o sucesso de diversas incubações realizadas pela INCOOP, que expandiu para outras regiões do estado de São Paulo, aliada a grande participação de docentes, discentes e de cidadãos, o projeto foi institucionalizado no ano de 2012, passando a ser chamado de NuMI-EcoSol, buscando uma indissociabilidade de ensino, pesquisa e extensão através da inserção de formação e estudos como objetivos da organização.

Dito isto, o impacto do Núcleo em iniciativas de economia solidária torna-o um local de estudo de interesse ao nos possibilitar observar de uma organização de considerável sucesso. Ademais, sua atuação em redes de conhecimentos e ações de intervenção nos permite apontar que evidenciar e fortalecer processos e métodos de GIC podem se tornar macrotecnologias sociais (REZENDE, 2009) ao beneficiarem outras organizações, impactando todo o coletivo de economia solidária.



Por fim, nos permite evidenciar a GIC em uma organização cuja natureza ainda é subexplorada, que propõe uma atuação multidisciplinar por meio do desenvolvimento local pela economia solidária, cooperativo, político e social, emancipatório e não-comercial. Compreender a GIC neste espaço agrega a literatura ao permitir discussões sobre suas práticas dentro de um pensamento mais plural (JIMENES; ROBERTS, 2019), mais especificamente na relação com as questões de inovação social.

Desta forma, a escolha pelo NuMI-EcoSol foi pautada por seu sucesso como unidade de incubação, sua atuação em inovação social, o potencial impacto de GIC nas redes de conhecimentos locais e nacionais e sua natureza enquanto organização, apresentando relevância representativa e longitudinal (YIN, 2003).

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Os benefícios da GIC às organizações tornou-se conhecimento comum, visto as fortes evidências apresentadas ao longo dos anos em organizações de diferentes contextos econômicos e sociais (CARVALHO; ARAÚJO JÚNIOR, 2014; CHOO, 2003; DAVENPORT; PRUSAK, 1998, 2002; DALKIR, 2005; SANTANA; CARVALHO, 2018; VITAL; FLORIANI; VARVARKIS, 2010). Desta forma, esta revisão tem como objetivo apresentar as obras e autores utilizados para metodologia e análise desta pesquisa, aprofundando-se nos benefícios somente quando pertinentes a especificidades da economia solidária.

A estrutura da revisão apresentada nesta seção está dividida em três linhas:

- i) a gestão da informação e do conhecimento enquanto campo teórico abrangente, estabelecimento os conceitos e as abordagens a serem utilizadas;
- ii) pesquisas sobre economia solidária dentro da CI, visando identificar caminhos metodológicos utilizados, assim como discussões pertinentes ao problema de pesquisa posto;
- iii) pesquisas realizadas no NuMI-EcoSol em si, buscando ampliar o conhecimento sobre o local de estudo de forma prévia.

### 2.1 Gestão da Informação e do Conhecimento: arcabouço teórico

Para esta pesquisa, foram utilizadas as obras dos autores Choo (2003), Davenport e Prusak (1998, 2002) e Nonaka e Takeuchi (1997) como principal arcabouço teórico de análise. Apesar de abordarem o tema com perspectivas diferentes, possuem pontos que se complementam, permitindo a construção de uma análise de maior completude. Ademais, a forma das discussões apresentadas, que enfocam conceitos mais abrangentes do que a realidade das organizações em si, nos permite utilizá-las para analisarmos uma organização de natureza dita não-tradicional de maneira crítica e reflexiva.

Contribuições de autores nacionais, como Hoffman (2016) e Valentim (2008, 2020), estudos de caso em organizações de economia solidária ou de natureza similar em termos de fins e/ou porte (como Micro e Pequena Empresas (MPEs) e ONGs) e produções teóricas recentes de GIC também foram utilizadas para complementar o arcabouço teórico.

Davenport e Prusak (1998, 2002) estabelecem uma perspectiva que denominam de Ecologia da Informação: surge de um pressuposto que a informação é “matéria viva”, sujeita a todos os fatores do ambiente em que ela existe, não sendo meramente uma questão técnica e tecnológica. Analisam a informação e o conhecimento dentro das empresas de maneira **orgânica (ecossistemas)**, com grande consideração dos fatores humanos envolvidos.

Logo, seu modelo de GIC considera os fatores humano, social e psicológico nos processos, chamando-os aqui de “Gestão da Informação”, sob uma abordagem holística.

A Ecologia da Informação, além de exigir um modo holístico de pensar, tem quatro atributos-chave:

1. Integração dos diversos tipos de informação;
2. Reconhecimento de mudanças evolutivas;
3. Ênfase na observação e na descrição;
4. Ênfase no comportamento pessoal e informacional.

(DAVENPORT, 2002, p. 44)

O primeiro atributo-chave, a integração dos diversos tipos de informação, demonstra a complexidade de delimitar a informação enquanto objeto dentro de uma organização, logo que ela possui inúmeras facetas em termos de significado, origem, forma, suporte e etc (CAPURRO; HJORLAND, 2007). Garantir que esta pluralidade de informações sejam integradas e disseminadas de forma eficiente é um desafio, logo que demandam que a apresentação da informação ocorra de uma determinada forma para cada contexto.

Neste caso, os autores apontam que “A obrigação principal de um profissional da informação está em dar-lhe sentido, para não dizer condensá-la, contextualizá-la, adequar seu estilo ou escolher o meio correto.” (DAVENPORT; PRUSAK, 2002, p. 165).

Um médico nunca contaria uma piada ao informar aos pais de uma criança sobre a doença do filho; do mesmo modo, a equipe informacional não deve provocar usuários não-técnicos com respostas arrogantes, ou usar o jargão técnico especializado. E conveniente considerar a racionalidade da evidência factual não uma ausência de estilo, mas um estilo próprio, adequado a públicos específicos. (DAVENPORT; PRUSAK, 2002, p. 162)

Desta forma, uma abordagem de GIC deve buscar a integração e dos aspectos comportamentais no processo, compreendendo a importância de sua conexão de forma coesa. Contudo, não é sempre esta abordagem que vem sendo utilizada por parte dos gestores: “Usam informações que se sobrepõem a outros modelos, vêm adotando estilos gerenciais inadequados e têm ignorado completamente os fatores comportamental e social no uso da informação.” (DAVENPORT; PRUSAK, 2002, p. 27).

Críticas recorrentes aos estilos gerenciais referem-se à prevalência de grandes investimentos tecnológicos que não condizem com as exigências e determinações dos usuários, privilegiando a estrutura de TI em detrimento de outros fatores presentes na GIC (ITABORAHY; MACHADO; ALVARES, 2021). Complementamos o pensar do autor apontando que a visão de soberania das máquinas em detrimento do fator humano é um erro ao observar a informação como algo a ser *minerado* e não *interpretado*, ignorando que o valor organizacional é fruto de um complexo processo cognitivo que a transforma em conhecimento de fato aplicável (ELSAYED, 2000).

O autor ressalta que o mais complexo dos sistemas tecnológicos de informação é inútil se a informação não é compreensível; se não permite que a informação floresça e se reproduza; ou até mesmo se a troca de informações e de conhecimento é desencorajada dentro da cultura da organização, onde a busca e/ou requisição destas é vista como demonstração de imperícia ou ignorância – ou seja, se a cultura e a política informacional da organização são inadequadas.

As questões da Cultura e da Política Informacional (DAVENPORT; PRUSAK, 2002) das organizações tratam da forma como informação está presente dentro da organização,

informalmente – nas relações entre os indivíduos – e formalmente – diretrizes, normas e afins.

Por exemplo, um espaço onde o hábito de buscar informações não é incentivado ou é malvisto torna-se um ambiente inóspito para o florescer da informação e conhecimento; por outro lado, um ambiente que demande informações extremamente detalhadas e de fontes formais pode ser um empecilho para discussões cotidianas e práticas inovadoras.

Logo, os fatores podem ser limitantes ou amplificantes, relacionando-se ao valor atribuído à informação e a confiança nas estruturas informacionais (OLIVER, 2017), sendo necessário que sejam comunicados com clareza:

Existem diversos modelos viáveis para governar a informação. Meu propósito principal é deixar claro que os gerentes - em especial os executivos - precisam falar honesta e diretamente sobre a natureza da política de informação, a despeito de como pretendem dirigi-la. (DAVENPORT; PRUSAK, 2002, p. 91)

Em termos de abordagens práticas para GIC, destacamos três ferramentas de interesse apresentadas pelos autores: a arquitetura da informação, a questão das narrativas e o seu modelo de fluxo de informação.

Nota-se que os autores abordam a arquitetura da informação como a estruturação dos fluxos informacionais na organização – fazendo-o, contudo, de maneira superficial. “Em um sentido mais amplo, a arquitetura da informação simplesmente se constitui de uma série de ferramentas que **adaptam os recursos às necessidades da informação**.” (DAVENPORT; PRUSAK, 2002, p. 200, grifo nosso), sendo uma definição que não difere muito da perspectiva de outros autores, como Wurmman (1996 *apud* ROBREDO, 2008), um dos responsáveis por popularizar o termo *Information Architecture*.

Apontam que é preciso que o usuário seja conduzido as informações e conhecimentos de maneira eficiente, de modo que ele esteja efetivamente integrado (DAVENPORT; PRUSAK, 2002). Ou seja, a arquitetura da informação precisa modificar o comportamento do usuário, melhorar a comunicação, apresentar os comportamentos

esperados e seus benefícios, e facilitar seu uso dentro da realidade de sua cultura e política informacional.

Este ponto é pertinente para a análise GIC do NuMI-EcoSol: uma estrutura que também possua as características da EcoSol – horizontal, cooperativa, social e sustentável – é fundamental para que as ações tenham sucesso, sendo então um aspecto que deve ser observado – e melhorado, se possível.

Em relação à segunda abordagem prática, as narrativas, inicialmente apresentado por Nonaka e Takeuchi (1997), buscam amplificar a capacidade de internalização, relacionando práticas e contextos (SANTOS; TRECZIAK; RADOS, 2017) por intermédio de uma história descritiva.

Quando lemos qual foi a solução para um problema nos deparamos com uma estrutura “questão, problema e solução”. As narrativas, por outro lado, permitem que o ouvinte compreenda toda a situação: como surgiu o problema, as emoções vivenciadas, caminhos tomados para solução, erros e acertos, dificuldades e *insights*, metáforas e analogias e, por fim, a solução e como a equipe se sentiu com o sucesso. Seu caráter lúdico e narrativo, que permite misturar ficção e realidade, também facilitam manter a atenção e o interesse no aprendizado.

Esse processo, com grande carga emocional e vasto uso de metáforas e analogias, é benéfico por estimular o processo cognitivo ao inseri-lo dentro de um contexto completo (CHOO, 2003), além de permitir que a organização oriente sua cultura informacional (OLIVER, 2017) ao enfatizar comportamentos positivos que devem ser adotados.

A possibilidade de aplicação das narrativas dentro da GIC é ampla, mesmo dentro de um contexto pandêmico, por meio do uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC): as narrativas podem ser transmitidas e/ou gravadas por vídeo, escritas, ilustradas, narradas em *podcasts* e muito mais, explorando novas tecnologias como canais de disseminação de informações e conhecimentos.

Por último, Davenport e Prusak (2002) trazem uma proposta de fluxo de informação, denominado Processo Genérico da Informação, baseado em quatro etapas: determinação das exigências, obtenção e distribuição e utilização. Há uma pluralidade de teorias abordadas para o estudo da GIC referentes uso de fluxos de informação (VITAL;

FLORIANI; VARVAKIS, 2010); contudo, a construção genérica realizada pelos autores nos permite adaptá-lo ao contexto pouco explorado em questão.

Dito isto, as quatro etapas apresentadas pelos autores são:

**Figura 1** – Processo Genérico de Gerenciamento de Informações



Fonte: Davenport e Prusak (2002, p. 175).

**a) Determinação das Exigências:** podendo também ser chamada de Identificação das Necessidades, essa etapa do processo pretende compreender, identificar, mapear, inferir e prever quais são as demandas informacionais dos usuários.

Apesar de parecer óbvio a primeira vista, é comum a construção de sistemas e ambientes informacionais que são dissonantes do que o usuário realmente necessita. Isto pode ocorrer quando se realiza uma construção utilizando e dispondo de todos os conhecimentos e ferramentas de maneira acumulativa, e não qualitativa (*overengineering*); isto é, sobrepondo técnicas sem se perguntar o quanto de valor real elas agregam. Imagine, por exemplo, um bibliotecário utilizando-se do MARC21 e o sistema de Classificação de Dewey para organização de um pequeno acervo pessoal; é uma resposta desproporcional que pode acarretar mais problemas do que soluções. É preciso que a solução corresponda a realidade do problema e não apenas *ao problema em si*.

Determinar as exigências da informação é um problema difícil, porque envolve identificar como os gerentes e os funcionários percebem seus ambientes informacionais. Entender bem o assunto requer várias perspectivas – política, psicológica, cultural, estratégica – e as ferramentas correspondentes [...]. (DAVENPORT; PRUSAK, 2002, p. 176)

Sendo assim, os autores propõem uma perspectiva holística no processo de identificação das necessidades: a observação e as perguntas corretas permitem identificá-las de maneira mais verossímil do que respostas estruturadas obtidas dentro de uma entrevista ou de questionários, além do valioso contexto de fofocas, rumores e outros meios informais (AKYON; YOZGAT; AYAS, 2015; DAVENPORT; PRUSAK, 2002), que evidenciam demandas no cotidiano.

Por fim, a análise das necessidades é a base fundamental para o planejamento estratégico de GIC, seja ela baseada em inteligência competitiva (HOFFMANN, 2016), *crisis based* (CARREIRA, 2021) e etc., logo que acaba sendo o diagnóstico inicial da cultura e política informacional, além dos comportamentos informacionais dos indivíduos.

**b) Obtenção:** Na segunda etapa do fluxo, compreende-se o levantamento de informações, que não se resume as fontes de informação e processos estritamente estruturados de busca, mas ações relacionadas as formas e motivações que incitam sua realização.

Isto é, o “Onde” é uma questão importante, abrangendo quais fontes são consultadas, mas o “Como” e o “Quando” também são essenciais. Compreender as vias utilizadas e em que momentos são utilizadas nos permite identificar características e deficiências – fontes inadequadas, buscas sem profundidade suficiente, buscas esporádicas, consultas conduzidas por motivações incongruentes, entre várias outras.

Uma forma de busca por informação realizada pelos usuários é a exploração de informações. Consiste no processo onde os usuários encontram suas informações de maneira ativa, explorando as fontes que conhecem, buscando o que desejam e encontrando aquilo que sequer sabiam que precisavam, de maneira independente e não-



estruturada, comportamento observado em, por exemplo, MPEs (ZIEBA; BOLISANO; SCARSO, 2016).<sup>4</sup>

De forma individual, as formas de busca de informação são complexas e subjetivas a inúmeros fatores cognitivo. Não obstante, sob uma perspectiva organizacional, elas podem ser classificadas em: aquisição, recursos dedicados, fusão, adaptação e redes de conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Optaremos aqui por discutir os três que mais demonstram potencialidade para o NuMI-EcoSol, visto suas particularidades enquanto organização: a aquisição, a adaptação e as redes de conhecimento.

A aquisição é toda aquela informação e conhecimento comprado ou desenvolvido pela organização. “Conhecimento adquirido não precisa ser necessariamente recém-criado, mas apenas ser novidade para a organização.” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 64), implicando que o aprendizado com experiências de outras incubadoras, experiências ou realidades configuram um importante meio de aquisição para o conhecimento organizacional do Núcleo.

A adaptação, em complementação, consiste no desenvolvimento de novos conhecimentos motivados pela necessidade à situações adversas e variadas, utilizando-se do próprio conhecimento organizacional acumulado – sendo particularmente importante em contextos de crises (CARREIRA, 2021) que exigem articulações internas rápidas e de baixo custo.

As redes de conhecimento merecem uma atenção especial no contexto da economia solidária, dado sua evidenciada importância ao movimento (GUARASCIO, 2016; CORREGIO; SCHLICHTING, 2018). A natureza cooperativa, solidária e horizontal das relações resulta na existência de inúmeras redes (sociais, profissionais, informais), estabelecendo desafios e oportunidades em sua utilização como fonte de obtenção de conhecimentos.

---

4 Interessante ressaltar que os autores apontam “**A seleção eletrônica agrega pouco valor à informação se não houve filtragem de dados.** Analistas humanos, como os bibliotecários e gerentes da Toshiba, são a chave da exploração-coleta.” (DAVENPORT; PRUSAK, 2002, p. 183, grifo nosso), demonstrando a importância de profissionais da informação para mediação da informação. Mesmo com a popularização das TIC que facilitam processos de busca, o contexto infodêmico (ARAÚJO, 2021) e de intervenção algorítmica – influenciados por interesses privados (BEZERRA; ALMEIDA, 2020), mantém a necessidade da presença de humana no processo.

Dentro das empresas, o conhecimento é gerado também pelas redes informais e auto-organizadas, as quais podem tornar-se mais formalizadas com o tempo. Comunidades de possuidores do conhecimento acabam se aglutinando motivados por interesses comuns, e em geral conversam pessoalmente, por telefone e pelo correio eletrônico e groupware para compartilhar o conhecimento e resolver problemas em conjunto. Quando redes desse tipo partilham conhecimento comum suficiente para se comunicar e cooperar, a continuidade de seu contato costuma gerar conhecimento novo dentro das organizações. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 79).

O fomento as redes de conhecimento são realizados através de técnicas como a criação de espaços de conversação, mediação e articulação de contatos, realização de eventos, apoio aos *gatekeepers* – pessoas estratégicas em termos de conexões na rede, entre outros. Desta forma, as redes atuam essencialmente como um potencializador de aquisições e adaptações.

**c) Distribuição:** Voltada à disseminação, esta etapa consiste em compreender as formas como a informação e o conhecimento são difundidas e ligadas aos usuários. Cada organização tem sua própria forma de disseminar informações, refletindo sua cultura e política informacionais, assim como suas estruturas de TI.

Neste ponto, alguns dos argumentos dos autores estão obsoletos e/ou inadequados, especialmente no que se refere aos sistemas tecnológicos, apesar de reconhecerem o potencial de crescimento da *World Wide Web*. Não obstante, o ponto fundamental apresentado pelos autores é o *pensar* da estratégia de disseminação da informação.

É preciso que a estratégia norteie os procedimentos, diretrizes e políticas da informação, buscando aproximar o planejamento à “filosofia da realidade” (DAVENPORT; PRUSAK, 2002), de modo que a interação entre os trabalhadores e o ambiente organizacional seja benéfico à GIC em uma perspectiva ergonômica (TREVISAN; STRAUHS, 2021).

Os principais atores desse etapa do processo são os compradores, os vendedores e os corretores. Os nomes são auto-explicativos: os compradores são os que pretendem

obter a informação e os vendedores são os que têm essa informação disponível. O terceiro grupo, os “Corretores do conhecimento [...] colocam em contato compradores e vendedores: aqueles que precisam do conhecimento e aqueles que o possuem” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 33).

Os autores também apresentam a construção de um sistema de valores. “Em ordem de importância, da maior para a menor, são eles a reciprocidade, a reputação e o altruísmo” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 37). Desta forma, delimita um sistema análogo ao um mercado financeiro para explicar as relações informacionais entre organizações, assim como as dinâmicas que regem a circulação desse capital de conhecimento.

Todavia, devemos compreender que diferentes contextos socioeconômicos – como a Economia Solidária – nos exigem uma análise que considere que a “A produção, a apropriação e o processo de significação da informação não podem ocorrer esvaziados das dimensões histórica, social e cultural da vida cotidiana dos indivíduos [...]” (CAVALCANTE, 2014, p. 1324), implicando discussões que não se atenham rigidamente as dimensões mencionadas pelos autores (*i.e.*, de relações transacionais), mas a realidade social da organização estudada.

**d) Utilização:** por último, esta etapa diz respeito a utilização efetiva da informação, sendo a responsável por agregar o valor de todo o processo:

Em muitas empresas, as políticas de gerenciamento de informações lembrar a maneira como lidamos com doenças. Gastamos enorme recursos para desenvolver medicamentos de alta tecnologia, mas os pacientes não os tomam, ou não seguem a receita de maneira adequada. **Como um medicamento que não é tomado, a informação de nada servirá até que seja utilizada.** O uso é a etapa final de todo processo de gerenciamento informacional, mas até mesmo pesquisadores e gerentes da área o têm ignorado. (DAVENPORT; PRUSAK, 2002, p. 194, grifo nosso).

Os autores apontam maneiras de se abordar o uso: as estimativas, os atos simbólicos, onde pessoas-modelo e prêmios são utilizados como forma de incentivo a comportamentos desejados; o contexto institucional, que se constitui em compreender e expandir as informações disponíveis para uso em diversos contextos, como em Espaços de Tomada de Decisão (ETD); e as avaliações de desempenho (DAVENPORT; PRUSAK, 2002).

Contudo, reconhecem a dificuldade de se mensurar o valor e uso, sendo uma problemática ainda presente no campo da CI (BUUNK; HALL; SMITH, 2016). Isto é ainda mais complexa em espaços de natureza *knowledge intensive*, onde informações possuem um papel secundário – porém essencial – nas ações da organização.

Ademais, o uso configura uma etapa fundamental à criação conhecimentos e novas informações, pois a ação cognitiva, o contexto de aplicação e os resultados constroem novos saberes e geram novos registros – que podem ser futuramente refletidos no conhecimento organizacional e em sua Memória Organizacional (MO) (DAMIAN; CABERO, 2020).

Como apontado pelos próprios autores, o pressuposto é utilizar este modelo como forma de delimitar elementos e processos GIC que devem ser analisados, mas observá-los dentro da realidade sociocultura de cada organização, de forma que a análise reflita a realidade de maneira coerente.

Nonaka e Takeuchi (1997) abordam as transferências de conhecimentos por meio de seu modelo SECI<sup>5</sup>, que se apresenta em forma de “espiral” por compreender que o conhecimento oscila entre tácito e explícito, abrangendo um campo cada vez maior, indo do nível do indivíduo até o nível interorganizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Devido ao estudo anteriormente realizado por Oliveira (2012), que mapeou as conversões de conhecimento dentro dos processos realizados pelos coordenadores-executivos do NuMI-EcoSol através do modelo SECI, o modelo não foi considerado como instrumento metodológico de forma direta. Todavia, a importância das ações descritas e o

---

5 SECI refere-se a abreviação das quatro ações indicadas no modelo: socialização, externalização, combinação e internalização, respectivamente.

impacto deste modelo nas outras obras utilizadas tornam relevante apresentar as discussões dos autores, mesmo que de forma menos abrangente.

Primeiro, é preciso compreender a dicotomia entre conhecimento tácito e conhecimento explícito utilizada pelos autores. O conhecimento tácito é o conhecimento intangível, não registrado, presente somente na mente das pessoas; ou seja, aproxima-se da definição mais clássica do que é “conhecimento”. Por outro lado, o conhecimento explícito é aquele registrado, codificável e mensurável, presente em documentos, diretrizes, na estrutura organizacional e etc, aproximando-se as percepções de “documentos” e “informação”.

As quatro etapas descritas no modelo SECI ocorrem com base na transformação de conhecimento tácito em explícito, explícito em tácito, e assim por diante:

**Figura 2 – Espiral de Conversão de Conhecimento**



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022) com base em Nonaka e Takeuchi (1997).

**a) Socialização:** é a etapa da interação entre conhecimentos tácitos; ou seja, a interação entre duas mentes. É a forma de transferência presente nas redes informais, nos espaços de conversação, nos eventos, no dia a dia, na realização de tarefas e nas

relações de mestre-aprendiz. “A socialização é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas.” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 69). Um exemplo de prática de socialização são as anteriormente apresentadas narrativas, onde há o *compartilhamento de experiências* e não somente a transmissão de registros.

**b) Externalização:** é o processo de transferir o conhecimento tácito para o conhecimento explícito: escrever, gravar, desenhar; resumidamente, registrar. A externalização pode ocorrer tanto de maneira formal – orientada pela política informacional – ou informal – mais relacionada a cultura informacional.

Os autores enfatizam a importância da externalização: manter o conhecimento concentrado na mente dos indivíduos não é desejável, pois o registro é fundamental para transferência a outrem que não estejam diretamente envolvidos nas relações de socialização. Todavia, é evidente que esse processo implica perdas:

É um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. [...] Entretanto, as expressões muitas vezes são inadequadas, inconsistentes ou insuficientes. Essas discrepâncias e lacunas entre as imagens e expressões, contudo, ajudam a promover a 'reflexão' e interação entre os indivíduos. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 71)

Não obstante, como posto pelos autores, as próprias lacunas nesse processo causam reflexões e novas percepções na internalização desse conhecimento, podendo ser positivo ou negativo, dependendo do resultado do processo – ou, utilizando o DNA como metáfora: o resultado destes cruzamento podem causar tanto benefícios quanto malefícios.

Logo, a externalização constitui um processo maior do que apenas o registro do conhecimento, mas permite consolidar estruturas para a criação de novos conhecimentos, como inteligências competitivas (VALENTIM; MOLINA, 2004) e abordagens orientadas pela MO (DAMIAN; CABERO, 2021), que fortalecem o conhecimento organizacional e seu fluxo de informação para além do capital intelectual tácito de sua equipe.

**c) Combinação:** uma etapa de natureza analítica que visa observar a correlação e conexão entre conhecimentos explícitos, objetivando análises e identificação de novas informações de interesse aos usuários, que porventura construirão novos conhecimentos. Em suma, “A combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Esse modo de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Neste caso, o modelo proposto pelos autores é fortalecido no viés prático pelas abordagens pertinentes a biblioteconomia e a CI: a representação da informação, as linguagens documentárias e arquitetura da informação constituem ações que facilitam a execução de ações combinatórias.

Evidenciar essas ações são importantes para agregar valor as possibilidades de inovação e as tentativas de operacionalização do modelo SECI (FARNESE *et al.*, 2019), em especial dentro do contexto das inteligências artificiais (IA), que deslocam o profissional da informação de uma posição de interação direta nos processos combinatórias a uma de arquitetura de informação e planejamento estratégico, exigindo-se maior conhecimentos de GIC.

**d) Internalização:** processo por onde o conhecimento explícito é efetivamente internalizado no indivíduo, gerando um novo conhecimento tácito. Pode-se compreender a internalização como a viga central que sustenta toda a espiral do conhecimento, logo que é necessário internalizar o conhecimento para que este possa ser socializado; a externalização acaba por muitas vezes ser uma ótima ferramenta de internalização para quem o faz – o “aprender fazendo” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), e no caso das combinações, a internalização é o objetivo-fim de uso dos resultados combinatórios.

A abordagem de GIC de Choo (2003) expande sobre os fatores cognitivos e comportamentais na perspectiva organizacional. A abrangência das discussões levantadas pelo autor demandou um direcionamento nos pontos teóricos a serem aqui

discutidos. Desta forma, abordaremos os três pontos relativos à forma como as organizações utilizam o conhecimento, cujo a denominação utilizada pelo autor é de “arenas de conhecimento”: a criação de significados, a geração de conhecimentos e a tomada de decisão.

A significação é um processo fundamental no uso da informação e na criação de conhecimento. Este conceito compreende a forma como a organização e seus indivíduos interpretam a informação e constroem o que de fato ela significa para si. Desta forma, “[...] a criação de significado é um processo social contínuo em que os indivíduos observam fatos passados, recortam pedaços da experiência e selecionam determinados pontos de referência para tecer redes de significados.” (CHOO, 2003, p. 128)

A ideia central é que informação possui valor e interpretações diferentes para ambientes diferentes, tornando importante compreender sua realidade social (CAVALCANTE, 2014) – além das evidentes questões de política e cultura informacional. Por exemplo, tomemos o próprio conceito de informação: este pode ser compreendido de inúmeras maneiras diferentes, com propósitos diferentes, como bem evidenciado por Capurro e Hjørland (2007): sem compreender qual é o significado atribuído e o objetivo que se almeja alcançar, não há como de fato gerenciá-la.

Relaciona-se, por exemplo, com a busca por informação, sendo uma atividade cognitiva que dependem da forma como indivíduo interpreta o mundo, exigindo um olhar para além das questões técnicas no “como” e “porquê” desta ação. Ademais, sendo sujeitos as condições do usuário, fatores como tempo disponível, estresse em relação às demandas, tecnologias utilizadas e conflitos sociais afetam o processo de significação, tornando-as fatores importantes a se observar e uma análise de GIC.

Portanto, o valor da informação reside no relacionamento que o usuário constrói entre si mesmo e determinada informação. Assim, a informação só é útil quando o usuário infunde-lhe significado, e a mesma informação objetiva pode receber diferentes significados subjetivos de diferentes indivíduos. Enquanto a pesquisa orientada para sistemas observa o que acontece no ambiente externo para o indivíduo [...], a pesquisa orientada pra o usuário examina as preferências e necessidades cognitivas e psicológicas [...] (CHOO, 2003, p. 70)



Posto isto, uma crítica muito interessante realizada por Choo (2003) é a ignorância desses fatores por parte de gestores e pesquisadores, devido a sua complexidade, com o que ele chama de supersimplificação:

O risco aqui é de uma supersimplificação, de ver o usuário da informação como alguém que quer extrair informações específicas e definitivas no menor tempo possível, ou como alguém disposto a investir esforço para buscar e explorar. A verdade é que as pessoas oscilam continuamente entre extrair e explorar, e que o uso da informação é um processo confuso, desordenado, sujeito aos caprichos da natureza humana [...] (CHOO, 2003, p. 110)

O ser humano é uma criatura de racionalidade limitada: ele não interpreta as informações imparcialmente, tão pouco as busca sempre da mesma forma e intensidade (CHOO, 2003). Por exemplo, um pesquisador busca inúmeras referências, de cunho científico, para defender suas hipóteses e os resultados obtidos, suportando-os com dados e informações; contudo, o mesmo indivíduo não o faria em defender a superioridade de seu time de futebol em relação a outro.

Além disso, a busca por informação costuma ocorrer apenas quando há a identificação de uma lacuna a ser preenchida ou a um problema a ser resolvido. “A busca [de informação] é sempre induzida pelo fracasso, ou seja, ela começa quando o desempenho cai abaixo de um nível aceitável e pára ou decresce quando o desempenho atinge o nível desejado.” (CHOO, 2003, p. 269). Isto leva a possível ocorrência de três problemas:

- 1) O indivíduo ou a organização precisam perceber que não possuem informação suficiente, o que pode não ocorrer ou ocorrer tarde demais, obrigando-os a agir apenas de maneira passiva, sujeitando-os as transformações do ambiente externo.

- 2) A percepção emocional do usuário da busca informacional, usualmente associada ao “fracasso e/ou insuficiência”, pode gerar um estado de ansiedade e insegurança, afetando negativamente seu comportamento cognitivo de busca.

3) O processo é limitado pela capacidade de percepção de necessidades, resultando em processos de busca imparciais e/ou incompletos limitados pela capacidade de reconhecimento dos indivíduos a nível individual ou coletivo.

Exemplos práticos destas limitações podem ser observados de maneira direta ou indireta em estudos de caso de MPEs (FELL; DORNELAS, 2020), organizações do terceiro setor (BLOICE; BURNETT, 2016; HUME C.; HUME M., 2012), empresas de tecnologia, e na preocupação ao uso de novas tecnologias em determinadas culturas (FONSECA; MACHADO, 2011), evidenciando a importância de um planejamento de GIC com base nestas questões. Ademais, podemos dizer que a acessibilidade e usabilidade nas ferramentas informacionais são essenciais por garantirem melhores condições cognitivas durante seu uso.

O segundo ponto principal apresentado por Choo (2003) é a criação de conhecimentos. Nota-se que o autor, assim como Nonaka e Takeuchi (1997), percebe a informação como insumo para a geração de conhecimentos, mas utiliza a dicotomia explícito/tácito de forma a deixar mais clara a relação indissociável entre ambas:

A construção do conhecimento é conseguida quando se reconhece o **relacionamento sinérgico entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito** dentro de uma organização, e quando são elaborados processos sociais capazes de criar novos conhecimentos por meio da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. (CHOO, 2003, p. 37, grifo nosso)

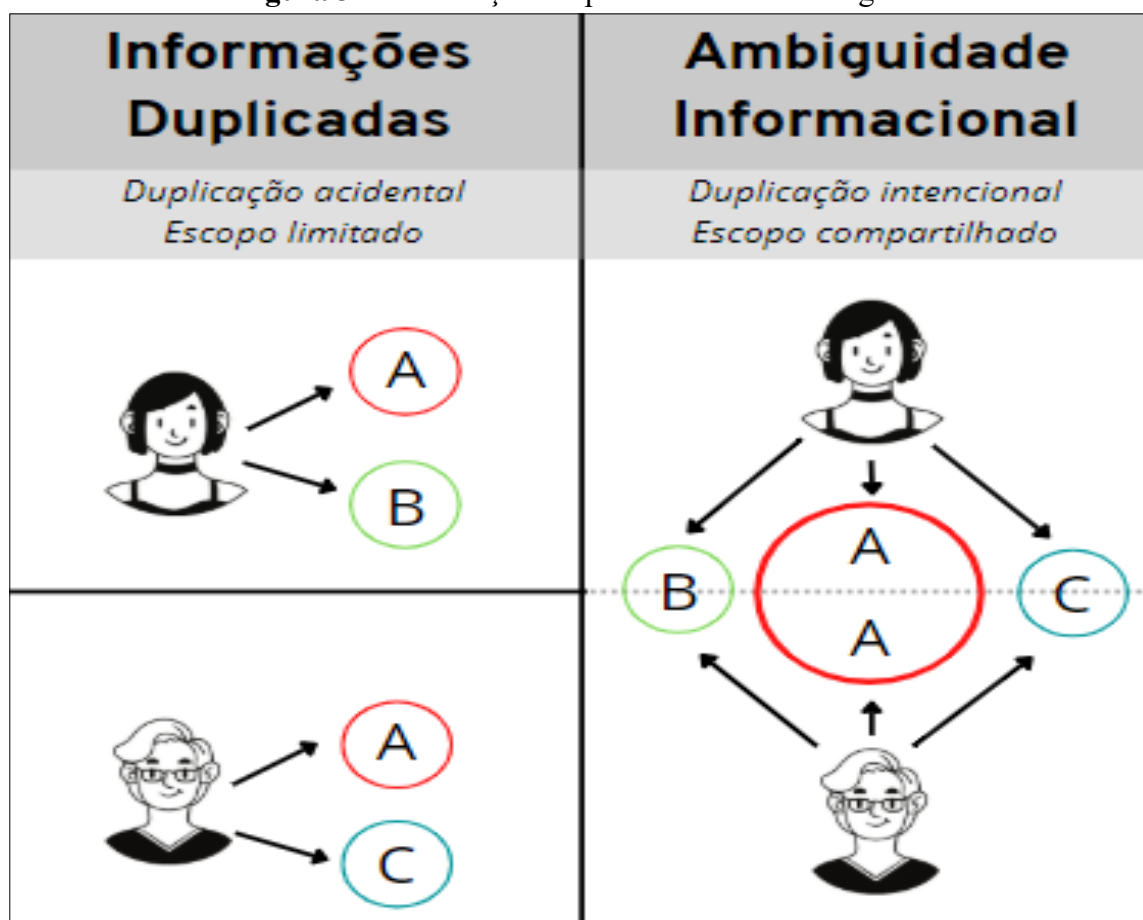
Um dos processos apontados é a construção de uma cultura informacional que suscite a troca de conhecimentos, a aproximação de diferentes pensares e permitam o florescimento de novas ramificações de conhecimentos, logo que “[...]o escopo com que o conhecimento se movimenta depende da cultura da organização, ou seja, do conhecimento cultural que influenciam comportamentos tais como o da partilha de informações [...]” (CHOO, 2003, p. 211).

Novamente, muitas ideias anteriormente exploradas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, 2002; NONAKA; TAKEUCHI, 1997) são apresentadas, como a importância dos

espaços de conversação, das redes informais e da atuação de pessoas-chave na transferência de conhecimentos – sendo este último interessante em âmbitos locais (DUANGTA; BORISUTDHI; SIMARAKS, 2018), merecendo atenção dentro da economia solidária.

Como destaque, a defesa de uma ambiguidade informacional, que consiste em um aprofundamento do conceito de redundância positiva de Nonaka e Takeuchi (1997), merece atenção. “Para eles, a informação redundante é aquela que vai além dos requisitos operacionais imediatos e que provém da **sobreposição intencional de informações sobre outras áreas funcionais.**” (CHOO, 2003, p. 242, grifo nosso), diferente de uma duplicação não-intencional, como representado na Figura 3 abaixo:

**Figura 3 – Informações duplicadas versus Ambiguidade**



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

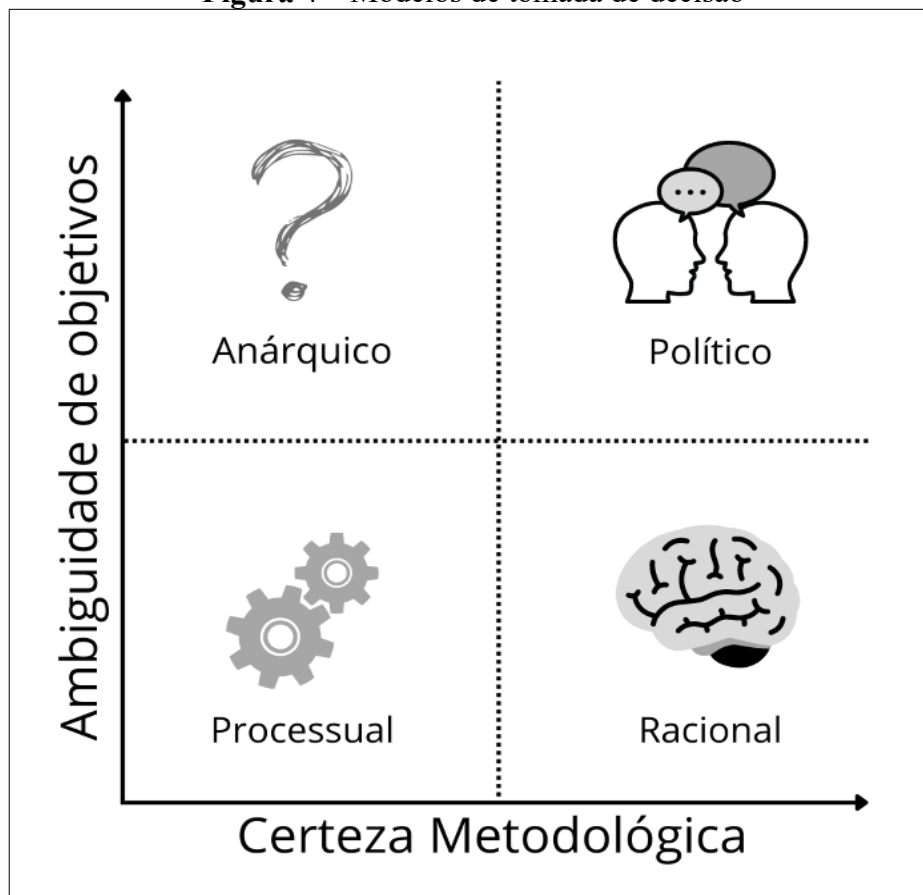
No caso da ambiguidade informacional, as informações estão disponibilizadas de forma interseccional entre os setores de maneira planejada, contextualizadas e simultaneamente acessíveis, devido a uma sobreposição do escopo (abrangência) de diferentes setores. Essas intersecções dos campos informacionais permitem aos membros realizar socializações e trocas de conhecimentos tácitos com outros setores de maneira mais clara, além da construção de novas relações entre os próprios campos informacionais - ou seja, o surgimento de novos tipos de informações e conhecimentos dentro do ambiente.

Aproximar os diferentes tipos, sem ocasionar em duplicações ou excesso de informação, é criar um ecossistema informacional muito mais rico, com relações simbióticas e sinérgicas, colocando-o também sujeito a inovações positivas que reduzam o próprio escopo do estado anômalo do conhecimento<sup>6</sup>, pois “As necessidades de informações são condicionais, dinâmicas e multifacetadas, e uma especificação completa só é possível dentro de uma rica representação do ambiente total em que a informação é usada.” (CHOO, 2003, p. 406).

O terceiro ponto refere-se à tomada de decisão. Apresentam-se quatro modelos, dispostos em quadrantes, conforme dois eixos: o de ambiguidade de objetivos e o de incerteza metodológica, representado na Figura 4. A ambiguidade de objetivos refere-se ao quão claro e uniforme são os objetivos de determinada decisão a ser tomada; e a incerteza metodológica refere-se ao quão conhecidos são os processos, procedimentos e técnicas necessários para sua execução.

---

6 “A hipótese do estado anômalo de conhecimento implica que os que buscam a informação são quase sempre incapazes de especificar suas necessidades, já que não conseguem expressar prontamente o que não ou o que está faltando.” (CHOO, 2003, p. 80).

**Figura 4 – Modelos de tomada de decisão**

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022) com base em Choo (2003).

**a) Anárquico:** Um ambiente de incertezas, o modelo Anárquico – ou modelo da “lata de lixo” (CHOO, 2003) – não deve ser confundido com a teoria anarquista da economia política. Aqui, a incerteza sobre os objetivos e os procedimentos metodológicos são ambos altos, tornando as tomadas de decisão pautadas por *brainstorms*, improvisos, discussões primárias e similares.

A analogia de “lata de lixo” utilizada pelo autor – onde podemos criticar transmitir um juízo negativo – baseia-se em uma analogia onde os procedimentos, problemas e ideias são arremessadas a um cesto ao acaso, esperando que alguns destes se conectem em forma de *insight*. Dito isto, interpreta-se o modelo Anárquico como uma tomada de decisão baseada em suposições e hipóteses sobre ambiguidades e incertezas, procurando conectar ferramentas com problemas, trazendo um alto risco mas também um grande potencial de recompensa e inovações (CHOO, 2003).

Por fim, podemos apontar que isto ocorre em ambientes desestruturados ou pouco explorados, mas onde a informação pode reduzir ou aumentar incertezas e (re)orientar objetivos e mudar o estilo de tomada de decisão, demonstrando que os modelos não são fixos, mas reflexos do ambiente organizacional. É importante evidenciar essa adaptabilidade para evitar uma continuidade de análises funcionalistas em GIC (ARAÚJO; FELL, 2022), que acabam por dificultar proposições disruptivas ou inovadoras.

**b) Político:** O modelo de tomada de decisão é denominado Político quando os caminhos metodológicos são claros e conhecidos, mas há conflitos entre os objetivos almejados. Logo, o que ditará a decisão será o resultado da equação de poder das disputas de interesses de cada grupo. Por exemplo, determinada área pode receber mais verba por ter maior rentabilidade; outra por ser reconhecida como fundamental para a organização; e assim por diante.

Neste caso, os conflitos políticos não se limitam aos espaços decisórios da gestão executiva ou do planejamento estratégico, mas também ocorrem em nível social, ocasionando em práticas de *knowledge hiding* (BUTT, 2019) e *knowledge loss* (ZIEBA, 2017) devido divergências entre participantes, que devem ser evitadas.

**c) Processual:** Por último, quando os procedimentos metodológicos ainda possuem um considerável nível de incerteza, a tomada de decisão torna-se Processual. O nome deriva da forma como as decisões são constantemente reavaliadas: são realizadas, analisadas, melhoradas e reajustadas conforme os resultados, obtendo uma forma estrutural de processo (ação, *feedback*, reajuste). “Os modelos processuais de tomada de decisões concentram-se nas fases, nas atividades e na **dinâmica dos comportamentos decisórios**.” (CHOO, 2003, p. 283, grifo nosso). Desta forma, as interações sociais e humano-informação definem a dinâmica necessária que orienta o processo de tomada de decisão.

Esse modo usualmente progride para uma aproximação a uma tomada de decisão Racional, devido a consolidação dos processos. Aqui, ressalta-se que “Os critérios ou padrões que definem o nível mínimo aceitável não são estáticos, mas ajustados ao longo

do tempo [...]” (CHOO, 2003, p. 270), refletindo que o aprimoramento de sua GIC podem levar a exigências cada vez maiores, onde modelos de avaliação, como o proposto por Itaborahy, Machado e Alvares (2021), podem ser valiosos para os modelos de tomada de decisão processual.

**d) Racional:** Quando são claros e sem ambiguidade tanto os objetivos quanto os procedimentos metodológicos, identifica-se uma tomada de decisão pelo modelo Racional. Contudo, isto não o faz perfeito; rigidez e distorções informacionais ainda podem estar presentes:

O resultado que se espera dessa combinação de cultura, comunicação e consenso é uma maior eficiência das decisões e um comportamento decisório mais racional. O resultado não pretendido é a rigidez das rotinas decisórias e dos valores que orientam a decisão, assim como o desejo coletivo de manter o sistema interligado de cultura e comunicação construído ao longo do tempo. (CHOO, 2003, p. 254)

Esta rigidez pode levar à ausência de espaços para inovação e de mudanças que beneficiam o processo de tomada de decisão; mas, para além disso pode esconder problemas ainda mais graves devido confiabilidade cega à estrutura ou no apego cognitivo a estes procedimentos. A ausência de informações e conhecimentos podem limitar o conhecimento da realidade ao ponto de induzir as pessoas a tomarem decisões *racionalmente erradas*, por estarem conforme o ambiente esperado.

Logo, precisamos compreender que a racionalidade não implica em decisões corretas, mas decisões baseada em métodos e objetivos consolidados, mesmo que incorretos. Um exemplo disto foi o lançamento do ônibus espacial Challenger<sup>7</sup>, onde a tomada de decisão foi “racional”, mas apenas porque informações contrárias ao lançamento foram desconsideradas por não condizerem com os procedimentos já institucionalizados.

---

7 Cf. CHOO, 2003, p. 254-260.

Isto ocorre porque “[...] os procedimentos operacionais são a memória da organização e oferecem estabilidade e orientação para a execução de atividades e decisões recorrentes.” (CHOO, 2003). O apreço e o apego a organização influencia o indivíduo a interpretar as informações de maneira parcial, em favor da estrutura existente.

De uma perspectiva da gestão informacional, para que o modelo racional não sofra de sua fundamental limitação, exige-se atingir um delicado ponto de equilíbrio, onde exista informação suficiente para que a decisão não seja baseada em falácias, mas também não haja informação em excesso que inevitavelmente gere conflitos e incertezas.

Sobre esta conceitualização, Choo (2003) dispõe que os modelos não são mutuamente exclusivos ou imutáveis, podendo ocorrer casos de sobreposição ou oscilação entre dois ou mais modelos. A disposição em um plano cartesiano indica justamente que há uma maior tendência e/ou prevalência, mas a organização pode estar localizada tão próxima de um ponto de intersecção que torna impossível apontar a existência de apenas um único modelo. Isto é especialmente comum quando analisamos diferentes âmbitos de tomada de decisão dentro de uma mesma organização: a um nível operacional, podem ser Racionais; e a um nível estratégico, Políticas. Logo, é necessário contextualizar, além do modelo, o segmento a qual esta descrição está se referindo.

Para além disso, contudo, ele defende que a constante reflexão sobre os modelos é importante para a capacidade de aprendizado da organização.

A verdadeira aprendizagem organizacional, portanto, exige que os membros analisem suas suposições e crenças, avaliem objetivamente seu conteúdo e sua validade à luz das condições vigentes e de novas evidências, reestruem ou rejeitem normas e aspirações que não são mais viáveis, configurem novos objetivos e aprendam novos métodos para alcançá-los. (CHOO, 2003, p. 350)

Analisando estas questões, podemos afirmar que a GIC é um fator majoritário na ocorrência de mudança de modelos, pois sua natureza de reduzir ambiguidades na tomada de decisão (DAVENPORT; PRUSAK, 2002; OLIVEIRA; PERALES, 2019) afetam



justamente a orientação dos objetivos, a certeza metodológica, as dinâmicas de poder e etc.

Zieba (2017) realiza discussões acerca de *knowledge safety* (segurança do conhecimento) nas organizações por meio de uma revisão teórica e de um conjunto de estudos de caso em MPEs. Delimita o conceito como:

[Knowledge safety é] O estado do conhecimento organizacional não estar ameaçado com ou exposto a perda, vazamento, atrito, esquecimento, desperdício ou roubo, independente de fontes potenciais desses fenômenos. *Knowledge Safety* pode ser garantido de duas maneiras: 1. proteger o conhecimento de perda, vazamento, atrito, esquecimento, desperdício ou roubo através da eliminação de fontes em potencial; 2. reter conhecimento no ambiente organizacional e aplicar mecanismos de proteção para esse conhecimento. (ZIEBA, 2017, p. 88, tradução nossa)<sup>8</sup>

Dentro desta definição, o autor apresenta as seis principais formas de perda de conhecimento, apresentados no Quadro 1 abaixo:

**Quadro 1** – Tipos de perda de conhecimento em organizações

TIPO	DEFINIÇÃO	EXEMPLO
Vazamento <sup>9</sup>	Acesso não autorizado a conhecimentos sigilosos e/ou estratégicos, que afetam seu valor de exclusividade. Pode ocorrer de forma intencional ou não-intencional.	Conversas em espaços públicos sobre projetos sigilosos.
Transbordamento	Absorção por terceiros através de ações da própria organização e/ou sua equipe. Pode ser benéfica a organização, por exemplo, ao	Concorrentes imitando serviços ou produtos de visibilidade pública.

8 The state of organizational knowledge not being endangered with or exposed to loss, leakage, attrition, oblivion, waste or theft, regardless of the potential sources of these phenomena. Knowledge safety can be ensured in two ways: 1. protecting knowledge from loss, leakage, attrition, oblivion, waste or theft by eliminating their potential sources; 2. retaining knowledge in the organizational setting and applying protection mechanisms to this knowledge. (ZIEBA, 2017, p. 88)

9 Os termos foram traduzidos para o português-brasileiro. São, no idioma original, respectivamente: *leakage*, *spillover*, *theft*, *forgetting*, *unlearning* e *waste*.

TIPO	DEFINIÇÃO	EXEMPLO
	permitir sua integração em redes ou instauração de cadeias produtivas.	
Roubo	Ações criminosas, que buscam subtrair documentos, dados sigilosos ou uso de patente de forma ilegal. Diferencia-se pela presença obrigatória de ato criminoso, que pode ser legalmente processado.	<i>Hackers</i> , espionagem industrial, chantagem ( <i>blackmailing</i> ).
Esquecimento	Perda devido à utilização pouco frequente. Pode ocorrer de forma não-intencional (casos incomuns) ou intencional (preferência por outros conhecimentos).	Desenvolvimento de novas tecnologias e processos que tornam os antigos obsoletos.
Desaprendizado	Forma intencional de Esquecimento, ativamente buscando excluir conhecimentos antigos para que novos conhecimentos possam ser absorvidos e/ou estruturados.	Processos de (re)aprendizado que levam ao abandono de velhos conhecimentos.
Desperdício	Não utilização de conhecimentos úteis. Pode ocorrer devido a problemas de armazenamento, recuperação, comunicação, mapeamento ou cultura informacional inadequada que impedem que os conhecimentos estejam acessíveis ou sejam utilizados.	Armazenamento inadequado, ausência de estruturas formais, desatualização, etc.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022) com base em Zieba (2017).

As formas de perdas apresentadas constituem ações que contemplam desde a ausência de infraestrutura da informação (como SI) a ações inadequadas em nível cultural dentro das organizações, contemplando percalços em todas as etapas do fluxo de informação (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Os exemplos também demonstram que

estas perdas não estão limitadas a organizações de natureza ou tamanho específicos, mas abrangem todas as atividades de conhecimento e informação em micro ou larga escala.

Ademais, mesmo que o autor apresente uma abordagem com foco maior na natureza tácita do conhecimento, reconhece que os processos dos conhecimentos explícitos impactam em perdas maiores do que apenas a ausência de registros e documentos, por limitarem seu papel na formação de novos conhecimentos. Em outras palavras, as perdas de conhecimento podem originar de estruturas, processos, comportamentos ou em relações entre eles, não sendo mutuamente exclusivos entre si tampouco limitados diretamente pela natureza tácita.

Logo, observa-se que o autor apresenta que a delimitação de “perdas” parte de uma perspectiva relativa: além de perdas absolutas, como saída de membros experientes ou extravio de registros, a desvalorização e o *knowledge hiding* (BUTT, 2019) também configuram-se como perdas impactantes – em especial à longevidade de seu valor enquanto ativo estratégico.

Em termos de economia solidária, necessitamos abordar esse pensamento de forma crítica, pois as dinâmicas de produção e consumo dos empreendimentos (SINGER, 2002), em seu contexto solidário (CAVALCANTE, 2014) pode mudar como, por exemplo, a Absorção é interpretada enquanto “perda”, necessitando que ações de prevenção de perda de conhecimentos não reproduzam dinâmicas capitalistas de acumulação de capital intelectual.

Em relação ao desenvolvimento do campo em âmbito nacional, Valentim (2008, 2020) apresenta uma revisão bibliográfica de trabalhos que almejam compreender as questões contextuais da GIC no Brasil, evidenciando importantes discussões recentes do campo em nível epistemológico e semântico.

Apresenta uma conceitualização que diferencia a gestão da informação e a gestão do conhecimento, pautadas por conhecimentos explícitos e tácitos, respectivamente (VALENTIM, 2008); não obstante, a autora aponta que não há consenso dentro do

campo, reforçando a importância do desenvolvimento epistemológico da área e ressaltando o valor das abordagens multidisciplinares.

Brevemente, Valentim (2008) aponta que a gestão da informação têm como ênfase atividades técnicas e analíticas, como o mapeamento dos fluxos e as ofertas de produtos e serviços. A gestão do conhecimento, por outro lado têm como ênfase os processos criativos, de desenvolvimento de habilidades e competências, além do fomento ao desenvolvimento de sistemas (tecnológicos ou organizacionais) que permitem a captação desses conhecimentos.

Ademais, demonstra o esforço da literatura nacional em delimitar – mas sem restringir – o escopo da GIC enquanto processo pertinente a CI, não apenas aos campos da administração, da gestão ou das ciências da computação, sendo importante para o reconhecimento do campo.

Em relação ao paradigma holístico, utilizado pela Ecologia da Informação (DAVENPORT; PRUSAK, 2002), Corrêa (2019) visa delimitá-lo com nitidez, logo que se popularizou nos últimos anos como o novo paradigma dominante dentro da Gestão do Conhecimento. Demonstra que falta clareza sobre que de fato o termo “holístico” se refere gera problemas, onde “Esse termo ajustado a GIC tende a resultar em interpretações que suscitam a ideia de que o holístico para a GIC é, apenas, abordar a empresa em sua completude, com foco no conhecimento.” (CORRÊA, 2019, p. 124).

Primeiramente, apresenta a perspectiva newtoniana-cartesiana, influenciada por princípios datados do século XVI e XVII por figuras como Descartes, Bacon e Newton, representadas, no campo da administração, nas linhas de pensamento de Fayol e Taylor.

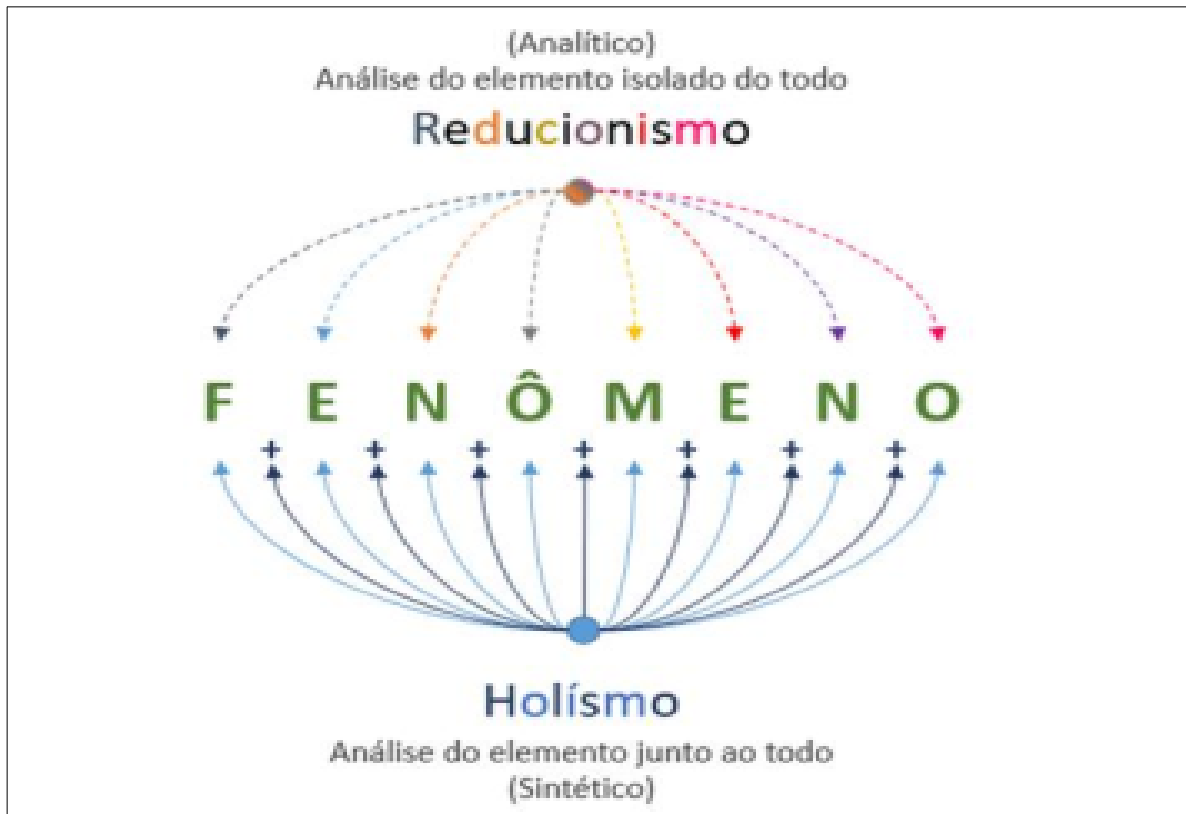
O pensamento newtoniano-cartesiano propôs a fragmentação do todo e por consequência as escolas repartiram o conhecimento em áreas, as áreas em cursos, os cursos em disciplinas, as disciplinas em especificidades. A repartição foi tão contundente que levou professores a realizarem um trabalho docente completamente isolados em suas salas de aula. (BEHRENS, 1999, p. 384 *apud* CORRÊA, 2019, p. 128)

Esta abordagem fragmentada é criticada por distanciar saberes e competências, gerando hiper-especializações que se tornam problemáticas na coordenação e delimitação dos elementos que compõem os sistemas.

Em contraposição a este reducionismo, vertentes como a Teoria Geral de Sistemas (TGS) propõem-se a uma abordagem generalista das organizações, aproximando-se do pensar holístico. Contudo, ainda não o faz por completo, por utilizar-se de uma abordagem de parte-todo (CORRÊA, 2019); isto é, visa explicar a organização em seu todo através da junção das partes.

Nesta linha lógica, a teoria holística se diferencia por buscar compreender as partes através do todo, em uma análise multifacetada que considera as relações como significantes tão importantes quanto os próprios mecanismos, criticando a reconstrução do todo puramente através das partes fragmentadas. Por exemplo, pensemos em um relógio: compreender os mecanismos não é suficiente, pois precisamos também saber como as peças se encaixam e de que forma elas se relacionam. Caso contrário, podemos ter em mãos todas as peças e a compreensão do todo (o relógio), mas construir um ponteiro que corre ao contrário.

**Figura 5** – Distinções entre as visões reducionista, holística e complexa



Fonte: Corrêa (2019, p. 137).

A Figura 5 acima demonstra a diferença do reducionismo em relação ao holísmo: enquanto um paradigma visa compreender o fenômeno pela junção fragmentada de suas partes, o outro pressupõe compreender por intermédio da observação do elemento junto ao todo.

Por fim, observamos que o autor traz uma terceira questão no título da Figura 5: a abordagem complexa. A abordagem complexa visa tanto compreender o todo pelas partes quanto as partes pelo todo antes do processo de fragmentação (CORRÊA, 2019), nos permitindo reflexões importantes sobre as limitações epistemológicas oriundas da abordagem holística utilizada nesta pesquisa.

Hoffman (2016) analisa a GIC sob uma perspectiva aplicada às instituições que se utilizam da Inteligência Competitiva (IC), propondo-se a estabelecer um modelo estrutural que resulte em uma integração de maneira efetiva. Reconhece a necessidade de adaptabilidade desta preposição, devido à forte relação do conhecimento com o ambiente

organizacional e a cultura particular de cada organização, evidenciado a importância da MO (SANTOS; VALENTIM, 2021).

Este estudo nos traz duas importantes definições conceituais: primeiramente, a questão do ambiente organizacional: “O ambiente organizacional compreende a integração de todas as condições, fatos, eventos e influências que envolvem e interagem no contexto da organização, incluindo seu ambiente externo e interno.” (HOFFMANN, 2016, p. 33).

Nota-se que a inclusão de fatores externos nessa definição exige que a integração de ambientes organizacionais sejam adaptáveis (FULD, 1994, *apud* HOFFMAN, 2016) e mantenham-se atentas as mudanças do ambiente de fora. Logo, o papel de uma IC estruturada (VALENTIM; MOLINA, 2004) fica evidente: monitorar fatores são fundamentais como ativos à organização, em especial para seu potencial de prever e inovar.

O segundo ponto delimita a inteligência competitiva: constitui-se em procedimentos de observação, coleta e análise de monitoramento ambiente externo e interno da organização, estabelecendo uma central de informações para apoiar o planejamento estratégico e a tomada de decisões (HOFFMANN, 2016). Além das tradicionais (*e.g.*, bancos de dados), podemos citar exemplos de fontes como ofertas de empregos, parcerias, processos de patente, notícias e rumores; todos estes indicam mudanças e tendências competitivas.

Logo, a inteligência competitiva torna-se importante para que esta se prepare ou tome ações de maneira proativa ante as mudanças. Sua centralidade no modelo de proposto por Hoffmann (2016) torna-se justificada, pois funciona como o processador-cognitivo de todo o sistema, onde sua ausência impossibilita que a informação e o conhecimento sejam efetivamente direcionados: quando o ambiente é desconhecido, previsões e planejamentos tornam-se exercícios especulatórios, enfraquecendo atividades estruturadas de GIC, reduzindo-as às suas funções técnicas de armazenamento e recuperação.

Por fim, trazendo a questão da inteligência competitiva a esta proposta de pesquisa: como pode este conceito nos ser útil quando pensamos em analisar uma inovação social, cujo princípio básico é a reestruturação dos sistemas de produção e consumo, voltando-os para um desenvolvimento cooperativo?

Os processos descritos como pertinentes à inteligência competitiva não são restritos à competitividade de mercado; tampouco são exclusivos ao próprio mercado em si. Por exemplo, “O monitoramento político-econômico tem como objetivo observar aspectos voltados à legislação, cultura, política, sociedade, economia que de alguma forma se relacionam ou interferem na trajetória da organização.” (VALENTIM; MOLINA, 2004, p. 63), questões necessárias e aplicáveis a organizações toda natureza. Logo, a inteligência competitiva pode existir em organizações de fins cooperativos utilizando-se dos mesmos processos e mecanismos de observação, coleta e análise, apenas demandando uma adaptabilidade de modelos – para autogestão, cooperação, funcionamento em rede e outros.

Pensemos, por exemplo, no monitoramento de legislações referentes ao comércio de produtos orgânicos: ter acesso a essas informações permitiria o planejamento de projetos e a tomada de decisões mais coerentes em EES que contemplam produção e venda de produtos desta natureza, explorando oportunidades e permitindo o fortalecimento o conhecimento dos trabalhadores nos processos legislativos.

Logo, a vantagem “competitiva”, desta forma, teria fins de construção solidária, fortalecendo a economia solidária a nível local e político, abordando os aspectos problemáticos aspectos do movimento enquanto “panaceia econômica” (DARDENGO, 2010). Desta forma, evidencia-se que o uso do termo “competitivo” é tão somente uma questão semântica, que pode ser (re)construído e (re)significado para culturas cooperativas.

Itaborahy, Machado e Alvares (2021) apresentam um modelo de integridade de referência, tendo como base os parâmetros de qualidades apresentados na ISO 30401, buscando desenvolver instrumentos mais complexos de avaliação, diagnóstico e análise que ainda são um desafio ao campo.



A ISO 30401 “Propõe, então, um sistema de gestão do conhecimento, constituído de uma série de elementos que, por meio de uma abordagem sistemática, planejada e estruturada, viabilizam a criação de valor para a organização pelo uso efetivo de conhecimento, [...]” (ITABORAHY; MACHADO; ALVARES, 2021, p. 357), apresentando pressupostos de qualidade, visando garantir sua eficiência, integridade, confiabilidade, funcionalidade e etc.

Os autores estabelecem um conjunto de fatores fundamentais para a maturidade do sistema de GIC: pessoas, cultura, governança, processos, arquitetura organizacional e infraestrutura e TI, estabelecendo seis níveis de maturidade para cada um, conforme Quadro 2.

**Quadro 2** – Níveis de maturidade do Sistema de Conhecimento

<b>NÍVEL</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Indivíduo	Inexistência de indício de sistema relacionado ao conhecimento; isto é, o habilitador está presente apenas individualmente, onde a gestão existe apenas na forma de “conhecimento pessoal” (REINO; VÄRK, 2021).
Grupo	As relações de troca do conhecimento ocorrem a nível local, entre as pessoas próximas e similares, de forma particular.
Organização	As relações de conhecimento passam a ocorrer no escopo organizacional, de maneira relativamente homogênea em todos os grupos, voltando-se ao registro e disponibilização.
Inovação	Estabelecido de maneira organizacional, o registro e disponibilização dos saberes agora se volta para a construção de novos conhecimentos; ou seja, uma perspectiva de inovação.
Rede	O fluxo do conhecimento passar a ser incluso nos próprios processos de maneira intensa, incentivada e sistematizada, buscando romper as barreiras organizacionais para GIC que integrem outras organizações (LAHTINEN, 2013; TSAI, 2015).

Fonte: Adaptação de Itaborahy, Machado e Alvares (2021), elaborado pelo Autor (2022).

Estes fatores apresentados nos permitem descrever e avaliar práticas presentes em uma organização de economia solidária em nível de política e cultura informacional, de modo a determinar forças, fraquezas e potencialidades de sua estrutura. Neste caso, destacamos que os autores apontam a Rede como nível mais alto, nos permitindo apontar, de maneira prévia, um potencial positivo da economia solidária em construir sistemas robustos de conhecimento, visto a fundamentalidade das redes cooperativas e de conhecimentos para sua existência (CORREGIO; SCHLICHTING, 2018).

### **2.1.1 Uma breve conceitualização de “Gestão da Informação e do Conhecimento”**

A revisão da literatura demonstra que a Gestão da Informação e do Conhecimento ainda é um campo em desenvolvimento: por mais que existam intersecções nas definições, há uma pluralidade de enfoques e escopos que originam diferentes nomenclaturas e abordagens.

“Destacam-se, também, as diferentes formas em se compreender a gestão do conhecimento em outros campos científicos que estudam os fenômenos inerentes à GIC” (VALENTIM, 2008, p. 4), indicando também abordagens multidisciplinares. Ademais, a revisão evidencia que a separação completa entre informação e conhecimento é impossível, visto que a linha que as dividem é demasiada tênue, em especial dentro da perspectiva cognitiva do conceito de informação (ARAÚJO, 2010).

Junto a isto, a evolução das ferramentas ao longo do tempo (CHOO, 2003; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; DALKIR, 2005), diferentes interpretações de conhecimento explícito/tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) e os estudos bibliográficos sobre o tema no país (VALENTIM, 2008), também deixam claro que a discussão carrega teor semântico.

Saracevic (1999) debate que discussões semânticas acerca as definições de um campo são infrutíferas: este deve ser compreendido através da relação entre suas possibilidades/ferramentas e os problemas que precisam ser resolvidos. Em outras

palavras, os limites de um campo são mutáveis, não consolidados pelo que se diz o que ele é, mas relativo ao que ele pode fazer.

Desta forma, buscamos conceitualizar GIC apresentando os termos que a compõem, suas ferramentas e problemáticas a qual se propõem a resolver e, por fim, a relação entre ambos. Não objetivamos estabelecer uma nova conceitualização teórica do termo, logo que foge do escopo da pesquisa, mas delimitar para o leitor qual a abordagem utilizada.

A Gestão da Informação envolve processos relacionados aos conhecimentos explícitos e seus fluxos, incluindo: criação, levantamento, disseminação, uso, registro, armazenamento, recuperação e etc. Desta forma, propõe-se a administrar processos de representação da informação e projetar estruturas informacionais, buscando otimizar os processos previamente descritos. Aqui, propomos que isto ocorre mediante de um enfoque documental.

Por outro lado, a Gestão do Conhecimento engloba questões relativas aos conhecimentos tácitos, abrangendo competências, comportamentos, experiências, *know-how*, redes de conhecimento e interações formais e informais. Propõe-se a garantir que estas ações e espaços ocorram de forma estruturada e planejada, almejando fortalecer o conhecimento organizacional de longo prazo por meio das relações sociais, permitindo que os saberes sejam transmitidos entres os membros das organizações. Sendo assim, fomenta uma perspectiva de gestão voltada a geração e disseminação de conhecimento tácito, tendo um enfoque social.

Não obstante, dentro do ambiente organizacional das organizações, elas existem de maneira indissociável.

A Ciência da Informação deve se preocupar com os fenômenos relacionados à gestão do conhecimento, porquanto a informação é insumo para a geração de conhecimento, e o conhecimento só é, de fato, um conhecimento conhecido quando explicitado de alguma forma. Essa dualidade, portanto, faz parte da vida humana, sem a qual não seríamos o que somos. (VALENTIM, 2008, p. 5)

Com isto, delimitamos a Gestão da Informação do Conhecimento como a compreensão e expansão do escopo de ambas abordagens, ao incluir as ações e processos que presentes nas conexões (ou relações) entre os dois tipos de conhecimentos, potencializando a intersecção como aspecto essencial para ambos, agregando um enfoque comportamental. Desta forma, contempla a forma como os indivíduos atuam nos momentos e espaços de interação entre os dois tipos de conhecimento, por exemplo, nos espaços SECI (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) ou no uso de MO (DAMIAN; CABERO, 2020) nas tomadas de decisão.

## 2.2 Estudos sobre GIC em organizações de Economia Solidária

Foram pesquisados na base de dados BRAPCI, na Web of Science e no SCOPUS, em Julho de 2022, artigos contendo os termos: “gestão da informação” ou “gestão do conhecimento” e “estudo de caso”, em seu título, palavra-chave ou resumo, dentro da área de CI, na última década. O objetivo foi identificar a proporção de estudos de casos envolvendo GIC, almejando averiguar a hipótese da baixa produção científica em relação à economia solidária no campo de CI.

No Quadro 3 abaixo, apresentam-se as expressões de busca e filtro utilizados.. No caso da *Web of Science*, TI e AB, significam, respectivamente, título e resumo (*title information and abstract*); no caso do SCOPUS, ABS e TI, significam, respectivamente, título e resumo.

**Quadro 3** – Expressões de busca utilizadas no levantamento bibliográfico

BASE	EXPRESSÃO DE BUSCA	FILTRO
Web of Science	TI=("Information Management" AND "Case Study") OR AB =("Information Management" AND "Case Study") OR TI=("Knowledge Management" AND "Case Study") OR AB=("Knowledge Management" AND "Case Study")	Ano: 2010 – 2021; Categorias da WoS: Information Science Library Science; Tipos de Documento: Artigos.
BRAPCI	"Gestão da Informação" OR "Gestão do Conhecimento" AND "Estudo de Caso"	Ano: 2010 – 2021;

SCOPUS	ABS ( "Knowledge Management" AND "Case study" ) OR ABS ( "Information Management" AND "Case study" ) OR TITLE ( "Knowledge Management" AND "Case study" ) OR TITLE ( "Information Management" AND "Case study" ) AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "SOCI" ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) )	Ano: 2010 – 2021; Subárea: Ciências Sociais Tipos de Documento: Artigos.
--------	---	---

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Os artigos recuperados foram classificados conforme setor, através da leitura do título, resumo e palavras-chave, sendo indicados no Quadro 4 abaixo. Em caso de estudos comparativos envolvendo múltiplos setores, foi considerado o setor com maior prevalência no apontamento dos resultados. Foram excluídos artigos onde a gestão da informação e/ou do conhecimento fossem apresentados de maneira tangencial ou não direcionados a organizações específicas.

Os três setores se referem a entidades públicas, entidades privadas e associações sem fins lucrativos, respectivamente. As organizações voltadas a economia solidária foram classificadas a parte por não se enquadrarem nas definições tradicionais:

Nenhuma destas iniciativas, validadas legalmente em diversos contextos nacionais, pode ser estendida através da abordagem do terceiro sector [sic] que estabelece uma separação estanque entre associações e cooperativas, a qual é cada vez mais posta em causa pela realidade. (LAVILLE, 2009, p. 41)

Ademais, está delimitação também facilita a leitura do recorte e replicabilidade para validar a hipótese discutida:

**Quadro 4** – Número de artigos referentes a estudos de caso de GIC, por setor, recuperados

<b>BASE</b>	<b>1º Setor</b>	<b>2º Setor</b>	<b>3º Setor</b>	<b>Economia Solidária</b>
Web of Science	41	72	10	0
BRAPCI	8	6	0	0
SCOPUS	106	85	12	0
<b>TOTAL</b>	155	163	22	0

Fonte: Dados de Pesquisa, elaborado pelo Autor (2022).

Observa-se a ausência de estudos de caso referentes à economia solidária nesta delimitação, demonstrando uma lacuna no corpus de conhecimento sistematizado.

Buscando expandir o processo de revisão, foram utilizadas as mesmas expressões de busca indicadas no Quadro 3, excluindo-se o termo “estudo de caso” e incluindo “economia solidária” (e suas variantes semânticas). Neste caso, também foi inclusa a Base de Teses e Dissertações (BDTD) no escopo de levantamento.

Recuperou-se um total de 9 documentos, corroborando com a baixa produção indicada por Forest *et al.* (2018). Dito isto, abaixo são apresentados uma síntese de cada um dos documentos recuperados.

Forest e Vieira (2016), e Forest *et al.* (2018), apresentam o estado da arte da Ciência da Informação aplicada à economia solidária. Evidenciaram a baixa quantidade de pesquisas e publicações, indicando apenas uma baixa tendência de crescimento nos últimos dez anos. Todavia, evidenciam uma gama de necessidades pertinentes ao campo da CI, organizando-as em quatorze classes, que contemplam todo o fluxo de informação. “Essas características da ES<sup>10</sup> demandam pesquisa e abordagens interdisciplinares para lidar com a questão da informação e do conhecimento [...]” (VIERA; FORESTI, 2016, p. 35). O estudo dos autores permitiu estabelecer hipóteses iniciais e definição dos objetivos

---

10 Nota-se que os autores utilizam a abreviação “ES”, onde outros preferem a sigla “EcoSol” ou o uso do nome por extenso. Nesta pesquisa, optamos pelo uso do nome por extenso por compreender que a economia solidária compreende todo um conjunto epistemológico, metodológico e teórico, de objetivo comum mas de ações plurais. Argumentamos que o uso de siglas ou abreviações aparentam referir a uma organização, coletivo ou linha de ação específica, que podem implicar uma seccionalidade e fragmentação indesejável.

aqui propostos, além de contribuir para as questões pertinentes no processo de entrevista e nas indicações de pesquisas futuras.

O trabalho de Rezende (2009) trata da aplicação da gestão da informação para a criação de macrotecnologias sociais dentro de uma incubadora universitária de economia solidária. Orienta-se pelos princípios da economia solidária como um próprio repensar e reeducar econômico e social, rejeitando a abordagem puramente “assistencialista”, tendo as incubadoras como organizações de apoio.

Ressaltamos que Rezende compreende como assistencialismo as formas de apoio sem perspectivas de autoafirmação, muitas vezes pautadas por fins políticos e de relações de poder, não se referindo aos mecanismos de apoio ao combate as desigualdades sociais e participação de minorias dentro dos espaços políticos e sociais de forma sustentável e construtiva. “Assistencialismo é um estilo, é um modo de fazer, que tem como consequência criar uma relação de submissão e não oferecer os instrumentos para superação as carências que estão sendo minoradas” (CARDOSO, 2004, *apud* REZENDE, 2009).

Em relação a metodologia, esta pesquisa apresenta uma abordagem de pesquisa-ação, atuando diretamente com os incubados de uma cooperativa, utilizando-se de *surveys* e grupo-focais para identificar as necessidades informacionais, contribuindo como referência de uma experiência metodológica para esta pesquisa.

Nos resultados, aponta-se a importância da construção de redes solidárias, que devem também fomentar os arranjos políticos e as relações locais.

[...] uma estratégia de incubação de Rede e arranjos políticos, econômicos, sociais, buscando: fomentar a intercooperação e a troca de experiências, articular as potencialidades locais, de infra-estrutura, capacitação, demanda e consumo local, fortalecer a inserção dos empreendimentos nas cadeias produtivas, [...], fortalecer politicamente os atores locais para reivindicação e construção de políticas públicas de apoio à Economia Solidária, e integrar ações para o desenvolvimento local. (REZENDE, 2009, p. 68)

Ademais, “para que o processo de incubação seja eficiente e possa se tornar uma tecnologia social, [...], [é necessário que] ocorra um trabalho de gestão informacional abrangente que envolva o processo de alfabetização em informação [...]” (REZENDE, 2009, p. 105), reforçando que o trabalho deve construir uma capacidade de produção e disseminação de conhecimentos sistematizados nos EES incubados de maneira independente, tornando-os participantes ativos dentro das redes de conhecimento.

Andion (2005) levanta questionamentos sobre a ausência de estudos e teorias de gestão aplicadas aos empreendimentos da economia solidária, indicando que estes sofrem a aplicação de abordagens que não condizem com a realidade das associações; ou seja, uma imposição epistemológica e metodológica precária.

Utiliza-se do estudo de caso, executado em duas organizações, para observar as formas de gestão e identificar princípios, teorias e objetivos particulares a economia solidária segundo suas especificidades: “[...] consideramos as particularidades destas organizações não como acidentes contingenciais, mas como fatores essenciais para compreensão das suas formas de gestão.” (ANDION, 2005, p. 86). Os espaços de conversação mostraram-se fundamentais para a tomada de decisão, objetivando a redução de conflitos e ambiguidades, com destaque no processo de orientação de objetivos.

[Referindo-se a diversidade de objetivos] Para se construir uma visão comum e um projeto social estabelecido coletivamente foi essencial, nos dois casos, a existência de espaços formais de comunicação que permitiram a manifestação e a negociação dessas lógicas particulares. (ANDION, 2005, p. 91)

Este estudo traz uma interessante abertura às discussões acerca da gestão aplicada aos empreendimentos solidários, não negando as teorias tradicionais, mas adaptando-as e complementando-as com as realidades e os desafios da economia solidária. Apesar de voltada para o âmbito da administração, as conclusões apresentadas podem ser extrapoladas para o campo da CI, considerando sua interdisciplinaridade dentro da GIC.



Santos, Trzeciak e Rados (2017) tomam o conceito de Narrativas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) como objeto de estudo, visando descrever um modelo conceitual dentro do fluxo de informação que permita uma sistematização aplicável às micro e pequenas empresas (MPEs).

Compreendem as limitações das MPEs em relação a sua capacidade de adquirir novos conhecimentos: “[...] enfrentam restrições de recursos, possuem infraestrutura organizacional simples e ausência de vínculos com comunidades científicas, o que impacta na sua capacidade de adquirir e implementar novos conhecimentos.” (SANTOS; TRZECIAK; RADOS, 2017, p. 30). Desta forma, evidenciam a presença de narrativas nos processos de aprendizagem, mesmo que ocorrendo de maneira informal e sem registros.

O pressuposto básico do modelo é a inserção da narrativa dentro do fluxo de informação, com uso de elementos que possam ser administrados e/ou fomentados. Nota-se um afastamento das questões linguísticas da comunicação, focando-se mais na narrativa enquanto processo ativo dentro de um sistema do que enquanto processo comunicativo.

Desta forma, a narrativa têm-se suportada por fatores como: as fontes de informação, os mecanismos de suporte, as formas de interação e o ambiente no qual o emissor está presente – ou seja, aspectos externos e analisáveis, que constituem tudo o processo de construção mental e realização efetiva do ato narrativo, considerando as perdas e divergências provocadas pelas barreiras (cognitivas e emocionais, por exemplo), ocorrendo dentro de um ambiente organizacional.

Sendo a maioria dos EES de pequeno porte (SILVA; CARNEIRO, 2014), as considerações apresentadas também são aplicáveis a organizações de economia solidária ao apresentar um modelo que permita operacionalizar o uso das narrativas, permitindo até mesmo expandir essas ações de forma interorganizacional – por exemplo, estruturando-as para transferência de conhecimentos nas redes solidárias locais.

Correggio e Schlichting (2018), apresentam a trajetória de formação do Fórum Catarinense de Economia Solidária (FCES), enfatizando a importância dos processos formativos, do apoio das universidades e da disseminação e uso da informação, assim

como as redes como questão quintessencial à existência da economia solidária, pois “a consolidação da Economia Solidária vincula-se radicalmente à existência de redes” (CORREGGIO; SCHLICHTING, 2018, p. 85).

Fonseca e Machado (2012) aplicaram questionários em EES para identificar a percepção e uso do ambiente digital, mais especificamente a Internet. Não apresenta grande profundidade, mas realiza um interessante mapeamento que identifica esperados em relação a modernização de determinados processos dentro da economia solidária, como a dificuldade de adoção de TIC.

Traz questionamentos iniciais sobre o uso da internet nos processos formativos. “Assim sendo, a Internet é uma ferramenta poderosa para o aprendizado, mas requer leitura, pesquisa, contextualização, comparações, como em qualquer outro ambiente de aprendizado – o que pode significar barreiras ao seu acesso.” (FONSECA; MACHADO, 2011, p. 202). Reforça o desafio da alfabetização informacional e de garantia mínima de acesso como barreiras a serem superadas.

Guarascio (2016) realizou um estudo com duas comunidades, uma brasileira e uma italiana, que se propõem ao desenvolvimento de uma economia local e solidária. Ressalta dois pontos importantes: as iniciativas são dependentes de financiamento de origem público-privada, resultando em uma dependência que prejudica o potencial de desenvolvimento autônomo; e a importância dos canais de comunicação, que aproxima investidores, empreendedores e consumidores ao comércio local e solidário. “As configurações de comunicação podem ter um grande impacto no desenvolvimento.” (GUARASCIO, 2016, p. 102, tradução nossa).<sup>11</sup>

Pacheco *et al.* (2018) estuda o processo de desenvolvimento de inovações sociais dentro de um EES. Aponta que o pensar diferente da economia solidária cria espaços que ele denomina de Laboratórios de Inovações Sociais.

Identifica, como principal inovação no caso estudado, o Plano Familiar da Saúde Criança, que consiste em cuidar não somente da saúde física, mas também do desenvolvimento psicológico saudável das crianças, incentivando, por exemplo, a leitura e o estudo. Ademais, caracteriza o conceito de Inovação Social quanto as diferentes

---

11 “Communication settings could have a big impact on development.” (GUARASCIO, 2016, p. 102)

situações que originam os processos inovadores, que, contudo, “ainda carece de estudos capazes de contribuir de forma robusta para o entendimento e delineamento de formas de gestão da inovação social [...]” (PACHECO *et al.*, 2018, p. 135).

## 2.3 Históricos de estudos do NuMI-EcoSol

Considerando sua visibilidade enquanto organização, o NuMI-EcoSol já foi objeto de estudos, constituindo uma produção científica pertinente à nossa pesquisa. Dito isto, foram selecionadas aquelas que apresentam relação com a questão da informação e do conhecimento, possuindo valor para corroborar com as reflexões desta pesquisa.

Oliveira (2012) utiliza-se do modelo SECI (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) para realizar um mapeamento das transferências de conhecimento nos processos realizados pelos coordenadores-executivos do NuMI-EcoSol. Uma breve crítica ao trabalho pode ser feita a equivalência posta entre fluxo de informação e gestão do conhecimento, que, apesar de coexistirem de maneira indissociável, não podem ser considerados a mesma coisa; englobam estruturas e ferramentas diferentes.

A caracterização do Núcleo, então conhecido como INCOOP, é apresentada de maneira extensa, apresentando-se a estrutura organizacional, os cargos de atuação, as ferramentas de uso e ensino, assim como as linhas de ação. Neste momento, nos aprofundaremos em pontos que sejam mais pertinentes à questão de pesquisa aqui proposta.

Primeiro, ressalta-se a importância das discussões da Economia Política dentro da economia solidária. “[...] o debate travado em torno dos empreendimentos de economia solidária adquire no campo teórico, como uma de suas questões principais, o tema **‘precarização ou emancipação’**.” (OLIVEIRA, 2012, p. 51, grifo nosso). Sendo assim, a GIC do NuMI-EcoSol tem responsabilidade social: precisa garantir a informação e o conhecimento necessários para a formação cidadã participativa e a (auto)organização política destes grupos para além apenas de saberes técnicos, mostrando novamente consonância com as questões apontadas por Rezende (2009).

Em um panorama brasileiro sobre a economia solidária, a pesquisa apresenta a importância das incubadoras universitárias, demonstrando uma correlação positiva entre a presença destas organizações e a quantidade de produção científica. Além disto, parte significativa do material produzido tem participação direta de EES, fortalecendo a relação universidade-sociedade e os processos de transferência tecnológica voltados às inovações sociais.

Dito isto, evidencia que o NuMI-EcoSol também apresenta grande contribuição neste aspecto, com fomento à pesquisa, em nível de iniciação científica a pós-graduação, incentivando a participação de docentes e discente de maneira ativa dentro dos EES da rede (OLIVEIRA, 2012).

Na metodologia, são utilizadas entrevistas semiestruturadas, observação direta participativa e levantamento documental.

Por meio da utilização de fontes secundárias, como análise de documentos, participações nas reuniões da incubadora, análise de anotação da pesquisadora e busca de arquivos nos computadores da INCOOP, foi possível identificar os tipos de membros existentes e seus papéis dentro da incubadora. (OLIVEIRA, 2012 p. 113)

Podemos notar a importância da observação direta nas reuniões, eventos, congressos e similares, como metodologia de coleta e levantamento de informações. Isto se deve à prevalência da conversão de conhecimentos dentro de espaços de conversação e na assessoria aos EES (OLIVEIRA, 2012).

Em relação aos resultados, a estruturação em equipes de atividades mostra uma dificuldade na formação de grupos, oriunda do número de membros disponíveis.

Na formação de cada equipe/meta da incubadora é desejável que ela seja composta por um docente, um coordenador e um bolsista. Pelo número de elevado de atividades e reduzido de membros, estas equipes nem sempre alcança essa formação. (OLIVEIRA, 2012, p. 114)

Esta observação nos permite evidenciar a importância da manutenção processos para aumentar seu *knowledge safety* (ZIEBA, 2017) e evitar *knowledge drain* (SUCHUL; EUIHO; MODEUM, 2014) que possam ocorrer na defasagem de membros. Ademais, a

ambiguidade informacional (CHOO, 2003) também é importante para integração interdisciplinar que permita que as equipes possam colaborar entre si com maior facilidade.

Aprofundando-se nos resultados, notamos a prevalência de conversões de conhecimento dentro de espaços de conversação e trocas de experiências: reuniões, congressos, eventos, intervenções, consultorias e etc.

A comunicação informal – mesmo dentro de espaços ditos formais – é prevalente no Núcleo, sendo bastante positiva, dentro de uma perspectiva de construção de conhecimentos (CHOO, 2003) e de uma cultura inovadora de troca de saberes (DAVENPORT; PRUSAK, 1998) que aproxima diferentes espaços de conhecimento (REINO; VÄRK, 2021).

[...] é importante salientar que este tipo de organização – presente nas incubadoras universitárias –, possui características distintas dos demais tipos de organizações, sendo necessária a utilização de formas adequadas para garantir que todo o conhecimento ali produzido seja armazenado, a fim de garantir seu compartilhamento. Isto também se faz necessário tendo em vista a rotatividade de seus membros. (OLIVEIRA, 2012, p. 140)

Há apontamentos referentes a dificuldades de recuperação de informação por parte dos coordenadores executivos, em especial dentro de seu repositório interno, que sequer utilizava tecnologias de armazenamento em nuvem. Logo, existem potencialidades de melhorias de nível básico na infraestrutura de TI (ITABORAHY, MACHADO; ALVARES, 2021), como a utilização de SI apropriados.

Por fim, os resultados nos permitiram construir perguntas mais específicas à realidade do local, orientando o roteiro de entrevistas semiestruturada para aspectos como fontes de informação utilizadas, formas de disseminação (interna e externamente), ferramentas e repositórios utilizados, entre outros.

Lussi *et al.* (2018) realiza uma análise dos processos e da estrutura do Núcleo visando identificar influências, convergências e divergências aos ideais da economia solidária, tendo Paul Singer como base teórica. O propósito destes questionamentos é

averiguar se os princípios estão efetivamente presentes no Núcleo, evitando o processo de desvirtuamento de suas ações.

Quando discutem sobre a perspectiva da produção do conhecimento, apontam:

- Diretrizes para produção sistematizada de conhecimento no âmbito da equipe, em relação ao objeto comum (economia solidária e temas afins), voltada (no mínimo) para acolhimento de diversidade de contribuições, em termos de áreas do conhecimento, fundamentos conceituais, opções metodológicas, e preferencialmente para a promoção desta diversidade;
- Criação de sistemas de captação, organização e acesso à produção acadêmica da equipe, como insumo para o próprio trabalho realizado no NuMI-EcoSol (LUSSI *et al.*, 2018, p. 66).

Nota-se uma preocupação explícita com os processos informacionais, especialmente no âmbito da produção científica. Contudo, como apontado por Oliveira (2012), existem dificuldades no estabelecimento destes procedimentos que precisam ser resolvidas.

Ademais, indicam a importância social da informação quando discutem os procedimentos de funcionamento e de planejamento do Núcleo:

- \* procedimentos definidos para preparo de pauta, registro de decisões, divulgação etc., de modo a maximizar a possibilidade de que membros da equipe possam **participar de forma qualificada** e mesmo aqueles eventualmente ausentes, possam acompanhar o processo grupal;

[...]

- \* **realização de seminários internos**, de tempos em tempos, destinados a avaliar funcionamento do NuMI e atividades desenvolvidas e estabelecer planos estratégicos para continuidade do trabalho. (LUSSI *et al.*, 2018, p. 68, grifos nosso)

Observamos que o conceito de formação abrange mais do que apenas os conceitos formais de educação em economia solidária, incluindo a participação dentro dos processos decisórios. Desta forma, os procedimentos que envolvem informação e conhecimento no âmbito das tomadas de decisão (preparo de pauta, registro, divulgação

e formação democrática) são fundamentais, tornando a estruturação de GIC importante para esses espaços.

Por fim, as dificuldades relativas à inserção da instituição subordinada à universidade são reconhecidas (LUSSI *et al.*, 2018). A existência de pensares divergentes nos âmbitos executivos superiores, processos burocráticos, participação de docentes e discentes que refletem em hierarquias indesejáveis dentro do ambiente; e a alta rotatividade da participação discente/docente, resultam em dificuldades para atingir os objetivos propostos pelo Núcleo.

Arruda (2021) realiza reflexões com base no conceito Inovação e Pesquisa Responsável (IPR) dentro de diversas ITCPs sob o viés da comunicação pública – entre elas, o NuMI-EcoSol. Apesar de a temática não estar diretamente relacionada com esta pesquisa, características do NuMI-EcoSol em relação a formas de disseminação/comunicação de informações e conhecimentos ao público externo são pertinentes a nossa análise.

Primeiramente, Arruda (2021) aponta que “[...] a indissociabilidade entre ensino e pesquisa permite que os estudantes de graduação e pós-graduação obtenham a competência técnica necessária para **se sentirem um agente da transformação social.**” (ARRUDA, 2021, p. 124, grifo nosso). Demonstra que os processos de criação de significados (CHOO, 2003), ocorre dentro de uma cultura que fomenta estes processos para uma formação orientada a competências (FLEURY M.; FLEURY A., 2001), conectando a competência de saber (a formação técnica) à geração de uma competência de ser (agente de transformação social), buscando aproximar técnica, prática e ética.

Em relação aos processos que regem as ações de incubação, a autora aponta:

Nesse sentido, a metodologia está sempre em construção e é modificada de acordo com os agentes participantes - não é algo simplesmente a ser seguido, mas sim um ponto de partida para reflexões, ajustes e, se necessário, mudanças e aprimoramentos. **Esta é uma grande dificuldade do grupo e, ao mesmo tempo, algo que gera aprendizado, troca de experiências e assegura o processo dialógico das ações da incubadora.** [...]

Para criação e aprimoramento de suas atividades, a incubadora foca em decisões e participações coletivas em detrimento do interesse individual, de acordo com normas de condutas pré-estabelecidas. (ARRUDA, 2021, p. 125, grifo nosso).

Demonstra aspectos na metodologia de incubação que refletem a importância de fluxos de informação para a tomada de decisão (VITAL; FLORIANI; VARVARKIS, 2010), ao fomentarem os processos dialógicos e a continuidade das normas de conduta. Ademais, evidenciamos a importância de registrar todo o processo, fortalecendo o conhecimento organizacional e a MO (DAMIAN; CABERO, 2021).

Por fim, Arruda (2021) compartilha da visão de ambiguidade informacional de Choo (2003): reconhece que a divisão em linha de ação não deve significar em isolamento, pois, “Afim, o que é demanda de uma equipe, pode ser de outra; uma pesquisa ou inovação que otimize um processo de um Empreendimento Econômico Solidário, por exemplo, pode auxiliar o outro [...]” (ARRUDA, 2021, p. 220), propondo espaços de informação interseccionais – sem, contudo, apresentar profundidade nessa discussão.



### 3 METODOLOGIA

Dada a subexploração do tema, foi realizada uma análise do referencial teórico para delimitar a abordagem epistemológica e os instrumentos metodológicos desta pesquisa, sendo estes pontos apresentados na primeira subseção. Buscou-se apresentar estas discussões de modo que seja possível compreender todo o processo que levou a definição da metodologia adotada, assim como o referencial bibliográfico fundamental.

Nas subseções seguintes, são apresentados os procedimentos metodológicos, de forma concisa, esclarecendo a abordagem e natureza da pesquisa, além dos objetivos de cada instrumento; e o roteiro de entrevista semiestruturada de forma detalhada, descrevendo os pontos pertinentes a cada questão.

#### 3.1 Definindo a abordagem: reflexões e discussões

A complexidade da questão da economia solidária permite sua abordagem segundo inúmeras vertentes, enfatizando aspectos sociais, econômicos ou até mesmo puramente técnicos (FRANÇA FILHO, 2007). Nesta pesquisa, orientamos nossos questionamentos a uma abordagem que tem o Núcleo como agente de conhecimento e de fomento ao desenvolvimento de tecnologias sociais como forma de inovação social:

b) enquanto metodologia de intervenção: neste nível, a economia solidária é abordada como uma tecnologia social [...]. A ideia é discutir a economia solidária no nível da própria operacionalidade das iniciativas, no sentido de formatação de técnicas ou tecnologias sociais para o fomento de transformações sociais. O caráter do conhecimento aqui assume grau elevado de prescrição, no intuito de sugerir meios de intervenção na realidade. (FRANÇA FILHO, 2007, p. 162)

Para tal, compreendemos Tecnologias Sociais (TS) como tecnologias como “[...] produtos, técnicas ou mesmo metodologias, que podem ser reaplicáveis e apropriadas pela sociedade no sentido de trazer melhores condições de vida, inclusão e

transformação sociais.” (ARRUDA, 2021, p. 112). Ademais, devem ser não-discriminatórias, apropriadas a organizações de pequeno porte e fomentar o potencial autogestionário (DAGNINO, 2004). Logo, há um aspecto de apropriação coletiva do desenvolvimento tecnológico como característica dominante, convergindo com os pressupostos da economia solidária.

Considerando uma abordagem pela perspectiva da Inovação, nos deparamos com o conflito entre a perspectiva neoliberal de inovação, refletido nas práticas de desenvolvimento tecnológico nas universidades (DAGNINO, 2004) e no imaginário social do conceito de “Inovação” (JIMENES; ROBERTS, 2019), com o pressuposto da TS, que configura nossa escolha de abordagem voltada a Inovações Sociais.

Em relação aos procedimentos metodológicos, foi utilizada a abordagem de Estudo de Caso. Compreendemos o estudo de caso **“como uma abordagem de pesquisa em vez de um design de pesquisa específico**, pelo fato de que uma variedade de designs e métodos de coleta e análise de dados podem ser utilizados para atingir os objetivos de um estudo de caso em particular.” (WILDEMUTH, 2009, p. 51, tradução nossa, grifo nosso)<sup>12</sup>. Observa-se que a conceitualização não define o estudo de caso apenas como um enfoque de local/objeto, mas como uma abordagem epistemológica complexa que orienta o planejamento, as abordagens e análise do estudo, tendo uma natureza holística (CORRÊA, 2019).

Como limitação, o estudo de caso tem como fraqueza sua especificidade, que nem sempre é generalizável. A pluralidade de métodos aplicados nos permite uma triangulação de dados (WILDEMUTH, 2009) que contribuem para uma construção de pesquisa mais próxima da realidade, mas também dificultam sua extrapolação para outras realidades. Não obstante, a especificidade do enfoque, os debates que circundam a questão – teóricos, metodológicos, epistemológicos – constituem em contribuição ao corpus do conhecimento sistematizado, incentivando novas perspectivas de pesquisa, estudos aplicados a economia solidária dentro da CI, além de permitir que determinadas

---

12 “[as] a **research approach, rather than a specific research design**, because a variety of designs and methods of data collection and analysis can be used to accomplish the goals of a particular case study.” (WILDEMUTH, 2009, p.51).

questões levantadas – ou até mesmo proposições – sejam direcionadas a incubadoras universitárias de economia solidária de forma geral.

Em relação aos métodos possíveis dentro da abordagem de estudo de caso, estão incluídas “análises da documentação e registros de arquivos existentes, entrevistas, observação direta, observação participativa e exame de artefatos físicos.” (YIN, 2003, *apud* WILDEMUTH, 2009, p. 55, tradução nossa)<sup>13</sup>.

Esta amplitude de métodos permite o confronto entre dados de diferentes fontes, obtidas de diferentes formas, sendo observável características, incoerências e potencialidades que passariam percebidas em abordagens fragmentadas. Há uma perspectiva de vale-tudo (COUTO, 1999): a abordagem não se limita a apenas uma ferramenta, mas permite o uso de todas as abordagens e métodos possíveis para se extrair o máximo de dados, informações e conhecimentos do objeto de estudo.

Dito isto, o “vale-tudo” não significa necessariamente se utilizar de tudo, sem discriminação de validade ou relevância. Existem limitações de tempo, de metodologia, de capacidade de análise e entre outros; desta forma, devemos nos familiarizar com os instrumentos metodológicos utilizados em pesquisas voltadas à economia solidária, para identificar quais são os mais utilizados, buscando optar pelos que já demonstraram sua aplicabilidade. Isto foi realizado através da leitura dos estudos recuperados no processo de revisão bibliográfica.

O uso de entrevistas estruturadas e semiestruturadas foi identificado como o mais predominante método utilizado para o levantamento de informações, sendo utilizada em diversos estudos de caso em economia solidária (ANDION, 2005; GUARASCIO, 2016; OLIVEIRA, 2012; REINO; VÄRK, 2021; REZENDE, 2009) e indicada dentro da bibliografia clássica (CHOO, 2003; DAVENPORT; PRUSAK, 1998, 2002). Outra abordagem amplamente utilizada é a de observação direta – participativa ou não-participativa – nas reuniões, encontros, eventos e similares da economia solidária, usualmente agregado aos processos de entrevistas.

---

13 “analysis of existing documentation and archival records, interviews, direct observation, participant observation, and examination of physical artifacts” (YIN, 2003, *apud* WILDEMUTH, 2009, p. 55)

A realização de entrevistas implica questões éticas, especialmente quanto as dificuldades de se estabelecer parâmetros para análise de dados qualitativos: é preciso que exista “[...] garantia de que o trabalho se constitua realmente em pesquisa, ou seja, conhecimento crítico da realidade, e não simples exercício de camaradagem ou ativismo [...]” (ALVES; SILVA, 1992, p. 62). Esta frase reflete o sentimento de parte da comunidade científica com a ascensão do uso de dados qualitativos em pesquisa: existe um temor por parte dos cientistas da presença de *ativismo* dentro da comunidade científica e de seu impacto na integridade científica, exigindo uma transparência e objetivismo no processo.<sup>14</sup>

Em relação às questões técnicas da entrevista, Boni e Quaresma (2005) abordam os tipos de entrevistas, suas vantagens e desvantagens e competências necessários ao pesquisador, aprofundando-se em discussões acerca de comportamentos desejados ao entrevistador (ALVES; SILVA, 1992).

Caracterizam a entrevista semiestruturada em relação as estruturadas: “O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal.” (BONI; QUARESMA, 2005, p. 75), dispondo ao entrevistado a liberdade de resposta em nível de profundidade e na forma de estruturação de sua resposta, facilitando perguntas que porventura possam ser incompreendidas caso fossem realizadas sem um contexto apropriado.

Desta forma, a flexibilidade na estrutura do roteiro é justificada pela abertura ao ritmo de fala e pensar do entrevistado, permitindo a obtenção de informações como hábitos, costumes e reflexos dos processos cognitivos. “[...] estes tipos de entrevista colaboram muito na investigação dos aspectos afetivos e valorativos dos informantes que determinam significados pessoais de suas atitudes e comportamentos.” (BONI; QUARESMA, 2005, p. 75), sendo muito valioso para uma análise que envolve comportamentos informacionais, que carregam processos cognitivos e aspectos emocionais (CHOO, 2003).

---

14 Reconhecemos que há um juízo de valor negativo em relação aos termos *ativismo*, associando-o a “*militância*” (MANOEL, 2021; MICHAELIS, [s.d.]; SALES; FONTES; YASUI, 2018); contudo: nas ciências sociais aplicadas, mesmo questionamentos teóricos tomam contornos ideológicos em sua prática, especialmente na economia solidária onde “*ser militante*” é algo essencial (ZANIN, 2016, *apud* ARRUDA, 2021). Dito isto, a integridade da pesquisa é refletida através de sua clareza metodológica, epistemológica e ideológica, não na negação da existência destes fatores.

Dentro das competências necessárias ao entrevistador, reconhece-se dois pontos: a habilidade em reduzir a relação de poder presente, que pode ser coercitiva; e a importância da capacidade de condução e mediação.

Começando pelo primeiro ponto, “O pesquisador deve fazer tudo para diminuir a violência simbólica que é exercida através dele mesmo” (BONI; QUARESMA, 2005, p. 76). Os símbolos de poder podem se esconder em boas intenções e dentro do que somos ensinados como “melhor”, “correto” ou “evoluído” – envolvendo a possibilidade de cooptação de discursos e violência epistemológica (JIMENES; ROBERT, 2019). Desta forma, uma posição desejável para o pesquisador é a de entrevistador-ouvinte, intervindo-se o mínimo possível.

Para o segundo ponto, “O pesquisador não pode esquecer que cada um dos pesquisados faz parte de uma singularidade, cada um deles têm uma história de vida diferente, têm uma existência singular.” (BONI; QUARESMA, 2005, p. 77). Mesmo que exista um roteiro e um planejamento, cada indivíduo vai dispor seus conhecimentos de maneira diferente. Talvez seja necessário redirecionar ou reformular uma questão, aprofundar em um aspecto específico ou até mesmo utilizar um exemplo para que o entrevistado compreenda o que está sendo questionado.

Outra questão fundamental é o processo de transcrição das gravações. Visando agregar valor para a pesquisa e o para leitor, é comum a gravação do conteúdo da entrevista, tornando necessário que esta seja transcrita. Contudo, este processo não deve se limitar apenas à indicação das falas: reconhecida a importância das questões emocionais e cognitivas no ato da entrevista, torna-se importante que estas também estejam presentes na transcrição. Tomemos este breve trecho de uma entrevista de Oliveira (2012, p. 214) como exemplo:

ENTREVISTADORA: É, pra ver como as pessoas, as pessoas já passaram por isso né... às vezes ai né...então vai tá te... te... é um jeito mais curto de você tá chegando a esse conhecimento...

ENTREVISTADO 7: É, o...a...a...a...o potencial da universidade né... a gente explora esse potencial...

ENTREVISTADORA: Muito bem, obrigada (risos)...

Notamos a descrição dos trejeitos de fala, as pausas de pensar (repetição como “A” e “TE”), vícios de linguagem e até reações sonoras que expressam emoções, como as risadas. Tudo isto contribui para uma maior compreensão do contexto no momento da entrevista, logo que uma mesma resposta sob risadas ou soluços tem significações diferentes.

Voltando nos ao outro instrumento metodológico, “Enquanto tivermos interesse no comportamento informacional das pessoas, a **observação direta** será um método útil de pesquisa.” (WILDEMUTH, 2009, p. 198, grifo nosso, tradução nossa)<sup>15</sup>. Quando pensamos na GIC aplicado a um estudo de caso, esse método pode ser considerado fundamental, pois permite um confronto entre teoria e as hipóteses do pesquisador com a realidade.

Dentro disto, existem duas possibilidades de observação direta, sendo elas a participante e a não-participante. Considerada as limitações contextuais desta pesquisa, a observação não-participativa pode ser complexa dentro dos ambientes virtuais, pois não há como se distanciar do grupo e local de estudo a ponto da presença do pesquisador não ser reconhecida, induzindo-nos a pensar que há sempre uma faceta participativa.

Contudo, classificamos a escolha metodológica para essa pesquisa como observação direta não-participativa pelo fato do pesquisador não ser agente ativo nos processos de tomada de decisão, de ação efetiva ou de corroboração nas considerações, desclassificando-a como participativa (WILDEMUTH, 2009), mas sendo necessário: (i) garantir que sua presença seja a menos interventiva possível, adaptando-se aos costumes e hábitos do local; e (ii) reconhecer o impacto de suas hipóteses, predisposições e preconceitos em suas observações e análise.

Por fim, devemos nos atentar ao processo de planejamento de observação direta, visto que “ ‘só estar lá’ sem foco pode ser notoriamente demorado, improdutivo, exaustivo e às vezes constrangedor e arriscado.” (MASON, 2002, p. 90, *apud* WILDEMUTH, 2009,

---

15 “As long as we are interested in people's information behaviors, direct observation will be a useful research method.”(WILDEMUTH, 2009, p. 198)

p. 191, tradução nossa)<sup>16</sup>. Deste modo, mesmo que este processo não-participativo lide com ambientes vivos e independentes – portanto imprevisíveis e incontroláveis, é recomendável um planejamento estratégico do que será especificamente observado.

Para o caso específico desta pesquisa, os aspectos principais do fluxo da informação são pontos referenciais de observação, assim como palavras-chave e comportamentos tradicionalmente referentes aos processos informacionais, como “fontes de informação”, “banco de dados”, verbos e ações referentes a comportamentos informacionais como “pesquisar”, “estudar”, “compreender”, “analisar” e etc.

### **3.2 Procedimentos Metodológicos**

Esta pesquisa tem caráter descritivo e exploratório, com aplicação de métodos mistos (CRESWELL, 2010) através de uma abordagem de Estudo de Caso (WILDEMUTH, 2009), abrangendo levantamento bibliográfico e instrumentos metodológicos como análise documental, observação direta não-participativa e entrevistas semiestruturadas.

O levantamento bibliográfico visa fortalecer o embasamento teórico e o conjunto de técnicas e ferramentas voltadas à GIC, assim como a compreensão dos aspectos culturais e políticos da economia solidária, permitindo reflexões contextualizadas e recente, sendo realizado continuamente durante o decorrer da pesquisa.

No Quadro 5 a seguir, apresenta-se uma síntese dos instrumentos metodológicos. A coluna “Tipo” indica o instrumento metodológico, seguido da coluna “Resumo”, que descreve o principal objetivo que se pretendeu alcançar mediante sua aplicação, e a coluna “Objeto/Locus” que indica os itens e/ou locais sujeitos ao instrumento em questão.

---

16 “[...] 'simply hanging around' in an unfocused way can be notoriously time-consuming, unproductive, exhausting and sometimes embarrassing or risky”. (MASON, 2002, p. 90 *apud* WILDEMUTH, 2009, p. 191)

**Quadro 5 – Síntese dos instrumentos metodológicos**

<b>TIPO</b>	<b>RESUMO</b>	<b>OBJETO/LOCUS</b>
Análise Documental	Análise da política informacional e características institucionais relativas à GIC.	Documentos Institucionais e de registro informacional.
Observação Direta	Análise da cultura informacional e dos processos nos ETD.	Reunião Geral e do Conselho Gestor.
Entrevistas Semiestruturadas	Análise de ações informacionais individuais e coletivas, com base no fluxo de Davenport e Prusak (2002).	Membros do NuMI-EcoSol e grupos de extensão associados.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Detalhando, a análise documental teve como objetivo compreender a política informacional do NuMI-EcoSol, enfatizando pontos como: procedimentos, pessoas responsáveis, locais, fluxos de informação, objetivos, técnicas e etc, em nível sistêmico e institucional. Os documentos analisados foram obtidos no *website* do NuMI-EcoSol, através da contribuição direta por membro e também por meio prospecção direta do pesquisador.

A observação direta não-participante foi realizada nos Espaços de Tomada de Decisão (ETD) do NuMI-EcoSol, abordando aspectos da cultura informacional, de comportamentos, procedimentos e diretrizes adotados, além do levantamento de informações informais e/ou efêmeras, que contribuem para a compreensão do ambiente enquanto processo orgânico e vivo (DAVENPORT; PRUSAK, 2002), evitando também uma alienação do trabalhador no processo científico (NESPOLO, 2018).

Devido a limitações impostas pelo cenário pandêmico da COVID-19 durante o desenvolvimento desta pesquisa, a observação direta foi realizada de maneira virtual e síncrona, nos ETD do NuMI-EcoSol/UFSCar, com aprovação do comitê de ética<sup>17</sup>. Esta limitação não configurou fator prejudicial aos objetivos de pesquisa.

---

17 Conforme aprovação presente no Parecer N.º 4.901.581, CAAE: 48179021.7.0000.5504 (ANEXO II).



As entrevistas semiestruturadas visaram a contribuição de informações para além dos espaços observados, como experiências anteriores, práticas cotidianas relativas à informação e conhecimento, processos do fluxo de informação e desejos/demandas de GIC.

### 3.2.1 Entrevista Semiestruturada

As entrevistas semiestruturadas visam a contribuição de informações de maneira mais ampla por parte dos atores envolvidos no Núcleo, estabelecendo uma maior conexão entre a pesquisa e os sujeitos-alvo. Reconhece-se aqui as questões éticas referentes ao método de entrevista como meio de levantamento de informações (ALVES; SILVA, 1992; BONI; QUARESMA, 2005; D'ESPÍNDULA; FRANÇA, 2006), sendo estas consideradas na elaboração do roteiro semiestruturado, apresentado no Quadro 6 a seguir.

Ademais, foi realizado um piloto-teste do roteiro, com a colaboração efetiva de mestre e doutores da área de Ciência da Informação para sua consolidação, permitindo uma melhor delimitação do escopo de análise, clareza das perguntas e eliminação de redundâncias.

**Quadro 6** – Roteiro de Entrevista Semiestruturada

Nº	Questão
1	Quais informações e conhecimentos você necessita em sua atuação no NuMI-EcoSol? Como você as busca?
2	Você já realizou uma ação de assessoria ou incubação? Se sim, descreva brevemente o impacto da informação/conhecimento.
3	Existem documentos, guias, tutoriais ou similares presentes no NuMI-EcoSol? E em relação ao registro de informações?

Nº	Questão
4	Como as informações/conhecimentos são disseminadas entre os membros? E para o ambiente externo?
5	O que você mais sente falta no NuMI-EcoSol? (Em relação à informações/conhecimentos)

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

A **1ª questão** busca compreender os tipos, as necessidades e os processos de busca de informação referente ao seu uso dentro das atividades do NuMI-EcoSol. Quando necessário, a pergunta foi expandida para identificar as fontes de forma explícita (*i.e.* perguntar o “onde”). Ademais, também permite que o indivíduo demonstre seu processo de significação (CHOO, 2003) e possamos inferir sua percepção de “informação” ou “conhecimento” sem interferência direta.

A **2ª questão** utiliza a abordagem de incidente-crítico (WILDEMUTH, 2009) para identificar casos-chave dentro das atividades de incubação, buscando que o entrevistado enfatize conhecimentos que tenham causado o maior impacto em quaisquer etapas do processo – planejamento, execução, análise posterior, etc, nos permitindo analisar potencialidades e desafios, além de exemplificar o impacto de conhecimentos em ações de transformação social.

A **3ª questão** busca identificar a existência de registros referentes a procedimentos, métodos, normas, diretrizes, tecnologias sociais e afins, em forma de documentos físicos ou digitais no NuMI-EcoSol, além de ações especificamente voltadas aos processos de gestão deste documentos.

Ademais, a leitura inicial do método de incubação do NuMI-EcoSol e da literatura sobre o Núcleo apontam para a existência de um repositório, nos permitindo inquirir – em caso de resposta positiva – se estes registros são devidamente armazenados e administrados, e como funciona este repositório.

A **4ª questão** busca diretamente identificar as formas de disseminação realizadas pelo Núcleo, internamente e externamente, através do mapeamento dos canais (ativo e passivos) e da forma são utilizados. Permite a identificação dos espaços de comunicação

e interação entre as diferentes linhas de ação e equipes de trabalho. Ademais, permite analisar o que compreendem como disseminação, em especial para o público externo, e como ações de GIC podem ser utilizadas dentro deste contexto.

A **5ª questão** buscou permitir ao entrevistado relatar diretamente uma necessidade no âmbito de informações e conhecimentos. Diferente do restante das perguntas, esta foi realizada em uma posição específica, sendo sempre a última questão, incentivando que as reflexões pessoais realizadas durante o percurso da entrevista sejam utilizadas em um processo de síntese, identificando em sua fala os pontos mais cruciais; além disso, permite que o pesquisador observe divergências ou coerências quanto a resposta apresentada as outras perguntas.

Por fim, a natureza semiestruturada do roteiro também permitiu a realização de perguntas fora do planejamento, direcionando-as indagações em nível de caráter específico (e.g., do fluxo de informação entre determinado grupo de extensão e o NuMI-EcoSol), mas que se optou pela limitação a apenas uma pergunta, visando objetividade metodológica.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados foram analisados de maneira qualitativa, utilizando de maneira crítica os autores da literatura (BUTT, 2019; CHOO, 2003; DAVENPORT; PRUSAK, 1998, 2002; HOFFMANN, 2016; ITABORAHY; ALVES; MACHADO, 2021; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; VALENTIM, 2008; ZIEBA, 2017), estudos prévios no local (ARRUDA, 2021; MORAIS, 2018; OLIVEIRA, 2012), estudos relativos à temática de tecnologias sociais dentro de espaços de economia solidária (REZENDE, 2019) e um conjunto de estudos de caso que contribuíssem às discussões das características identificadas durante o decorrer da pesquisa.

Foi realizada a análise documental de três documentos, sendo eles o Regimento Interno do NuMI-EcoSol (NUMI-ECOSOL, 2012b), seu Método de Incubação (NUMI-ECOSOL, 2012a) e o modelo de pauta/ata de reunião (ANEXO I), recuperados via *website* do Núcleo e mediante colaboração direta dos membros do local pesquisado.

As observações diretas não-participativas ocorreram nos espaços de tomada de decisão (ETD) do NuMI-EcoSol, sendo estes as reuniões da Diretoria Geral e do Conselho Gestor, totalizando 25 sessões, cumprindo uma presença maior que 75% no total de reuniões realizadas no período de observação (abril de 2022 a fevereiro de 2023). As sessões foram observadas virtualmente e de forma síncrona, não sendo assistida ou analisada quaisquer gravações ou similares das reuniões. As reuniões tiveram duração média de 3 (três) horas e ocorriam quinzenalmente, com a presença de docentes, discentes e técnico-administrativos relacionados ao Núcleo, assim como ocasionais convidados.

Em relação às entrevistas semiestruturadas, foram entrevistados um total de cinco pessoas, sendo quatro delas membros do conselho-gestor do Núcleo e 1 do Programa Educação Tutorial em Economia Solidária (PET-EcoSol). As entrevistas duraram entre 15 e 40 minutos, sendo realizadas via *Google Meet*. Todas as entrevistas foram gravadas, sendo seguramente armazenadas conforme o plano de gestão de dados, e transcritas, estando disponíveis no Apêndice B deste documento.

Em relação à estrutura de apresentação dos resultados, optou-se pela divisão da apresentação dos resultados de cada instrumento metodológico (análise documental, observação direta e entrevistas semiestruturadas), finalizando-se com uma síntese em formato de quadro e texto conforme os objetivos de pesquisa.

#### 4.1 Análise Documental: política informacional

A observação direta, a revisão bibliográfica e as conversas formais e informais com participantes do Núcleo permitiram a identificar os documentos pertinentes a análise, sendo estes o Regimento Interno, o Método de Incubação, Linhas de Ação e as pautas/atas das reuniões. Apesar de Arruda (2021) indicar que o conteúdo dos dois primeiros documentos não estão completamente atualizados, a observação e as entrevistas apontam a ausência de alterações significativas<sup>18</sup>. Como exceção, o documento referente às Linhas de Ação do Núcleo não foi analisado por estar em processo de intensiva revisão.

Ademais, foi identificado a existência de documentos referentes a procedimentos, diretrizes, métodos e processos a serem utilizados durante ações particulares, especialmente dentro das atividades de incubação. Estes documentos não foram analisados de maneira específica, mas são reconhecidos na análise de forma geral.

A análise do **Regimento Interno do NuMI-EcoSol/UFSCar** permitiu identificar aspectos da política informacional (DAVENPORT; PRUSAK, 2002), como a presença de diretrizes e normas referentes a gestão da informação; de uma estrutura autogestionada de fluxos informacionais e dos ETD. Ademais, podemos apontar que observações feitas por Oliveira (2012) em relação aos principais espaços de transferências de conhecimentos identificados nas ações dos coordenadores-executivos convergem com a análise do regimento interno, em nível de cumprimento de objetivos,

---

18 Esta afirmação é feita pela ausência de pautas, atas ou decretos que indiquem mudanças que implicaria existência de algum registro formal na realização de alterações, dada a institucionalidade dos documentos em questão.

como a participação em espaços públicos e do papel das linhas de ação e da Diretoria Executiva em desenvolver, comunicar e registrar informações e conhecimentos nos ETD.

No artigo 6º, incisos III e VII, reconhece-se a importância da participação da comunidade interna e externa nos espaços de discussão, apresentando o objetivo do NuMI-EcoSol em ser agente ativo nos processos de formação de políticas públicas locais voltadas ao desenvolvimento da economia solidária. Identifica-se que as necessidades informacionais incorporam *informações políticas* das questões legislativas e jurídicas envolvendo a economia solidária, sendo essenciais para atividades de ação social (FREIRE, 2002 *apud* VIERA; FOREST; ROSA, 2016).

No artigo 18º, estão previstas as competências da Diretoria Executiva, onde destacamos o inciso VIII:

VIII – manter-se atualizada a respeito das diretrizes, propostas e objetivos dos órgãos do poder público locais, regionais e nacionais vinculados à Economia Solidária, articulando-os com a missão, os princípios, a finalidade e os objetivos do NuMI-EcoSol.

As atividades de identificação de necessidades, busca e recuperação de informações relativas à esfera pública e legal são atribuídas ao corpo da Diretoria Executiva, mas que acabam divididas entre todos os participantes – identificado durante a observação direta. Isto implica uma descentralização de responsabilidades informacionais e um fluxo de interação direto entre a Diretoria Executiva e o ambiente político externo. Além disso, notamos similaridades a inteligência competitiva não-estruturada (HOFFMAN, 2016; VALENTIM; MOLINA, 2004), ao apontar a necessidade de monitoramento do ambiente externo, mas sem indicar o processo de como se deve fazê-lo.

Por fim, o artigo delimita que sejam observados apenas órgãos diretamente ligados à economia solidária. Contudo, a observação direta nos permitiu identificar que informações econômicas e sociopolíticas em nível macro que afetem as questões de desenvolvimento local também são monitoradas pelos participantes, criando uma maior amplitude através de iniciativas pessoais.

Essa iniciativa pessoal é importante para alguns projetos: por exemplo, as atividades em conjunto as medidas de Liberdade Assistida envolvem um conjunto de

informações legais e jurídicas necessárias mais amplas do que apenas as diretamente ligadas à economia solidária, como questões penais.

**E4:** Liberdade Assistida, é um programa... o LA é uma medida, na verdade, do programa de medida socioeducativas, chama Liberdade Assistida... que é pra os meninos, os jovens que tem algum conflito com a lei, é uma política pública [...]. Então, eu já tenho uma parceria com eles há muito tempo, já desenvolvi alguns projetos lá, também, né, de economia solidária, [...] a gente faz esse trabalho de capacitação profissional, que pega a idade dos 16 aos 18, que é do jovem aprendiz, e a gente faz isso dentro do modelo de economia solidária.

Desta forma, analisamos que é necessária a expansão ou clarificação do escopo apresentado no regimento, para fortalecer sua conformidade institucional e facilitar a inserção de procedimentos estruturados de monitoramento do ambiente externo (HOFFMAN, 2016), de modo que mudanças na equipe não afetem projetos que dependem desta maior abrangência.

No artigo 24º, em relação às competências do Diretor Administrativo, o inciso V descreve: “gerenciar o fluxo de informações técnicas, sua sistematização e divulgação no âmbito da Unidade” (NUMI-ECOSOL, 2012b). Nota-se uma diretriz que atribui ao cargo uma responsabilidade informacional específica, apresentando uma centralização não observada em relação as informações políticas expostas no artigo 18º. É também o único momento em que a expressão “fluxo de informação” aparece no documento.

Como ponto crítico, observamos que as informações estão estritamente definidas como de natureza *técnica*, o que é altamente sujeito à significação (CHOO, 2003) do grupo e do diretor em atividade do que são estas informações técnicas.<sup>19</sup> Considerando que as observações desta pesquisa e estudos previamente realizados no NuMI-EcoSol (OLIVEIRA, 2012; ARRUDA, 2021) evidenciam que as necessidades informacionais incluem naturezas muito mais amplas, nota-se uma limitação que merece atenção, logo

---

19 Por exemplo, pode-se compreender como “técnica” as informações e conhecimentos referentes a ações de cunho estritamente operacional, ou as necessárias à formação dos participantes para contribuírem nas discussões decisórias, etc.

que interpretações divergentes podem afetar os processos de tomada de decisão (OLIVEIRA; PERALES, 2019).

Ademais, durante a realização desta pesquisa, o cargo de Diretor Administrativo estava vago, sendo estas responsabilidades divididas entre a Diretoria Executiva e o Coordenador do Núcleo. Mostra um caráter de adaptabilidade das práticas de autogestão, mas também uma dificuldade na estabilidade administrativa da equipe.

No artigo 27º, são dispostas as atribuições das coordenações de cada linha de ação<sup>20</sup>, onde destacamos o inciso V: “emitir e receber informações sobre a linha de Ação”, cuja responsabilidade é parcialmente atribuída ao coordenador executivo (conforme inciso II do artigo 33º). Junto ao artigo 24º, implica que as partes (*linhas de ação*) são responsáveis por um fluxo de informação que direciona as informações para os ETD, onde ocorrem as conversões do conhecimento realizadas pela diretoria executiva, majoritariamente por intermédio da socialização (OLIVEIRA, 2012).

Desta forma, o regimento interno prevê uma estrutura cuja as ações informacionais são executadas de forma descentralizada e autogestionada, desde sua gênese (estruturação e sistematização) a sua ação diária (execução, manutenção e avaliação). A característica de descentralização é similar ao observado em outras organizações de fins sociais (HUME C.; HUME M., 2012) ou de mercado (FELL; DORNELAS, 2020), mas diferencia-se por ser uma escolha dentro dos princípios da economia solidária – ou seja, é fruto da escolha pela autogestão em vez de ser um reflexo de recursos limitados.

Dado a estrutura, podemos apontar que há uma expectativa de conectar os conhecimentos pessoais, formais e informais de modo a construir espaços interdisciplinares, expandindo práticas dos próprios participantes (REINO; VÄRK, 2021).

Todavia, as observações dos ETD indicam dificuldades para construir essa conexão, dado a limitação de oportunidades e de tempo que permitam o diálogo aprofundando entre os diferentes campos de conhecimento, sendo estas concentradas nas chamadas Reuniões Temáticas<sup>21</sup>, que não necessariamente incluem diferentes áreas

---

20 “Entende-se por Linha de Ação, para os fins deste Regimento Interno, o conjunto de ações construídas e conduzidas de forma interdisciplinar, multiprofissional, baseadas na integralidade e centradas na população-alvo, integrando ações de assessoria e consultoria, produção de conhecimento e de educação voltadas para desenvolvimento humano a partir dos princípios da Economia Solidária [...]” (NUMI-ECOSOL, 2012a)

21 As Reuniões Temáticas são reuniões extraordinárias convocadas para a discussão de um ponto em específico (tema), sendo a formação do quórum participante definido pela própria equipe.



de atuação. Ademais, um dos entrevistados reconhece que este aspecto que pode ser potencializado para fortalecer as pesquisas e estudos em economia solidária:

**E2:** [...] se nós tivéssemos mais docente envolvidos de diversas áreas do conhecimento, nos poderíamos atuar de maneira mais polivalente e isso poderia gerar um acúmulo mais afetivo para a Economia Solidária, né.

Sendo assim, seria pertinente que a política informacional do Núcleo explicitar os objetivos interdisciplinares que almejam alcançar dentro de sua estrutura, criando uma base institucional que oriente as ações para o acúmulo – e o diálogo – de conhecimentos plurais.

Por fim, voltando-nos a um artigo anterior do regimento interno, o Artigo 14º descreve as competências do Conselho Gestor, que incluem a definição das Linhas de Ação (inciso III), a implementação de diretrizes (inciso V) e a nomeação do Diretor Administrativo (inciso VI).. Desta forma, a importância do Conselho Gestor para a GIC fica evidente por afetarem o fluxo de informação que apoia suas tomadas de decisão (VITAL; FLORIANI; VARVARKIS, 2010), ao definirem os cargos e estruturas previamente citadas que lidam com as responsabilidades informacionais do Núcleo

O **Método de Incubação do NuMI-EcoSol** (NUMI-ECOSOL, 2012a) apresenta os objetivos, os procedimentos, os resultados esperados e exemplos da principal atividade de intervenção realizada pelo Núcleo.

O método de incubação do NuMI se diferencia da forma de trabalho da maioria das demais ITCPs por três características: 1) não apresentava a obrigatoriedade de um momento de desincubação do EES; 2) prevê a possibilidade de provocar por iniciativa própria processos de incubação, após análise de viabilidade e condições para tal e; 3) apresenta um conjunto de comportamentos a serem trabalhados na condição de incubação. (NUMI-EcoSol, [s.d.]).

Primeiramente, as seis primeiras classes caracterizam as etapas iniciais do processo de incubação, que envolvem a prospecção possibilidades de EES e a apresentação do movimento de economia solidária:

- 1) Processar demandas para incubação de empreendimentos solidários.;
- 2) Identificar população em potencial para formação de empreendimento solidário;
- 3) Caracterizar diferentes envolvidos no processo de incubação;
- 4) Apresentar economia solidária como possibilidade de organização para geração de trabalho e renda, Incoop e sua proposta de trabalho;
- 5) Apoiar a organização inicial do grupo para tomada de decisões a respeito de formação de empreendimento solidário e suas características gerais;
- 6) Elaborar proposta de trabalho, em conjunto com participantes do grupo a ser incubado; (NUMI-ECOSOL, 2012a)

Mediante demanda externa ou de iniciativa própria do Núcleo<sup>22</sup>, são levantadas informações acerca de:

- i) características da população, como dados sociais, aspectos políticos, culturais, étnicos, geográficos, etc.;
- ii) natureza do empreendimento proposto, como viabilidade, interessados e relação com o restante da rede de economia solidária;
- iii) atores envolvidos nos processos, como a supracitada população, agentes do poder público, outros atores da rede solidária, etc.

A metodologia utilizada para o levantamento destas informações são entrevistas, prospecção de agentes do NuMI-EcoSol, redes de conhecimento, especialistas, pessoas de interesse, relatos, casos de destaque e entre outros. Convergem com os depoimentos das entrevistas, que indicam informações técnicas, socioeconômicas e da MO do Núcleo como fundamentais a sua atividade; e refletem a estrutura descentralizada e autônoma, possibilitando que cada equipe utilize um conjunto particular de métodos, conforme suas necessidades – e capacidades.

**E1:** A gente usa muitas informações sobre... a situação social, aspectos socioeconômicos dos grupos que a gente trabalha... A gente usa um rol de

---

<sup>22</sup> A iniciativa própria do NuMI-EcoSol é prevista no regimento interno e não implica a intervenção impositiva ou violenta, mas na apresentação de propostas de EES a grupos locais cuja potencialidade tenha sido identificada.

informações técnicas, que não são dominadas igualmente por todos os participantes [...].

**E2:** Nesse sentido, os conhecimentos que eu mobilizo dentro do NuMI que são mais técnicos, são os relacionados a minha área de formação: {\*\*\*\*}. Esses conhecimentos são mais formais, adquiridos na minha trajetória acadêmica, nas minhas pesquisas.

**E3:** [...] Então informações sobre as próprias atividades do NuMI, em processos de decisão, processos de monitoramento, de acompanhamento são, provavelmente, as que a gente mais utiliza.

Indicam que estas ações partem de iniciativa própria, orientadas por demandas/projetos, mas que os resultados devem ser compartilhados, seja nos ETD, nos canais de comunicação ou através da inserção de documentos no repositório.

Nota-se que parte significativa das informações e dos conhecimentos necessários à realização de suas atividades são obtidos ou criados pelo próprio NuMI-EcoSol, realizando monitoramento do ambiente externo e prospecção informacional por meio de uma busca ativa sem definições formais, caracterizando uma inteligência competitiva não-estruturada (VALENTIM; MOLINA, 2004).

Desta forma, a aquisição e a produção são as principais formas de obtenção de informação (DAVENPORT; PRUSAK, 1998), com intensa participação em redes de conhecimentos, cujo o benefício é reconhecido tanto em MPEs dentro da indústria tradicional (JORDÃO, 2015) quanto nos espaços de economia solidária (CORREGGIO; SCHLICHTING, 2018).

Como fragilidade, limitações de equipe ou de recursos podem levar defasar a realização destas atividades, sendo isto notado durante as observações diretas e nas entrevistas semiestruturada:

**E1:** Uma vez discutido, uma vez redigido, uma diretriz pra lidar com essa situação etc e tal, a tendência é que com a renovação da equipe do NuMI, fora os professores, aquele documento que foi amplamente discutido, etc., a cinco anos atrás, cai no esquecimento.

**E4:** [...] hoje a equipe está mais desfalcada, bem mais desfalcada do que no passado né, então quando a gente tinha uma equipe maior, era mais

fácil das pessoas tanto apoiarem ai na implementação desses tutoriais como na compilação das informações [...].

No decorrer das observações, houve uma proposta da implementação de formar trabalhadores externos como agentes de incubação em seus respectivos espaços, reduzindo a centralização das atividades no processo – o que simultaneamente reduz a demanda informacional direta e permite aos trabalhadores desenvolverem práticas próprias de gestão informacional. Todavia, o processo ainda está em discussão, visto a complexidade envolvida neste processo formativo.

Em termos de potencialidades, consolidar o monitoramento do ambiente externo e o estruturar o armazenamento dos conhecimentos produzidos permite fortalecer as ações iniciais no processo de incubação, por agilizar tanto a identificação de demandas quanto a recuperação de conhecimentos (tácitos e explícitos) necessários a essas atividades, evitando atrasos e (re)trabalho.

O uso de ferramentas da web 2.0 (MATSHCKE; MOSKALIUK; CRESS, 2012), mapas de conhecimentos (DAVENPORT; PRUSAK, 2002), ações estruturadas em inteligência competitiva (HOFFMANN, 2016; VALENTIM; MOLINA, 2004), *softwares* de gestão de projetos e a catalogação dos documentos são ferramentas e processos que podem ser utilizados neste caso, configurando inovações administrativas e operacionais incrementais.

Simultaneamente aos levantamentos iniciais, o Núcleo responsabiliza-se por educar os empreendimentos em relação à economia solidária de forma “menos possível expositivas e formais” (NUMI-ECOSOL, 2012a, p. 3), em uma relação horizontal e dialógica, em sintonia com os preceitos da economia solidária (LUSSI *et al.*, 2018; SINGER, 2002).

Este contato cooperativo, bidirecional, direto, não-hierárquico e participativo com fins emancipatórios é uma característica que devemos evidenciar no regime de informação e conhecimento do NuMI-EcoSol dado sua importância a seu objetivo social.

Primeiramente, torna-o um agente responsável pela criação de *conhecimento para gerar conhecimento* (CHOO, 2003), incluindo os trabalhadores diretamente nos processos informacionais – identificação de necessidades, levantamento de informações, etc,

capacitando-os para conectar seus saberes com o conhecimento do Núcleo, sem que haja uma exclusão ou violência epistemológica (JIMENES; ROBERTS, 2019).

Há, portanto, um processo particular de transferência de conhecimentos baseado na dialógica e no respeito a autonomia dos grupos, que facilita o desenvolvimento e a integração de TS que porventura sejam desenvolvidas nos processos de incubação.

Ademais, a proximidade social e geográfica das populações envolvida pode tornar a competitividade mediante exclusividade tecnológica não somente indesejável (no contexto da economia solidária) mas contraprodutiva – como observado, por exemplo, em comunidades de plantações de pomelo na Tailândia (DUANGTA; BORISUTDHI; SIMARAKS, 2018), facilitando o incentivo a disseminação de conhecimentos e as transferências das TS sem a necessidade de intervenção direta do NuMI-EcoSol, sendo uma característica interessante da economia solidária em termos de GIC locais (LAHTINEN, 2013).

Como desafio, os processos educacionais em economia solidária podem ser lentos, pois demandam uma reeducação do indivíduo sobre o trabalho, exigindo grande responsabilidade social do Núcleo<sup>23</sup> para com a sociedade.

Identificar formas de agilizar este processo sem se desvirtuar dos princípios autogestionários e dialógicos é um grande desafio particular a sua GIC. Como proposta a ser considerada, o fortalecimento da comunicação pública das ações da incubadora, como apontado por Arruda (2021), permitem que o público externo tenha maior contato direto ao tema nos canais de comunicação (como redes sociais), facilitando a integração ao movimento por já conhecerem os princípios na teoria e prática de forma prévia.

O segundo grupo de classes do método de incubação engloba atividades de formação contínua:

- 7) Assessorar o grupo para escolha de atividade econômica;
- 8) Promover formação contínua e permanente de todos os membros do grupo em Economia Solidária de todas as maneiras possíveis

---

23 “Educar para a Autogestão significa promover a inteligência coletiva dos trabalhadores (as). Isso quer dizer que, embora necessária, não basta ministrar informações ou capacitar para a melhoria da qualidade produtiva. É necessário trabalhar com novos valores e conceitos [...]” (REZENDE, 2009, p. 49).

- 9) Promover formação contínua e permanente de todos os membros do grupo para autogestão
- 10) Promover condições para capacitação técnica contínua e permanente de todos os membros do empreendimento para o serviço/produção ofertado pelo empreendimento
- 11) Promover elaboração participativa de normas de funcionamento do empreendimento; (NUMI-ECOSOL, 2012a)

As ações incluem vivências práticas, treinamentos técnicos, discussões democráticas e abertas voltadas as práticas autogestionárias, além de apoio de outros agentes externos, descentralizando o poder do Núcleo em relação aos EES, permitindo-os uma “capacidade crescente de autonomia do grupo em relação a agentes de apoio [...]” (NUMI-ECOSOL, 2012a). Estas ações possuem natureza de fomento à inovação social ao fortalecer o estabelecimento de empreendimentos que permitem “[...] enfrentar estruturas visíveis e ocultas de opressão e exploração dos trabalhadores” (NUMI-ECOSOL, 2012a) através de novas formas de organização.

Em nível de discussão teórica, estas ações atribuem uma dinâmica particular ao “mercado de informação” de Davenport e Prusak (1998). Através de sua natureza colaborativa, os valores atribuídos a cada “transação” – reciprocidade, reputação, altruísmo – são valorados de maneira diferente a de um mercado de trocas comerciais, onde o aspecto de dimensão social da economia solidária (ANDION, 2005) agrega peso significativo às trocas. Em outras palavras, o uso de termos de um mercado competitivo para explicar os valores atribuídos as trocas informacionais dentro da economia solidária é inadequada e/ou insuficiente, logo que a redução das relações informacionais ao pensar *homo economicus*<sup>24</sup> é o reflexo de uma ideologia neoliberal em um espaço que justamente busca romper com essa perspectiva.

Além disso, as dinâmicas particulares do mercado de informação, que não pode sequer ser supersimplificado a mínima oferta-demanda para explicar suas interações (BARRETO, 2000), torna ainda mais evidente que as transações informacionais carregam peso cognitivo e emocional do processo de significação (CHOO, 2003) – que inevitavelmente influenciam na questão “valor”. Desta forma, é necessário compreender

---

24 “Os economistas assumiram que o estudo das ações econômicas do homem poderia ser feito abstraindo-se as outras dimensões culturais do comportamento humano: dimensões morais, éticas, religiosas, políticas, etc., além das influências psicológicas.” (COSTA, 2009).

os fatores cognitivos e sociais que impactam a sinalização dos valores dentro deste contexto social (CAVALCANTE, 2014), indicando um interessante caminho de pesquisa para CI dentro da economia solidária.

Ademais, as patologias informacionais apresentadas como indesejáveis em nível interno às organizações, como o monopólio de informações, a manutenção de dependências informacionais, trocas desiguais, *knowledge hiding* e *knowledge safety* (BUTT, 2019; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; ZIEBA, 2011--7) são, contudo, desejáveis na relação com o ambiente externo dentro da perspectiva capitalista.

A economia solidária, contudo, busca combatê-las também em nível estrutural: por exemplo, a desigualdade informacional entre os EES não são vistas como diferentes vantagens competitivas, mas como um desafio que pode romper relações colaborativas e igualitárias, necessitando que sua solução seja buscada de forma coletiva. Logo, as patologias também estão sujeitas ao contexto sociocultural das organizações, gerando a necessidade de novas reflexões contextualizada para cada processo e espaço social, como no caso de infodemias (ARAÚJO, 2021).

Por fim, o conceito de *Informação Solidária* de Cavalcante (2014) é um exemplo de como podemos começar a analisar este problema dentro da economia solidária, ao apresentar uma nova significação de “Informação”, atribuindo um conjunto indissociável de objetivos e propósitos diretamente relacionados a economia solidária, apresentando que o propósito de sua práxis é uma necessidade fundamental para contextualizar o termo neste espaço – e consequentemente, as patologias.

A classe 7 apresenta a proposta de “Assessorar o grupo para escolha de atividade econômica”:

A incubadora pretende incorporar, nesta sua ação, indicações do Prof. Paul Singer, de que a superação das desigualdades requer que a população excluída constitua empreendimentos relativos às atividade produtivas de melhor remuneração dos que as tradicionais, **o que significa não ter como critério fundamental o que a população já sabe fazer (dado que ela também foi excluída**

**do acesso à formação), e sim considerar o que a necessita, e paga para ter.** (NUMI-ECOSOL, 2012a, grifo nosso)

O reconhecimento da limitação do acesso à formação formal, devido a questões macroeconômicas e políticas, aponta que o Núcleo está ciente que serão necessárias *know-how* específicos para que a instauração dos novos empreendimentos sejam possíveis; isto é, para constituir empreendimentos agrícolas, precisa-se de alguém que domine especificamente esta área e saiba como ensiná-lo, assim como para atividades artesanais, de coleta seletiva, de comercialização, de serviços, e etc.

Além disso, a escolha da atividade com melhor remuneração também é variável, exigindo uma constante apreciação das forças competitivas – concorrentes, produtos substitutos, fornecedores e clientes (PORTER, 1991) – de forma contínua, reforçando a necessidade de atividades de inteligência competitiva (HOFFMANN, 2016; VALENTIM; MOLINA, 2004).

A natureza multidisciplinar do Núcleo é um diferencial fundamental para conseguir exercer este papel, mas também é potencializada através das redes de conhecimento nas quais participa, que permitem agregar conhecimentos e parceiros de modo a atender demandas que estejam aquém de seu conhecimento organizacional. Contudo, apesar das redes já serem fontes de informação amplamente utilizadas pelos participantes do NuMI-EcoSol, as observações indicam que as ações de recuperação nestes espaços acontecem sem processos estruturados e sem uma periodicidade bem definida, sendo limitadas ao surgimento de demandas – ou seja, reativas e passivas.

Logo, instaurar processos periódicos de mapeamento dos conhecimentos dos participantes das redes permitiria expandir o potencial da inteligência coletiva para GIC (PADILHA; GRAEML, 2019) ao torná-lo mais acessível e eficaz, criando uma estrutura interorganizacional de coordenação de conhecimentos, configurando uma inovação incremental as práticas autogestionária que já são realizadas pela equipe.

Por último, temos as atividades de assessoria realizadas pelo NuMI-EcoSol que buscam consolidar os EES como agentes autônomos:



- 13) Assessorar grupo para implantação do empreendimento;
- 14) Assessorar grupo para implantação de sistema de monitoramento por meio de indicadores;
- 15) Assessorar grupo esporadicamente para implementação do empreendimento;
- 16) Assessorar grupo para participação em redes de cooperação e em iniciativas do movimento de Economia Solidária;
- 17) Assessorar o grupo incubado para lidar com processos de produção e uso de conhecimento e tecnologia;
- 18) Assessorar o grupo para construir e manter parcerias;
- 19) Promover condições favorecedoras para que agentes e agências sociais estabeleçam parcerias com estes empreendimentos e iniciativas;
- 20) Assessorar empreendimentos para a adoção de práticas de consumo ético, solidário e responsável;
- 21) Assessorar empreendimentos para comercializar seus produtos e serviços;
- 22) Assessorar empreendimentos para planejar e aplicar estratégias de divulgação. (NUMI-ECOSOL, 2012a)

A descrição das classes mostra que o conhecimento organizacional do Núcleo sobre as etapas necessárias, acumulados na forma de experiências, registros explícitos, narrativas e pesquisas científicas, fundamenta processos necessários às assessorias (NUMI-ECOSOL, 2012a), refletindo a importância central da MO (DAMIAN; CABERO, 2020).

Na classe 12, notamos que o conhecimento organizacional do grupo é importante dentro da esfera legal:

A legalização do grupo implica em um conjunto de procedimentos que, em muitas situações, **não é adequadamente conhecido nem mesmo pelas instâncias responsáveis por seu processamento**, considerando as características particulares dos empreendimentos solidários. Embora o ideal fosse contar com participação contínua destes profissionais, dispõe apenas de colaboração episódicas e pontuais para solução de dúvidas e problemas que requerem maior conhecimento das possibilidades existentes. Por esta razão, a legalização dos empreendimentos tem requerido **partilhar experiências entre os membros da equipe que já passaram pela situação anteriormente**. (NUMI-ECOSOL, 2012a, grifos nossos).

Nota-se, destacado na citação acima, que instâncias do setor público tem dificuldades em relação a legalização e funcionamento de organizações de economia solidária, sendo esta dificuldade destacada durante o caso da COOPERLIMP destacado por dois entrevistados:

**E1:** Que foi uma cooperativa... muito grande, porque teve apoio da prefeitura, que contratou a cooperativa pra fazer serviços de limpeza em prédios públicos da cidade... e que acabou, incomodando tanto as empresas tradicionais que elas, segundo a nossa teoria, influenciaram a promotoria pública, pra entrar com termo de ajuste de conduta acusando a cooperativa de ser uma fraude. [...] E ali foi um aprendizado. Durante os anos iniciais do NuMI, eu escutei falar da COOPERLIMP, dos erros cometidos na COOPERLIMP, como evitar e tem muito a ver com a relação com o poder público. Com a prefeitura.

**E3:** Eu era coordenadora também quando começara- quando começou a vir o ataque a COOPERLIMP, em termos de... a... tentativa e depois bem-sucedida de proibição das cooperativas de trabalho, então eu acompanhei todo esse processo da COOPERLIMP... [...]

Logo, apontamos a importância de disseminar – e construir – estes conhecimentos de forma coletiva, discutindo experiências envolvendo processos burocráticos, coordenação política e da relação com órgãos públicos, de modo que as redes de economia solidária possam agregar um conhecimento organizacional que é fundamental as EES e as incubadoras.

Neste caso, explorar o uso de narrativas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SANTOS; TRZECIAK; RADOS, 2017) é adequado por apresentar os desafios sociais, emocionais e cognitivos envolvidos nos casos vividos, facilitando a identificação de situações análogas por parte dos ouvintes, fortalecendo o senso de pertencimento do coletivo (ao permitir a identificação de desafios similares) e do direcionamento na recuperação e disseminação de conhecimentos (ao permitir identificar as necessidades com maior clareza).

A classe 17 apresenta um objetivo de construção de processos que permitam aos EES consolidar suas práticas de produção, registro e uso de conhecimentos a fim de desenvolverem TS:

[Em relação à como a Incubadora deve atuar:] Por meio de identificação de necessidades e demandas do grupo incubado relacionados ao uso, disseminação, adaptação e produção de conhecimentos e tecnologia; [...] identificação e sistematização contínua e permanente de conhecimento e tecnologia, envolvendo gradualmente os membros do grupo neste processo; [...] buscar conhecimento científico para auxiliar o grupo no desenvolvimento de TS; promover a disseminação do conhecimento de um grupo para construção de TS; formar redes de construção de TS. (NUMI-ECOSOL, 2012a)

Deste modo, o NuMI-EcoSol atua como corretor de informações (DAVENPORT; PRUSAK, 1998) para fortalecer os processos de construção de TS junto aos empreendimentos incubados, integrando o trabalhador ao processo científico (NESPOLO, 2014).

Além disso, busca-se que os EES desenvolvam seus próprios processos de GIC, construindo uma capacidade independente de administrar conhecimento de forma sistematizada – internamente e externamente. Nota-se que o Núcleo reconhece sua responsabilidade enquanto incubadora de desenvolver competências informacionais (REZENDE, 2009) nos EES, mesmo que não apresente explicitamente o termo.

Logo, as ações SECI (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) entre os participantes na rede ocorram de forma autônoma porém estruturada, permitindo que os conhecimentos sejam apropriados de diferentes realidades *para* diferentes realidades, permitindo que os EES realizem adaptações e/ou implementações a suas necessidades, transformando a rede em um espaço de inovação aberta (GRIMSDOTTIR; EDVARDSSON, 2018) com fins sociais.

Sendo assim, processos para construir competências informacionais<sup>25</sup> e a consolidação de suas próprias práticas de GIC são essenciais a uma incubadora que busca fortalecer as transferências dentro de uma rede de incubados, logo que a intervenção influência nas práticas adotadas de maneira direta.

---

25 É essencial não somente para potencializá-los como consumidores de conhecimento, mas para também transformá-los em produtores de conhecimento, de modo que o desenvolvimento de tecnologias sociais e processos de inovação não sejam completamente dependentes das ações de incubadoras e similares.

Por fim, conhecer modelos de GIC aplicáveis a natureza dos EES – como o de negócios sociais, apresentado por Santos P. (2021), é uma tarefa que deve ser realizada nos âmbito de formação e estudos do Núcleo, para que esta classe possa ser continuamente aperfeiçoada.

Por fim, as classes 14, 15, 16, 19 e 21 reforçam pontos previamente apontados relativos aos tipos de informações necessárias e do fortalecimento da rede, com uso de indicadores (sem especificar quais), prospecção, mapeamento de agentes sociais, desenvolvimento contínuo de estudos e etc.

As observações e as entrevistas permitiram identificar as **Atas de reunião** (ANEXO I) como a principal forma de registro da MO do Núcleo, em especial das ações realizadas nos ETD – reforçando o que foi evidenciado por Oliveira (2012), Moraes (2018) e Arruda (2021). Ademais, a análise de sua estrutura nos permite compreender como seu conteúdo é descrito e os metadados utilizados, sendo importante para ações de representação da informação que afetam seu armazenamento e recuperação.

Sobre seu processo de elaboração e homologação, as atas de reunião são redigidas de maneira simultânea<sup>26</sup> as discussões das reuniões por um redator, permitindo a colaboração direta de todos os presentes. Este processo também inclui informes enviados de maneira prévia (durante a construção da pauta) e de maneira posterior (formalização de informes que sofreram alterações), usualmente por e-mail. A atribuição de responsabilidade de redação é rotativa entre os membros da equipe, segundo acordo comum.

Após o final da reunião, o documento é compartilhado para que todos os membros possam verificar possíveis irregularidade ou erros, também via e-mail. Por fim, todas as atas precisam ser aprovadas em reunião da diretoria geral, usualmente ao final de cada mês. Contudo, as observações e as entrevistas indicam que nem sempre ocorre a leitura intensiva das atas, mesmo as aprovadas, devido a limitações de tempo.

---

26 No caso das observações desta pesquisa, que ocorrem virtualmente devido aos procedimentos de saúde necessários ao combate da pandemia de COVID-19, o compartilhamento de tela era utilizado para apresentar a ata e permitir que todos observassem sua redação e construção de forma síncrona.

**E4:** [...] depois você lê a ata – quando você consegue ler [risos], que não é o meu caso, né... você lê – as vezes eu leio, mas não é toda semana, pra ser sincera, né... [...]

Logo, é interessante ocorrer um tratamento de informação que permita a atualização sobre as questões presentes na ata de forma condensada, como, por exemplo, uso de resumos informativos e/ou relatórios.

Para a análise do modelo (ANEXO I), optou-se dividi-lo conforme três espaços:

a) O primeiro espaço refere-se aos *Registros de Informações de Identificação*, indicando participantes, natureza da reunião, data, mediador e redator, e outras informações técnicas, localizando-se no início do documento.

É positiva a representação em nível técnico: a indicação dos responsáveis pela mediação configura-se como um metadado importante devido a seu impacto na condução da reunião, onde a natureza autogestionada, dialógica e processual implica em alterações (pequenos ou grandes) no processo decisório, mesmo com acordos prévios para a sistematização deste processo. Desta forma, indicam um importante subtexto das decisões (CHOO, 2003) para seu uso como fonte de informação para decisões futuras.

Contudo, notou-se que o este processo de recuperação acaba sendo direcionado pela memória dos usuários (em relação a datas específicas) ou na leitura intensiva de todas as atas de um determinado período de tempo para identificar todas as que são pertinentes, evidenciado uma baixa eficiência no processo.

Este problema também foi observado na recuperação dos outros documentos presentes no repositório interno do Núcleo, onde um dos entrevistados relatou a necessidade maior estabilidade.

**E3:** Eu acho que um sistema que desse mais... acesso estável as informações sobre o próprio NuMI: o que a gente já fez, o que a gente já combinou, o que tá valendo, né... eu sinto falta que não foss-... eu gostaria muito que não fossem colchas de retalho, Elas estão disponíveis, mas elas não são acessíveis. [...]. Então nós temos muito conhecimento disponível, mas eu não se diria que metade está acessível, nem isso.

Logo, há uma necessidade de expandir sua forma de representação<sup>27</sup>, incluindo, por exemplo, uma representação temática, expandindo os pontos de acesso – pensando, por exemplo, em uma lógica FRBR (MAIMONE; SILVEIRA; TÁLAMO, 2011), o que possibilitaria uma recuperação mais precisa e com maior revocação.

b) O segundo espaço compreende os *Informes e Assuntos em Monitoramento*, onde são indicados os informes a serem realizados<sup>28</sup> e as atualizações acerca de assuntos em andamento.

A existência destes espaços serve uma dupla função: primeiramente, expõe o andamento das atividades de todos, permitindo-os compartilhar seu trabalho – um desejo identificado por Oliveira (2012), criando um espaço de ambiguidade informacional positiva (CHOO, 2003). Isto também evidencia as necessidades de cada projeto e incentiva a transferência de conhecimento, logo que “A disponibilidade das pessoas em investir tempo e esforço para transferir conhecimento será maior se elas souberem quem os outros são, o que sabem e qual informação eles realmente precisam.” (MATHSCKE, 2012, p. 11, tradução nossa).<sup>29</sup>

Ademais, reflete aspectos processuais para externalizar conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) ao descrever o desenvolvimento de cada etapa da atividade, não apenas seu resultado final. Logo, analisar as pautas em sequência, de forma longitudinal, nos permite recuperar todo o histórico de um assunto e seu desenvolvimento. Isto é importante “[...] para que se possa recuperar não só o contexto, mas o subtexto que vai permitir o entendimento e a avaliação de decisões passadas.” (CHOO, 2003, p. 411).

Em unidades fortemente baseadas em conhecimento e na execução de ações via projetos – como o NuMI-EcoSol e outras incubadoras de economia solidária (ARRUDA, 2021) – que utilizam conhecimento organizacional e da MO como fomento a suas atividades, esta característica é uma particularidade do Núcleo que atribui a sua ata uma

---

27 Para compreender o que está sendo proposto, cf. o exemplo/exercício proposto na Seção 5.1.

28 As observações nos permitem caracterizar Informes como informações a serem repassados aos presentes que não precisam ser discutidas ou aprovadas.

29 “People’s readiness to invest time and effort in passing on knowledge will be greater if they know who the others are, what the others know and which information they really need.” (MATHSCKE, 2012, p. 11)

função operacional, não somente burocrática, sendo interessante a ser explorada como ferramenta em outras incubadoras.

Contudo, o tempo dedicado aos “Assuntos em Monitoramento” foi apontado como prejudicial a discussão dos pontos de pauta de forma direta por um dos entrevistados, mesmo reconhecida sua importância. A realidade acadêmica da constituição da equipe de trabalho, que envolvem quesitos de produtividade científica e similares que não consideram as atividades realizadas no Núcleo, também afetam a percepção sob o uso do tempo disponível de maneira indireta.

**E1:** De repente... eu cheguei a reclamar disso, nas reuniões... falei "gente, eu sei que é legal atualização das equipes, o que cada um tá fazendo, eu sei que é legal parar e discutir especificamente a relação do NuMI, [...] mas caramba, eu tenho cinco dias na semana... três dias estão totalmente tomados por atividades do NuMI, e daí vem aquele problema: que não contam nada, em termos de produtividade nos nossos departamentos.

**E4:** Acho que eu posso falar de forma geral, assim... a gente tem esse acúmulo de tarefas muito grande, né, na docência... então é graduação, pós-graduação, extensão, pesquisa e administração. Então é muita coisa. [...] hoje, assim, eu mal consigo ler ata de reunião. Então eu sinto isso, tentei te responder do geral, porque não é uma questão só do NuMI, mas especificamente em relação ao NuMI é isso né...

Ademais, a observação direta nos permitiu identificar que ações relativas a conformidade no registro<sup>30</sup> também ocupam uma parcela significativa de tempo, sendo mais notórios durante a troca de responsáveis pela mediação do espaço e redação da ata.

Neste caso, propor mais canais de comunicação para a circulação de informações sobre os assuntos em monitoramento é uma proposição evidente para reduzir a sobrecarga presente nos ETD. Todavia, exige-se cautela para a adoção de novos canais, em relação a:

---

30 No ano de 2022, durante as atividades de observação desta pesquisa, foi aprovado um documento para sistematização das atas, delimitando o que é um informe, um ponto de pauta e etc. Contudo, até o momento de elaboração deste texto, ainda há dificuldades em sua apropriação.

i) os riscos de desvirtuamento dos princípios autogestionários e dialógicos nos processos decisórios (SINGER, 2002), oriundos de burocracias e canais inadequados que prejudiquem a igualdade no acesso à informação.

ii) o risco de aprofundamento da sensação de isolamento entre os participantes (OLIVEIRA, 2012) caso os canais não se sobreponham adequadamente, afetando o senso de coletividade e prejudicando a comunicação interdisciplinar.

iii) os desafios de uso de novas TIC, que demandam competência informacional e possíveis treinamentos, exigindo tempo externo as atividades do NuMI e recursos financeiros para sua implementação e manutenção – que também são limitados.

Considerando estes pontos, a expansão no uso do grupo de e-mail já realizada permitiria potencializar o uso de ferramentas da Web 2.0 (MATSHCKE; MOSKALIUK; CRESS, 2012), com baixo custo e maior facilidade de apropriação, sem a ruptura drástica dos espaços já existentes. Isto simultaneamente permite que todos visualizem as ações de cada equipe dentro dos assuntos em monitoramento e sejam informados sobre possíveis demandas informacionais.

Para tal, sistematizar os processos de nomeação do assunto do e-mail<sup>31</sup> e estruturar o uso de marcadores são ações de inovação incremental que facilitam a clareza comunicativa nesses novos canais e a recuperação seletiva de cada projeto – o que também facilitaria a construção de “*post-mortem*”<sup>32</sup> (REINO; VÄRK, 2021) de projetos não-sucedidos.

O primeiro ponto estabelece a conformidade necessária para o controle da circulação das informações, impedindo que o fluxo de e-mails seja reconhecido como um poluente digital (*spam*). Ademais, caso determinado e-mail seja importante para a discussão de um ponto de pauta, facilita sua recuperação para que possa ser indicado na

---

31 Durante a realização das observações diretas, foi estabelecido que a nomeação das atas de reuniões fosse realizada indicando, pela abreviação, o tipo da reunião seguido da data, em ordem decrescente (ex.: [RG\_2022\_09\_02] ). Utilizar esta mesma estrutura para a nomeação do assunto dos e-mails é um adequado ponto de partida para a sistematização desse espaços, mantendo a comunicação entre a circulação efêmera (e-mail) com o arquivamento permanente (Google Drive).

32 *Post-mortem* são uma ferramenta de análise de um projeto, de maneira analítica e retrospectiva, que busca identificar todas ações realizadas e os problemas que levaram a sua “morte”, buscando o aprendizado e a construção de *guidelines* para evitar a replicação dos problemas em questão.



ata de forma explícita – transcrevendo-o na íntegra ou indicando um link para uma versão salva no repositório.

O segundo ponto institui um sistema análogo ao método *Kanban* para o controle de documentos (CAVAGLIERI; JULIANI, 2016), utilizando-se de marcadores compartilhados no grupo de e-mail, explorando um sistema de cor que apresente *status* de um assunto em desenvolvimento. Isto permitiria iniciar um processo de monitoramento cotidiano, indicado como uma necessidade por um dos entrevistados:

**E1:** [...] Mas cotidianamente, sinto falta de... algo que permita um monitoramento, do que está sendo feito, de uma forma um pouco mais... ágil, do que aquele monitoramento das reuniões gerais. [...] Tipo, tal demanda está sendo processada, está na fase tal e está precisando de apoio nesse e naquele aspecto, tá? Essa barra de status, esse painel de controle, entendeu, a gente não tem [...].

Por exemplo, utilizar um marcador vermelho para indicar que uma ação necessita de informações atrai a atenção dos colaboradores para que possam auxiliar no tema em questão. Sua simplicidade facilita sua estruturação e implementação sem a dedicação de recursos, onde sua inserção nas atividades cotidianas torna-o mais fácil de ser apropriado e efetivamente utilizado.

c) Por fim, os espaços de *Pauta e Encaminhamentos*<sup>33</sup>, apresentam os pontos a serem discutidos, uma breve descrição e a decisão tomada. Novamente, a presença de aspectos processuais demonstra uma maturidade em relação a sistematização do registro destas informações.

Contudo, também está sujeita às limitações de representação discutidas no espaço de “Informes e Assuntos em Monitoramento”. Desta forma, indicam-se as mesmas sugestões, reforçando apenas que os pontos de pauta possuem um papel ainda mais

---

33 São os pontos que precisam ser discutidos ou aprovados para uma tomada de decisão, sendo as implicações destas decisões os Encaminhamentos. Pontos de pauta podem se tornar informes (e vice-versa), caso os membros presentes aprovem.

importante na MO do Núcleo, tornando-o interessante também buscando maior conformidade na representação de seu conteúdo.

Sumarizando a análise documental, o regimento interno indica uma estrutura descentralizada, mas cujo os canais de comunicação direcionam-nas para os ETD em forma de conhecimento por meio dos membros, constituindo uma natureza *knowledge intensive*, suportada por seu conhecimento organizacional e MO, sejam do próprio NuMI-EcoSol ou de outras incubadoras que colaboram nas redes de conhecimento. Isto permite discussões acerca da potencialização de sua capacidade de desenvolver inovações sociais através da coordenação de conhecimentos interorganizacionais (TSAI, 2015), e de uma maior clarificação de conceitos e responsabilidades atribuída as atividades de GIC do Núcleo.

O método de incubação demonstra a forma como o Núcleo coordena seu tripé constituinte para o desenvolvimento de ações multidisciplinares, em um processo de desenvolvimento contínuo. Inclui como grande diferencial – em termos de GIC – o objetivo de construir processos informacionais nos EES de maneira autônoma durante as atividades de incubação por meio de uma comunicação não-violenta e formativa, buscando construir unidades autônomas de produção e disseminação de conhecimentos sistematizados. Todavia, ressaltamos a necessidade do estabelecimento de processos para competência informacional (REZENDE, 2009) e de consolidação de sua GIC.

Por fim, o Núcleo também reflete uma maturidade autogestionária na externalização em conhecimento explícitos para sua MO, tendo as atas de reunião como o principal documento de registro de suas ações, utilizando uma estrutura descritiva e processual que apresenta os subtextos decisórios (CHOO, 2003). Todavia, ainda encontra limitações em nível de representação da informação, onde apontamos metodologias simples que incorporam inovações incrementais para otimizar a eficiência e precisão dos processos de recuperação.

## 4.2 Observação Direta: modelo de tomada de decisão e cultura informacional

Esta seção apresenta a análise dos resultados oriundos das 25 sessões de observação direta não-participativa realizadas nos ETD do NuMI-EcoSol. Apontamos que durante o processo, a presença do pesquisador era reconhecida, sendo indicado como convidado na lista de presença da ata de reunião, mas onde não houve a realização de quaisquer falas, intervenções ou ações, mantendo-se sua natureza não-participativa.

Em relação ao modelo de tomada de decisão<sup>34</sup> (CHOO, 2003), identificou-se um modelo processual, baseado no uso intensivo de conhecimento tácito, tendo sua MO como uma das principais de fonte de informação, similar ao observado em MPEs (BLOICE; BURNETT, 2016; GRIMSDOTTIR; EDVARDSSON, 2018; HUME C.; HUME M., 2012). Identificou-se como diferencial as práticas autogestionárias e o extensivo registro de suas decisões na ata de reunião.

Observou-se que a utilização da MO, através da recuperação de atas e outros registros de conhecimento explícito, permitiu uma (re)usabilidade de decisões anteriores, sendo sua importância enquanto fonte de informação reconhecida por um dos entrevistados:

**E3:** [...] “Que tipo de informação a gente mais utiliza”... né, nós temos um sistema de informações das coisas que nós fazemos no NuMI... né, que você tem inclusive acompanhado um pouco... e as informações relacionadas às decisões que a gente toma, projetos que estão em andamento, elas são, seguramente, fundamentais para todo mundo.

Todavia, variáveis econômicas e culturais causam impactos em seu ambiente organizacional e no ambiente externo, demandando constante mudanças metodológicas para que suas ações sejam bem-sucedidas, mesmo que embasadas em experiências anteriores. Por exemplo, mudanças em políticas públicas de crédito rural podem alterar a

---

34 Cf. Figura 4 da seção 2.1.

disponibilidade de recursos para planejar EES de natureza agrícola, exigindo que as decisões considerem esta nova realidade.

Junto isto, a economia solidária apresenta-se como um propósito unificador evidente, clarificando os objetivos das ações de forma unânime entre o corpo constituinte do Núcleo, sem a presença de disputas sociais e/ou políticas significativas.

**E4:** [...] a gente sempre diz que, lá no NuMI, o que nos une é a Economia Solidária. Então assim, todo mundo precisa ter esse conhecimento sobre economia solidária, sobre a autogestão, cooperativismo, decisões democráticas e etc, [...]

Logo, a pouca incerteza em relação aos objetivos mas um certo grau de variabilidade dos métodos caracteriza sua processualidade. Esta, por sua vez, ocorre de forma autogestionada, horizontal e cooperativa, sendo fundamental para a manutenção de sua coesão aos princípios da economia solidária (LUSSI *et al.*, 2012).

Analisando esta implicação, a escolha pelo coletivo em detrimento do poder do indivíduo é algo característico e desejável na economia solidária; contudo, a organização em grupos de trabalhos com diferentes níveis de acesso a informação/conhecimento e as relações de poder de natureza social<sup>35</sup> podem gerar desigualdades informacionais em detrimento a horizontalidade de sua processualidade. É justamente nesse ponto que ocorrem os possíveis desvirtuamentos dos princípios solidários (SINGER, 2002): o próprio coletivo, influenciado e desinformado – de maneira intencional ou não – toma decisões equivocadas.

Combater essa ameaça envolve tarefas e responsabilidades de âmbito maior do que as práticas pertinentes a CI. Todavia, identificar as práticas sociais e os mecanismos-chave envolvidos nos processos de transferência de conhecimentos (SOUZA; POZZEBON, 2020) permitem estruturar os fluxos de informações de modo que a desigualdade informacional seja reduzida, buscando manter sua processualidade autogestionária. As proposições apresentadas na análise documental da Ata de Reunião,

---

35 *I.e.*, entre docentes e discentes, membros antigos e membros novos, etc.

como a maior utilização dos canais de comunicação e a representação temática dos documentos internos, são exemplos de ações aplicáveis nesse caso.

No processo de tomada de decisão, as informações e conhecimentos utilizados originam-se:

a) Do ambiente externo, mediante demanda direta, sendo recebida por e-mail, telefone ou pessoalmente; como produto de suas atividades de pesquisa, ensino, e intervenção; na participação em espaços de política pública; e das redes de conhecimento, sendo esta última indicada como essencial às atividades de incubação.

b) Do capital intelectual do grupo, oriundo de suas formações formais, como graduações, pós-graduação e cursos especializantes; e informais, através do diálogo com trabalhadores e outros pesquisadores nos espaços de economia solidária. A alta especialização da equipe e a natureza descentralizada do grupo faz com que cada membro atue como *gatekeeper* em diferentes partes das redes de conhecimento, tornando este capital suscetível a perdas muito impactantes, logo que “quando um empregado se retira, não somente todo seu conhecimento vai embora, mas também suas expertises funcionais específicas, sua experiência, suas competências e seus contatos, desaparecem”<sup>36</sup>. (ZIEBA, 2017, p. 83, tradução nossa).

c) Da MO, na forma tácita através das experiências e vivências dos membros, e na forma explícita, através das atas de reuniões, documentos de diretrizes, tutoriais, registro de narrativas e similares. Esta ação busca reduzir o risco de perda de capital intelectual assim como facilitar a troca de conhecimentos com outras organizações.

Ademais, observou-se que o modelo de tomada de decisão cria um dos principais espaços SECI (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) identificados, corroborando com os apontamentos de Oliveira (2012), gerando conhecimentos explícitos, através do registro

---

36 “[...] when an employee leaves, not only all their knowledge exits, but also their specific functional expertise, experience, skills, and contacts disappear” (ZIEBA, 2017, p. 83).

das decisões (atas) e do surgimento de documentos oriundos das discussões (como normas, tutoriais, etc):

**E1:** [...] Isso eu acho que é uma das coisas mais tradicionais do NuMI. Se tem um negócio que alguém vai aprendendo fazer na passagem pelo NuMI, é ata de reunião. Pensando em... é muito focado na ata. [...] Tem uma série de documentos orientadores, metodologia de incubação, documento orientador para... uso de equipamentos, documento sobre... como proceder em situações específicas envolvendo demandas externas, [...].

**E2:** [...] hoje nos estamos pensando numa forma de organização de ata, que tenha, um critério, é... intuitivo, mas, ao mesmo tempo, formal, que deva ser respeitado por todos.

**E3:** [...] Periodicamente surgem situações em que a gente, hm... produz uma reflexão sobre o assunto em questão, e transforma isso num registro, que pode se parecer, mais ou menos, com normas. Existem alguns acordos que a gente faz, aí isso costuma ser registrado [...].

**E4:** Roteiros a gente tem, tem vários, matrizes pra várias... várias situações, acho que o NuMI é até um exemplo em relação a isso; em todos os grupos que eu já trabalhei, esse sem dúvida alguma é o melhor, em termos de organização, sabe, de estrutura de documento, de roteiro para preenchimento, de matriz pra reunião [...].

Em relação aos documentos normativos<sup>37</sup>, sua elaboração ocorre através de reuniões temáticas; ou através de iniciativa individual de um dos membros, para questões que estão mais bem definidas ou que competem a especialidade apenas um dos membros. Em ambos os casos, é necessário que estes documentos sejam apresentados, discutidos e aprovados em reuniões gerais e/ou do conselho gestor para que tenham valor efetivo e sejam inseridos no repositório interno.

A aproximação da MO aos processos de internalização e externalização apresentam ações durante os processos decisórios que buscam lidar com deficiências que comumente afetam o sucesso de empreendimentos sociais (MAALAOUI; LOARNE-LEMAIRE; RAZGALLAH, 2020), como, por exemplo, a ausência de registros ou de compartilhamento de conhecimentos tácitos (BLOICE; BURNETT, 2016), observadas

---

37 Para a questão das atas, cf. Seção 4.1, p. 97.

como um aspecto negativo em alguns estudos de caso organizações com fins sociais no Brasil (PINTO; OLIVEIRA; CASTRO, 2012; SOUZA; POZZEBON, 2020),

Contudo, as falas dos entrevistados também refletem dificuldades de *knowledge safety* (ZIEBA, 2017) e *knowledge drain* (dreno de conhecimento) (SUCHUL; EUIHO; MODEUM, 2014), em especial quanto ao esquecimento de conhecimentos<sup>38</sup>. Novamente, configuram-se como problemáticas oriundas da rotatividade de membros e da dificuldade da manutenção das boas práticas informacionais.

**E1:** Alguns com mais memórias do que outros, em termos de vivência, o pessoal entra-sai, entra-sai, e a gente não dá conta de atualizar quem se aproxima de todas essas diretrizes que já foram discutidas que têm prontas e estão arquivadas no Drive... isso dá muito trabalho. Então é uma questão que... as vezes cansa. [...] Registro tem aos montes, como tem registro! O problema é que o registro fica guardado numa caixinha, e as pessoas vão chegando, não sabem que existe a caixinha, não sabem que existe o Drive.

**E3:** [...] eu não sei você já, se era o caso se você pediu e você teve acesso, a organização que a gente tem; então, existe lá um esqueleto de organização, que ele se baseia, tem algumas coisas que são por ano, tem algumas coisas que são pela atividade, pela linha de ação... o combinado é que os documentos estão lá e deveriam estar de forma acessível, para alguém que não sabe o que é, consiga entrar lá e achar. Eu diria: não deve estar.

Em relações ao impacto de informações informais nos ETD (DAVENPORT; PRUSAK, 2002), observou-se que podem impactar tomadas de decisão relativas a, por exemplo, a coordenação de equipes com terceiros – ou entre terceiros, por conflitos pessoais. Sua ocorrência nas observações realizadas foi esporádica e de baixa frequência.

Contudo, dado a alta especialização da equipe, estes conflitos podem causar interrupções em espaços de transferência informal de conhecimento (BROWN; CATER-STEEL 2009) importantes para o desenvolvimento de tecnologias sociais e transferências

---

38 “An example of accidental forgetting is memory loss, *i.e.*, a form of forgetting that is typical when knowledge is used infrequently. Deliberate forgetting takes place when some knowledge is not being taken advantage of by an organization and is consciously substituted with new knowledge.” (ZIEBA, 2017, p. 84)

tecnológicas dentro das redes locais de economia solidária. Apesar de sua ocorrência não ser comum, é importante que ações profiláticas de GIC previnam que estes casos escalonem a ponto de afetarem negativamente a rede em larga escala.

Neste caso, indicamos que monitorar informações informais podem ser feitas através de uma inteligência competitiva (HOFFMANN, 2016; VALENTIM; MOLINA, 2004) buscando identificar possíveis conflitos ou *knowledge hiding* devido a ações informais (XIANCHUN; ZHU; JINLIAN, 2020), almejando realizar ações de mediação (ou preventivas) para proteger relações importantes nas redes.

Sobre a mediação dos ETD, observou-se que a rotatividade dos responsáveis impactam os processos de externalização de conhecimento. Não aparentaram afetar os processos decisórios em si, dado a ausência de hierarquia rígida e a autogestão nos moldes da economia solidária (FRANÇA FILHO, 2007; SINGER, 2002); contudo, para a elaboração da ata, diferença entre as exigências feitas conforme cada mediador e redator foram significativas. Em um caso, o mediador solicitava ao participante que informações importantes fossem encaminhadas de forma textual, formalizando-a para inserção na ata; em outras situações, a informação era redigida diretamente durante a reunião, em uma transcrição *ad libitum*, com poucos apontamentos requisitados por alguns participantes.

Além disso, a responsabilidade de elaboração da pauta de reunião também é do mediador, que recebe informações de membros, das linhas de ação, da comunidade externa e etc, analisando-o e redigindo-as, um processo que origina um documento completo, mas cuja complexidade acaba por impactar no tempo de elaboração e encaminhamento ao quórum da respectiva reunião.

Durante a observação, esta variabilidade de tempo foi apontada como fator negativo na preparação prévia dos participantes, visto que a capacidade de compreensão das necessidades e no levantamento de informações necessárias são essenciais a qualidade dos processos decisórios (DALKIR, 2005).

Dado as discussões, identificou-se nos ETD do NuMI-EcoSol cinco elementos-chave: Ambiente Externo, Documentos, Equipe, Conhecimento organizacional e Equipe de Mediação; e um processo-chave, sendo a Discussão, como apresentados na Figura 6 abaixo:



**Figura 6** – Elementos dos ETD do NuMI-EcoSol

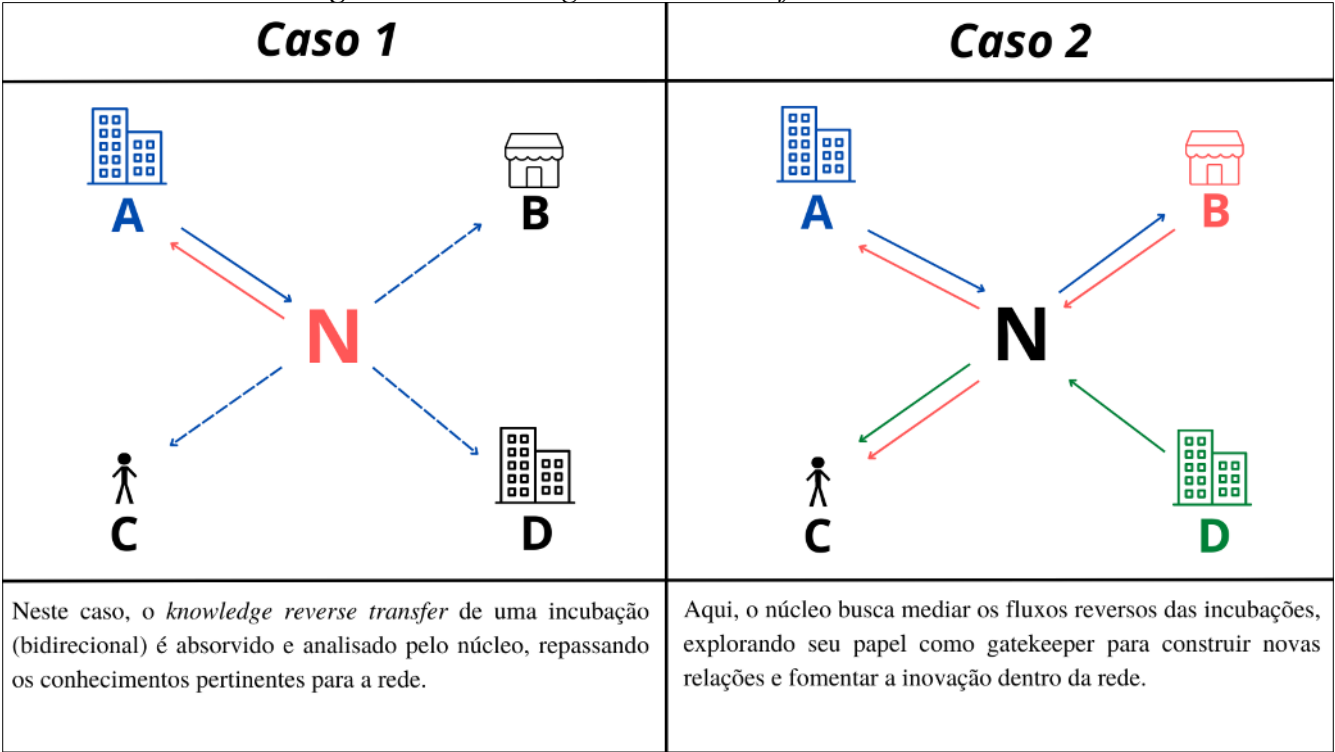
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Os elementos apresentados na Figura 6 coincidem com aspectos observados em outros ambientes de caráter *knowledge intensive*, como MPEs (FELL; DORNELAS, 2020; HUME; HUME, 2012; SUCHUL; EUIHO; MODEUM, 2014; ZIEBA *et al.*, 2016), com práticas não-estruturadas de GIC, proximidade entre fontes de informação formais e

informais, e a importância dos conhecimentos pessoais (REINO; VÄRK, 2021). Diferencia-se pela autogestão nos moldes da economia solidária, suas atividades de natureza acadêmica, a multidisciplinaridade dentro de uma equipe de alta especialização e atividades de registro (ou externalização) com frequência constante.

Ademais, identificou-se a presença de um *knowledge reverse transfer* (KOGUT; MELLO, 2017), especialmente nas redes de conhecimento e nos projetos de incubação, mas com uma distinção fruto da sua atuação enquanto incubadora de economia solidária:

Figura 7 – Knowledge Reverse Transfer no caso coletivo



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

Devido à sua natureza colaborativa, além do fluxo ocorrer de forma bidirecional entre o Núcleo e uma organização (representados na Figura 7 acima como N e A), ele também permite que os frutos dessa transferência sejam utilizados nos fluxos de informação para outras organizações (representados pela letra B até D), considerando sua posição estratégica de *gatekeeper* nesta rede. Ademais, pode mediar *knowledge reverse transfer* entre diferentes organizações para fomentar novas conexões e espaços para surgimento e disseminação de inovações sociais.

Podemos utilizar o conceito de Gestão do Conhecimento Emergente (*emergent KM*) (ZIEBA; BOLISANO; SCARSO, 2016) para conceitualizar as ações de GIC observadas: foram desenvolvidas de forma não-estruturada, baseados na cultura e nas competências prévias dos participantes, através de acordos realizados conforme a execução de atividades e identificação de suas necessidades. Neste ponto, é importante ressaltarmos que esta caracterização considera o desenvolvimento histórico<sup>39</sup> do Núcleo: mesmo que o processo de institucionalização tenha gerado documentos como o regimento interno e o método de incubação, ambos contendo uma tentativa de estruturação formal de parte de atividades de GIC, estes apenas refletem práticas não-estruturadas de sua existência enquanto INCOOP.

Há um processo contínuo que objetiva a formalização destas práticas de GIC através de diretrizes, normas e procedimentos, mas que é dependente da iniciativa individual de membro. Ademais, o cumprimento e a continuidade dos acordo nem sempre ocorre.

**E3:** Quando assim... o sistema autogestionário de manejo do drive... eu suspeito – que eu não vou conferir, eu suspeito que ele seja anárquico [risos]. Embora a gente acorde, concorde quais são as categorias que devia sempre por lá, que devia não sei o quê, eu diria, eu apostaria que isso não acontece. E eu tenho razões pra pensar isso.

**E1:** Daí depois de cinco anos, alguém vem lidar com aquele tipo de situação e começa a reinventar a roda. Daí as vezes, um professor mais antigo fala “ó, pera aí, mas a gente já tinha debatido isso, a gente já tinha feito um... um protocolo de como proceder nesses casos, onde é que tá? Vamos procurar”, aí a gente procura, naquelas pastas do Drive do NuMI [...].

As falas dos entrevistados também refletem que mesmo com a existência de um repositório, novos membros têm dificuldade de utilizá-lo, dificultando a apropriação, mesmo que em linhas gerais, da sistematização, normas e acordos mais importantes.

---

39 Cf. Seção 1.2 para um breve histórico da institucionalização. Para maiores aprofundamentos, indicamos a leitura da Seção 5 de Oliveira (2012).

Em relação à cultura informacional (DAVENPORT; PRUSAK, 2002; OLIVER, 2017), os ETD do NuMI-EcoSol são particulares por refletirem características da economia solidária: ausência de relações hierárquicas, natureza aberta<sup>40</sup> e colaborativa, autogestão das práticas informacionais e participação voluntária; mas que também estão inseridas sob uma institucionalidade acadêmica, exigindo formalidades burocráticas do Núcleo para com a instituição (MORAIS, 2018) – como organização e também por parte dos membros.

A requisição de informações, a demonstração de desconhecimento sobre determinados assuntos e solicitações de apoio não são vistas como sinais de imperícia ou ignorância, mas como parte natural do processo dialógico presente. Como isto ocorre para fins colaborativos e um espaço de participação voluntária, reduzem tensões relativas a competições internas e manutenção de suas posições de privilégio, desincentivando que conhecimento sejam escondidos (BUTT, 2019) e facilitando o reconhecimento das demandas e ofertas de conhecimento da equipe (MATSHCKE; MOSKALIUK; CRESS, 2012).

A abertura dialógica também estabelece uma cultura que busca fortalecer a multidisciplinaridade e interdisciplinaridade em suas ações, sendo reconhecida como uma vantagem para o atendimento de demandas – mas que também necessita de expansão no número de campos envolvidos.

Como discutido na análise documental, há dificuldades operacionais na efetivação deste processo, onde as observações nos permitem indicar que não originam da cultura informacional em si, mas de responsabilidades externas da equipe.

Ademais, não foram observados sinais de práticas para esconder conhecimentos (BUTT, 2019) de forma intencional nos ETD. Contudo, observou-se que a disponibilidade de tempo, sobrecarga de atividades e alta rotatividade da equipe administrativa podem levar a realização de práticas dessa natureza – como *evasive hiding* ou *knowledge oblivion* (ZIEBA, 2017), sem que exista intencionalidade, ocasionando um *knowledge drain* sem sequer necessitar que ocorra a saída do membro.

---

40 Apesar de o regimento interno determinar que as reuniões são abertas, não foram observadas a participação de membros externos sem o convite direto de membros da equipe.

Por exemplo, é comum a ausência de membros em reuniões e discussões do grupo devido a outras responsabilidades de suas atividades acadêmicas, fazendo com que seus conhecimentos fiquem ocultos nos diálogos realizados.

**E1:** [...] eu sei que a gente tem que fazer o trabalho... nas equipes em particular, mas caramba, eu tenho cinco dias na semana... três dias estão totalmente tomados por atividades do NuMI, e daí vem aquele problema: que não contam nada, em termos de produtividade nos nossos departamentos.

**E3:** Todos os professores, que são da ativa, eles são professores nos seus departamentos: não existe professor do NuMI. Portanto, eles respondem por todas as coisas que o departamento exige deles. O NuMI, salvo exceções, é um trabalho a mais, né... e isso, assim, a falta de sua implementação total da estrutura que ele precisa [...] então não é falta de vontade, não é falta de competência, mas as condições de trabalho no NuMI, elas acabam forçando... forçando a gente estabelecer algumas prioridades.

Por não terem o tempo necessário para realizar as tarefas, os membros afetam o capital intelectual do grupo – similar ao observado por Haraldsdottir *et al.* (2018), mas sem a presença de intenção.

Desta forma, a constituição da equipe, diferente de organizações públicas ou privadas, não possui membros com dedicação exclusiva, sendo toda a participação voluntária ou feita como atividade-extra em relação ao cargo que de fato ocupam (docente, discente, etc), afeta negativamente suas atividades de GIC.

Ademais, não há o que podemos chamar de ambiente de trabalho “regular”, com o convívio cotidiano e compartilhamento de espaços entre os todos os membros: isto ocorre somente em momentos de tomada de decisão; ou nas ações práticas, entre um grupo pequeno de membros. Logo, isto dificulta abordagens que são baseadas nas relações informais cotidianas para a criação de conhecimentos tácitos, como o incentivo à “conversa de bebedouro” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998) e o aprendizado pela observação direta no ambiente de trabalho (DALKIR, 2005).

Por fim, em relação aos processos SECI no ETD (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), as observações não identificaram diferenças significativas do que foi evidenciado em estudos

anteriores (ARRUDA, 2021; OLIVEIRA, 2012). Sumariamente, o processo de socialização é o mais prevalente, sendo parte do conhecimento tácito externalizado no momento de elaboração da ata. Contudo, podemos brevemente apontar que as mudanças sociais e tecnológicas impostas pela pandemia de COVID-19 alteraram os espaços e os canais de comunicação utilizados nestes processos.

Mesmo após a retomada das atividades presenciais na universidade, as reuniões mantiveram-se de forma virtual. Observou-se que os membros reconheciam que a permanência deste modelo implicava um *trade off*: por um lado, permitia a participação de membros de qualquer localidade e com horários mais flexíveis; por outro, havia uma redução na socialização nos momentos informais antes e após as reuniões.

Um dos entrevistados apontou que grupos em aplicativos de comunicação, como *WhatsApp*, não são utilizados de forma central no Núcleo, mas estão presentes em grupos referentes a cada projeto. Desta forma, há indícios que uso de TIC para comunicação entre os membros, o Núcleo, e seus projetos tornou-se muito mais predominante na última década.

**E2:** [...] Então no que pese nos no comunicarmos individualmente ou em grupos parciais por grupos de WhatsApp, não é uma prática do núcleo, pela fragmentação da informação, então o núcleo não tem grupo de WhatsApp, em que pese membros do núcleo estarem grupos de WhatsApp. PROCOAS, por exemplo, tem um grupo do WhatsApp [...] mas a comunicação do núcleo é feita: em reunião, para todos os membros presentes; e por e-mail.

As observações e as entrevistas não nos permitiram identificar alterações nos processos-chave dos espaços SECI observados por Oliveira (2012) devido a essas mudanças, dado o limite do escopo desta pesquisa. Todavia, argumentamos que estes fatores podem ter uma influência significativa no comportamento em espaços SECI – até mesmo em espaços informais, sendo uma possibilidade de pesquisa futura.

### 4.3 Entrevista Semiestruturada: compreendendo o fluxo de informação

Esta seção contém a análise das entrevistas semiestruturadas, buscando apresentar um aprofundamento em questões que não puderam ser analisadas nos métodos anteriores – isto é, onde os trechos não foram utilizados para corroborar substancialmente com os resultados, como ações relacionadas ao fluxo de informação (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, 2002).

Em relação à Questão 1, “Quais informações e conhecimentos você necessita em sua atuação no NuMI-EcoSol?”, podemos dividir o escopo de informações e conhecimentos presentes em três grupos:

**i) as de natureza técnica**, oriundas da educação formal, pesquisas científicas, experiências de trabalho e participação em redes de conhecimento, que resultam na consolidação dos procedimentos, normas, diretrizes, métodos e processos a serem utilizados, principalmente nas atividades de intervenção, tanto em forma de conhecimento tácito quanto explícito.

As falas reforçam o aspecto multidisciplinar da equipe, demonstrando que cada membro mobiliza conhecimentos de sua área, mas possuem a economia solidária como propósito unificador:

**E1:** A gente usa muitas informações sobre... a situação social, aspectos socioeconômicos dos grupos que a gente trabalha... A gente usa um rol de informações técnicas, que não são dominadas igualmente por todos os participantes; isso vai variar de acordo com a área do empreendimento apoiado.

**E2:** Nesse sentido, os conhecimentos que eu mobilizo dentro do NuMI que são mais técnicos, são os relacionados a minha área de formação: {\*\*\*\*}. Esses conhecimentos são mais formais, adquiridos na minha trajetória acadêmica, nas minhas pesquisas. [...]

**E5:** [...] acho que tem algumas diferenças, pelo PET... ter ações... ah, no fim acho que as ações são parecidas, mas são grupos diferentes de pessoas.<sup>41</sup> Quando eu participo do PET, eu acho que eu preciso acessar conhecimentos... bom como a gente trabalha com a economia solidária, acabou me fazendo conhecer um pouco mais de economia, que era um conhecimento que eu não tinha, então eu percebo essa necessidade, de acessar esse tipo de conhecimento [...].

As entrevistas e a observação direta apontam que as reuniões são fundamentais para o compartilhamento de conhecimentos e informações técnicas, mas limitadas – em termos de ferramentas e tempo – para integrá-las de forma interdisciplinar.

Por exemplo, um dos entrevistados relata dificuldade em discutir as produções científicas e coordenar as atividades de pesquisa:

**E3:** Temos tido poucas oportunidades de circular e compartilhar as atividades de mais... vamos dizer assim, de pesquisas individuais, né... os projetos que envolvem pesquisa, mas que tão mais no escopo da extensão, a gente circula mais as informações. [...] trabalhos de alunos, é, orientações de mestrado e doutorado, dos próprios artigos que a gente pública, nós não estamos tendo muitas oportunidades de discutir.

Há uma necessidade de maiores oportunidades para conectar os diferentes conhecimentos presentes neste ambiente organizacional (HOFFMAN, 2016). De certo modo, as reuniões temáticas buscam cumprir esse papel, mas ocorrem apenas de forma extraordinária, sendo limitadas para explorar importantes mecanismos para construção de inovações sociais (PACHECO *et al.*, 2018), como a integração coletiva. Ademais, as limitações de tempo também dificultam a inserção de mais reuniões dentro do cronograma da equipe.

Neste contexto, criar espaços de ambiguidade informacional (CHOO, 2003) nos canais de comunicação ou por meio do uso do repositório é uma alternativa para aumentar a interação cognitiva interdisciplinar dos membros, comunicando e agrupando

---

41 O Entrevistado 5 (E5) é membro do projeto de extensão Programa Educação e Tutoria em Economia Solidária (PET-EcoSol), da UFSCar. A proximidade física e institucional do núcleo com o programa nos permitiu identificar aspectos do núcleo com uma percepção mais externa, sendo importante para corroborar afirmações do grupo interno assim como identificar possibilidades de inovação envolvendo os dois grupos. Com isto, as falas do E5 serão consideradas como secundárias e de apoio. Para mais informações sobre o que é o PET, conferir Portaria 976/2010 do Ministério da Educação.



informações e conhecimentos dentro de um contexto, não apenas de forma isolada – ou seja, evitando uma disseminação seletiva *muito* seletiva.

**ii) as de natureza socioeconômica e política**, sobre aspectos relacionados as populações de interesse<sup>42</sup>, políticas econômicas e trabalhistas no âmbito legislativo, em especial no escopo local.

**E4:** Ah, acho que informação... assim todas as informações que tão relacionadas com... tanto o histórico da economia solidária, como a atualidade assim, muita... assim as políticas públicas atualmente, a gente tem que né... só pra tentar separar informação de conhecimento, né... acho que... políticas públicas [...].

Neste caso, os processos de identificação de necessidades e levantamento de informações são mais complexos: o encerramento de órgãos responsáveis por levantamento de dados em economia solidária (CHIARELLO, 2020) e a irregularidade jurídica e/ou marginalizada de parcela dos EES (SILVA; CARNEIRO, 2014) dificultam recuperar dados e informações que estejam atualizados, acessíveis ou estruturados, obrigando o uso de fontes secundárias (como parceiros nas redes de conhecimento), ou levantamento através de ações diretas, *i.e.*, prospecções informacionais e busca ativa.

Ademais, em relação as informações de natureza política, movimentações no cenário político podem ocorrer de maneira abrupta e não transparente, onde torna-se possível (ou necessário) a utilização de rumores e suposições como fontes de informação – que são inconsistentes, em termos de confiabilidade (AKYON; YOZGAT; AYAS, 2015).

Neste aspecto, analisamos que as ações identificadas no método de incubação apresentam um conjunto de ações de GIC pertinentes para lidar com este problema, como a busca ativa e o diálogo direto com os participantes da economia solidária. Não obstante, retomamos a apontar a importância de uma inteligência competitiva (HOFFMANN, 2016; VALENTIM; MOLINA, 2004), que pode utilizar ferramentas simples

---

42 Entende-se como “população de interesse” as apontadas no método de incubação como possíveis espaços de economia solidária.

(como *feeds RSS*), para estruturar o monitoramento em fontes de informação na *Web*, como portais de notícias, diários oficiais, *blogs* e similares.

**iii) as de economia solidária**, mas especificamente as de natureza teórica e para formação em autogestão e práticas cooperativas. Neste caso, o repositório possui uma quantia expressiva de conhecimento explícito, sendo apenas recomendável atualizá-lo conforme novas experiências e pesquisas.

O Entrevistado 5, membro de um grupo de extensão em economia solidária de graduação que é diretamente apoiado pelo NuMI-EcoSol, reconhece a importância destes conhecimentos em seu processo de formação:

**E5:** Olha, no grupo normalmente a gente tem informações sobre temas específicos; sobre a autogestão a gente leu mais, eu acho que o {\*\*\*\*} nos indica alguns artigos, manda alguns textos, livros, a gente vai lendo, vídeos... mas também já tivemos formações com outras pessoas; as vezes o próprio {\*\*\*\*} faz uma aula sobre, ou traz uma pessoa do NuMI, uma pessoa do [!-- Projeto] Redes, que são projetos parceiros.

Com isto, é importante que estes conhecimentos estejam acessíveis para além do repositório interno do NuMI-EcoSol, construindo-se uma fonte de informação para população em geral. Além de democratizar o acesso ao conhecimento, também transformaria o NuMI-EcoSol em um centro de referência, trazendo o interesse de instituições de fomento, colaboradores e trabalhadores, aumentando o acesso aos recursos necessário a suas atividades.

A construção de *wikis*, *sites*, *blogs* (MATSHCKE; MOSKALIUK; CRESS, 2012) e repositórios de acesso aberto são caminhos que devem ser considerados como canais de comunicação que aproximar o aprendizado e o compartilhamento de conhecimentos dentro de uma natureza aberta e colaborativa.

Por fim, podemos sumarizar as fontes de informação indicadas como sendo as redes de conhecimento, as atividades e formações profissionais realizadas pela equipe

dentro e fora do NuMI-EcoSol, assim como a própria população, convergindo com o que foi identificado na análise documental.

As redes de conhecimento são apresentadas como a principal fonte de informação externa, sendo utilizadas para identificação de pessoas de interesse, obtenção de conhecimentos de outras incubadoras, contato com narrativas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) e colaboração com outros agentes de economia solidária.

**E1:** Não, tem fontes de informação! É claro que a experiência também conta, mas... existe toda uma rede de incubadoras, com pesquisadores que desenvolvem conhecimento específico já vinculado a atividade de incubação de empreendimentos... e as vezes têm uma questão lá que a gente vai buscar com colegas que tem mais experiência com aquele tipo de problema que eventualmente a gente tá enfrentando... e a gente... nesses espaços de encontros acadêmicos e etc., começa meio que sabendo quem são as referências.

**E4:** É, primeiro que a gente participa de várias redes né, então, por exemplo, a gente participa da rede das ITCPS, que é rede da- das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares, a gente participa de redes é... de movimento de economia solidária como o fórum municipal, fórum estadual... a gente tem informação sobre o fórum brasileiro... grande parte de nós, dos docentes, é... associado da ABPES, associação brasileira de pesquisadores em economia solidária, que inclusive {\*\*\*\*}... é... [pensando] quais as outras? Temos redes internacionais que a gente participa também, então acho que esse é um canal. [...] mas para além disso, busca ativa né? Busca ativa aí na... acho que é mais via rede do que busca ativa...

Sobre os responsáveis destas atividades, todos os membros realizam estas ações dentro do escopo de cada equipe (linha de ação) ou de cada projeto, conforme disponibilidade.

Em relação aos casos apresentados pelos entrevistados na Questão 2 “Você já realizou uma ação de assessoria ou incubação? Se sim, descreva brevemente o impacto da informação/conhecimento.”, não foi possível detalhar ações de maneira significativa. Menos da metade dos entrevistados participou diretamente de atividades dessa natureza, onde nenhum relatou um conhecimento *específico* que pudesse ser considerado marcante.

Contudo, a análise de um dos casos nos permitiu identificar ameaças aos EES que podem ser combatidas através de ações de GIC, como a inteligência competitiva (HOFFMANN, 2016) e a disseminação seletiva de informações.

O caso analisado foi a COOPERLIMP, sendo relatado até pelos que não participaram diretamente de sua realização, evidenciando sua importância ao Núcleo. De maneira breve, trata-se de um projeto de incubação em serviços de limpeza realizado na cidade de São Carlos-SP, que se iniciou no ano de 1998, cujo o crescimento levou ao surgimento de uma cadeia produtiva de limpeza (produtos, matérias-primas, etc.) através de EES, sendo umas ações de incubação de maior sucesso do país.

Contudo, sendo um projeto pioneiro em termos de escala e velocidade de crescimento, acabou não conseguindo lidar com as resistências jurídicas enfrentadas e a manutenção da autogestão em larga escala, levando ao encerramento da cooperativa em 2011. Este fim acabou afetando negativamente as perspectivas de economia solidária no município em termos de desenvolvimento territorial (MOYA, 2010).

**E3:** [...] acompanhar a COOPERLIMP foi uma experiência que poucas outras pessoas tiveram no NuMI: [...] iniciou assumindo postos de trabalho dentro da universidade, no restaurante de universidade, e alguns anos depois passou a participar de editais públicos, é... e a ganhar esses editais em relação a empresas terceirizadas de trabalho. A COOPERLIMP dobrou duas vezes o número de pessoas de uma tacada... né, e aí eu fazia o acompanhamento desse processo todo; [...] quando eu entrei, ela já era iniciada, mas eu entrei bem no começo e exatamente quando começou haver este... choque no número de sócios, né. Então eu tive chance de aprender e ter que descobrir muitas coisas como resposta pra... economia solidária numa cooperativa desta ordem, acompanhei ela até morrer.

Nisto, podemos identificar desafios pertinentes a GIC de EES: a manutenção da autogestão em escala e sua capacidade de resposta legal à movimentações de natureza jurídica. Apesar destas discussões estarem mais diretamente relacionadas à GIC dos EES, são pertinentes a Classe 17 do Método de Incubação<sup>43</sup> do NuMI-EcoSol, tornando-as interessante para discutir como o Núcleo pode construir inovações através da GIC.

---

43 Cf. Seção 4.1, p. 97.

Em espaços autogestionários, é fundamental que o coletivo tenha acesso à informação de maneira transparente e horizontal (SINGER, 2002) para que as tomadas de decisão sejam democráticas. Uma abordagem de gestão de processos para tomada de decisão (CHOO, 2003; OLIVEIRA; PERALES, 2019) permitiria planejar disseminações seletivas nos canais de comunicação, integrando-as nos espaços cotidianos, garantindo que os membros chegassem aos momentos de decisão suficientemente informados.

Para isto, pode-se estabelecer uma equipe de comunicação responsável pela disseminação de informes breves através de TIC, como *WhatsApp*. Com isso, identificar os *gatekeepers* e posicioná-los de forma estratégica permitiria aumentar a eficiência do processo, através da “adoção de práticas sociais simples, capitalizando as redes informais e sociais, [...]” (HUME C.; HUME M., 2012, p. 14, tradução nossa)<sup>44</sup> como ferramentas voltadas para o “informar para autogestão”.

Sobre o segundo desafio, a capacidade de resposta legal dos EES pode ser fortalecida estruturando-se uma inteligência competitiva (HOFFMAN, 2016; VALENTIM; MOLINA, 2004), buscando identificar ameaças externas de maneira contínua, produzindo conhecimentos e obtendo informações de maneira profilática às litigações jurídicas. Isto também fortalece o potencial da MO na GIC (DAMIAN; CABRERO, 2020) ao permitir o registro detalhado dos casos ocorridos, que poderão ser futuramente utilizados para evitar ou resolver problemas semelhantes.

Em ambos os casos, estas ações podem ser realizadas durante as atividades de intervenção realizadas pelo Núcleo, explorando ações de GIC que emergem no ambiente informacional de forma orgânica (DAVENPORT; PRUSAK, 2002; ZIEBA; BOLISANO; SCARSO, 2016) como base para seu planejamento, logo que “[...] formalizar práticas informais desenvolvidas pelos trabalhadores como resposta a suas necessidades cotidianas é uma forma viável de formalizar GIC”. (REINO; VÄRK, 2021, p. 176, tradução nossa).<sup>45</sup>

---

44 “The adoption of simple social practices capitalizing on the informal and social network [...]”. (HUME C.; HUME M., 2012, p. 14)

45 “[...] formalizing informal practices developed by employees as a response to their daily work needs, is a viable route for creating formal KM.”.(REINO; VÄRK, 2021, p. 176).

Em relação à Questão 3 “Existem documentos, guias, tutoriais ou similares presentes no NuMI-EcoSol? E em relação ao registro de informações?”, identificou-se a existência de um repositório interno contendo documentos produzidos pelo Núcleo, como: atas de reunião, produções científicas, tutoriais, matrizes, normativas, procedimentos para ações de incubação e entre outros, servindo como importante fonte de informação interna.

Em suas falas, os membros reconhecem sua importância para a tomada de decisões e a garantia de qualidade e conformidade nas ações – em especial de incubação.

**E1:** Tem uma série de documentos orientadores, metodologia de incubação, documento orientador para... uso de equipamentos, documento sobre... como proceder em situações específicas envolvendo demandas externas, que são, também, redigidos [...]

**E2** Esses dois são dois pequenos exemplos [referindo-se a ata de reunião e o método de incubação] que mostram que existe toda uma necessidade de se pensar... rigor do arquivamento das informações, e o rigor dos acordos prévios estabelecidos para que eles possam inclusive servir para atividades futuras, planejamentos futuros.

**E3:** Periodicamente surgem situações em que a gente, hm... produz uma reflexão sobre o assunto em questão, e transforma isso num registro, que pode se parecer, mais ou menos, com normas A gente tem diretrizes pra... pra quem chega no NuMI o que tem que fazer, o que é esperado que a pessoa faça, a gente tem descrição das várias funções possíveis dentro do NuMI: docentes, docentes podem ter que tipo de papel aqui dentro? Então a gente produz muita sistemat- discussão sobre certos assuntos e sistematização deles de modo a subsidiar o funcionamento da equipe, a entrada de novos membros e etc.

A pluralidade de tipos documentais é um aspecto positivo pois demonstra que o grupo busca englobar a maior quantidade de conhecimentos possíveis, incluindo ações como o registro de conhecimentos pessoais (HARALDSDOTTIR *et al.*, 2018), que enriquecem sua MO (SANTOS; VALENTIM, 2021).

Em relação à forma de alimentação do repositório, a análise aponta para o auto-arquivamento como o principal meio, sendo sua realização de responsabilidade individual; todavia, o Núcleo também busca sistematizá-lo através da determinação de acordos e documentos que orientem sua realização.

A aprovação desse acordos e documentos perpassa pelos ETD, sendo uma característica positiva em termos de transparência de política informacional (CHOO, 2003; DAVENPORT; PRUSAK, 2002) e da possibilidade de contribuições durante o processo dialógico, que indiretamente explora práticas já realizadas pelos membros (REINO; VARK, 2021), facilitando sua adesão.

Contudo, um dos entrevistados indicou que as movimentações iniciais (proposições, construção de documentos, etc.) acabam sendo centralizados em uma única pessoa, devido a sua maior familiaridade e competência no tema.

**E4:** [...] a {\*\*\*\*} que é uma colega nossa ela é muito... né, ela é ótima pra isso, ela cria modelos, cria matrizes, aí a gente discute né, ela sempre cria propostas e a gente discute nas reuniões [...]

Esta centralização agrega à pessoa um poder dentro da organização – que não afeta o princípio de autogestão (MORAIS, 2018), mas cria uma dependência indesejável. Por exemplo, a ausência de iniciativa desse membro ou a elaboração de uma proposta através de uma prerrogativa errônea impacta negativamente toda sua GIC. Ademais, esta concentração configura um risco eminente de *knowledge drain* (SUCHUL; EUIHO; MODEUM, 2014).

Ações concretas para disseminar os conhecimentos deste participante, através de treinamentos, *workshops* ou confecção de manuais formativos, são proposições simples para iniciar o processo de integrá-los ao conhecimento organizacional.

Por fim, um dos entrevistados referiu-se ao modo de gestão do repositório como um “sistema de autogestão anárquico” de maneira negativa, indicando que a execução dos procedimentos propostos usualmente não ocorrem conforme o esperado:

**E1:** [...] aí a gente procura, naquelas pastas do Drive do NuMI... e as vezes acha o documento de dois mil e dezessete sobre esse tipo de situação aqui, daí a gente tem que recuperar a discussão, pra atualizar e fazer com que, os mais novos né, não necessariamente em termos de idade, mas de vinculação ao NuMI... não fiquem reinventando a roda.

**E3:** Quando assim... o sistema autogestionário de manejo do drive... eu suspeito – que eu não vou conferir, eu suspeito que ele seja anárquico [risos]. [...] Quando menos a gente tem o suporte administrativo e mais de um sistema autogestionário anárquico, é... mais difícil fica. [...] A elaboração de trabalho científico acaba sendo, também, uma maneira de sistematizar algumas coisas e registrar... o produto de natureza acadêmica. Por exemplo, nos temos um banco de dados – um acervo da produção acadêmica do NuMI... que deve estar interrompido em algum momento do passado que eu já não acompanhei mais, mas, a gente, até um certo ponto, é pra ter todas as coisas produzidas pela equipe NuMI, inclusive pelos prolongamentos da equipe NuMI, [...]. Então existe um acervo da produção acadêmica do NuMI, que está – que eu saiba – interrompido, né, no sentido de estar atualizado, que devia ser de forma permanente.

As dificuldades relatadas acabam limitando iniciativas interessantes, como o mapeamento de produção científica supracitado; e prejudicando a capacidade de recuperação de conhecimentos importantes para evitar o retrabalho e auxiliar na formação de novos membros.

Em relação à Questão 4 “Como as informações/conhecimentos são disseminadas entre os membros? E para o ambiente externo?”, os entrevistados indicaram no ambiente interno o grupo de e-mail do NuMI-EcoSol, com maior enfoque na circulação de informações; e as reuniões nos ETD.

**E1:** A partir de um grupo de e-mails, do qual todos que se aproximam do NuMI são incluídos.

**Entrevistador:** *Tanto as pessoas do NuMI quanto as pessoas de fora?*

**E1:** Quanto as pessoas... as de fora não, tá. E daí tem uma discussão... interminável [riso]. Que é qual critério pra eu considerar alguém dentro do NuMI e de fora do NuMI. [...] então não é uma coisa muito formalizada, uma regra muito rígida. Daí o que acaba... pra responder melhor a questão, o que acaba definindo mesmo, é... é a própria pessoa.

**E2:** Nossas comunicações enquanto Núcleo, elas se dão de uma maneira bastante específica. Elas circulam por e-mail... e a partir de uma... de um acordo prévio, de que nessas trocas por e-mail, sempre haverá o acúmulo das informações passadas... especialmente, e aqui estou me referindo especialmente a Atas de reuniões e Pautas de reuniões.

**E3:** Acho que são reuniões e registros de reuniões, principalmente. [...] As atas, né, as convocatórias, e as próprias reuniões. A reunião é uma... condição, uma oportunidade, eu não gosto da palavra “espaço” porque ela



é... metafórica, né, mas são oportunidades de circulação de informação. [...] Já teve frequências diferentes, mas ela é sempre uma situação defendida: tem que acontecer, tem que ser regular, né; e a gente vai desdobrando em outras reuniões temáticas, porque o coletivo conversando sobre as questões de interesse do NuMI acho que é a condição mais importante de compartilhamento de informações, de crescimento e reflexão sobre aspectos diversos: conceituais, práticos.

**E4:** Qualquer informação, você fala? Ah, bom, acho que nosso... nosso recurso maior é a reunião, como você tem participado né, reunião geral e reunião de conselho... [...] E-mail né, a gente tem o e-mail do grupo interno, então tem muita coisa que a gente acaba discutindo por ali também, quando é... né, discutindo não, a gente usa o e-mail para organizar coisas, para discussão não.

O grupo de e-mail interno<sup>46</sup> contém os participantes do Núcleo, mas também permite a inserção de pessoas externas e colaboradores temporários, caso haja aprovação da diretoria-executiva. Os denominados “participantes do Núcleo” também englobam projetos que já se emanciparam em relação ao NuMI-EcoSol e pessoas de grupos de extensão próximos, como o PET-EcoSol<sup>47</sup>.

Os e-mails circulam de forma contínua, onde todos recebem uma cópia imediata das mensagens, sendo o original arquivado na caixa de e-mail específica do grupo, evitando que sejam deletados ou perdidos de forma accidental. Além disso, não há filtros: todos os inclusos na lista recebem todos os e-mails, independente da atividade exercida.

Este canal não é utilizado para discussões com fins decisórios, tendo como enfoque uma circulação de natureza informativa e administrativa, usualmente referindo-se a questões de ordem (local de reunião, data, aprovação de atas, etc). Inovações incrementais em nível operacional para explorar o potencial desse canal de comunicação já foram previamente discutidas na seção de análise documental.<sup>48</sup>

Por fim, a fala do Entrevistado 1 (E1) indicou que não existem uma política que define quem deve participar do grupo. Isto apresenta um risco ao *knowledge safety* (ZIEBA, 2017) da organização, com possíveis vazamentos e furtos de informações que

46 Utiliza o *Gmail* da plataforma *Google*.

47 Como falado pelo Entrevistado 5: “E5: Sim, a gente tem um grupo no Whatsapp, onde têm todos os membros... nos também recebemos os e-mails do NuMI, a gente é cadastrado [...]”

48 Cf. Seção 4.1, p. 102.

possam ocorrer através da presença de pessoas que não participam mais do Núcleo – ou até mesmo da economia solidária.

Apesar do canal não tratar de conhecimentos sigilosos, o histórico de conflitos com organizações privadas e com o poder público em projetos de destaque (como a COOPERLIMP) atribuem a certas informações um valor estratégico em litigações jurídicas. Ademais, até mesmo informações de mercado sobre os EES podem ser cooptadas para interesses privados. Como medida urgente de *knowledge safety*, a lista de participantes deve ser monitorada e periodicamente atualizada.

Em relação à disseminação ao ambiente externo, os entrevistados apontam como canais: TIC, como plataformas de redes sociais, aplicativos de comunicação e *websites*; e a interação direta com espaços de economia solidária (como EES, fóruns, redes e congressos).

**E1:** Antes era o site, tá. Era o site e os eventos de divulgação, né. Muito mais recentemente tem um *WhatsApp* de vários projetos... no *WhatsApp* a gente recheia de informações... tem página no Facebook, tem uma página no *Instagram*. [...] E tem sites paralelos, vinculados ao site do NuMI. [...] Então são vários canais possíveis e a gente tenta, na medida do possível, - falta gente pra atualizar isso, [...].

**E2:** [...] o núcleo ele se apresenta a partir de duas formas: espaços em que ele ocupa, formal ou informalmente, a exemplo do Fórum de Economia Solidária, a exemplo do Conselho de Economia Solidária [...]. No ponto de vista geral, [...] essa comunicação ela é definida – por mais que sejam alguns contatos prévios, informais, ela é feita partir de se pautar as demandas em questão, reativas ou ativas... e também se tiram responsáveis para tanto. [...] Em outros momentos, {\*\*\*\*}, aonde tínhamos mais projetos, mais ações, a comunicação com a comunidade externa, não se dava exclusivamente núcleo-comunidade externa, e sim projeto-comunidade externa.

**E3:** Tá, isso também é uma coisa bem diferente em momentos diferentes, [ênfatisando] NESTE momento, eu não estou... com uma atuação em comunidade. Né, o que máximo que eu vou conseguir fazer é te dar alguns exemplos, e mesmo assim são exemplos com algumas diretrizes comuns, mas muito... específicos de cada grupo, cada contexto, cada prática. Então, reuniões são, também, a estratégia preferencial de fazer circular informações. É, de fazer formação, né, formação em exercício de modo geral.

A disseminação feita via TIC têm natureza mais informativa e de *marketing*, lidando com fluxos de conhecimentos explícitos, abrangendo a comunicação pública da ciência do Núcleo (ARRUDA, 2021) e as divulgações de atividades relacionadas a economia solidária, que são importantes para agregar valor aos produtos e serviços dos EES (RIBEIRO; RAZZOLINI FILHO, 2010). Contudo, há dificuldades na manutenção desses canais, em termos de alimentação de conteúdo e atualização de *links*.

Algumas atividades divulgadas refletem como o NuMI-EcoSol busca mantê-lo atualizado: a Figura 8 abaixo exemplifica o atendimento a uma demanda que ganhou força durante o período da pandemia, dado a necessidade de adoção dos meios digitais como canais de venda e divulgação.

**Figura 8** – Divulgação de oficina sobre fotografia de produtos com celular



Fonte: Facebook – NuMI-EcoSol (2021).

Mas além disso, a realização desta atividade foi possível graças à ação conjunta com os membros da Rede de Economia Solidária de São Carlos (Rede EcoSanca), que

disponibilizou os conhecimentos necessários para a realização desta oficina – logo que o Núcleo não possui membros com formações ou especialização nas áreas de fotografia, marketing digital ou similares.

Desta forma, este canal é beneficiado pela GIC por intermédio ações de monitoramento de demandas e do mapeamento das competências presentes na rede, evidenciando mais um benefício da inteligência competitiva (VALENTIM; MOLINA, 2004; HOFFMAN, 2006) ao fluxo de informação e a GIC do Núcleo – e, mais uma vez, voltada a um fim cooperativo.

Além de monitorar fatores competitivos clássicos – como serviços e produtos substitutos (PORTER, 1999), é importante a observação dos aspectos socioeconômicos e culturais locais para que as proposições estejam mais próximas da realidade dos EES e da demanda da população, sem causar desvio e rupturas à sua cultura, reconhecido como importante dentro de seu Método de Incubação (NUMI, 2012a).

Junto a isto, o mapeamento de conhecimentos das redes (DAVENPORT; PRUSAK, 2002) como a de EES local, a Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPS) e etc., permitiria registrá-los de forma explícita, facilitando a identificação de parceiros para realização de atividades. Este mapeamento pode ser realizado coletivamente na rede, explorando a autogestão como ferramenta inovadora de GIC interorganizacional (TSAI, 2015) em economia solidária, criando-se um repositório coletivo.

Por fim, sob a perspectiva de um grupo de extensão externo, as falas do Entrevistado 5 (E5), indicam que há dificuldades na aproximação direta com o NuMI-EcoSol, sendo negativamente impactadas pelo isolamento social imposto pela pandemia de COVID-19:

**E5:** Olha, em 2019, eu lembro que quando a gente ia nas reuniões lá no NuMI, tinha pessoas trabalhando... eu lembro de encontrar a {\*\*\*\*}, estagiários, encontrar a {\*\*\*\*}, pessoas ali, então por mais que a gente não tivesse tanta proximidade, eu lembro de momentos em que eu conseguia conversar com essas pessoas, participavam de uma atividade ou outra nossa, [...] agora, não tem ninguém no NuMI. [...] Então desde que voltou o presencial, o NuMI tá vazio; toda vez que a gente vai fazer uma reunião lá. [...] E quando eu encontrava as pessoas, eu ainda sentia que existia um

distanciamento, uma “barreirinha” entre o PET e o NuMI assim. Eu nunca senti que a gente foi um grupo muito integrado, por exemplo, vamos sentar e vamos conhecer tudo mundo [...].

Ademais, o Entrevistado 2 (E2) reforça a afirmação sobre haver dificuldades na comunicação entre os grupos, apesar dos esforços:

**E2:** [...] Então já antecipo na sua pergunta na minha resposta, que a comunicação ela é... deficiente, na medida em que ela é feita exclusivamente a partir das reuniões ordinárias e do envolvimento específico de algumas pessoas com atividades mais gerais do NuMI. [...] E nós, poderíamos contar com a presença de mais colaboradores, professores, e pesquisadores do NuMI nas reuniões do PET.

Tratando-se de apenas um depoimento, sem detalhamento por parte dos outros entrevistados e da não-observação destes espaços, não foi possível analisar a ocorrência desta fato de forma generalizada. Contudo, o relato nos permite identificar possíveis problemas a serem considerados, em especial do impacto da pandemia nos espaços SECI, constituindo indicações de pesquisa futuras.

Em relação à Questão 5 “O que você mais sente falta no NuMI-EcoSol? (Em termos de informação e conhecimento)”, as respostas dos entrevistados indicam demandas que refletem as dificuldades analisadas nas questões anteriores:

**E1:** Eu acho que é basicamente questão de recuperação. Eu sinto falta de duas coisas diferentes na verdade, só pra não repetir o que eu já te disse. [...] Um painel que permitisse não só monitorar em que fase que está cada uma das ações, mas qual a intersecção da ação daquela equipe com a outra equipe que precisaria contribuir com outro conhecimento... isso é muito difícil de administrar assim, sem ter que parar e gastar um tempo grande de reunião pra recuperar, pra contar história, [...].

**E2:** E nós, obviamente com todas as dificuldades, buscamos aprender novas coisas... mas se tivéssemos... um conjunto de áreas representado com mais colaboradores, tenho certeza que isso... isso poderia aumentar o escopo de atuação do núcleo e... dividir um pouco mais de trabalho, inclusive. Então eu sinto falta – enquanto colaborador que sou – e entendendo que se aprende muito trabalhando coletivamente no NuMI, eu

sinto falta de mais áreas do conhecimento – representado por mais colaboradores.

**E3:** Eu acho que um sistema que desse mais... acesso estável as informações sobre o próprio NuMI: o que a gente já fez, o que a gente já combinou, o que tá valendo, né... eu sinto falta que não fosse... eu gostaria muito que não fossem colchas de retalho, e sim que elas fossem costuradas/recuperadas, colocadas de forma a serem acessíveis.

Questões relacionadas ao monitoramento de informações, apontada pelo Entrevistado 1 (E1), já foram previamente discutidas na seção de Análise Documental, com proposições de inovações incrementais, que também lidam com a questão da “colcha de retalhos” relatada pelo Entrevistado 3 (E3)<sup>49</sup>.

Sobre os processos de inserção de novos membros, as dificuldades observadas e relatadas estão relacionadas ao acesso aos conhecimentos explícitos presentes no repositório interno. Há uma quantidade expressiva de documentos normativos e de MO que não estão acessíveis de forma estável – como apontado pelo E2, apesar da constante produção e elaboração de registros, dificultando sua recuperação e o processo de internalização de novos membros, afetando também membros mais antigos que precisam se manter atualizados sobre novas normativas ou acordos, como relatado pelo Entrevistado 4 (E4).

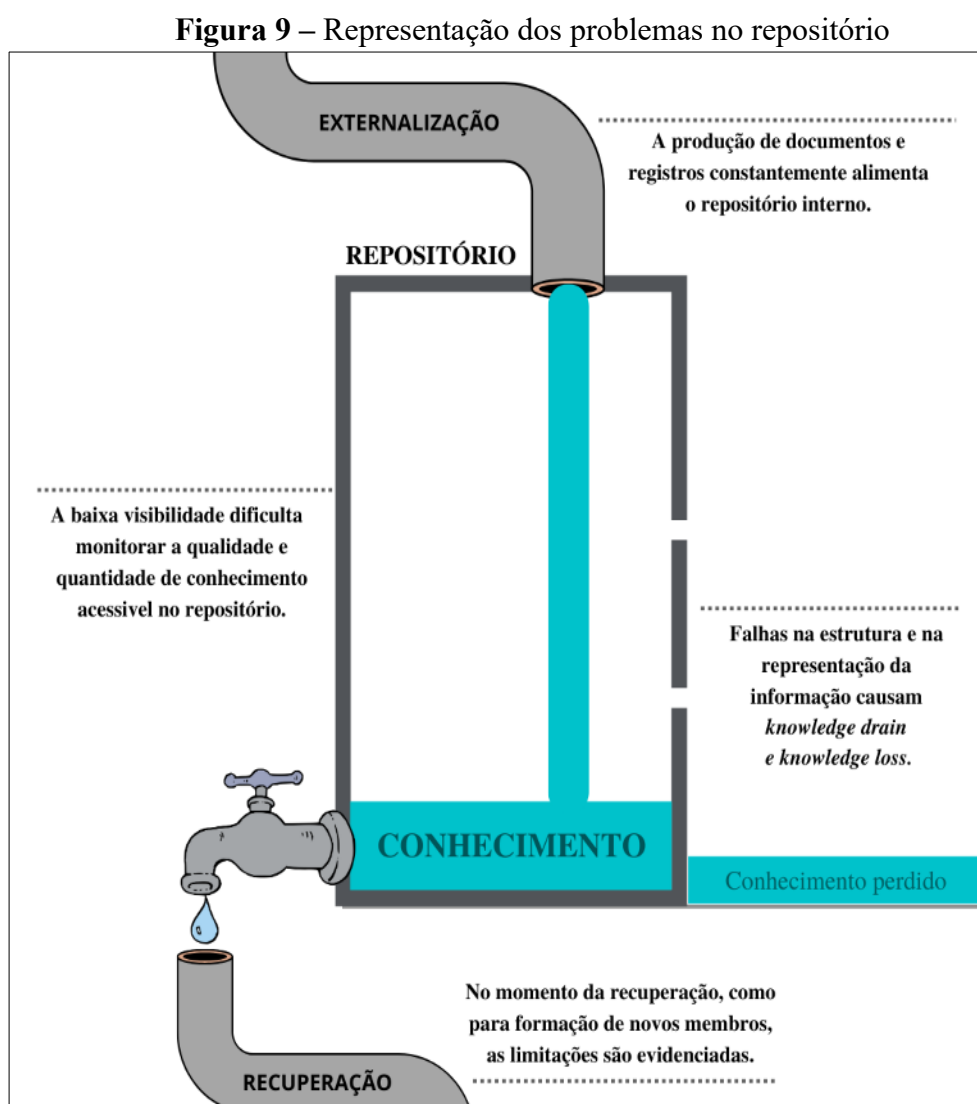
Associando esta questão a fala do Entrevistado 3, apesar do processo de atração de novos colaboradores pertencer ao escopo do *marketing* e da comunicação pública – como discutido por Arruda (2021), o sucesso ainda está sujeito a capacidade de inserção do colaborador no ambiente (ou nos projetos) do NuMI-EcoSol – que perpassa pela apropriação do conhecimento organizacional presente no repositório.

Desta forma, esta dificuldade de integração representa um risco de *knowledge safety* (ZIEBA, 2017) e um problema de *knowledge loss* (BUTT, 2019) não somente pela subutilização de conhecimento disponível, mas por dificultar a continuidade do conhecimento organizacional em uma nova equipe.

---

49 Cf. Seção 4.1, p. 103-104.

Analisando estes relatos, identificam-se problemas no repositório, que acabam ocasionando em dreno, subutilização e desperdício de conhecimentos, como representado na Figura 9 abaixo:



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Isto é, a continuidade da elaboração de registros e externalização de conhecimentos não necessariamente resulta em um acúmulo de conhecimento organizacional real, devido à ausência de uma estrutura informacional que leva perda de conhecimentos, onde a natureza descentralizada torna difícil seu monitoramento, evidenciando os problemas apenas no momento de recuperação. A entrada de novos

membros torna esse problema mais visível, levando ao processo de retrabalho – que por sua vez, gera um processo que cria registros que futuramente enfrentarão o mesmo problema.



## 5 SÍNTESE DOS RESULTADOS

Esta subseção contém uma síntese dos resultados, apresentando-os conforme os objetivos de pesquisa. Optou-se pelo formato de quadro (Quadro 7), seguido de uma complementação textual. A coluna “Aspecto” referem-se aos objetivos e a coluna “Pontos Principais” apresenta a síntese em forma de pontos-chave.

**Quadro 7** – Síntese dos resultados conforme objetivos de pesquisa

ASPECTO	PONTOS PRINCIPAIS
<b>Política Informacional</b>	a) Clareza de objetivos (fins sociais); b) Estrutura descentralizada; c) Metodologia de Incubação com características de inteligência competitiva não-estruturada;
<b>Cultura Informacional</b>	a) Autogestionada, dialógica e multidisciplinar; b) Dinâmicas informacionais particulares ao contexto social; c) Aproximação de espaços formais, informais e pessoais; d) Importância da Memória Organizacional.
<b>Espaços de Tomada de Decisão (ETD)</b>	a) Modelo processual e dialógico; b) Espaços SECI; d) Desafios de uso de tempo e sistematização do registro; e) Ata de Reunião descritiva.
<b>Fluxo de Informação</b>	a) Prospecção ativa para identificar necessidades; b) Levantamentos orientados, porém não-estruturados; c) Redes de conhecimento como fontes de informação; d) TIC e interação direta como canais de disseminação; e) Uso plenamente integrado a suas ações; f) Repositório Interno.

ASPECTO	PONTOS PRINCIPAIS
<b>Inovação</b>	a) Inovações sociais através de projetos; b) Importância da MO para enfrentar desafios; c) Inteligência Competitiva (ou seria Cooperativa?) d) Atuação direta ou indireta.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

Sua **Política Informacional** orienta-se para fins sociais: indica explicitamente que as informações e conhecimentos devem ser direcionados para economia solidária, em nível teórico e prático. Reflete características emergentes de GIC de sua existência enquanto INCOOP (como responsabilidades e estrutura organizacional) assim como os princípios da economia solidária (autogestão e horizontalidade).

Há determinação de responsabilidades informacionais em diferentes níveis, atribuindo cargos responsáveis por ações de disseminação e comunicação, reconhecendo, mas não de maneira explícita, a importância de ações de GIC. Contudo, é limitada pela ausência de definições claras, que podem prejudicar a continuidade de boas práticas a longo prazo.

Possui estrutura descentralizada, tendo como características multidisciplinaridade e autogestão, garantindo as equipes uma autonomia informacional, mas responsabilizando-as pelos fluxos de informação entre a equipe e os ETD. Isto reduz uma sobrecarga oriunda de uma centralização excessiva, mas gera desafios relacionados a *knowledge loss* (ZIEBA, 2017) e *knowledge drain* (SUCHUL; EUIHO; MODEUM, 2014) – seja pela saída de um *gatekeeper* ou por ruídos/falhas nos canais de comunicação.

O método de incubação apresenta uma orientação de procedimentos para o levantamento, disseminação e uso de informações e conhecimentos, ocorrendo por meio do tripé constituinte da universidade como característica diferencial. Evidencia diretrizes de política informacional – por ser a metodologia central do Núcleo – que orientam ações relacionadas ao desenvolvimento de TS e inovações sociais através de exemplos e boas práticas esperadas. Ademais, possui características de uma inteligência competitiva não-

estruturada (VALENTIM; MOLINA, 2004), orientando o monitoramento de informações de maneira estratégica.

Sua **Cultura Informacional** reflete uma GIC de natureza *knowledge intensive* e descentralizada, com características similares a organizações de fins sociais (HUME, C.; HUME, M., 2012), podendo ser caracterizada como *Emergent KM* (ZIEBA; BOLISANO; SCARSO, 2016). Todavia, diferencia-se pela presença da autogestão e a natureza dialógica, demonstrando uma convergência entre política e cultura informacional.

Há um reconhecimento evidente da importância da memória organizacional nos processos de significação (CHOO, 2003), nas tomadas de decisão e para suas ações. Apontamos que isto surge da natureza disruptiva dos projetos da organização, que lida com contextos sociais diversos, tornando as experiências prévias fundamentais para o planejamento, a execução e a identificação dos desafios que podem ser encontrados.

A interação com o ambiente externo constitui um *knowledge flow* com uma faceta de economia solidária, onde não há uma perspectiva exploratória (em termos de mercado) ou de análise (de forma distante) do conhecimento dos EES, mas sua integração efetiva que gera um *knowledge flow* bidirecional e contínuo. É uma característica importante para compreender seu potencial de inovação social, pois combina oportunidades e meios de disseminação tecnológicas fundamentais as TS.

Possui uma equipe multidisciplinar e especializada, possibilitando interpretar e atender demandas de maneira ampla e complexa. Isto permite a construção de conhecimentos de forma coletiva, incentivando o surgimento de inovações dentro de cada contexto, mas tem como desafio efetivar a integração interdisciplinar.

Existe uma aproximação de espaços formais, informais e pessoais dentro de uma cultura que incentiva tirar dúvidas, trocas amistosas e colaboração entre equipes, fortalecendo o conhecimento organizacional através de uma integração completa, com risco reduzido de *knowledge hiding* (BUTT, 2019), dada a inexistência de manutenção de poder ou disputas que busquem vantagens competitivas internas (ou externas).

Como principal desafio, a caracterização de sua equipe implica riscos de *Knowledge Drain*: alta especialização (difícil de substituir), rotatividade e natureza

voluntária (instabilidade) e a sobrecarga de responsabilidades externas ao Núcleo (em especial da equipe docente) são os principais fatores negativos, afetando tanto o conhecimento organizacional quanto os próprios processos SECI (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Ademais, o papel central das redes na economia solidária também cria o risco da saída de *gatekeepers* que conectam o Núcleo a outras organizações, incorrendo em possíveis rupturas de canais de comunicação. Indica-se que *workshops* internos e processos de “passagem de bastão” são essenciais para manutenção do conhecimento organizacional e das relações estabelecidas.

Em relação a discussões teóricas, o contexto social da organização atribui dinâmicas próprias de “mercado informacional” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998), estando mais próximas a uma lógica de “rede solidária”, que não nos permite delimitá-las como puramente transacionais. Indica-se como necessário o maior aprofundamento no tema em outras pesquisas, a nível individual e sistêmico.

Os **Espaços de Tomada de Decisão** apresentam um modelo majoritariamente processual (CHOO, 2003), onde as discussões funcionam como mecanismo de desenvolvimento contínuo para maior certeza metodológica. Em alguns casos, como decisões de natureza mais administrativa e/ou burocrática, aproxima-se ao modelo racional. Apontamos a manutenção do modelo processual como essencial ao funcionamento democrático do Núcleo, necessitando estar presente em sua política institucional de maneira explícita e enraizado em sua cultura informacional mediante o uso de processos-chave.

São importantes espaços SECI<sup>50</sup>, de participação livre, sendo o processo-chave para a relação dialógica entre os campos de conhecimentos presentes. Refletem grande parte da cultura informacional, como a pluralidade de tipos e fontes de informação.

Há uma equipe rotativa de mediação responsável por controlar o uso do tempo, a (re)ordenação dos pontos discutidos e a ordem de fala, mas sem qualquer poder de veto. Também é responsável pela elaboração das pautas e atas de reunião, ambos feitos coletivamente, sendo ata posteriormente aprovada antes de seu armazenamento.

---

50 Especialmente na configuração híbrida ou à distância de funcionamento oriunda das políticas públicas de saúde contra a pandemia de COVID-19, que limitaram os outros espaços de convívio.

Os ETD enfrentam dificuldades no uso de tempo, oriundos da sobrecarga informacional e do acúmulo de assuntos a serem discutidos. Recomenda-se ampliar o uso de TIC para otimizar o tratamento de informações e a disseminação de forma prévia as discussões. Ademais, sugere-se o uso do e-mail sob uma estrutura *lean* análoga ao sistema Kanban (CAVAGLIERI; JULIANI, 2016) para evidenciar o desenvolvimento de tarefas.

Sua ata de reunião é descritiva e extensiva, incluindo não apenas as decisões finais, mas todo o processo da discussão (como participantes diretos, falas, documentos relacionados e etc.), de modo que uma análise longitudinal permita compreender um ponto de pauta em sua totalidade, cumprindo uma função de registro da memória organizacional do NuMI-EcoSol.

Sobre o **Fluxo de Informação e Conhecimento** (DAVENPORT; PRUSAK; 2002), a figura a seguir sintetiza os resultados:

## Necessidades

A identificação é realizada de forma contínua, monitorando-se fatores econômicos, políticos e sociais, e nos processos de Levantamento e Uso - que evidenciam demandas mais específicas.



## Levantamento

O núcleo obtém e cria grande parte dos conhecimentos necessários por intermédio da coordenação do tripé Formação, Estudos e Intervenção, onde acaba identificando novas possibilidades e Necessidades.



## Disseminação

A disseminação, tanto interna quanto externa, é feita por meio de TIC e relações diretas (SECI), cada qual enfatizando uma natureza informativa e dialógica/integrativa, respectivamente.



## Uso

Ocorre majoritariamente por meio do conhecimento tácito, em todas as atividades do núcleo: internas, externas, decisórias, dialógicas e etc. Conhecimentos explícitos possuem um papel de apoio e corroboração.



O monitoramento do ambiente externo é feito de forma não-estruturada, autogestionada, descentralizada, e inclui a participação de colaboradores.

**Quem:** Equipe NuMI-EcoSol e colaboradores indiretos.

**Como:** Reuniões, Monitoramento e demandas diretas e Uso.

**Onde:** Espaços de política pública, ETD, Espaços de conversação, contatos informais.

As redes de conhecimento e as relações informais são importantes fontes de informação, tornando os *gatekeepers* essenciais para o núcleo.

**Quem:** Equipe NuMI-EcoSol.

**Como:** Busca ativa (prospecção).

**Onde:** Bases de dados, Repositório Interno, Redes de Conhecimento, Fóruns, Congressos, fontes informais e etc.

Como o núcleo realiza atividades de consultoria e assessoria, a disseminação pode ocorrer simultaneamente em forma de Uso.

**Quem:** Equipe NuMI-EcoSol e Colaboradores diretos (redes).

**Como:** TIC e participação direta.

**Onde:** Redes Sociais, E-mail, Site, Reuniões no EES, Fóruns, Congressos, Comunidades e etc.

Além de caracterizar sua natureza *knowledge intensive*, o uso acaba evidenciando novas demandas e necessidades, "reiniciando" o fluxo.

**Quem:** Equipe NuMI-EcoSol

**Como:** Formação, Estudos e Intervenção; Processos Decisórios.

**Onde:** Todos os espaços e oportunidades internos e externos de atuação.

As ações de identificação de necessidades e levantamento utilizam o tripé constituinte da universidade de forma proativa, sendo sua realização uma responsabilidade coletiva (em termos de objetivo) porém individual (quem de fato realiza a ação) que estão diretamente relacionados ao Uso. As necessidades compreendem desde aspectos socioeconômicos aos conhecimentos técnicos específicos de cada área, onde a estrutura autônoma é positiva em termos de agilidade, mas poderia ser consolidada mediante processos estruturados de inteligência competitiva (HOFFMANN, 2016).

Redes de conhecimento são apontadas como as principais fontes de informação, obtendo-se conhecimentos tácitos e explícitos dentro dos espaços de conversação, no contato com especialistas e na circulação de demandas e produções científicas. Configuram-se como importantes espaços coordenação coletiva de conhecimentos, sendo interessante para se discutir GIC locais e/ou interorganizacionais (LAHTINEN, 2013; TSAI, 2015) e ações coletivas de mapeamento de conhecimentos e construção de repositórios.

Os meios de disseminação internos confundem-se com os canais de comunicação e os ETD, destacando-se o grupo de e-mail e as reuniões ordinárias. No primeiro caso, destaca-se a ausência de quaisquer diretrizes de participação e uso, apresentando um risco de *knowledge safety* (ZIEBA, 2017) e uma subutilização de seu potencial como canal de disseminação. Recomenda-se a adoção de conjunto de boas práticas para seu uso, como sistematização de nomes e assuntos, assim como a revisão periódica da lista de participantes.

Para disseminação externa, identificam-se duas vertentes: a primeira ocorre na transferência direta durante as ações de assessoria, consultoria, intervenção, participação em EES, espaços públicos, fóruns, congressos e similares, tendo uma natureza mais dialógica/formativa, estando mais próxima da finalidade de uso de conhecimentos do NuMI-EcoSol.

A segunda ocorre através de TIC (redes sociais, sites e aplicativos de mensagem), de natureza mais informativa. Como desafio, relatam-se dificuldades em sua manutenção, particularmente durante a ausência de uma equipe administrativa de apoio. Aponta-se um

potencial de uso para o fortalecimento de sua comunicação pública (ARRUDA, 2021) e de informações sobre economia solidária, buscando valorizar produtos e serviços de economia solidária e atrair novos colaboradores ao Núcleo,

Não houve aprofundamento na etapa de Uso, por estarem evidentes nas ações do Núcleo em todos os níveis (como na política e cultura), tornando redundante observá-la através de um recorte específico – quantitativo e/ou qualitativo. Não obstante, os incidentes-críticos relatados, em especial do caso da COOPERLIMP, corroboram com a importância da MO, da inteligência competitiva e da responsabilidade do NuMI-EcoSol desenvolver GIC nos empreendimentos incubados e/ou parceiros de forma integrativa.

Ademais, foi identificada a presença de um repositório interno, contendo os documentos pertinentes ao NuMI-EcoSol: normativos, institucionais, científicos, informativos e etc. Em termos de conhecimentos explícitos, realiza um papel central no fluxo de informações, mas também afeta os conhecimentos tácitos por auxiliar – ou prejudicar – os processos de internalização.

Há continuidade nos processos de externalização que alimentam o repositório, ocorrendo de forma autogestionária porém não-estruturada, causando problemas em relação a acessibilidade e recuperação de documentos. Dado sua reconhecida importância, apontamos que a estruturação dos processos do repositório torna-se uma tarefa central a ser conduzida dentro de sua GIC. Na subseção seguinte, apresentamos uma breve sugestão de como esta tarefa por ser iniciada.

Por fim, **a GIC do Núcleo relaciona-se com suas ações de Inovação Social**, que dependem das ações diretas de natureza *knowledge intensive*, tanto em nível teórico (inovação por pesquisa, estudo e formação) ou prático (atividades de intervenção), que são indissociavelmente atreladas a capacidade de uso de informações e conhecimentos da equipe. Ações como a COOPERLIMP, Liberdade Assistida, Projeto Redes, RECREARTE e etc., são alguns exemplos de casos de sucesso de projetos que geraram inovações sociais – mesmo que alguns já tenham sido encerrados – e exemplificam esta relação.

Como muito destes casos dependem das condições do ambiente externo e de conhecimentos oriundos de experiências prévias, a inteligência competitiva (HOFFMAN,



2016; VALENTIM; MOLINA, 2004) e a MO associada a GIC (DAMIAN; CABERO, 2021) são estruturas fundamentais a serem incluídas (ou adaptadas) dentro do fluxo de informação e da GIC do NuMI-EcoSol.

Por fim, destaca-se a classe 17 do método de incubação, que busca transformar os EES em produtores de conhecimentos sistematizado mediante a consolidação de seus processos informacionais de maneira autônoma, fortalecendo a capacidade de inovação social de toda a rede; contudo, também reflete uma necessidade de estabelecer competências informacionais e de aperfeiçoamento e estudos de sua GIC, devido ao risco de extrapolar práticas limitadas ou ineficientes.

## 6 QUE FAZER?: discussões além da pesquisa

Devemos reconhecer que soluções para todos os problemas identificados demanda uma reflexão complexa e extensiva, seja em nível individual ou coletivo, estando além dos objetivos descritivos-exploratórios desta pesquisa, que já foram atingidos, conforme apresentado na síntese da seção anterior.

Não obstante, apresentaremos uma proposição de maneira didática – buscando também que seja útil a outras incubadoras<sup>51</sup>, complementando a análise com uma proposta simples que não busca apresentar um produto ou serviço, mas indicar um norte as tarefas que precisam ser realizadas.

Por fim, a segunda subseção encerra as discussões através da apresentação de indicações de pesquisa, de forma concisa, evidenciando meios de aprofundamento da aproximação entre a CI e a economia solidária sob uma abordagem organizacional.

### 6.1 Cabeçalho: um ponto de partida para o repositório

Em nossa análise, evidenciamos que o repositório tem um papel importante para MO e o conhecimento organizacional do Núcleo, fundamentais para seus projetos que geram inovação social. Contudo, este possui problemas previamente observados (OLIVEIRA, 2012) e outros, como dificuldades de usabilidade, acessibilidade, recuperação de documentos, *knowledge loss* (ZIEBA, 2015), etc.

Em alguns dos documentos, como as atas de reunião (ANEXO I), as ações de representação estão limitadas a aspectos técnicos (como data), que pouco significam em termos de conteúdo; outros, por sua vez, sequer possuem qualquer forma de representação, dificultando sua identificação e localização. Logo, mesmo melhorias de infraestrutura de TI (ITABORAHY; MACHADO; ALVARES, 2021) não resolveriam os problemas, pois ainda estariam limitadas pelas falhas de representação da informação.

---

51 Considerando relatos ouvidos durante grupos de trabalho e seminários em congressos de economia solidária, a ausência de estruturas formais e desorganização de registros ocorre de maneira generalizada em incubadoras pelo Brasil, indicando que esta proposição também pode beneficiá-las, sendo então prudente a adoção de um viés didático.

Neste contexto, apresenta-se um protótipo de cabeçalho de metadados a ser utilizado nos documentos do Núcleo, representado no Quadro 8 abaixo, almejando uma estrutura que facilite sua representação, identificação e recuperação, de forma autogestionada – isto é, sem depender, necessariamente, de uma equipe de tratamento técnico. Sua implementação também permite otimizar o uso do repositório e construir outras ferramentas informacionais importantes para GIC.

**Quadro 8** – Protótipo de Cabeçalho para representação dos documentos.

Título:		Tipo:
Autores:		Tema:
Projeto:		
Linha de Ação:		
Data:	Palavras-Chave:	
Resumo (max. 100 palavras)		
Preenchido por:		

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

Este cabeçalho foi planejado através de uma simplicidade que agregue uma estrutura de metadados similar as utilizadas pelos membros, facilitando sua adoção dentro da cultura informacional. Ele pode – e deve – ser complementado conforme as necessidades e *feedback* da equipe durante sua implementação e uso.

No Quadro 9 abaixo, apresenta-se como o cabeçalho permite fortalecer alguns processos informacionais do repositório:

**Quadro 9** – Benefícios do cabeçalho relacionados ao repositório.

AÇÃO	PROCESSO ATUAL	BENEFÍCIO
<b>Inserção</b>	Todos os documentos no repositório são inseridos sem uma estrutura padronizada de identificação e representação.	O cabeçalho atribui um padrão básico de representação, facilitando sua realização por parte dos indivíduos (mantendo-se a característica autogestionária).
	A única estrutura presente está refletida na organização das pastas, que são diferentes para cada projeto, dificultando que o usuário compreenda qual a estrutura informacional esperada.	Os metadados requisitados no cabeçalho facilitam identificar qual a estrutura informacional esperada dentro do repositório, permitindo que o usuário reconheça os aspectos mais importantes.
<b>Recuperação</b>	Os documentos são recuperados através do mecanismo de busca, sem termos ou instrumentos que orientem/facilitem essa ação.	O cabeçalho permite que processo seja orientado por termos específicos, facilitando recuperações por tema, por projeto, tipo de documento e etc – assim como uso de instrumentos de apoio como vocabulários controlados e tesouros.
	Exige uma leitura completa dos documentos para realizar processos de filtragem (i.e., determinar relevância), que ocorre muitas vezes de forma extensiva e demorada.	Facilita o processo de filtragem por meio da leitura ao evidenciar no topo do documento os aspectos principais, tornando-o mais eficiente e rápido.
	Há um risco de baixa revocação e precisão devido as limitações do sistema ( <i>Google Drive</i> ), que trabalha com um algoritmo de busca	Não resolve os problemas de limitação do sistema, mas permite aumentar a revocação por utilizar palavras-chaves que

	textual.	garantem sua identificação por parte do algoritmo.
<b>Avaliação</b>	Não foram identificados processos relacionados a avaliação sistemática do repositório.	Possibilita instaurar diversos procedimentos de avaliação, como, testes periódicos de revocação e recuperação com uso de busca estruturadas.
<b>Atualização (SI/KMS)</b>	A ausência de estruturas de representação e o estilo de organização das pastas dificulta processos de migração.	Os dados do cabeçalho facilitam a migração para sistemas mais robustos que utilizam estruturas como Dublin Core e MARC21.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

Desta forma, os benefícios do cabeçalho são significativos até dentro das limitações do *Google Drive*, agilizando processos de recuperação para uso de, por exemplo, documentos de MO importantes para sua GIC (DAMIAN; CABERO, 2021). Além disso, facilita sua integração de forma escalonável e interoperável em SI/KMS mais robustos ao apresentar uma estrutura bem-definida.

Neste caso, a adoção de uma representação temática (espaços de “tema” e “palavras-chave”) é importante para a natureza *knowledge intensive* da organização, que trabalha com a coordenação de conhecimentos tácitos pensando-se em assuntos, temas, disciplinas e etc, sendo plausível pensar que os membros realizem o processo de busca sob a mesma lógica.

Resumidamente, a representação temática configura-se como uma forma de representação através da descrição do tema – isto é, o assunto do qual o documento em questão trata; por exemplo, poder-se-ia representar o conteúdo de um documento através do termo “agroecologia”.

Todavia, dado sua multidisciplinaridade, a equipe possui várias perspectivas para um mesmo tema, incorrendo riscos a padronização da representação, como ambiguidades, divergências e duplicidades em termos que acabam prejudicando a precisão no processo de recuperação. Neste caso, torna-se necessário delimitar os termos de maneira explícita e padronizada.

O processo de definição dos termos a serem utilizados neste tipo de representação é complexo<sup>52</sup>, exigindo análises, discussões e validações constantes. Como ponto positivo, sua cultura informacional (DAVENPORT; PRUSAK, 2002) incentiva uma contribuição direta e aberta dos indivíduos, beneficiada pela ausência de *knowledge hiding* (BUTT, 2019), facilitando sua adoção pela aproximação as próprias práticas (REINO; VÄRK, 2021).

A Figura 10 sintetiza pontos importantes do processo de determinação dos termos: primeiramente, como objetivo principal, geram-se os vocabulários controlados e outras linguagens documentárias que serão utilizados para estabelecer as diretrizes de política informacional relacionadas ao repositório.

---

52 Para conhecer um exemplo de proposta dentro da economia solidária, cf. RUESS. Tesauro de Economía Social y Solidaria. Disponível em: [https://www.ruess.com.ar/sites/www.ruess.com.ar/files/adjuntos/resumen\\_tesauro.pdf](https://www.ruess.com.ar/sites/www.ruess.com.ar/files/adjuntos/resumen_tesauro.pdf). Acesso em 05 jan. 2023.

**Figura 10** – Processo de definição dos termos.



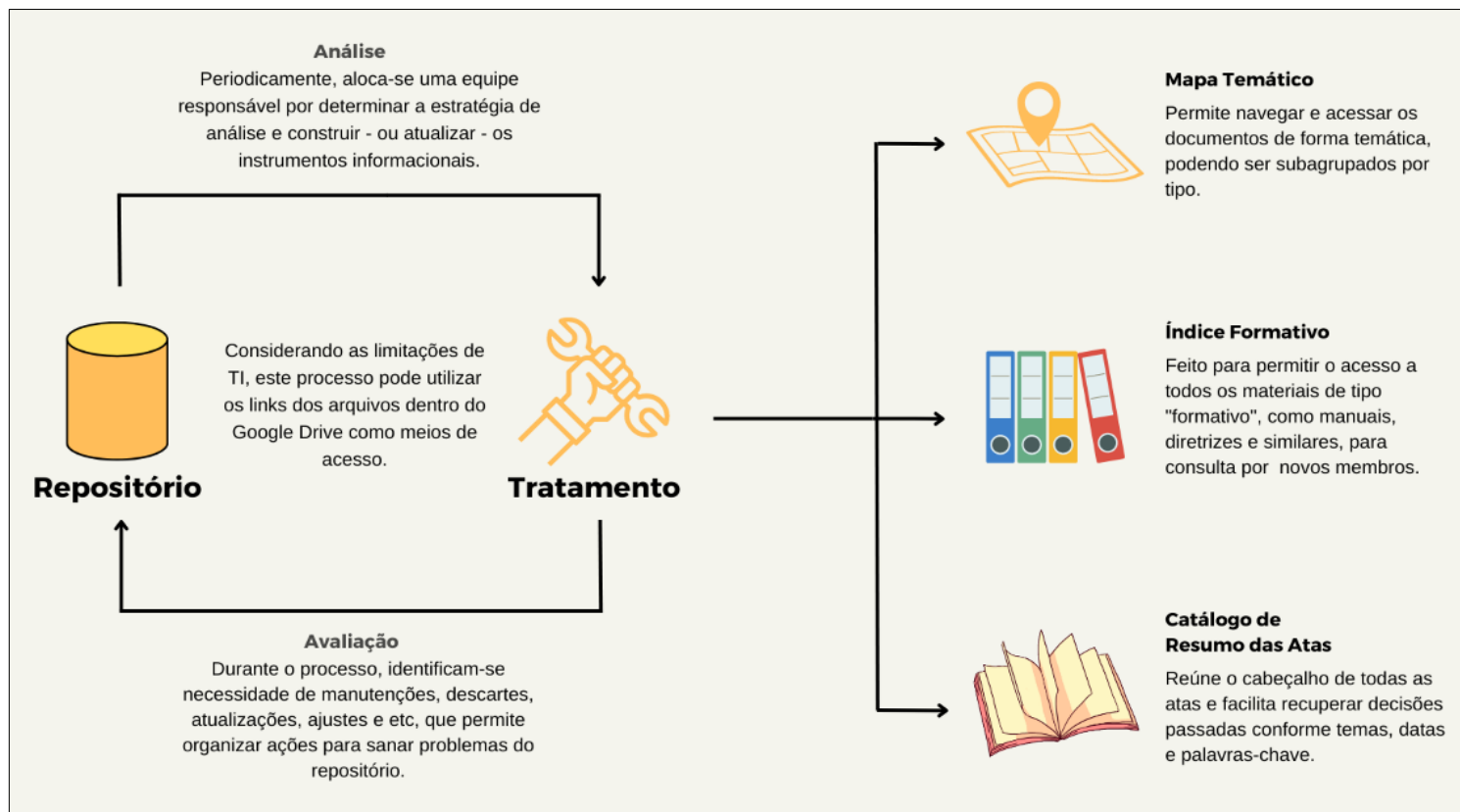
Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

Ademais, a exposição de dificuldades e dúvidas pelos participantes permite planejar a elaboração de documentos instrutivos e realização de treinamentos que busquem sanar dúvidas de forma direcionada. Armazená-las também permitem sua reutilização em casos futuros, até mesmo sob uso de narrativas de forma processual (SANTOS; TRZECIAK; RADOS, 2017), que facilitem a formação de novos membros – neste caso, um documento de *Frequent Asked Questions* (FAQ) seria interessante.

Em seguida, a delimitação dos termos facilita elaborar catálogos, índices e sumários por estabelecer a estrutura básica necessária ao tratamento informacional que as constroem. Estas ferramentas garantem uma melhor navegabilidade e acessibilidade, reduzindo o risco de desperdício, esquecimento ou desaprendizado não-intencionais (ZIEBA, 2017), além de agilizarem os fluxos de informação.

É evidente que o uso de TIC e SI/KMS de alta tecnologia são necessários para que atinjam seu máximo potencial; todavia, a criação manual de edições periódicas (semestrais ou anais) também é interessante, conforme exemplificado na Figura 11 abaixo:

**Figura 11** – Elaboração de Instrumentos Informacionais.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Mesmo que os instrumentos não acompanhem em tempo real as alterações do repositório, ainda garantem o acesso claro a grande parte dos documentos presentes; para mais, o próprio processo também permite avaliar periodicamente o repositório, identificando necessidades de ajustes que continuamente reduzem problemas estruturais – lidando com a questão de perda identificada durante a análise. Ademais, foram indicados instrumentos com base nas necessidades relatadas pelos entrevistados do NuMI-EcoSol – como a formação de novos membros, mas que devem ser pensados conforme as necessidades de cada organização.

Por fim, para lidar com problemas anteriores de longo prazo (*i.e.*, a desorganização passada), os cabeçalhos podem ser aplicados de forma retroativa, simultaneamente



realizando o descarte de documentos que não tenham mais utilidade. Esta tarefa pode ser realizada por uma equipe temporária<sup>53</sup>, utilizando-se de estagiários e/ou trabalhadores voluntários.

## 6.2 Indicações de pesquisa

Nosso levantamento bibliográfico apontou que as organizações de economia solidária ainda são pouco exploradas dentro do âmbito da CI, reforçando observações anteriores (FOREST *et al.*, 2018). Os resultados de nossa análise, por sua vez, demonstram que as inter-relações entre os campos existem em nível teórico e prático, sendo importante para uso de conhecimentos nestas organizações, salientando que maiores aprofundamentos no tema em questão são importantes e profícuos.

Como estudo de caso, nossa pesquisa identificou questões e hipóteses de maior escopo, mas que não podem ser discutidas dentro das limitações metodológicas em questão. Dito isto, encerraremos nossa discussão com indicações de pesquisas futuras que expandem os pontos identificados durante a análise:

**a) Práticas coletivas de GIC:** as organizações de economia solidária apresentam uma ausência de barreiras competitivas e monopolistas ao compartilhamento de informações e conhecimentos, tornando-as interessantes como espaços para estudar/aplicar modelos de GIC interorganizacionais (TSAI, 2015) e locais (LATIHNNEN, 2013) voltados a inovação.

Contudo, há desafios no campo ético: como coordenar organizações autogestionárias e plurais sem incorrer em uma violência epistemológica e social – em especial para com as que possuem fortes aspectos culturais? Diferentes organizações têm diferentes formas de significação (CHOO, 2003), assim como diferentes capacidades

---

53 A limitação de equipe é um problema que não pode ser resolvidos com as proposições, inclusive dificultando sua execução. Contudo, dado as mudanças no contexto político, implicando maiores possibilidades apoio institucional e governamental às iniciativas de Economia Solidária, torna-se mais viável ao NuMI-EcoSol buscar meios para estabelecer equipes informacionais e/ou administrativas fixas e consolidar sua estrutura informacional.

de processamento informacional, o que pode transformar uma tentativa de abordagem coletiva em um sistema de “colonização informacional” – isto é, coordenar os processos de modo a beneficiar determinado posicionamento, em detrimento (e exploração) de outros.

Desta forma, indicam-se estudos onde as questões apresentadas por Tsai (2015) e Lahtinen (2013) tratados sob abordagens autogestionárias e cooperativas, examinando dinâmicas informacionais, uso de inteligência coletiva como *asset* (PADILHA; GRAEML, 2019), reflexões sobre combate as desigualdades informacionais e etc.

Como proposição mais específica, sugere-se discutir a inserção de unidades de informação (UI) em redes de incubadoras de economia solidária como espaços dedicados a ações de inteligência competitiva e disseminação de informações, pensando conectar o conhecimento organizacional da rede diretamente as demandas da sociedade<sup>54</sup> de forma inovadora.

**b) Inteligência Competitiva:** o monitoramento do ambiente externo é uma necessidade primordial para todas as organizações (HOFFMANN, 2016), sendo ainda mais importante para as que almejam transformar o ambiente em si. As ações presentes no método de incubação do NuMI-EcoSol (NUMI-ECOSOL, 2012a) indicam sua realização de forma não-estruturada, mas apontou-se que sua consolidação traria maiores benefícios a organização e aos colaboradores.

Todavia, devemos reconhecer que os apontamentos realizados se aplicam apenas a organizações com certo apoio institucional e aporte financeiro (mesmo que limitado). Os desafios da realidade dos EES (SILVA; CARNEIRO, 2014) impede que a implementação de estruturas de inteligência competitivas nos moldes analisados sejam viáveis de forma generalizada. Contudo, não impossibilita que outros modelos, de caráter coletivo, possam servir ao mesmo propósito. Então, como podemos implementar inteligências competitivas na economia solidária sob uma abordagem coletiva?

---

<sup>54</sup> Similar ao realizado pela equipe do programa “Globo Rural”, que responde demandas buscando pesquisadores e especialistas de todo o país.

Dito isto, recomenda-se estudar a inteligência competitiva sob uma abordagem em rede colaborativa de EES, discutindo ressignificações ao termo “competitivo” dentro de seu contexto sociocultural e a construção de modelos que sejam mais apropriados para organizações de pequeno porte e autogestionárias.

**c) Repositórios para economia solidária:** Tornar sua produção de conhecimentos evidente e acessível é um dos grandes desafios da economia solidária, sendo o objetivo primordial de redes como a de ITCPs (VECHIA *et al.*, 2011). Há dificuldades em “desfragmentar” sua produção e integrar o valioso conhecimento dos trabalhadores – seja ele do espaço formal, informal ou pessoal (REINO; VARK, 2021).

Repositórios mostram-se como a solução mais evidente: armazenam e tornam disponível todos os documentos pertinentes de forma estruturada, mas precisa-se considerar modelos onde estejam refletidos a natureza coletiva e autogestionada das organizações de economia solidária, almejando que sejam mais integrativos.

Dito isto, recomenda-se discutir o uso de *wikis* (MATSHCKE; MOSKALIUK; CRESS, 2012) para construção de repositórios abertos via *web*, por compartilhar da autogestão e do coletivismo como ação fundamental para sua existência, permitindo integrar uma linguagem e arquitetura da informação adequada (DAVENPORT; PRUSAK, 2002) devido a participação dos membros no processo. Aqui, também é importante considerar o papel das incubadoras de promover competências informacionais (REZENDE, 2009) nos EES, para que os trabalhadores possam participar não apenas através do uso, mas também da construção da *wiki*.

Ademais, sua associação direta em sites, portais e fóruns aumenta a visibilidade do repositório; e sua simplicidade de uso e baixa demanda de estrutura de TI tornam-na interessante mesmo em contextos com recursos limitados.

Por fim, nossas discussões também apresentam possibilidades de pesquisa para além da GIC: linguagens documentárias, necessidades de usos e usuários, TIC, acervos e etc.; todos são tratados direta ou indiretamente que ainda necessitam de

aprofundamentos de forma específica, salientando o chamado para maiores pesquisas de CI dentro da economia solidária.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscando romper não apenas com a estrutura econômica mas também ideológica do capitalismo, o movimento de economia solidária surgiu em meados do século XIX, discutindo reformulações às questões de posse e trabalho para superar a exploração e a miséria (SINGER, 2002/ LAVILLE, 2009). O movimento persevera até hoje em inúmeros países, destacando-se o Brasil, onde cooperativas e associações colaborativas criam oportunidades de renda e trabalho digno, mesmo que dentro de certas limitações (DARDENGO, 2013; SILVA; CARNEIRO, 2014).

Sua natureza disruptiva, gerando espaços vezes denominados como “laboratórios de inovação social” (PACHECO *et al.*, 2018), chama a atenção do poder público e das universidades, que buscam fomentá-la por intermédio da atuação de incubadoras e núcleos de estudos. Estas organizações geram tecnologias sociais, inovações sociais, produções científica e empreendimentos que transformam a sociedade mediante uma coordenação simultânea de força de trabalho e conhecimentos. Não obstante, em alguns campos, como é o caso da Ciência da Informação, estas organizações ainda são pouco exploradas. Forest *et al.* (2018) apresentou demandas e possibilidades de pesquisa, onde optamos discutir o tema sob uma abordagem organizacional.

Através de um estudo de caso, esta pesquisa analisou a Gestão da Informação e do Conhecimento do Núcleo Multidisciplinar Integrado de Estudos, Formação e Intervenção em Economia Solidária (NuMI-EcoSol/UFSCar) de forma descritiva-exploratória, evidenciando suas características.

Sumariamente, os resultados da análise da política e cultura informacional, espaços de tomada de decisão (CHOO, 2003) e do fluxo de informação ((DAVENPORT; PRUSAK, 2002), apresentam desde a atribuição de responsabilidades informacionais até as dinâmicas de seu repositório, caracterizando a GIC do NuMI-EcoSol como *knowledge intensive*, descentralizada e *KM emergent*. Em relação a Inovação Social, atua através de projetos e redes de conhecimento, onde a memória organizacional e a multidisciplinaridade de sua equipe são aspectos essenciais para seu sucesso, sendo

seus maiores desafios os riscos de perda de conhecimento (ZIEBA, 2017) e *knowledge drain* (SUCHUL; EUIHO; MODEUM, 2014).

Por fim, a análise também evidenciou que, apesar de compartilhar semelhanças com MPEs (ZIEBA; BOLISANO; SCARSO, 2016; FELL; DORNELAS, 2020) e outras organizações de fins sociais (HUME C.; HUME M., 2012; BLOICE; BURNETT, 2016), a autogestão e as relações dialógicas configuram novas formas de significação e construção de conhecimentos (CHOO, 2003) que impactam sua GIC, contribuindo para o corpus de conhecimento em nível epistemológico ao apresentar uma nova perspectiva de gestão.

Dito isto, destaca-se que os objetivos propostos foram cumpridos, permitindo uma ampla compreensão das características da GIC do NuMI-EcoSol e de sua relação direta com a capacidade de atuação do Núcleo – tanto para Inovação Social quanto para outros fins, assim como a importância de analisar esta organização dentro de seu contexto social, finalizando com um breve exercício de proposição prática e indicações de pesquisa.

Considerando que optamos por seções específicas para síntese dos resultados e indicações de pesquisas<sup>55</sup>, não iremos (re)apresentá-las de maneira extensa nestas considerações finais. No lugar, concluiremos com uma breve reflexão pessoal sobre o desafio “ideológico” relacionada a origem do desejo desta pesquisa.

A economia solidária, política e militante por excelência, implica que qualquer estudo relacionada a si tenha um viés ideológico – seja ele alinhado ou contra. Este caso não é exceção: as questões de GIC foram discutidas dentro dos valores e princípios da organização, considerando importante comprometer-se a ajudar a cumprirem seu objetivo. Não obstante, foi possível realizar toda nossa análise de forma transparente e fundamentada através de argumentações racionais e embasadas pela literatura, evitando conclusões distorcidas ou romantizadas.

Dito isto, é evidente que para fazer Ciência não é necessário a negação completa de ideologias, mas seu conflito com a razão do método científico. A complexidade da interação entre Ideologia e Ciência é fundamental para que possamos cumprir com o

---

55 Cf. Seção 4.4 e Seção 5.2, respectivamente.

trabalho científico sem a chamada “contaminação ideológica” (SILVA, 2021), mas também não limitemos as perspectivas sociais sob os quais podemos trabalhar, caminhando para uma manutenção cega do *status quo*.

Com isto, espera-se que o leitor deste trabalho, além de compreender seus resultados, também entenda seu importante pano de fundo sociopolítico, motivando-se para aproximar questões sociais da pesquisa em Ciência da Informação de forma crítica, mas também criativa.

Ampliando o que foi dito por Saracevic (1999), necessitamos de mais “cientistas-poetas”, não somente pelo poder de síntese, mas para também envolverem múltiplos olhares de mundo sob a Ciência sem discriminação ou medo do experimental; ou, em forma de *haiku*:

***Fazer ciência  
necessita abraçar,  
sem negar [a] razão.***

## REFERÊNCIAS

- AKYON; F. V.; YOZGAT, U.; AYAS, C. A research about the relationship between the knowledge sharing behavior and gossip at work. **Bilgi Ekonomisi ve Yonetimi Dergisi**, v. 10, p. 21-31, nov. 2015. Disponível em: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/beyder/issue/30329/327348>. Acesso em 10 out. 2022.
- ANDION, C. A. Gestão no Campo de Economia Solidária: Particularidades e Desafios. **RAC**, v. 9, p. 79-101, jan./mar. 2005. DOI:10.1590/S1415-65552005000100005.
- ARAÚJO, A. T. M. L. S.; FELL, A. F. A. A produção acadêmica em gestão do conhecimento no Brasil: um estudo dos trabalhos completos nos anais do ENANCIB e do ENANPAD no período de 2017 a 2019. In: FELL, A. F. A. *et al.* **Atualidades em Estudos de Ciência da Informação e de Gestão da Informação**. João Pessoa: Editora do CCTA, p. 75-113, 2022.
- ARAÚJO, E. A. Práticas informacionais em ambientes de infodemias: reflexões para o estudo de patologias informacionais. **Liinc em Revista**, v. 17, mai. 2021. Disponível em: <https://revista.ibict.br/liinc/article/view/5700/5291>. Acesso em 28 dez. 2022.
- ARRUDA, A. G. **Inovação e Pesquisa Responsável e engajamento público da ciência: o caso das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares de Universidades públicas brasileiras**. 267 f. Tese (Doutorado em Ciência, Tecnologia e Sociedade) - Centro de Educação e Ciência Humanas, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/13829>. Acesso em 26 ago. 2021.
- BARRETO, A. A. O mercado de Informação no Brasil. **Inf. Inf**, v. 5, jan./jun. 2000. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/44563>. Acesso em 05 set. 2022.
- BEZERRA, A. C.; ALMEIDA, M. A. Rage against the machine learning: a critical approach to the algorithmic mediation of information. **Brajis**, v. 14, n. 2, p. 6-23, abr./jun. 2020. DOI:10.36311/1981-1640.2020.v14n2.02.p6
- BIRDSALL, W. F. Uma economia política da Biblioteconomia? **Perspect. ciênc. inf.**, v. 10, p. 86-93, jan./jun. 2005. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/35788>. Acesso em 02 jan. 2023.
- BLOICE, L.; BURNETT, S. Barriers to knowledge sharing in third sector social care: a case study. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, p. 125-145, 2016. DOI: 10.1108/JKM-12-2014-0495.
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2, p. 68-80, jan./jul. 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027>. Acesso em 23 jul. 2022.
- BROWN, M.; CATER-STEEL, A. Do rumours contribute to knowledge management - and will we ever know? In: **The 4th Mediterranean Conference on Information Systems**, iv., 2009, Atenas. Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/mcis2009/62/>. Acesso em 28 set. 2022.
- BUUNK, I.; HALL, H.; SMITH, C. F. Tacit knowledge sharing: the determination of a methodological approach to explore the intangible. **ISIC**, 2016. Disponível em: <https://www.napier.ac.uk/~media/worktribe/output-830909/tacit-knowledge-sharing-the->



determination-of-a-methodological-approach-to-explore-the-1.pdf. Acesso em 01 nov. 2021.

BUTT, A. S. Determinants of top-down knowledge hiding in firms: an individual-level perspective. **Asian Business & Management**, nov. 2019. DOI:10.1057/s41291-019-00091-1.

CARREIRA, M. I. P. G. **A model for enterprise knowledge management after COVID-19**. 64p. Dissertação (Mestrado em Gestão da Informação) - Instituto Superior de Estatística e Gestão da Informação, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2021. Disponível em: <https://run.unl.pt/bitstream/10362/129183/1/TGI0473.pdf>. Acesso em 18 nov. 2022.

CAPURRO, R.; HJORLAND, B. O Conceito de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 12, p. 148-207, jan./abr. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pci/v12n1/11.pdf>. Acesso em 01 abr. 2021.

CAVAGLIERI, M.; JULIANI, J. P. Implantação do Sistema Kanban como instrumento de controle dos documentos. **Ágora**, v. 26, n. 52, p. 119-142, jan./jun. 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/12204>. Acesso em 24 set. 2022.

CAVALCANTE, L. E. Informação social, solidária e desenvolvimento local. In: **ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO (ENANCIB)**, XV, 2014, Belo Horizonte. Anais. Belo Horizonte: UFMG, 2014. p. 1321-1337. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/18304>. Acesso em 23 maio 2021.

CHIARIELLO, C. L. A trajetória da SENAES em prosa e números: consolidação e réquiem de uma agenda pública para a economia solidária. **Org & Demo**, v. 21, n. 2, p. 97-116, jul./dez. 2020. DOI:10.36311/1519-0110.2020.v21n2.p97-116.

CHOO, W. C. **A organização do Conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac, 2003. 421 p.

CORRÊA, F. A gestão do conhecimento holística: delineamento teórico conceitual. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 24, p. 122-146, jan./mar. 2019. DOI: 10.1590/1981-5344/3542.

CORREGGIO, E. G. D. G; SCHLICHTING, S. A rede de economia solidária em Santa Catarina: trajetória do Fórum Catarinense de Economia Solidária (FCES). **P2P ; INOVAÇÃO**, Rio de Janeiro, v. 5, ed. especial, p. 73-87, 2018.

COSTA, E. H. S. **Fluxos de informação em empreendimentos solidários: a COOPERNATUZ de Osasco/SP**. Dissertação(Mestrado em Política Científica e Tecnológica) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Geociências, Campinas, 2010. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12733/1613750>. Acesso em 28 dez. 2022.

COSTA, F. N. Comportamentos dos investidores: do homo economicus ao homo pragmaticus. **IE/UNICAMP**, n. 165, ago. 2009. Disponível em <https://www.eco.unicamp.br/images/arquivos/artigos/1795/texto165.pdf>. Acesso em 01 ago. 2022.

COUTO, L. F. Feyerabend e a máxima do “Tudo Vale”: A necessidade de se adotar múltiplas possibilidades de metodologia na construção de teorias científicas. **Psicol. Reflex. Crit**, v. 12, n. 3, 1999. DOI:10.1590/S0102-79721999000300004.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa**. Métodos qualitativo, quantitativo e misto. London ; New Delhi: Sage, 2010.

DAGNINO, R. **A tecnologia social e seus desafios**, 2004. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Renato-Dagnino/publication/265109071\\_A\\_tecnologia\\_social\\_e\\_seus\\_desafios/links/56bb307a08aebb3054a85d10/A-tecnologia-social-e-seus-desafios.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Renato-Dagnino/publication/265109071_A_tecnologia_social_e_seus_desafios/links/56bb307a08aebb3054a85d10/A-tecnologia-social-e-seus-desafios.pdf). Acesso em 08 ago 2022.

DARDENGO, A. M. **A panaceia econômico-solidária: uma sistematização dos discursos apologéticos e críticos da economia solidária no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Política Social) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. Vitória, 2013. Disponível em: <http://repositorio.ufes.br/handle/10/8756>. Acesso em 28 dez. 2022.

DALKIR, K. **Knowledge Management in Theory and Practice**. Burlington: Elsevier, 2005. 371p.

DAMIAN, I. P. M.; CABERO, M. M. M. Proposição de um modelo de gestão do conhecimento voltado às características da memória organizacional. **Encontros Bibli**, v. 25, p. 1-21, 2020. DOI: 10.5007/1518-2924.2020.e73691.

DAMIAN, I. P. M.; CABERO, M. M. M. Modelos de Gestão do Conhecimento voltado às características da memória organizacional. **Inf. Inf.**, v. 26, n. 3, p. 157-180, jul./set. 2021. DOI: 10.5433/1981-8920.2021v26n3p157.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da Informação**. São Paulo: Futura, 2002. 317 p.

D'ESPÍNDULA, T. S.; FRANÇA, B. H. S. Aspectos éticos e bioéticos na entrevista em pesquisa: impacto na subjetividade. **Rev. Bioét.**, v. 24, n. 3, p. 495-502, 2016. DOI:10.1590/1983-80422016243149.

DUANGTA, K.; BORISUTDHI, Y.; SIMARAKS, S. Knowledge Managament of pomelo production system in Northeast Thailand: A case study of the pomelo farmer group in Ban Thaen district. **Forest and Society**, v. 2, n. 2, p. 162-172, nov. 2018. DOI:10.24259/fs.v2i2.5122.

ELSAYED, E. Knowledge Value Chain. **Journal of Management Development**, v. 19, n. 9, p. 783-793, 2000.

FARNESE, M. L.; BARBIERI, B.; CHIRUMBOLO, A.; PATRIOTTA, G. Managing Knowledge in Organizations: A Nonaka's SECI Model Operationalization. **Frontiers in Psychology**, v. 10, dez. 2019. DOI: 10.3389/fpsyg.2019.02730.

FELL, A. F. A.; DORNELAS, J. S. Gestão do conhecimento, tecnologia da informação e pequenas e médias empresas de serviços: um estudo de casos múltiplos na Região Metropolitana do Recife. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 25, n. 2, p. 29-55, jun. 2020. DOI: 10.1590/1981-5344/3781.

FERREIRA, J. C.; NETO, S. J. A. Inbound Marketing em bibliotecas universitárias: novas formas de mediação da informação. **Inf. Prof.**, Londrina, v. 10, p. 32-35, jan./abr., 2021. DOI:10.5433/2317-4390.2021v10n1p32.

- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Construindo o conceito de competências. **RAC**, v. 5, p. 183-196, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>. Acesso em 08 maio 2021.
- FONSECA, R. S.; MACHADO, L. R. S. Representações de empreendimentos econômicos solidários sobre a Internet. **TransInformação**, Campinas, v. 23, n. 3, p. 195-206, set./dez., 2011.
- FOREST, F.; VIERA, A. F. G.; VITORINO, E. V.; VARVAKIS, G. A Economia Solidária em Ciência da Informação: inter-relações e atuações possíveis. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 24, n. 2, p. 165-187, maio/ago. 2018. DOI:10.19132/1808-5245242.165-187.
- FORTES, V. R. Sobre o conceito de exército industrial de reserva: aspectos históricos e atualidade. **Temporalis**, n. 36, p. 256-273, jul./dez. 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/temporalis/article/view/21461/pdf>. Acesso em 08 set. 2021.
- FRANÇA FILHO, G. C. Teoria e Prática em economia solidária: problemática, desafios e vocação. **Civitas - revista em Ciências Sociais**, v. 7, p. 155-174, 2007. DOI:10.15448/1984-7289.2007.1.2041.
- FRANCELIN, M. M. Abordagens em epistemologia: Bachelard, Morin e a epistemologia da complexidade. **Transinformação**, v. 17, n. 2, p. 101-109, maio/ago., 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tinf/a/YRKcNvVKFXtTFh6j9T3FQgx/?lang=pt>. Acesso em 21 fev. 2023.
- GONTIJO, F. M. C.; PAULA, A. P. P. Os sentidos da economia solidária: reflexões sobre um curso de formação. **Educ. Pesqui.**, São Paulo, v. 45, 2019. DOI:10.1590/S1678-4634201945185054.
- GRIMSDOTTIR, E.; EDVARDSSON, I. R. Knowledge Management, Knowledge Creation, and Open Innovation in Icelandic SMEs. **SAGE Open**, out./dez., 2018. DOI: 10.1177/2158244018807320.
- HAN, B. **Sociedade do Cansaço**. 2ª. ed. ampliada, Rio de Janeiro: Vozes, 2017. 128p.
- HARALDSDOTTIR R. K.; GUNNLAUGSDOTTIR, J.; HVANNBERG, E. T.; CHRISTENSEN; P. H. Registration, access and use of personal knowledge in organizations. **International Journal of Information Management**, v. 40, 2018, p. 8 - 16. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2018.01.004
- HIPP, C. Knowledge-Intensive Business Services in the New Mode of Knowledge Production. **AI & SOC**, v. 13, p. 88-106. 1990. DOI:10.1007/BF01205260.
- HOFFMANN, W. A. M. Gestão do conhecimento e da informação em organizações baseados em inteligência competitiva. **Ci. Inf.**, v. 45, n. 3, p. 31-42, set./dez. 2016. DOI:10.18225/ci.inf.v45i3.4045.
- HOFFMANN, W. A. M.; CHEMALLE, K. E. Acesso e uso de inteligência competitiva em micro e pequena empresas de arranjos produtivos locais. **ENANCIB**, 2006. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/178726>. Acesso em 08 jun. 2022.
- HUME, C.; HUME, M. What about us? Exploring small to medium Australian not for-profit firms and knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, p. 104-124, 2012. DOI:10.1108/JKM-12-2014-0497.

INOMATA, D. O.; ARAÚJO, W. C. O.; VARVAKIS, G. Fluxos de informação na Perspectiva Organizacional. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 20, n. 3, p. 203-228, set./dez. 2015.

INSTITUTO BANCO PALMAS. O que é o Banco Palmas?. [s.d.]. Disponível em: <http://institutopalmas.weebly.com/o-que-e-o-banco-palmas.html>. Acesso em 17 mar. 2021.

INSTITUTO EDINHEIRO MARICÁ. Quem Somos. [s.d.]. Disponível em: <https://institutoedinheiromarica.org/quem-somos>. Acesso em 17 mar. 2021.

ITABORAHY, A. L. C.; MACHADO, R. P. M.; ALVARES, L. M. A. R. Modelo de maturidade em gestão do conhecimento: uma visão diacrônica. **Em Questão**, v. 27, n. 3, p. 350-374, jul./set. 2021. DOI:10.19132/1808-5245273.350-374.

KOGUT, C. S.; MELLO, R. C. Reverse Knowledge Transfer in Multinational Companies: a systematic literature review. **BAR**, v. 14, 2017. DOI: 10.1590/1807-7692bar2017160097

JIMENES, A.; ROBERTS, T. Decolonising Neo-Liberal Innovation: Using the Andean Philosophy of 'Buen Vivir' to Reimagine Innovation Hubs. **IFIP**, p. 180-191, 2019. DOI:10.1007/978-3-030-19115-3\_15.

JORDÃO, R. V. D. Práticas de gestão da informação e do conhecimento em pequenas e médias empresas organizadas em rede: um estudo multicase da indústria brasileira. **Perspectiva em Ciência da Informação**, v. 20, n. 3, p. 178-199, jul./set. 2015. DOI:10.1590/1981-5344/1737.

JULIANI, D. P.; JULIANI J. P.; SOUZA, J. A.; HARGER, E. M. Inovação social: perspectivas e desafios. **Espacios**, v. 35, n. 5, 2014, p. 24. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a14v35n05/14350423.html>. Acesso em 01 jun. 2020.

LAHTINEN, J. Local social knowledge management: A case study of social learning and knowledge sharing across organizational boundaries. **Journal of Information Science**, n. 39, v. 5, p. 661-675, 2013. DOI:10.1177/0165551513481431.

LAVILLE, J. L. A economia solidária: um movimento internacional. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n. 84, p. 7-47, mar. 2009. Disponível em: [https://www.ces.uc.pt/ficheiros2/files/JL\\_Laville\\_RCCS\\_84.pdf](https://www.ces.uc.pt/ficheiros2/files/JL_Laville_RCCS_84.pdf). Acesso em 05 jan. 2023.

LE, H.; NEWMAN, A.; MENZIES, J.; ZHENG, C.; FERRELIS, J. Work-life balance in Asia: a systematic review. **HRMR**, v. 30, n. 4, dez. 2020. DOI:10.1016/j.hrmr.2020.100766.

LUSSI, I. A. O.; SHIMBO, I.; MACHADO, M. L. T.; ZANIN, M.; TEIXEIRA, B. A. N. Autogestão, Cooperativismo e Economia Solidária no NuMI-EcoSol/UFSCar: A Influência de Paul Singer. **P2P ; Inovação**, Rio de Janeiro, v. 5, ed. especial, p. 61-72, 2018. DOI:10.21721/p2p.2018v5n0.p61-72.

MAALAOUI, A.; LOARNE-LEMAIRE, S.; RAZGALLAH, M. Does knowledge management explain the poor growth of social enterprises? Key insights from a systematic literature review on knowledge management and social entrepreneurship. **Journal of Knowledge Management**, v. 24, n. 7, p. 1513-1532, 2020. DOI:10.1108/JKM-11-2019-0603.

MAIMONE, G. D.; SILVEIRA, N. C.; TÁLAMO, M. F. G. M. Reflexões acerca das relações entre representação temática e descritiva. **Inf. & Soc.**, v. 21, p. 27-35, jan./abr. 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/7367/5596>. Acesso em 02 set. 2022.

MADL, L.; RADEBNER, T. Technology transfer for social benefit: ten principles to guide the process. **Cogent Social Studies**, v. 7, 2021. DOI:10.1080/23311886.2021.1947560.

MANOEL, J. O que é ser Militante. fev. 2021. Youtube. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=HjFJJEIVWoM>. Acesso em 05 set. 2021.

MARTINEZ, A. A. A.; LÓPEZ, V. M. R. Theoretical approach of innovation in organizations: background and research perspectives. **Revista de El Colégio de San Luis**, v. 8, n. 17, set./dez. 2018. DOI:10.21696/rcsl8172018802.

MATSHCKE, C.; MOSKALIUK, J.; CRESS, U. Knowledge exchange using Web 2.0 technologies in NGOs. **Journal of Knowledge Management**, n. 16, p. 159-176, 2012. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Johannes-Moskaliuk/publication/220363528\\_Knowledge\\_exchange\\_using\\_Web\\_20\\_technologies\\_in\\_NGOs/links/0046351da75b7b2284000000/Knowledge-exchange-using-Web-20-technologies-in-NGOs.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Johannes-Moskaliuk/publication/220363528_Knowledge_exchange_using_Web_20_technologies_in_NGOs/links/0046351da75b7b2284000000/Knowledge-exchange-using-Web-20-technologies-in-NGOs.pdf). Acesso em 1 nov. 2021.

MICHAELIS. Ativismo. [s.d.]. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/busca?id=RMaL>. Acesso em 30 abr. 2021.

MINDWALK. Direção: Bernt Amadeus Capra. Estados Unidos: Triton Pictures, 1990. Vídeo Digital.

MORAES, M. B. Responsabilidade Social em Biblioteconomia: caminhos históricos e possibilidades no ensino. **Inf. Inf.**, v. 26, p. 112-135, jan./mar. 2021. DOI:10.5433/1981-8920.2021v26n1p112

MORAIS, C. A. **Incubadora Universitária de Empreendimentos de Economia Solidária: perspectivas de gestão de um sistema não hierarquizado e suas relações com o sistema burocrático.** 126p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos) - Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/10833>. Acesso em 17 out. 2022.

MOYA, R. D. **Limites à Economia Solidária: legitimidade e legalidade.** O caso da Cooperativa Cooperlimp e seus impactos no desenvolvimento territorial. 94p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Urbana) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia Urbana, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/4363/5450.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 29 ago. 2022.

NESPOLO, N. I. F. Cooperativismo: A escolha pelo coletivo. **P2P ; Inovação**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, ed. especial, p. 107-113, 2018. DOI:10.21721/p2p.2018v5n1.p107-113.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento nas empresas.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

NUMI-ECOSOL. História. [s.d.]. Disponível em:  
<http://www.numiecosol.ufscar.br/numi-ecosol/historia>. Acesso em 22 mar. 2021.

NUMI-ECOSOL. Metodologia. [s.d.]. Disponível em:  
<https://www.numiecosol.ufscar.br/pt-br/quem-somos/metodologia>. Acesso em 1 ago. 2022.

NUMI-ECOSOL. Método de Incubação. 2012a. Disponível em:  
<https://www.numiecosol.ufscar.br/pt-br/acervo/acervo-numi>. Acesso em 07 fev. 2023.

NUMI-ECOSOL. Regimento Interno. 2012b. Disponível em: <https://www.numiecosol.ufscar.br/pt-br/acervo/acervo-numi>. Acesso em 07 fev. 2022.

OLIVEIRA, M. C. S. B. **Conversão do conhecimento: estudo de caso em incubadora universitária de empreendimentos de economia solidária**. 231 f. Dissertação (Mestrado em Ciência, Tecnologia e Sociedade) - Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2012.

OLIVER, G. Understanding Information Culture: conceptual and implementation issues. **J. Inf. Sci. Theory Pract.**, v. 5, p. 6-14, 2017. DOI:10.1633/JISTaP.2017.5.1.1.

PACHECO, A. S. V.; SANTOS, M. J.; SILVA, K. V.; PACHECO, An. S. V. Dos objetivos ao surgimento de uma inovação social: um estudo de caso em uma organização da economia solidária. **P2P ; INOVAÇÃO**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 119-140, mar./ago. 2018. DOI:10.21721/p2p.2018v4n2.p119-140

PADILHA, M.; GRAEML, A. R. Inteligência Coletiva e Gestão do Conhecimento: uma relação de dependência ou mútuo reforço? **Perspectiva em Gestão & Conhecimento**, v. 9, n. 2, p. 153-173, maio/ago. 2019. DOI:10.21714/2236-417X2019v9n2.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 16ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, c1991. 362 p.

RHADDOUR, R. M. D.; DUQUE, C. G. A arquitetura da informação em espaços colaborativos e sua contribuição para a gestão da informação. Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, **XX ENANCIB**, 2019. Disponível em:  
<http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/124370>. Acesso em 24 mar. 2021.

REINO, A.; VÄRK, A. Practice ecology of knowledge management-connecting the formal, informal and personal. **Journal of Documentation**, v. 77, p. 163-180. 2021. DOI:10.1108/JD-03-2020-0043.

REZENDE, L. V. R. **Incubadoras Sociais: Gestão da Informação e do Conhecimento na Construção de Tecnologia Social**. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Departamento de Ciência da Informação e Documentação, Faculdade de Brasília, Brasília, 2009.

ROBREDO, J. Sobre a arquitetura da informação. **RICI**, n. 2, p. 115-137, jul./dez. 2008. Disponível em: [https://brapci.inf.br/\\_repositorio/2015/06/pdf\\_59b427121f\\_0000013161.pdf](https://brapci.inf.br/_repositorio/2015/06/pdf_59b427121f_0000013161.pdf). Acesso em 24 mar. 2021.

ROZENFELD, H.; AMARAL, D. C. **Gestão de Projetos em Desenvolvimento de Produtos**. São Paulo: Saraiva, 2006.



SALES, A. L. L. F.; FONTES, F. F.; YASUI, S. Para (re)colocar um problema: a militância em questão. **Temas psicol.**, Ribeirão Preto, v. 26, n. 2, p. 565-577, jun. 2018. Disponível em [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext;pid=S1413-389X2018000200002;lng=pt;nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext;pid=S1413-389X2018000200002;lng=pt;nrm=iso). Acesso em 05 set. 2021. DOI:10.9788/TP2018.2-02Pt.

SANTANA, S. C.; CARVALHO, A. V. Gestão ecológica da Informação: Estudo em Universidade Pública. **XIX ENANCIB**, 2018.

SANTOS, T. C. S.; TRZECIAK, D. S.; RADOS, G. J. V. Narrativa no fluxo de informação para o compartilhamento de conhecimento em mpe: proposta de um modelo. **Perspectivas em Gestão ; Conhecimento**, v. 7, p. 28-47, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/28723>. Acesso em 28 dez. 2022.

SANTOS, J. C.; VALENTIM, M. L. P. Memória Organizacional e Valor da Informação: proposta de modelo conceitual. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 11, n. 3, p. 196-210, set./dez. 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/61582/34823>. Acesso em 28 dez. 2022.

SANTOS, P. S. **Modelo de Gestão da Informação para negócios sociais**: estudo em Florianópolis, Capital Lixo Zero. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Centro de Ciência da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2021.

SARACEVIC, T. Information Science. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 50, n. 12, p. 1051-1063, 1999.

SEBRAE. **Espiral do Conhecimento**: conheça essa metodologia. Disponível em: <https://cer.sebrae.com.br/blog/espiral-do-conhecimento/>. Acesso em 19 mar. 2020.

SILVA, S. P.; CARNEIRO, L. M. Os novos dados do mapeamento de economia solidária no Brasil: apontamentos iniciais para o debate. **Mercado de Trabalho**, n. 57, 2014. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3757/1/bmt57\\_novosdados.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3757/1/bmt57_novosdados.pdf). Acesso em 18 mai. 2021.

SINGER, P. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002. 127p.

SOUZA, L. G. S.; AGANETTE, E. C. Gestão do conhecimento em repositórios digitais: perfil das instituições brasileiras. **Informação & Tecnologia**, v. 5, n. 2, p. 104-121, jul./dez. 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/itec/article/view/44829/27747>. Acesso em 23 mai. 2022.

SOUZA, A. C. A. A.; POZZEBON, M. Práticas e mecanismos de uma tecnologia social: proposição de um modelo a partir de uma experiência no semiárido. **Revista Organizações e Sociedade**, v. 27, n. 93, p. 231-254, 2020. DOI:10.1590/1984-9270934.

SUCHUL, L.; EUIHO, S.; MODEUM, L. Measuring the risk of knowledge drain in communities of practice. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 2, p. 382-395, 2014. DOI:10.1108/JKM-07-2013-0263.

TREVISAN, E. R.; STRAUHS, F. R. Gestão do Conhecimento e Ergonomia Cognitiva: conexões existentes no contexto capacitante necessárias para a criação e reuso do conhecimento.

**Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 11, n. 3, p. 119-138, set./dez. 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/60444>. Acesso em 28 dez. 2022.

TSAI, A. The effect of innovation by inter-organizational knowledge management. **Information Development**, 2015. DOI:10.1177/0266666915603440.

TUCCI, C.G. **A presença de processos autogestionários nos empreendimentos de economia solidária pesquisados pelo SIES e a contribuição do campo CTS**. 131 p. Dissertação (Mestrado em Ciência, Tecnologia e Sociedade) - Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2012.

UFSCAR. Regimento Interno de NuMI-EcoSol. 2011. Disponível em: <http://www.numiecosol.ufscar.br/documentos/arquivos-numi/regimento-interno-numi>>. Acesso em 21 mar. 2021.

VALENTIM, M. L. P.; MOLINA, L. G. Prospecção e monitoramento informacional no processo de inteligência competitiva. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, n. especial 1. sem., p. 59-77, 2004. DOI:10.5007/1518-2924.2004v9nesplp59.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, 2008. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/119521>. Acesso em 26 maio 2021.

VALENTIM, M. L. P. Conceitos sobre Gestão do Conhecimento: uma revisão sistemática da literatura brasileira. **Inf. ; Soc.:Est.**, v. 30, n. 4, p. 1-34, out./dez. 2020. DOI:10.22478/ufpb.1809-4783.2020v30n4.57186.

VECHIA, R. D.; TILLMANN, R.; NUNES, T.; CRUZ, A. A rede de ITCs – passado, presente e alguns desafios para o futuro. **Revista Diálogos**, n. 18, p. 115-144, jan./jun. 2011. Disponível em: <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Dialogo/article/view/107>. Acesso em 17 jan. 2023

VIERA, G. A. F; FORESTI, F; ROSA, V.. Informação e Conhecimento na Economia Solidária. **Bíblios**, n. 62, p. 35-45, 2016.

VITAL, L. P.; FLORIANI, V. M.; VARVARKIS G. Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão. **Inf. inf.**, Londrina, v. 15, p. 85-103, jul./jun. 2010. Disponível em: [https://www.brapci.inf.br/\\_repositorio/2010/10/pdf\\_1a7391fedb\\_0012217.pdf](https://www.brapci.inf.br/_repositorio/2010/10/pdf_1a7391fedb_0012217.pdf). Acesso em 28 dez. 2022.

WILDEMUTH, B. M. **Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library Science**. London: Libraries Unlimited. 2009.

XIANCHUN, Z.; ZHU, Y.; JINLIAN, L. Gossip is a fearful thing: the impact of negative workplace gossip on knowledge hiding. **Journal of Knowledge Management**, v. 24, n. 7, p. 1755-1775, 2020. DOI:10.1108/JKM-04-2020-0264.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2ª. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

ZIEBA, M.; BOLISANO, E.; SCARSO, E. Emergent approach to knowledge management by small companies: multiple case-study research. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 2, p. 292-307, 2016. DOI:10.1108/JKM-07-2015-0271.



ZIEBA, M. Knowledge Safety: insights from the SME Sector. **Journal of Management and Business Administration**, v. 25, n. 3, p. 78-96, 2017. DOI:10.7206/jmba.ce.2450-7814.203.

## ANEXO I – MODELO DE PAUTA DO CONSELHO GESTOR DO NUMI-ECOSOL

Data:      Horário:      Local:

Preparo de Pauta e Moderação:      Relatoria e elaboração de ata:

### PARTICIPANTES

Membros do Conselho Gestor presentes			
Docentes	Estudantes de graduação	Técnicos	Estudantes de pós-graduação
Pessoas Convidadas:			
Ausências justificadas (justificativas relacionadas a atividades acadêmicas)			
Docentes	Estudantes de graduação	Técnicos	Estudantes de pós-graduação
Ausências informadas (razões pessoais)			
Docentes	Estudantes de graduação	Técnicos	Estudantes de pós-graduação
Outros membros da equipe presentes			
Docentes	Estudantes de graduação	Técnicos	Estudantes de pós-graduação

Informes

Assuntos em monitoramento		
PAUTA		
Assunto	Descrição	Encaminhamentos

Responsáveis por relatoria e moderação de reuniões nos próximos meses:

Mês	Moderação/Relatoria	Mês	Moderação/Relatoria
Janeiro		Abril	

Fevereiro		Maio	
Março		Junho	

## Histórico de 2021

<b>Mês</b>	<b>Moderação/Relatoria</b>	<b>Mês</b>	<b>Moderação/ Relatoria</b>
julho (16 e 30)		Novembro (12, 26)	
agosto (13 e 27)		Dezembro (10/12)	
setembro (10/09 e 01/10)			
outubro (08/10 e 29/10) 22/10 reunião extraordinária			

## ANEXO II – FOLHA DE ROSTO E DE APROVAÇÃO DO PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** Gestão da informação e do conhecimento em incubadoras de Economia Solidária: caso NuMI-EcoSol/UFSCar

**Pesquisador:** VINICIUS PEREIRA

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 48179021.7.0000.5504

**Instituição Proponente:** CECH - Centro de Educação e Ciências Humanas

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 4.901.581

#### Apresentação do Projeto:

As informações elencadas nos campos "Apresentação do Projeto", "Objetivo da Pesquisa" e Avaliação dos Riscos e Benefícios" foram extraídas do arquivo Informações Básicas da Pesquisa (PB\_INFORMAÇÕES\_BÁSICAS\_DO\_PROJETO\_1770162.pdf, de 09/06/2021) e/ou do Projeto Detalhado (Projeto\_de\_Pesquisa\_EcoSol.pdf, de 08/06/2021): RESUMO, HIPÓTESE (se houver), METODOLOGIA, CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO.

#### Apresentação:

Trata-se de uma pesquisa que investiga as iniciativas de economia solidária (ES) pela perspectiva da Ciência da Informação. O objetivo é compreender os fluxos de informação, sob uma perspectiva da gestão da informação e do conhecimento, de um núcleo multidisciplinar universitário voltado à formação e incubação em economia solidária, considerando aspectos quanto a necessidade, levantamento, disseminação e uso da informação. Possui caráter descritivo exploratório, focando-se no Núcleo Multidisciplinar Integrado de Estudos, Formação e Intervenção em Economia Solidária (NuMI-EcoSol) da Universidade Federal de São Carlos, sendo realizadas entrevistas semiestruturadas e observação-participante.

#### Hipótese:

Estudo do fluxo de informação do Núcleo Multidisciplinar Integrado de Estudos, Formação e

**Endereço:** WASHINGTON LUIZ KM 235

**Bairro:** JARDIM GUANABARA

**CEP:** 13.565-905

**UF:** SP

**Município:** SAO CARLOS

**Telefone:** (16)3351-9685

**E-mail:** cephumanos@ufscar.br

Considerando a situação sócio sanitária, bem como os planos de contingenciamento da pandemia da COVID-19 municipais e Estaduais; Considerando que as Portarias/Resoluções de Instituições Proponentes de pesquisa são constantemente atualizadas; Considerando o papel do sistema CEP/CONEP em garantir a segurança e proteção do participante da pesquisa por meio dos Protocolos submetidos na Plataforma Brasil; Considerando a corresponsabilidade do pesquisador pela integridade e bem-estar dos participantes da pesquisa;

Este CEP orienta aos pesquisadores o acompanhamento da situação sócio sanitária da região em que ocorrerá a pesquisa, bem como as determinações legais dos planos de contingenciamento do COVID-19 para determinação do início, suspensão ou continuidade de atividades de pesquisas presenciais, mesmo que o Protocolo já se encontre aprovado pelo CEP.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1770162.pdf	09/06/2021 18:40:56		Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto_Vinicius_Pereira.pdf	09/06/2021 18:40:35	VINICIUS PEREIRA	Aceito
Outros	Roteiro_de_Entrevista_EcoSol.pdf	08/06/2021 08:49:43	VINICIUS PEREIRA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_EcoSol.pdf	08/06/2021 08:48:15	VINICIUS PEREIRA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_de_Pesquisa_EcoSol.pdf	08/06/2021 08:48:02	VINICIUS PEREIRA	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

Endereço: WASHINGTON LUIZ KM 235

Bairro: JARDIM GUANABARA

CEP: 13.565-905

UF: SP

Município: SÃO CARLOS

Telefone: (16)3351-9685

E-mail: cephumanos@ufscar.br

## APÊNDICE A – TRANSCRIÇÕES COMPLETAS DAS ENTREVISTAS

As transcrições, presentes no Quadro 9, utilizam-se dos sinais apresentados no Quadro 8 a seguir:

**Quadro 10 – Legenda dos sinais utilizados nas transcrições das entrevistas**

Sinal	Significado
[ ]	Ações de expressão emocional ou de cadência de fala.
{*****}	Trechos, nomes ou características suprimidos a fim de garantir o anonimato razoável.
...	Pausas, respiros e interrupções.
palavr-	Indica a troca da última palavra durante a fala do entrevistado.
[! -- ]	Comentários e notas realizados durante a transcrição que agregam a compreensão.
*///*	Problemas técnicos na gravação (ruídos, interferências, etc).

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

**Quadro 11 – Transcrições das Entrevistas**

<b>Identificação:</b> Entrevistado 1 (E1)	<b>Data:</b> 24/06/2022	<b>Duração:</b> 26m 16s
<p><b>V:</b> A primeira pergunta é... quando você está atuando no NuMI, vocês utilizam informações e conhecimentos..., <b>E1:</b> Sim.</p> <p><b>V:</b> Quais são essas informações? Se você pudesse, assim, englobar em uma categoria ou alguns grupos, quais seriam? Que tipo de informações vocês usam?</p> <p><b>E1:</b> A gente usa muitas informações sobre... a situação social, aspectos socioeconômicos dos grupos que a gente trabalha... A gente usa um rol de informações técnicas, que não são dominadas igualmente por todos os participantes; isso vai variar de acordo com a área do empreendimento apoiado... então o {****} usam um monte de informações técnicas sobre material reciclável, sobre decomposição, sobre... eu já uso várias informações técnicas envolvendo {****} e assim por diante..., <b>V:</b> Tipo Banco Palmas e essas coisas.</p> <p><b>E1:</b> Exato. A {****} vai usar... vai usar uma série de informações sobre... a questão das pessoas em desvantagem social... questões de... programas públicos de atendimento de pessoas em situação de risco – que é o público dela... e eu não entendo do que ela entende, ela não entende muito do que eu entendo... nós dois não entendemos do que o {****} entendem.</p> <p><b>V:</b> Uhum, entendi. Você acha que isso é um problema ou isso é uma vantagem?</p> <p><b>E1:</b> Não, isso é uma vantagem! É por isso que o núcleo é multidisciplinar e integrado...</p> <p><b>V:</b> Entendi.</p> <p><b>E1:</b> Se todos fossem do mesmo departamento, por exemplo, a gente faria uma assessoria muito manca para os grupos.</p> <p><b>V:</b> Seria... muito específica, seria só um grupo que teria acesso.</p> <p><b>E1:</b> Muito específico. Tipo, a gente resolve todos seus problemas jurídico-contábeis, mas se você tiver um problema de rotulagem, desculpa ninguém aqui consegue te ajudar.</p> <p><b>V:</b> Hmm...</p> <p><b>E1:</b> E a ideia da interdisciplinaridade é não deixar... deixar demanda sem atendimento, né.</p> <p><b>V:</b> Perfeito... onde você busca essas informações? Tem alguma fonte de informação ou é mais experiência própria?</p> <p><b>E1:</b> Não, tem fontes de informação. É claro que a experiência também conta, mas... existe toda uma rede de incubadoras, com pesquisadores que desenvolvem conhecimento específico já vinculado a atividade de incubação de empreendimentos... e as vezes têm uma questão lá que a gente vai buscar com colegas que tem mais experiência com aquele tipo de problema que eventualmente a gente tá enfrentando... e a gente... nesses espaços de encontros acadêmicos e etc., começa meio que sabendo quem são as referências, tanto em termos de o pesquisador que sabe muito disso ou a incubadora que já fez muito trabalho junto a demanda de determinado tipo de coletivo... e as vezes quando aparece lá em Minas Gerais, um coletivo de... mulheres que tá tentando desenvolver uma atividade... e alguém fala “ah, o NuMI já apoiou algo parecido”, eles vem e entram em contato com a gente.</p>		

**V:** Entendi. É uma rede ~~\*/inaudível/\*~~.

**E1:** Ao mesmo tempo... [complementando] há uma rede. De repente, aparece uma demanda, chegou a acontecer aqui de... um camarada que queria que a gente ajudasse a pensar... em um... trabalh- envolvendo um trabalho de economia solidária mas ligado a um egresso do sistema prisional. Caramba, nunca a gente tinha trabalhado com esse grupo. A gente foi direto na incubadora de Blumenau, que tem um pesquisador lá que tinha um projeto... nesse naipe. Aí ele falou “não, a questão nesse é público é [ritmado] assim, assim, assim... vocês vão ter que levar tais questões em consideração... tem... problemas aí que você nem imagina na hora de lidar com os clientes desse grupo”... daí ele já deu o caminho das pedras que a gente... realmente não tinha... a gente ia bater cabeças [!-- se] metesse a descobrir por conta própria as particularidades daquilo tipo de segmento.

**V:** Entendi... Respondeu a pergunta, me ajudou bastante... eu que fico só observando as reuniões acabo pegando só por cima as coisas, né.

**E1:** Aham.

**V:** Vou engatar uma pergunta um pouco fora de ordem, mas... eu vi que o {\*\*\*\*} falou de um informe interno que circula entre vocês... então gostaria de perguntar como essas informações circulam entre os membros e pra fora.

**E1:** [Respiro] A partir de um grupo de e-mails, do qual todos que se aproximam do NuMI são incluídos.

**V:** Tanto as pessoas do NuMI quanto as pessoas de fora?

**E1:** Quanto as pessoas... as de fora não, tá. E daí tem uma discussão... interminável [riso]. Que é qual critério pra eu considerar alguém dentro do NuMI e de fora do NuMI.

**V:** Ah! Entendi, por causa da organização em rede e essas coisas, fica um pouco mais... [!-- complexo]

**E1:** Por exemplo, você deve ser alguém que já recebe esse e-mail coletivo ?

**V:** Não, ainda não.

**E1:** Ainda não, então. Isso é uma questão: se você já está acompanhando as reuniões do NuMI, é orientando de uma professora que é próxima do NuMI... o que falta pra você ser incluído na equipe do NuMI e participar desse e-mail? Talvez a vinculação da sua orientadora ao NuMI... uma vez ela estando vinculada oficialmente, daí, "ah, você é orientando da Chloe, então você participa... ou as vezes era outro tipo de vinculação, a Chloe não precisa ser vinculada ao NuMI, mas você é bolsista de um projeto de extensão... então você participaria desse e-mail... Enfim, tem... isso não é algo que tá... [lentamente] muito definido, tá. Então tem gente que já não tem ligação nenhuma institucional com o NuMI... por exemplo, o {\*\*\*\*}, que participa das nossas reuniões, mas ele não é pós-doutorando, ele já deixou de ser doutorando, já deixou de ter vínculo com a universidade federal, tá querendo voltar a ter... mas ele nunca saiu d- do grupo de e-mails. Por que durante... dez anos ele foi do NuMI. E ele continua... então não é uma coisa muito formalizada, uma regra muito rígida. Daí o que acaba... pra responder melhor a questão, o que acaba definindo mesmo, é... é a própria pessoa.

**V:** Interesse da pessoa.

**E1:** Se você chegar e falar: eu queria participar do grupo do NuMI, acho dificilmente... alguém ia falar “mas não, não espera aí, o {\*\*\*\*}, caramba, mas por quê ele vai participar...”, não todo mundo vai falar “não, ele quer, tá acompanhando as reuniões”, então não importa critérios o que importa é a vontade de ele estar com o grupo. E tem gente que é o contrário, que fez um doutorad- fez um mestrado, já tá no doutorado, mas o doutorado é em outra área, se afastou dos projetos e tem que pedir pra sair falar “olha, não quero mais estar recebendo essas mensagens” [riso].

**V:** Sei, quando eu recebia e-mail da UFSCar, na época que eu fazia estágio, eu recebia dois, de estudante e de TA, minha caixa de e-mails ficava lotada [riso].

**E1:** Pois é... vira e mexe tem um e-mail lá no grupo “me tira desse grupo que não tem mais nada a ver gente, eu to... eu to em outra, arrumei emprego numa empresa de tecnologia e... só converso com... coxinhas”[risos].

**V:** [risos]. É... pro ambiente externo seria..., sei lá, as redes sociais, ou os projetos de intervenção?

**E1:** Pro ambiente externo... [ênfatisando] ANTES era o site, tá. Era o site e os eventos de divulgação, né. Muito mais recentemente tem um *WhatsApp* de vários projetos... no *WhatsApp* a gente recheia de informações... tem página no *Facebook*, tem uma página no *Instagram*.

**V:** ~~\*/inaudível/\*~~, tem o *Youtube* agora também.

**E1:** Exato. E eu nem acompanho tudo, mas sei que existe [riso]. E tem sites paralelos, vinculados ao site do NuMI. Então tem um projeto, esse grande que eu tava fazendo reunião hora de que caiu a internet... que fez um site da rede EcoSanca, que é uma rede empreendimentos apoiado por esse projeto e... eles vão ter um site, que o site tá quase pronto, vai ser lançado. Mas vai ter um link pro site da rede EcoSanca no site do NuMI. Que é uma rede que foi incubada pelo NuMI.

**V:** É, já cria uma conexão direta entre os sites, já linka todos.

**E1:** Exato. Então são vários canais possíveis e a gente tenta, na medida do possível, - falta gente pra atualizar isso -, fazer os links. Tem muito link que tá morto, tem muito link que tá... precisando aparecer lá por que já são canais super ativos, mas não tem um link no site do NuMI ainda, não tem quem atualize, mas é por aí, por esses caminhos.

**V:** Eu vi que atualizaram recentemente [!-- o site do NuMI-EcoSol -], mudou o layout.

**E1:** Recentemente... [complementando] exato. Que tava antigo, tava velho...

**V:** Padrão UFSCar né [risos].

**E1:** Padrão UFSCar. Agora atualizaram, deve ter incluído link pra *Instagram*, link pra... *Facebook*, link para outras

coisas.

**V:** Uhum. Vou engatar outra pergunta aqui: você falou em critérios pro grupo de e-mail não são muito formais, precisos... Venho observando um pouco isso dentro do NuMI... tem... em relação ao registro de informação, eu vi que vocês estão em um processo de sistematização das atas, né, que eu acho que a {\*\*\*\*} está na frente disso...

**E1:** Sim.

**V:** Mas já existe algum documento, guia, tutorial que fale sobre isso?

**E1:** Já. Já. Isso eu acho que é uma das coisas mais tradicionais do NuMI. Se tem um negócio que alguém vai aprendendo fazer na passagem pelo NuMI, é ata de reunião. Pensando em... é muito focado na ata.

**V:** Mais na ata.

**E1:** Tem uma série de documentos orientadores, metodologia de incubação, documento orientador para... uso de equipamentos, documento sobre... como proceder em situações específicas envolvendo demandas externas, que são, também, redigidos mas... daí é um problema que a gente tem. Uma vez discutido, uma vez redigido, uma diretriz pra lidar com essa situação etc e tal, a tendência é que com a renovação da equipe do NuMI, fora os professores, aquele documento que foi amplamente discutido, etc., a cinco anos atrás, cai no esquecimento.

**V:** Hmm.

**E1:** Daí depois de cinco anos, alguém vem lidar com aquele tipo de situação e começa a reinventar a roda. Daí as vezes, um professor mais antigo fala “ó, pera aí, mas a gente já tinha debatido isso, a gente já tinha feito um... um protocolo de como proceder nesses casos, onde é que tá? Vamos procurar”, aí a gente procura, naquelas pastas do [!-- Google] Drive do NuMI... e as vezes acha o documento de dois mil e dezessete sobre esse tipo de situação aqui, daí a gente tem que recuperar a discussão, pra atualizar e fazer com que, os mais novos né, não necessariamente em termos de idade, mas de vinculação ao NuMI... não fiquem reinventando a roda. Porque já foi discutido antes, etc., mas isso dá muito trabalho... porque a equipe ela é renovada muito constantemente, a não ser assim, é, meia dúzia de professores...

**V:** Muita rotatividade.

**E1:** [!-- Continuando a fala anterior] Alguns com mais memórias do que outros, em termos de vivência, o pessoal *entra-sai, entra-sai*, e a gente não dá conta de atualizar quem se aproxima de todas essas diretrizes que já foram discutidas que têm prontas e estão arquivadas no Drive... isso dá muito trabalho. Então é uma questão que... as vezes cansa. As vezes falo “nossa, de novo, explicar... mas poxa, as pessoas não tem como saber”... e a gente já se deparou com isso. Se tivesse uma forma assim, de colocar em alguma posição de destaque, algum... kit de acolhimento, pra quem se aproxima, “olha, tem norma pra isso, norma para aquilo.”

**V:** Um manual de formação.

**E1:** Manual de formação. A gente tinha isso, tá. Mas muita coisa ficava de fora... porque é muita coisa.

**V:** Já vou ter que revisar algumas coisinhas que eu escrevi, porque a minha percepção é que não tinha muito... processo de registro, mas, na verdade, tem, o que não tem é processo de recuperação né, acaba perdendo.

**E1:** Exatamente, registro tem aos montes, como tem registro! O problema é que o registro fica guardado numa caixinha, e as pessoas vão chegando, não sabem que existe a caixinha, não sabem que existe o *Drive*.

**V:** [risos] Aí fazem outra caixinha.

**E1:** Faz outra caixinha, exatamente! Faz outra caixinha, faz uma caixinha num... sistema paralelo, que não é o *Drive*, mas é o... histórico do *Facebook*.

**V:** *Dropbox*...

**E1:** É. “Tá lá no *Facebook*, ah, tá lá no *WhatsApp*, ah, tá lá no... site *não-sei-das-quantas*”, não, mas era pra estar aqui no *Drive*... “ah, que *Drive*? É, a gente tem um *Drive* [risos]”.

**V:** [Risos] Complicado mesmo.

**E1:** Aham... isto pra tua área é um prato cheio, né.

**V:** Sim, essa parte no projeto de pesquisa [!-- Eu pensava] já falava “vai ter problema nisso aqui, to sentindo.”. Vou excluir uma questão porque ficou um pouco redundante, porque você já respondeu ela [!-- em outra pergunta]. Você já participou de incubação, assessoria e coisas assim, né?

**E1:** Bastante. Uhum.

**V:** Teve um caso, assim, que alguma informação, algum conhecimento específico foi muito impactante para o resultado?

**E1:** Hm... [Pensando] Deixa eu tentar lembrar... Aqui no NuMI, não, tá.

**V:** No NuMI, especificamente, ainda não.

**E1:** No NuMI, especificamente, assim... sempre existe uma particularidade, mas não tem um CASO assim que “nossa, esse caso foi...”, se fosse pra resgatar alguma coisa do NuMI, que todo mundo volta a comentar de tempos em tempos, é algo que eu não vivenciei... que é a história da Cooperativa de Limpeza, a COOPERLIMP.

**V:** COOPERLIMP.

**E1:** Que foi uma cooperativa... muito grande, porque teve apoio da prefeitura, que contratou a cooperativa pra fazer serviços de limpeza em prédios públicos da cidade... e que acabou, incomodando tanto as empresas tradicionais que elas, segundo a nossa teoria, influenciaram a promotoria pública, pra entrar com termo de ajuste de conduta acusando a cooperativa de ser uma fraude. De ser, uma espécie de... barateamento de um serviço que, na verdade era um vínculo empregatício com a prefeitura... e a gente tentou provar que não era... um vínculo empregatício com a prefeitura, não tinham chefe na prefeitura, não eram contratados por um departamento da prefeitura que mandava



neles, que mandava... que eles eram uma cooperativa autônoma, que fazia assembleias, prestavam serviços, mas não teve jeito. E ali foi um aprendizado. Durante os anos iniciais do NuMI, eu escutei falar da COOPERLIMP, dos erros cometidos na COOPERLIMP, como evitar e tem muito a ver com a relação com o poder público. Com a prefeitura.

V: *\*/inaudível/\**, tem uma classe que fala muito disso né. Tem uma... As vezes até o poder público não conhece...

E1: Exatamente.

V: O NuMI conhece mais o processo do que o poder público.

E1: Eu tenho essa impressão. Como eu não vivenciei, estou falando um pouco de “orelhada”, mas o grande aprendizado assim, do que pode... aparecer de problema, de desafio em um processo de incubação foi o caso dessa cooperativa.

V: Pra fechar assim, o que mais você sente falta no NuMI em relação à informação e conhecimento? Você acha que a questão de recuperação seria um ponto?

E1: Eu acho que é basicamente questão de recuperação. Eu sinto falta de duas coisas diferentes na verdade, só pra não repetir o que eu já te disse. Uma eu já falei, que seria um departamento, um mecanismo, algum... esquema que permitisse que a gente não tivesse que sistematicamente ter que parar recuperar e atualizar quem ainda não... quem ainda não, [retificando] quem não tem como ficar sabendo de tudo que já foi discutido, essa coisa da atualização, ou do nivelamento, é um negócio assim... que eu sonhava em ter algo mais automático, ok? Não tivesse que de tempos em tempos parar tudo, “vocês tão reinventando a roda, teve essa discussão, antes e etc.”. Agora outro problema, e esse sim, é mais cotidiano do que isso – isso a gente sente de tempos em tempos, esse que eu te falei. Mas cotidianamente, sinto falta de... algo que permita um monitoramento, do que está sendo feito, de uma forma um pouco mais... ágil, do que aquele monitoramento das reuniões gerais.

V: Um monitoramento interno.

E1: Uma barra de status. Uma barra de status, tipo...

V: Um *Trello* [!-- software de gestão de projetos] [risos].

E1: Exatamente. Tipo, tal demanda está sendo processada, está na fase tal e está precisando de apoio nesse e naquele aspecto, tá? Essa barra de status, esse painel de controle, entendeu, a gente não tem... a gente tenta fazer isso, com aquele acompanhamento do início de todas as reuniões, só que acaba tomando quase metade, senão mais da metade da reunião, e eu não acho aquilo muito efetivo. Isso é uma coisa, assim, que já pensamos em várias alternativas... Painel na parede, sabe? Mostrando que etapa que está cada ações que cada um está desenvolvendo,

V: Tipo como o pessoal usa em indústria, os cartões [!-- Sistema Kanban]...

E1: Exato.

V: Esqueci o nome exato agora.

E1: Um painel que permitisse não só monitorar em que fase que está cada uma das ações, mas qual a intersecção da ação daquela equipe com a outra equipe que precisaria contribuir com outro conhecimento... isso é muito difícil de administrar assim, sem ter que parar e gastar um tempo grande de reunião pra recuperar, pra contar história, acaba sendo, pra concluir, um... um trabalho extra pra quem já ta envolvido num processo de incubação, num processo de consultoria, na realização de um projeto... porque além de tocar o projeto, de fazer a incubação, você tem que designar um horário, uma pessoa pra sistematizar tudo que foi feito ao longo da semana, ao longo do mês, ao longo da quinzena, e relatar em uma reunião, para que no relato, surjam novas ideias, surjam possibilidades de contribuição do outro professor, daquela outra equipe. E as vezes mesmo quando uma equipe - eu to pensando da época quando a gente tinha bastante projeto, né, mesmo quando a equipe conseguia designar dentro dos participantes, alguém que ia... dar satisfação ao restante do NuMI, isso acabava tomando um tempo na reunião geral e gerando um... problema também. “Caramba, tudo bem, legal, que bom que vocês avançaram na incubação do Banco Comunitário, que bom que vocês... relataram todos os problemas que vocês estão enfrentando, só que a gente tem uma pauta”.

V: É, eu vejo que dependendo de quem tá na coordenação, quem tá no relatório ali, muda a velocidade da reunião, né.

E1: É, então a gente já pensou assim, em fazer reuniões específicas, fora da pauta semanal, que seriam reuniões exclusiva, pra diferentes equipes... a equipe do PET, a equipe do projeto redes, a equipe de incubação dos absorventes, a equipe de incubação do Banco Comunitário *não-sei-das-quantas*... relata-se tudo que está acontecendo e tudo mundo meio que mantivesse o coletivo geral atualizado. Daí a gente percebeu que: tava começando a rolar um problema com o tempo individual das pessoas ao longo da semana. Eu sinto muito isso. Aí então, NuMI: o que é participar do NuMI? Bom, eu participava de uma reunião pra escutar todas as equipes atualizando sobre o que está fazendo, sobre que problemas estão enfrentando e verifica como que outros envolvidos poderiam ajudar. Daí tem uma reunião geral pra processar pautas que vão surgindo a partir de demandas externas, a partir de... problemas burocráticos enfrentados junto a universidade, etc e tal. Daí tinha uma terceira reunião que era a reunião da equipe da qual você participa especificamente, que você é daquele projeto redes - eu tava nessa reunião agora a tarde quando caiu a internet... daí tinha uma outra reunião, que aquelas que o {\*\*\*\*} costuma chamar muito, que é pra discutir especificamente... [exemplificando] a curricularização da extensão, tem que ter um dia só pra isso, e de repente a gente percebia assim que: a gente com aula na graduação, com aula na pós-graduação, com [enumerando] seis-sete-oito orientandos, com três bancas pra participar naquela semana... tinha uma reunião na sexta-feira, uma reunião da equipe do projeto na quinta à tarde... uma reunião extraordinária pra discutir curricularização na quarta de manhã... e uma reunião de atualização de... que cada... subprojeto tá fazendo na sexta a tarde... poxa, são quatro reuniões! Daí

a gente falou “também não dá, não tem jeito”.

V: Falta horas no dia né.

E1: Falta horas. De repente... eu cheguei a reclamar disso, nas reuniões... falei "gente, eu sei que é legal atualização das equipes, o que cada um tá fazendo, eu sei que é legal parar e discutir especificamente a relação do NuMI com... os movimentos, eu sei que a gente tem que fazer o trabalho... nas equipes em particular, mas caramba, eu tenho cinco dias na semana... três dias estão totalmente tomados por atividades do NuMI, e daí vem aquele problema: que não contam nada, em termos de produtividade nos nossos departamentos.

V: Acho que potencializou ainda mais na pandemia né, no online.

E1: Exato.

V: Você consegue encaixar uma reunião em qualquer momento do dia.

E1: Mas existe o problema que precede o mundo online.

V: No presencial já era assim?

E1: No presencial era assim.

V: Nossa.

E1: Então tinha semana assim, que eu... eu... virava pra um colega ou pra alguém assim da família e falava "não, to desesperado, entendeu? Hoje é segunda-feira, tenho uma banca hoje a tarde, tenho aula amanhã o dia inteiro, o resto da semana tem reunião de manhã, reunião a tarde, reunião a noite, [repetindo] reunião de manhã, reunião a tarde, reunião a noite... porquê tanta reunião? Daí eu contaria de novo essa história que eu acabei de contar [risos].

V: Uhum. [risos]. Perfeito. O bom de fazer a 1a entrevista é que eu já vi uma pergunta que era completamente redundante, porquê a pessoa já responde nas outras questões. Vou parar a gravação agora.

E1: Beleza.

– FIM DA TRANSCRIÇÃO –

**Identificação:** Entrevistado 2 (E2)

**Data:** 08/07/2022

**Duração:** 22m 30s

V: É... a primeira pergunta que eu vou fazer é: no NuMI vocês usam muitas informações e conhecimentos para fazer as ações, a formação e essas coisas... que tipo de informações e conhecimentos vocês costumam mais utilizar?

E2: Existe alguma... [riso] geral, assim? Beleza.

V: É pode ser, a pergunta é bem aberta mesmo pra deixar livre assim.

E2: Tá bom. O NuMI, ele tem a partir do próprio- da própria definição, que deu não apenas o nome, Núcleo né, que é um nome gigantesco que você já sabe bem, não vou me arriscar a repetir porquê eu sempre [riso] cometo um esquecimento, ele tem por si só, a partir do seu próprio nome... a capacidade de atrair pesquisadores, professores, discentes que independente da sua área de conhecimento, tenham interesse em Economia Solidária. Nesse sentido, os conhecimentos que eu mobilizo dentro do NuMI que são mais técnicos, são os relacionados a minha área de formação: {\*\*\*\*}. Esses conhecimentos são mais formais, adquiridos na minha trajetória acadêmica, nas minhas pesquisas. Meus colegas muito provavelmente... [interrompendo] não sei se você tá gravando sem ser por aqui [!-- diretamente pelo Google Meet], tá gravando aí?

V: Eu estou gravando por outro programa porque precisa ter conta institucional pra gravar pelo Google Meet, então...

E2: Ah, valeu, fiquei preocupado só. Meus colegas, quero crer eu, na mesma perspectiva: mobilizam conhecimentos acadêmicos das suas diferentes áreas de formação e de pesquisa, sejam elas psicologia, enfermagem, saúde pública, engenharia. A partir do trabalho coletivo, voltado à Economia Solidária. É... nos mobilizamos ferramentas metodológica simples, que querendo ou não, são frutos de conhecimento, para fazer com que estas diversas experiências, esses diversos saberes, gerem resultados práticos, que possam surtir algum efeito... para o núcleo, para os próprios docentes e para Economia Solidária como um todo. Essas ferramentas metodológicas, e aí eu encerro, são... é... basicamente a busca por convergências. É... em vez de buscarmos estarmos certo ou errado, a depender de determinado assunto, fazendo com que tenhamos que ter uma escuta sensível, uma comunicação não-violenta, querendo ou não, é um procedimento clássico, né, na comunicação, pra gerar frutos de trabalho cooperativo e autocooperado [!-- também compreendido como autogestionado], e também praticamos um exercício bastante interessante que é... mesmo que seja difícil... a autogestão e cooperativismo, que são elementos centrais para pensar Economia Solidária e que [ênfaticamente] NÃO estão, nos cursos de Economia, de Psicologia, de Enfermagem, mas que são conhecimentos, saberes, que passaram aí de maneira secular, mesmo numa economia capitalista. Então, não sei se eu acabei respondendo dentro do escopo que você gostaria, mas é isso.

V: Não, é importante... eu escolhi justamente essas entrevistas mais abertas [!-- entrevistas semiestruturadas] porque cada um fala de um jeito, aí eu sinto uma noção melhor de como funciona essa parte.

E2: Claro.

V: Próxima... e como que essas informações circulam entre os membros? Eu vejo que tem bastante troca nas reuniões, mas e fora delas?

E2: Nossas comunicações enquanto Núcleo, elas se dão de uma maneira bastante específica. Elas circulam por e-mail... e a partir de uma-... de um acordo prévio, de que nessas trocas por e-mail, sempre haverá o acúmulo das informações passadas... especialmente, e aqui estou me referindo especialmente a Atas de reuniões e Pautas de reuniões. Então no que pese nos no comunicarmos individualmente ou em grupos parciais por grupos de *WhatsApp*,

não é uma prática do núcleo, pela fragmentação da informação, então o núcleo não tem grupo de *WhatsApp*, em que pese membros do núcleo estarem grupos de *WhatsApp*.

V: Mais formal a comunicação.

E2: É... PROCOAS, por exemplo, tem um grupo do *WhatsApp*, comissões específicas podem gerar grupos de *WhatsApp*, mas a comunicação do núcleo é feita: em reunião, para todos os membros presentes; e por e-mail... que inclusive circula de maneira regular e disciplinadamente, as atas e as pautas.

V: Entendi. Por isso a ata é bem feitinha, bem elaborada.

E2: Exatamente! Ela é a memória de tudo que está acontecendo.

V: ~~\*/inaudível/\*~~ em questão de informação.

E2: Exatamente.

V: E, pro ambiente externo assim, pros incubados, para a população em geral, como que o NuMI faz... o seu “marketing”, vamos dizer assim.

E2: Bom, o NuMI, em certa medida, ele já é uma instituição, né... antiga, dentro da Universidade Federal de São Carlos, e dentro do município. Então, neste momento agora específico, que pese o momento atual não ser o momento o qual a Economia Solidária esteja... “*bombando*”, pra usar uma palavra, uma gíria, né... o núcleo ele se apresenta a partir de duas formas: espaços em que ele ocupa, formal ou informalmente, a exemplo do Fórum de Economia Solidária, a exemplo do Conselho de Economia Solidária... então nesses espaços - que são espaços formais, o núcleo se apresenta a partir dos representantes do núcleo que ali se fazem presentes. Esses são alguns dos espaços... poderia dizer fora de São Carlos... é as ITCPS, a rede de ITCPS, que é a Rede de Incubadoras Tecnológicas, que é uma entidade nacional. Da mesma forma, você que tá acompanhando as reuniões, o PROCOAS. Que é uma entidade internacional, né, sul-americana. Então o núcleo se comunica institucionalmente a partir dos representantes que ocupam espaços de representação. No ponto de vista geral, digamos assim, né... dos incubados, nós nos comunicamos a partir de demandas específicas. Então, se há uma demanda específica, seja ela ativa ou reativa, seja ela nós querendo dialogar com um empreendimento, seja o empreendimento querendo dialogar conosco, essa comunicação ela é definida – por mais que sejam alguns contatos prévios, informais, ela é feita a partir de se pautar as demandas em questão, reativas ou ativas... e também se tiram responsáveis para tanto. Em outros momentos, {\*\*\*\*}, aonde tínhamos mais projetos, mais ações, a comunicação com a comunidade externa, não se dava exclusivamente núcleo-comunidade externa, e sim projeto-comunidade externa. Porque o projeto “Redes”, agora em vigor, ele tem uma comunicação que não precisa passar pelo NuMI, o projeto já passou pelo NuMI; então o Redes tá se comunicando com feirantes, com militantes, com prefeituras, com instituições, mas é o NuMI por meio do projeto.

V: Entendi, o projeto tem uma certa emancipação do NuMI quando ele atinge uma escala.

E2: Exatamente, ele tem uma autonomia de se fazer representar por si mesmo, sabendo que ele foi discutido, desde a sua gênese, a partir dos princípios, estabelecidos pelo próprio NuMI. Então nós não precisamos tutelar a comunicação do “Redes” para com a comunidade externa, sabemos que ela está caminhando segundo os princípios que foram discutidos aprioristicamente [!-- a priori, previamente].

V: Interessante isso, muito interessante. Você falou agora dessa questão de projetos: você já participou de alguma assessoria ou incubação assim que... uma informação ou um conhecimento tenha tido um impacto muito grande?

E2: Quando eu cheguei no NuMI, as incubações já estavam bastante reduzidas. Então eu acompanhei projetos incubados, mas como um observador; eu nunca estive ativamente em um projeto de incubação. Particularmente, o projeto que eu participei de maneira mais observante foi a Feira EcoSolidária de UFSCar... que era uma feira que funcionava até antes da pandemia no campus da Universidade Federal de São Carlos, que envolvia alguns empreendimentos e sujeitos individuais, entre eles... é... o Capão das Antas, a COOPERLIMP, o ~~\*/inaudível/\*~~ Hambúrguer.

V: Hm... então você não chegou a participar, assim, já chegou depois, quando estavam encaminhando as coisas.

E2: Sim.

V: O {\*\*\*\*} falou a mesma coisa, também chegou com o “*bonde andando*”.

E2: Chegamos no mesmo dia e entramos no NuMI no mesmo dia!

V: [riso] Ah entendi, por isso.

E2: [riso] Exatamente. Coincidentemente, até porque nos não nos conh- até nos conhecíamos, mas não éramos amigos, então... chegamos a universidade pelo mesmo concurso, conhecemos a {\*\*\*\*} no mesmo dia, e entramos no NuMI na mesma hora.

V: ~~\*/inaudível/\*~~ [!-- Início inaudível, mas a questão se refere à presença de documentos, tutorias, procedimentos e métodos no registro de informações no NuMI], por exemplo, o preenchimento da Ata, algum guia específico... por exemplo, agora eu vi que vocês estão fazendo a sistematização né, com a {\*\*\*\*} a frente disso. Mas já existia alguma coisa assim pra procedimentos, métodos, dentro do NuMI?

E2: Sim! O NuMI sempre trabalhou em manter essa memória viva, de modo que as coisas não se transformassem num “*samba qualquer*”... então, por exemplo, hoje nos estamos pensando numa forma de organização de ata, que tenha, um critério, é... intuitivo, mas, ao mesmo tempo, formal, que deva ser respeitado por todos. Então, por exemplo, - e pegando isso apenas como exemplo, se nos começamos a ata pelo dia: vamos pensar o título de ata, pelo dia que ela aconteceu... nos poderemos misturar atas de anos diferentes. Se a gente começa pelo ano, nos conseguimos selecionar

num clique, todas as atas a partir do ano decrescente ou crescente... então essas coisas mínimas são levadas em consideração, pra facilitar o trabalho de consulta à memória do núcleo. Mas ainda, e falando de maneira um pouco mais geral, por essas e outras preocupações, por exemplo, existe no núcleo, um guia de incubação [!-- também denominado de Método de Incubação no site do NuMI-EcoSol]. Incubação não se faz de qualquer jeito. Então existe uma... uma... um procedimento mínimo necessário, que foi construído coletivamente e que até hoje serve de orientação para qualquer incubação. Ele não é um engessamento, mas não dá pra pensar em incubação sem olhar esse documento. Esses dois são dois pequenos exemplos que mostram que existe toda uma necessidade de se pensar... rigor do arquivamento das informações, e o rigor dos acordos prévios estabelecidos para que eles possam inclusive servir para atividades futuras, planejamentos futuros. Então não sei se eu atingi tudo que você queria a partir desses dois exemplos mas... por exemplo, as atas elas trazem também um pouco dessa dimensão. Nós, até pouco tempo atrás, discutíamos sobre, é... mudanças no grupo de pesquis-- no grupo diretório de pesquisas do CNPQ. Então nós tínhamos lá um grupo no diretório, como todos os pesquisadores, todos os núcleos, né... o NuMI é cadastrado no diretório do CNPQ, no diretório de grupos de pesquisa do CNPQ. E, aquilo não é só colocar o nome da pessoa! Então, quem pode ser pesquisador? Quem pode ser responsável de Linha? Não é também “ah, eu sou voluntário para tanto”... então existe uma preocupação muito grande em pensar procedimentalmente... as ações. E isso, por mais que não haja, {\*\*\*\*}, um tutorial pra tudo, nos permite ter uma memória para tudo. Algumas coisas de maneira mais formal, como o Guia da Incubação, outras coisas que vão acontecendo como o simples ato de renomear as atas, e outras coisas que são “como se faz, o quê que a gente pensou sobre isso?”... não tem um tutorial, mas o quê a gente pensou sobre isso está lá na ata, na onde aquele ponto de pauta foi definido.

**V:** Sim, sim. Também acho muito interessante na ata incluir essa parte da discussão, não só o encaminhamento, tem toda a discussão inclusa ali. Perfeito. Vou fazer a última pergunta já, o que você mais sente falta no NuMI, em relação a informação e conhecimento?

**E2:** Pergunta difícil.

**V:** Eu posso dar um exemplo: o {\*\*\*\*} falou da questão de recuperar a informação. As vezes têm muito retrabalho...

**E2:** É... [tosse], eu acho que essa é uma coisa, sim. No caso do {\*\*\*\*}, que foi coordenador, acho que isso é bastante... bastante... evidente. Eu não fui coordenador ainda do NuMI, então eu recupero parcialmente as informações que eu preciso; um coordenador tem que estar com tudo a mão, ao mesmo tempo, agora, né. Eu na qualidade de colaborador, pesquisador vinculado do NuMI, talvez eu sinta falta de... um maior número de *expertises*, um trabalho mais efetivo interdisciplinar. Então... é... se nós tivéssemos mais docente envolvidos de diversas áreas do conhecimento, nos poderíamos atuar de maneira mais polivalente e isso poderia gerar um acúmulo mais afetivo para a Economia Solidária, né. Por exemplo... o diálogo com empreendimentos sociais... ele é feito a partir de uma equipe que pouco mudou nos últimos vinte anos. E nós, obviamente com todas as dificuldades, buscamos aprender novas coisas... mas se tivéssemos... um conjunto de áreas representado com mais colaboradores, tenho certeza que isso... isso poderia aumentar o escopo de atuação do núcleo e... dividir um pouco mais de trabalho, inclusive. Então eu sinto falta – enquanto colaborador que sou, e entendendo que se aprende muito trabalhando coletivamente no NuMI, eu sinto falta de mais áreas do conhecimento representadas por mais colaboradores.

**V:** ~~\*/inaudível/\*~~.. tem uma grande demanda disso ainda.

**E2:** Uhum. Exatamente.

**V:** Isso eu já tinha um pouco percebido observando as reuniões [risos].

**E2:** É, é isso: {\*\*\*\*}.

**V:** Uhum.

**E2:** Né, então, falta educação do campo...[ênfatisando] educação! A área de educação não está no NuMI. Falta o que mais... poxa... vamos, vamos imaginar alto: falta da área de saúde, nós temos Terapia Ocupacional e Enfermagem, mas tirando isso nós não temos um diálogo com a Medicina, né. Falta Agronomia, né... nos que falamos de desenvolvimento territorial né... falta geógrafo.

**V:** Falta computação né, vocês que estão falando da questão dos aplicativos cooperativos [!-- COOPAMA]. Muito interessante. Deixa eu ver se consigo... vou fazer uma pergunta um pouco mais específica, um pouco fora do roteiro aqui: é... você é o {\*\*\*\*}, né... como que é essa comunicação do PET [!-- Programa de Educação e Tutoria] com o NuMI? [!-- Pergunta fora do roteiro].

**E2:** Nos sempre buscamos que a comunicação – eu e a antiga tutora, a {\*\*\*\*}, nos sempre buscamos que a comunicação fosse um pouco mais efetiva. Então já antecipo na sua pergunta – na minha resposta, que a comunicação ela é... deficiente, na medida em que ela é feita exclusivamente a partir das reuniões ordinárias e do envolvimento específico de algumas pessoas com atividades mais gerais do NuMI.

**V:** Hm...

**E2:** Então, nos temos o compromisso de termos petianos presentes nas reuniões do NuMI... mas, esses petianos, eles são tirados em reunião... eles são é... eles assumem essa tarefa, mas todos os petianos, eles podem participar da reunião do NuMI. A grande maioria não participa. Ou por excesso de atividades... ou porque acabam recebendo as informações do que acontece no NuMI, nas próprias reuniões ordinárias... do PET.

**V:** [sincronicamente] Do PET.

**E2:** Exatamente. E nós, poderíamos contar com a presença de mais colaboradores, professores, e pesquisadores do NuMI nas reuniões do PET. Mas é mais difícil ainda, pelo excesso de atividades dos colegas... isso acaba ficando utópico. Então essa comunicação se dá: de maneira direta, a partir de membros específicos do PET nas reuniões do

NuMI... se dá de maneira indireta, com repasse dos pontos importantes... [ênfatizando] nem todos, mas dos pontos importantes das demandas que o NuMI faz ao PET nas reuniões ordinárias do PET... se dá, de maneira direta, no envolvimento de petianos em ações específicas, projetos específicos do NuMI, tais como Projeto Redes – tem petianos no Projeto Redes... e, por fim, se dá de maneira indireta, porque todos os petianos estão cadastrados no e-mail do NuMI. Então todos eles recebem o e-mail, que é o mecanismo de comunicação central.

– FIM DA TRANSCRIÇÃO –

**Identificação:** Entrevistado 3 (E3)

**Data:** 05/08/2022

**Duração:** 28m 45s

**V:** A primeira pergunta é: que tipos de informações e conhecimentos vocês mais utilizam para atuar dentro do NuMI? Em geral, mesmo.

**E3:** É, então {\*\*\*\*}, quando a gente fala em NuMI, nós temos uma coisa de muitos anos, com diferentes etapas, diferentes equipes; alguns de nós estamos lá a muito tempo... mas já tivemos muitas coisas diferentes pra lidar. Eu não sei se eu tenho uma resposta para te dar sobre isso, “Que tipo de informação a gente mais utiliza”... né, nós temos um sistema de informações das coisas que nós fazemos no NuMI... né, que você tem inclusive acompanhado um pouco... e as informações relacionadas as decisões que a gente toma, projetos que estão em andamento, elas são, seguramente, fundamentais para todo mundo. Então informações sobre as próprias atividades do NuMI, em processos de decisão, processos de monitoramento, de acompanhamento são, provavelmente, as que a gente mais utiliza. Hm... mas são frentes muito diferentes de trabalho, então cada grupo nosso também dispõe de outros tipos de fontes. Por exemplo, as questões bibliográficas são... é... mais particulares de cada equipe, cada temática. Temos tido poucas oportunidades de circular e compartilhar as atividades de mais... vamos dizer assim, de pesquisas individuais, né... os projetos que envolvem pesquisa, mas que tão mais no escopo da extensão, a gente circula mais as informações.

**V:** Entendi.

**E3:** É, a gente considerou – e considera – importante [!- as] informações sobre a própria formação acadêmica da equipe do NuMI. E tem algumas iniciativas já, tentativas de fazer isso gerar um... um banco de dados e ser sistematizado, mais... não... não chegou a um processo completo dessas coisas. E principalmente, a gente não tem conseguido deb- discutir essa natureza né, então... trabalhos de alunos, é, orientações de mestrado e doutorado, dos próprios artigos que a gente pública, nós não estamos tendo muitas oportunidades de discutir.

**V:** Hm.

**E3:** Se isso ajuda a entender o que eu estou dizendo, mas...

**V:** Sim, sim, não, perfeito. E como que essas informações circulam entre os membros? Os principais canais de comunicação entre os membros, entre as linhas de equipe?

**E3:** Acho que são reuniões e registros de reuniões, principalmente.

**V:** As atas?

**E3:** As atas, né, as convocatórias, e as próprias reuniões. A reunião é uma... condição, uma oportunidade, eu não gosto da palavra “espaço” porque ela é... metafórica, né, mas são oportunidades de circulação de informação. As atas contêm uma parte destas informações, aquilo que a gente- quem ta escrevendo né... e quem revê, acaba entendendo que são os aspectos principais da discussão. Mas mesmo as atas, não representam, fielmente, tudo que uma reunião produz de informação e faz circular de informações. Então por isso daí nossa insistência de nos termos uma dinâmica de reuniões bem regular, como você pode ver... já teve frequências diferentes, mas ela é sempre uma situação defendida: tem que acontecer, tem que ser regular, né; e a gente vai desdobrando em outras reuniões temáticas, porque o coletivo conversando sobre as questões de interesse do NuMI acho que é a condição mais importante de compartilhamento de informações, de crescimento e reflexão sobre aspectos diversos: conceituais, práticos.

**V:** Entendi. E pro ambiente externo, assim? Trabalhadores que são incubados, outros pesquisadores fora do NuMI, como que é essa comunicação?

**E3:** Tá, isso também é uma coisa bem diferente em momentos diferentes, [ênfatizando] NESTE momento, eu não estou... com uma atuação em comunidade. Né, o que máximo que eu vou conseguir fazer é te dar alguns exemplos, e mesmo assim são exemplos com algumas diretrizes comuns, mas muito... específicos de cada grupo, cada contexto, cada prática. Então, reuniões são, também, a estratégia preferencial de fazer circular informações. É, de fazer formação, né, formação em exercício de modo geral. Existem atividades formativas de forma mais formalizada, mas ideia de preparo de todo mundo, a partir do trabalho concreto acho que é... é a maneira principal aí de... em termos de estratégia. Que informações? Informações sobre o NuMI, né, assim como a gente obtém informações sobre todos os outros participantes da atividade, informações sobre os projetos, contribuições conceituais, então de modo geral somos... grupos... multiprofissionais, né. Então, por exemplo, nas minhas atuações, eu sempre consegui de alguma forma, fazer circular o conhecimento sobre o {\*\*\*\*}, né... é o meu campo, e na medida do possível, eu sempre tentei apresentar nas situações que me pareceu cabíveis... informações sobre minha área, mas também sobre economia solidária... são sempre aproximações de estratégias de circulação da informação. Conseguir atas é sempre mais difícil

nas estratégias diretas com o grupo, mas também é uma coisa entendida como relevante. Fazer o registro do que é discutido e esse registro se tornar uma fonte de consulta e de circulação das informações. A preocupação dessas coisas é do NuMI, mas também das fontes de financiamento de projetos, né. Cada vez mais a gente tem tido que aprimorar os registros das nossas atividades.

**V:** Cada vez mais exigente as fontes também, né.

**E3:** Exatamente.

**V:** Hm. Fora as atas, existem documentos, guias e outros modelos que registram informações dentro do NuMI?

**E3:** Existem. Por exemplo, você esteve em reunião que a gente produziu tutorial de como se fazer as atas, diretrizes para pesquisa, né. Periodicamente surgem situações em que a gente, hm... produz uma reflexão sobre o assunto em questão, e transforma isso num registro, que pode se parecer, mais ou menos, com normas. Existem alguns acordos que a gente faz, aí isso costuma ser registrado... nem sempre a gente consegue pôr em prática, fazer com que ele seja efetivamente preparador de novas pessoas [riso]. Muitas vezes acaba sendo mais sendo utilizado pelas próprias pessoas que estão fazendo, que estão gerando... não apenas o produto, mas o processo de gerar aquilo. Né... mas há um esforço de consolidar acordo que são feitos a parti- em relação as nossas atividades por meio de documentos. Em alguns momentos, com a equipe maior, principalmente com a equipe administrativa maior, a gente tem isso melhor arrumado. Né, então tem lá, um conjunto de documentos que qualquer pessoa que chega no NuMI tem que passar por eles, conhecer, né, ser apresentado. A gente tem diretrizes pra... pra quem chega no NuMI o que tem que fazer, o que é esperado que a pessoa faça, a gente tem descrição das várias funções possíveis dentro do NuMI: docentes, docentes podem ter que tipo de papel aqui dentro? Então a gente produz muita sistemat- discussão sobre certos assuntos e sistematização deles de modo a subsidiar o funcionamento da equipe, a entrada de novos membros e etc.

**V:** Hm... ~~\*/inaudível/\*~~. E onde vocês armazenam esses documentos?

**E3:** Usa... é... teoricamente, no nosso Drive.

**V:** Google Drive.

**E3:** Quando assim... o sistema autogestionário de manejo do drive... eu suspeito – que eu não vou conferir, eu suspeito que ele seja anárquico [risos]. Embora a gente acorde, concorde quais são as categorias que devia sempre por lá, que devia não sei o quê, eu diria, eu apostaria que isso não acontece. E eu tenho razões pra pensar isso.

**V:** [Risos].

**E3:** Volta e meia a gente precisa de tal coisa: quem tem aquilo? “Ah, deve estar lá”. Quando menos a gente tem o suporte administrativo e mais de um sistema autogestionário anárquico, é... mais difícil fica. Então, ora e meia, você vê assim: “Ah, tem aquela... a gente já fez isso aí”, eu tenho uma memória relativamente boa das coisas, então quando a surge questão “gente, nós já fizemos isso, já definimos isso... ah, cadê o documento?”, bom, eu vou achar no [ênfatisando] MEU computador, né, porque todo tipo de documento que passa por mim fica no meu computador, agora ele não pode ser restrito ao meu computador... já passamos por várias situações que a gente já estabeleceu: todas as linhas de ação tem que colocar todos os documentos no Drive, tem pastas... eu não sei você já, se era o caso se você pediu e você teve acesso [!-- não houve o pedido por parte do pesquisador], a organização que a gente tem; então, existe lá um esqueleto de organização, que ele se baseia, tem algumas coisas que são por ano, tem algumas coisas que são pela atividade, pela linha de ação... o combinado é que os documentos estão lá e deveriam estar de forma acessível, para alguém que não sabe o que é, consiga entrar lá e achar. Eu diria: não deve estar. Em alguns períodos [!-- esteve] melhor, então por exemplo, o {\*\*\*\*} era uma pessoa, um estagiário, que fazia uma... arrumação destas coisas que eu imagino que foi um bom período; a {\*\*\*\*} também já fez, mas aí de repente você fica sem estagiário, sem quem cuide disso e as coisas saem... saem daquilo que tá acordado em termos de guarda de documento. Mas você têm ali, todos os projetos, com os documentos correspondentes aos projetos, inclusive relatórios... aí de vez em quando você nota que faltou “isso aqui”, né... existem documentos, principalmente pensando nessa condição de agência de financiamento, que eu tenho um projeto que eu fui coordenadora que até hoje – ele terminou em 2011 – ele está pendente, eu tive que fazer duas complementações de informações... durante a pandemia, eu passei três meses correndo atrás das pessoas pra fazer declarações e uma série de coisas, porque, por exemplo, a gente não tinha garantido listas de presença em todas as reuniões que a gente fazia.

**V:** É, já passei por isso, porque eu participei da Empresa Júnior no meu curso, e a gente precisava legalizar no cartório, né, aí tinha que ir em outra cidade pegar uma assinatura de uma pessoa que participou de uma reunião em 2010 porque... não tava no Drive.

**E3:** É, daí o que acontece é isso, o NuMI não tem estrutura administrativa estável. Tem hora que tem um estagiário, tem hora que tem ninguém. Né, e a gente vai fazendo aquilo que é possível. A elaboração de trabalho científico acaba sendo, também, uma maneira de sistematizar algumas coisas e registrar... o produto de natureza acadêmica. Por exemplo, nos temos um banco de dad- um acervo da produção acadêmica do NuMI... que deve estar interrompido em algum momento do passado que eu já não acompanhei mais, mas, a gente, até um certo ponto, é pra ter todas as coisas produzidas pela equipe NuMI, inclusive pelos prolongamentos da equipe NuMI, em termos de orientandos e coisas assim, dentro de todas as categorias de publicação acadêmica. Né, então... trabalho apresentado em evento: você tem o texto completo? Ele devia estar lá. Você tem só uns... slides que você apresentou? Devia estar lá. Então existe um acervo da produção acadêmica do NuMI, que está – que eu saiba – interrompido, né, no sentido de estar atualizado, que devia ser de forma permanente.

**V:** Muito interessante isso, muito interessante.

**E3:** As condições... assim eu trabalhei, acho que eu foi a pessoa que mais trabalhou neste acervo, né, como

responsável pelo projeto, mas faz um tempo que não estou mais. É... vai em frente com suas perguntas, senão eu vou falando caoticamente.

**V:** [Risos] Mas é bom, uma das coisas que eu gosto muito de entrevistar as pessoas do NuMI é que cada um responde uma coisa, assim, dá pra ver bem a multidisciplinaridade da equipe, vamos dizer assim, acho muito legal isso. Contribui bastante.

**E3:** Tá certo.

**V:** Fazer uma pergunta para uma outra vertente agora: você está a bastante tempo no NuMI, né? Você já participou de alguma atividade diretamente de assessoria ou de incubação que teve algum conhecimento ou alguma informação que foi marcante assim?

**E3:** Você já ouviu falar na COOPERLIMP?

**V:** Sim, [risos], o {\*\*\*\*} falou pra mim “você devia perguntar pra quem tá a mais tempo sobre a COOPERLIMP”.

**E3:** Então, eu assumi a coordenação do projeto de incubação da COOPERLIMP com ela já existindo, né, eu acho que foi no ano de 2002, 2003 que eu assumi, não lembro exatamente o ano, mas eu fui a coordenadora do projeto de incubação da COOPERLIMP pelo maior tempo. Eu fui coordenadora do NuMI, atualmente acho que não é o maior tempo, porque acho que o Wagner acabou ficando mais, mas eu fui por muitos anos coordenadora do NuMI... é... e aí, acompanhava vários projetos, eu fui responsável por um projeto que é o CONSUMOSOL, que foi o primeiro que trouxe a temática do consumo para dentro do NuMI, na discussão do NuMI. Que er- foi um projeto para promoção de práticas de consumo responsável, bom então, assim, vamos ficar na COOPERLIMP se você quer um exemplo... acompanhar a COOPERLIMP foi uma experiência que poucas outras pessoas tiveram no NuMI, em termos de quantidade de sócios; a COOPERLIMP chegou a 250 membros, ela teve processos inéditos em termos de Economia Solidária, ela passo- iniciou assumindo postos de trabalho dentro da universidade, no restaurante de universidade, e alguns anos depois passou a participar de editais públicos, é... e a ganhar esses editais em relação a empresas terceirizadas de trabalho. A COOPERLIMP dobrou duas vezes o número de pessoas de uma tacada... né, e aí eu fazia o acompanhamento desse processo todo, tinha reuniões semanais com a diretoria, pelo menos mensais [!- se referindo a si] estava em assembleias da COOPERLIMP, o desafio era muito grande de você manter e melhorar níveis de autogestão dentro de uma cooperativa dess- desse porte. Então a COOPERLIMP é uma experiência marcante da INCOOP [!- antigo nome do NuMI-EcoSol antes de sua institucionalização]; quando eu entrei, ela já era iniciada, mas eu entrei bem no começo e exatamente quando começou haver este... choque no número de sócios, né. Então eu tive chance de aprender e ter que descobrir muitas coisas como resposta pra... economia solidária numa cooperativa desta ordem, acompanhei ela até morrer. Embora ela existe formalmente – ela não pode ser fechada, porque tem débito trabalhistas, embora ela não sej- não devesse né, porque não são trabalhadores contratados, mas demandas de gente que... se entendeu como trabalhador contratado são muito grandes, né.

**V:** Hm.

**E3:** Então, fazer uma assembleia autogestionada com 250 pessoas, foi... só um exemplo das muitas aprendizagens que acompanhar o processo da COOPERLIMP significou.

**V:** Realmente...

**E3:** Eu era coordenadora também quando começara- quando começou a vir o ataque a COOPERLIMP, em termos de... a... tentativa e depois bem-sucedida de proibição das cooperativas de trabalho, então eu acompanhei todo esse processo da COOPERLIMP... também coordenei a criação da feira Eco Solidária, já fiz um par de coisas por ali.

**V:** Esse caso da COOPERLIMP, eu também achei meio triste o final dela... o {\*\*\*\*} me contou um pouquinho, muito complicado.

**E3:** É, mas o começo dela foi muito bonito, a história dela foi muito bonita, ela modificou aquele bairro, ela... proporcionou as pessoas auto-estima, renda digna, aprendizagens que depois acabaram... facilitando que essas pessoas fossem absorvidas até pelo mercado de trabalho mesmo... então sim, muito triste o final, muito injusto, muito ruim, mas ela foi uma experiência muito valorosa e foi conhecida no Brasil todo pela Economia Solidária.

**V:** Agora, vou fazer a última pergunta – inclusive é a minha favorita [riso], o que você mais sente falta no NuMI em relação a informação e conhecimento? Você meio que já respondeu em fragmentos, mas se você pudesse direcionar.

**E3:** Eu acho que um sistema que desse mais... acesso estável as informações sobre o próprio NuMI: o que a gente já fez, o que a gente já combinou, o que tá valendo, né... eu sinto falta que não foss-... eu gostaria muito que não fossem colchas de retalho, e sim que elas fossem costuradas/recuperadas, colocadas de forma a serem acessíveis. Elas estão disponíveis, mas elas não são acessíveis, e é uma coisa que desde a minha graduação eu aprendi como diferença, né... e sempre com um esforço de entender que qualquer tipo de conhecimento... se ele não é colocado acessível, ele não cumpre sua função. Então nós temos muito conhecimento disponível, mas eu não se diria que metade está acessível, nem isso.

**V:** A gente que é da Biblioteconomia tem esse lema né, “Se tem 10 mil livros e as pessoas não leem nenhum, não tem nenhum livro na biblioteca”, tem essa analogia.

**E3:** Exatamente, o bibliotecário não pode ser a pessoas que tranca os livros, [riso], ele tem que ser o cara que põe as pessoas nos livros, né, então é exatamente essa a ideia mesmo.

**V:** É... essa é uma reclamação que tem sido comum nas entrevistas, questões de recuperação do registro.

**E3:** É, você vai perguntar porque eu acho que não acontece? Ou você vai concluir sozinho?

**V:** É, se você quiser me dar um *spoiler*, assim, [risos].

**E3:** Eu acho que muitas coisas né, devem interferir nisso, mas uma das que é fundamental é essa instabilidade. Todos os professores, que são da ativa, eles são professores nos seus departamentos: não existe professor do NuMI. Portanto, eles respondem por todas as coisas que o departamento exige deles. O NuMI, salvo exceções, é um trabalho a mais, né... e isso, assim, a falta de sua implementação total da estrutura que ele precisa, que resulta nessa dinâmica, que você tem – não sei se você já notou o que está acontecendo no NuMI agora, quem são os professores da ativa? A grande maioria são professores aposentados.

**V:** É, essa questão da falta de dedicação exclusiva eu já tinha percebido. Porque até alguns outros trabalhos que analisam o NuMI falam isso.

**E3:** A gente tem o diagnóstico, né, em grande parte a gente tem o diagnóstico, então não é falta de vontade, não é falta de competência, mas as condições de trabalho no NuMI, elas acabam forçando... forçando a gente estabelecer algumas prioridades. A gente paga o preço delas, mas não tem saída [risos]. Eu enquanto estava no NuMI fui coordenadora de curso, né, era professora de pós-graduação, como todo mundo que está lá. Então você precisaria de pessoas, senão com dedicação exclusiva, com uma dedicação... definida para o NuMI. Um número de horas... o meu curso de {\*\*\*\*} me permitia fazer uma associação muito grande o que me era exigida no curso, como professora de um curso de graduação, mas também... é, e o NuMI. Porque o meu curso, o curso de {\*\*\*\*}, e um curso que tem estágio, vamos chamar de estágio, genericamente, do segundo ao quinto ano. Todos os professores oferecem vagas em projetos. Então, quais eram os projetos que você ofereceria vaga a cada ano, então você tinha estudantes entrando; eu sempre tive estudantes da graduação desenvolvendo projetos no NuMI, não só no NuMI, eu tinha também o {\*\*\*\*}, né... mas é um curso com particularidades em relação a quase todos os outros. De um modo geral, os professores conseguem envolver seus alunos de graduação em um projeto de extensão ou em iniciação científica, é uma coisa que corre paralela ao curso que o aluno está fazendo, no meu caso eu tinha grupos de aluno de trabalho, e alunos de segundo, terceiro, quarto e quinto ano trabalhando no NuMI, em atividades como essa: acompanhar a COOPERLIMP, acompanhar a Sabão Recicla, porque a gente foi construindo, a partir da COOPERLIMP, uma cadeia de limpeza. Então acompanhávamos vários outros grupos, tinha produtos de limpeza, sabão, uma análise de cadeia produtiva em torno da questão da limpeza... então isso permitia que meus estudantes sustentassem as atividades. A gente também tinha bolsistas, mas em termos de inserção nas atividades de meu departamento, a minha era, vamos dizer assim, privilegiada.

– FIM DA TRANSCRIÇÃO –

**Identificação:** Entrevistado 4 (E4)

**Data:** 08/08/2022

**Duração:** 25m 32s

**V:** Quais informações e conhecimentos você acredita que vocês precisam para atuar no NuMI? Os principais.

**E4:** Os conhecimentos é sobretudo... conhecimentos relacionados a economia solidária e autogestão, como um todo né, depois cada mini-equipe [!-- linha de ação, equipe de projeto e similares] tem a sua... aquele rol de conhecimento mais específicos, como {\*\*\*\*} conhecimentos relacionados a inclusão social pelo trabalho, cooperativismo social, saúde mental, é... situações de vulnerabilidade social e etc. Em termos de conhecimentos é isso... a outra questão é o quê? Quais as...?

**V:** Seriam as informações. Informações e conhecimento.

**E4:** Ah, acho que informação... assim todas as informações que tão relacionadas com... tanto o histórico da economia solidária, como a atualidade assim, muita... assim as políticas públicas atualmente, a gente tem que né... só pra tentar separar informação de conhecimento, né... acho que... políticas públicas, {\*\*\*\*}, de saúde mental, políticas públicas de assistência social, além das políticas públicas relacionadas a economia solidária, que tivemos muitas e ultimamente a gente só a desconstrução, mas isso a gente precisa estar também muito... informado sobre a atualidade, o que tem acontecido aí, em termos de políticas públicas e de regulamentações né, no geral, decretos, portarias e etc., nesses temas que a gente trabalha, mas sobretudo economia solidária; a gente sempre diz que, lá no NuMI, o que nos une é a Economia Solidária. Então assim, todo mundo precisa ter esse conhecimento sobre economia solidária, sobre a autogestão, cooperativismo, decisões democráticas e etc, ai cada... todas as informações relacionadas com esse campo, ai cada grupo vai tendo, né, conhecimentos mais específicos aí, acho que é isso.

**V:** ~~\*/inaudível/\*~~ Vou complementar a pergunta: como... onde vocês buscam essas informações de política pública? Vocês fazem prospecção ativa ou vocês...?

**E4:** É, primeiro que a gente participa de várias redes né, então, por exemplo, a gente participa da rede das ITCPs, que é rede das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares, a gente participa de redes é... de movimento de economia solidária como o fórum municipal, fórum estadual... a gente tem informação sobre o fórum brasileiro... grande parte de nós, dos docentes, é... associado da ABPES, associação brasileira de pesquisadores em economia solidária, que inclusive {\*\*\*\*}... é... [pensando] quais as outras? Temos redes internacionais que a gente participa também, então acho que esse é um canal. Rede – {\*\*\*\*}, por exemplo, rede de saúde mental em economia solidária; então a participação nessas redes vai nos colocando em contato também com todas essas informações, mas para além disso, busca ativa né? Busca ativa aí na... acho que é mais via rede do que busca ativa... é, acho que a potência maior, pelo menos no meu caso, mas acho que posso até falar em relação do que eu vejo dos meus colegas, é pelas redes... e



pelo movimento de economia solidária.

**V:** Existem documentos, guias, tutoriais, etc sobre essas informações dentro do NuMI?

**E4:** Olha, tutoriais tem, né, a gente tem tutorial pra tudo, a {\*\*\*\*} que é uma colega nossa ela é muito... né, ela é ótima pra isso, ela cria modelos, cria matrizes, aí a gente discute né, ela sempre cria propostas e a gente discute nas reuniões, então a gente tem um monte de matrizes, monte de tutorial, monte de modelo; hoje a equipe está mais desfalcada, bem mais desfalcada do que no passado né, então quando a gente tinha uma equipe maior, era mais fácil das pessoas tanto apoiarem aí na implementação desses tutoriais como na compilação das informações, hoje, {\*\*\*\*}, nos estamos tão desfalcado, a gente tá tão né... somos tão poucos, a maioria docente, você sabe que a nossa atividade [riso] é pesada né, tudo que a gente faz: é sala de aula, orientação, administração, a gente tá envolvido com tudo, projeto de extensão... então, eu vou ser sincera, eu – falando por mim – já tenho bastante dificuldade de ler os documentos, não tem tempo. Então eu acho que a gente já foi melhor em termos de... preenchimento, né. Roteiros a gente tem, tem vários, matrizes pra várias... várias situações, acho que o NuMI é até um exemplo em relação a isso; em todos os grupos que eu já trabalhei, esse sem dúvida alguma é o melhor, em termos de organização, sabe, de estrutura de documento, de roteiro para preenchimento, de matriz pra reunião, por exemplo, pra sistematização das reuniões- as reuniões a gente sistematiza bem, mas as outras coisas, eu acho que hoje em dia a gente tem deixado a desejar, inclusive aí no acompanhamento. Tem a gente, pessoas que fazem a compilação, mas a gente não consegue ler tudo, não consegue discutir... eu me sinto assim, não consigo acompanhar tudo ultimamente. Nem sei se eu respondi o que você me perguntou.

**V:** Não, perfeito!

**E4:** [Risos], é que eu vou falando e me perco um pouco da pergunta.

**V:** Não, normal, a pergunta aberta geralmente deixa isso mesmo, pessoa vai respondendo... você falou da {\*\*\*\*}, eu entrevistei ela sexta-feira, deu para perceber que essas questões de diretrizes é sempre ela que está a frente dessas coisas.

**E4:** Ah, ela é muito boa pra isso inclusive, pra criar esse protocolos, essas matrizes, e ela... ela gosta também, ela faz com muita dedicação, a gente tem vários modelos de... é... pra sistematização de documentos, não só de documentos, de reuniões, de atividades, de tudo né... acho que tem quase tudo. O problema é eles serem utilizados, acho que é isso, a gente tem um material muito rico, mas a gente eu acho que a gente tem conseguido utilizar pouco; e não é falta de vontade, é falta de tempo, sabe... pelo menos no meu caso eu sinto isso.

**V:** Perfeito. E... eu tenho acompanhado as reuniões, mais em quais outros meios são disseminadas entre os membros?

**E4:** Você tem acompanhado nossas reuniões? Você tem ido?

**V:** Sim, geralmente... acho que só faltei a duas.

**E4:** Sério?

**V:** É que eu fico sempre de câmera fechada, quietinho [riso].

**E4:** Ah, bom! Porque eu acho que eu nunca te vi lá, eu também tenho faltado bastante ultimamente porque eu to na {\*\*\*\*}, e sexta-feira é um dia que tem CONSUNI [!-- Conselho Universitário] né, então o dia que tem reunião do CONSUNI eu acabo não indo.

**V:** ~~\*/inaudível/\*~~ eu falo com o {\*\*\*\*}, então eu chego um pouquinho atrasado, mas eu estou ali [risos].

**E4:** Qual que foi a pergunta mesmo, me perdi de novo...

**V:** É, como que as informações e os conhecimentos são disseminados entre os membros, internamente do NuMI?

**E4:** Qualquer informação, você fala? Ah, bom, acho que nosso... nosso recurso maior é a reunião, como você tem participado né, reunião geral e reunião de conselho... que ela tem o mesmo formato, mas a reunião de conselho gestor ela tem uma questão administrativa aí maior... então, acho que nas reuniões sempre tem a pauta, a organização da pauta, depois a ata, então mesmo você não vá na reunião, depois você lê a ata – quando você consegue ler [risos], que não é o meu caso, né... você lê – as vezes eu leio, mas não é toda semana, pra ser sincera, né... mas você entende assim, né, como eu to na equipe a muito tempo, é fácil: se eu falto em uma reunião, eu leio ata e OK, eu estou por dentro do que aconteceu. E-mail né, a gente tem o e-mail do grupo interno, então tem muita coisa que a gente acaba discutindo por ali também, quando é... né, discutindo não, a gente usa o e-mail para organizar coisas, para discussão não, para discussão é... são sempre as reuniões; e as temáticas né, quando tem algum tema específico, acho que elas são muito importantes, acho que o NuMI tem uma capacidade, né, de... de fazer reflexões aprofundadas em equipe que é difícil você ver em outras equipes também, né... então a gente tem essa sistemática das reuniões de sexta-feira, há muito tempo elas acontecem de sexta, então é um horário na nossa agenda que a gente reserva – as exceções são essas que eu te falei, a gente tem CONSUNI no mesmo dia, então hoje sou eu, mas já foi o {\*\*\*\*}, já foi o {\*\*\*\*}, que estavam nessa situação, então você acaba faltando assim meio que frequentemente, mas esse é um dia que a gente reserva na nossa agenda para o NuMI, né a sexta-feira de manhã. As vezes acontece de que a gente tem aula, né, também, alguns semestres, isso já aconteceu com todo mundo. Apesar de a gente solicitar pra não ter, as vezes não tem como escapar, ou na graduação ou na pós, acontece. Eu já estive nas duas situações, principalmente na pós. Enfim, né, então eu acho que nosso maior recurso de... de discussão e aprofundamento são as reuniões dessa... dessa... eu não digo passagem de informação, a gente vai assimilando junto, a gente não passa: a gente vai... vai... é, de fato, refletindo conjuntamente; tem sempre alguém que traz a questão, mas aí a gente vai refletindo conjuntamente, e o maior espaço pra isso são as reuniões né, de temáticas e de equipe, a geral e a do conselho, e assim quand- tem os

mini-grupos que também vai trabalhando com temas específicos, que hoje em dia tem bem menos também. Quando a gente tinha muitos projetos acontecendo, né, em desenvolvimento, a gente tinha um ritmo de produção maior, um ritmo de produção de tudo... de reuniões, de documentos, de artigos, de trabalhos, de tudo. Respondi?

V: Sim, claro! [Riso] Eu acho engraçado que toda pessoa que eu entrevisto sempre termina a pergunta com “respondi?” [risos].

E4: É que você se perde né, por isso que eu gosto de olhar o roteiro também, porque aí fico olhando lá pra eu ver se respondi de fato; quando você vai falando, você perde a pergunta.

V: Vou emendar a outra pergunta: você falou dessa questão de projetos, você já participou diretamente de alguma assessoria ou incubação?

E4: Nossa, de monte! [risos]

V: Tem algum caso, assim, que teve algum conhecimento ou alguma informação que foi muito marcante?

E4: Ah, com certeza, sim, não vou chamar de informação, é conhecimento mesmo, eu acho que informação ela é muito mais rasa, né, não sei muito qual o conceito de informação que você trabalha, né, na minha compreensão informação é uma coisa que fica mais no raso, eu acho que a gente produz é conhecimento mesmo, então eu entrei na equipe {\*\*\*\*}, e de lá pra cá eu desenvolvi vários projetos. Só com o financiamento do ProEX foram quatro; depois teve um financiamento do MCTI, que eu coordenei, então são vários projetos que envolveram incubação. No meu caso, especificamente, incubação que contam com... usuários da saúde mental, ou com pessoas de situação de rua... ou a gente também desenvolveu trabalhos co- quando eu falo em usuários da saúde mental tão envolvidas pessoas que fazem uso problemático de álcool e outras drogas, essa é a população {\*\*\*\*}... e também já desenvolvi vários projetos com... aí já não é de incubação, mas é de capacitação profissional, na perspectiva da economia solidária com jovens em conflito com a lei, lá no LA, aqui de São Carlos que é o {\*\*\*\*}--..

V: LA?

E4: Liberdade Assistida, é um programa... o LA é uma medida, na verdade, do programa de medida socioeducativas, chama Liberdade Assistida... que é pra os meninos, os jovens que tem algum conflito com a lei, é uma política pública essa, aí tem vário- várias medidas, né, uma delas chama Liberdade Assistida, ou seja, eles cumprem essa medida em liberdade, só que eles precisam, é... frequentar o programa que é lá no {\*\*\*\*}. Então, eu já tenho uma parceria com eles a muito tempo, já desenvolvi alguns projetos lá, também, né, de economia solidária, mas como eles são.. tem a idade né, são menores, tem menos de 18 anos, porque quando eles... eles completam 18 eles precisam sair do programa, e aí se eles tiveram algum conflito com a lei, eles vão ter aí a mesma penalidade de qualquer adulto, então eles estão numa idade que não é de trabalho né, porque a gente trabalha com os meninos desde os 14 anos, aí a gente faz esse trabalho de capacitação profissional, que pega a idade dos 16 aos 18, que é do jovem aprendiz, e a gente faz isso dentro do modelo de economia solidária. Então, não é incubação propriamente de empreendimento por conta desta questão da idade, que eles ainda não estão em idade de- nós não queremos... não queremos fomentar aí o trabalho infantil, né. Mas a gente pensa em prepará-los pro trabalho que seja diferente do convencional.

V: ~~\*/inaudível/\*~~.

E4: A gente até tem o artigo publicado se você quiser ler, nas revistas da ITCPS, no 1º volume, que foi publicado em 21 – ano passado, tem um artigo nosso sobre o último projeto que a gente desenvolveu lá que foi uma {\*\*\*\*}, é bem legal sim.

V: Revistas ITCPS que chama o periódico?

E4: Revista das ITCPS, é, você joga na internet que você já vai achar, só tem um número por enquanto. Ela foi lançada o ano passado, e esse foi o 1º número.

V: Já achei já [risos].

E4: Tá vendo, facilzinho. Por isso que é bom publicar, né [risos]. Dá trabalho, mas é bom né.

V: Vou fazer a última pergunta...

E4: Então, só para encerrar essa, vários dess- quase tod- tem muitas outras atividades para além da incubação, que eu desenvolvo nesses projetos. Eu trabalho muito também com capacitação profissional de equipes, equipes de saúde mental – da região toda, tá? Da DRS nossa, que é a... DRS é o departamento regional de saúde. Então eu tenho parcerias com eles, e desenvolvo vários projetos de capacitação das equipes de saúde mental pra qu- pra fomentar a formação de grupos de empreendimentos econômicos solidários com os usuários da saúde mental. Então tem projetos que a gente faz incubação de fato, né, já participei muito tempo do processo de incubação do Recrearte, que talvez você conheça, aqui de São Carlos; a gente incubava um grupo que é o PaneSOL, que é a panificadora solidária, que é constituído só por usuários da saúde mental... mas além desses projetos de incubação, tem várias outras ações de fomento, né, que... os meus projetos desenvolvem. Ah, e são muitas viu {\*\*\*\*}, se eu começar a falar aqui nos vamos umas duas horas [risos].

V: [risos].

E4: Eu não sei também o nível de detalhamento que você tá querendo, né... de- das respostas.

V: ~~\*/inaudível/\*~~ em termos de aprofundamento teórico, porque é mais descritiva do âmbito de informação e essas coisas.

E4: Tá bom.

V: Mas eu vou sempre me aprofundando nesses exemplos que o pessoal vai dando: COOPERLIMP, Recrearte – que você falou agora, e esse do LA parece bastante interessante.

E4: Uhum.

**V:** É... perdão te interromper, eu achei que você tinha terminado a resposta e eu já ia para outra pergunta.

**E4:** Imagina, não, pode falar.

**V:** E pra finalizar: o que você mais sente falta no NuMI, em relação a parte de informação e conhecimento? Por exemplo, você falou de otimização de tempo [!-- para leitura das atas]... alguma outra coisa?

**E4:** No NuMI... é difícil falar do NuMI, né, porque nossa vida profissional é tão cheia de coisas que se misturam... não sei se eu tenho uma questão específica ao NuMI. Acho que eu posso falar de forma geral, assim... a gente tem esse acúmulo de tarefas muito grande, né, na docência... então é graduação, pós-graduação, extensão, pesquisa e administração. Então é muita coisa. Além disso, a gente faz as coisas fora da Universidade mas que estão vinculadas; por exemplo, sou editora de área de uma revista nossa... da área- que eu sou professora do {\*\*\*\*}, né... então sou editora de área da nossa revista, que leva mais um tempo; sou {presidenta da ABPES}, que também destina um tempo; sou bolsista CNPQ, bolsista produtividade. Então dentro desses meus projetos do NuMI estão todos dentro do meu “projeto” do CNPQ, mas tem muitas outras ações que eu acabo desenvolvendo, por exemplo, a gente faz a gente começou um processo, é... eu e uma professora do Uruguai, lá pelo PROCOAS – que você está mais antenado, sabe o que é o PROCOAS.

**V:** Uhum.

**E4:** Então a gente começou a... a impulsionar a formação de uma rede latino-americana de saúde mental e economia solidária. Desde de 2017, hoje nós somos em duas, depois entrou uma outra professora da argentina, hoje nós temos mais uma professora da USP de São Paulo, e uma outra professora de uma outra cidade da Argentina. Então é uma outra atividade que tá totalmente relacionada ao NuMI, eu faço isso pela minha ação no NuMI, mas que toma um tempo enorme, então o que me falta: tempo para estudar! Eu falo que quando eu fui fazer o pós-doc, - eu fiz lá em {\*\*\*\*}, que você deve conhecer, né.

**V:** Todo mundo conhece o {\*\*\*\*} [risos].

**E4:** [riso] é... e eu falo que o mais delicioso é que eu acordava pra estudar. A gente não tem mais tempo de estudar né, assim, você vai lendo rapidamente assim, pra ir se atualizando, eu sinto isso né, porque acabo fazendo muita coisa, mas acho que essa é uma realidade da equipe do NuMI, como um todo, [risos], não sei o quê o pessoal foi te respondendo. Então, eu não posso te falar, {\*\*\*\*}, que isso é do NuMI, essa questão em relação ao NuMI; eu sinto essa questão em relação a minha vida profissional na universidade, né... talvez assim, pra eu ter responder em relação ao NuMI... é... assim, o NuMI tem vários desdobramentos, atividade que a gente desenvolve no NuMI, ela tem vários desdobramentos, como por exemplo a participação nas redes, que eu te falei; a participação no movimento de economia solidária... então você dar conta de tudo isso e do dia-a-dia da... das atividades- eu já fui coordenadora do NuMI, também, né... a {\*\*\*\*}, então, é, assim, hoje eu não estou diretamente relacionada a administração do NuMI, mas é um acúmulo de tarefas... mais a ACIEPE, que esses dois anos de pandemia a gente não ofertou, mas assim, são muitas atividades que é difícil de gente dar conta... hoje, assim, eu mal consigo ler ata de reunião. Então eu sinto isso, tentei te responder do geral, porque não é uma questão só do NuMI, mas especificamente em relação ao NuMI é isso né... tem vários desdobramentos, que a gente acaba não dando conta.

– FIM DA TRANSCRIÇÃO –

**Identificação:** Entrevistado 5      **Data:** 10/10/2022  
(E5)

**Duração:** 15m 23s

**V:** A primeira pergunta é... quando você vai fazer as coisas do NuMI, do PET-EcoSol, quais informações e conhecimentos você mais precisa?

**E5:** Que eu mais preciso... bom, eu participei pouco de coisas junto com o NuMI... atividades do NuMI em específico, as atividades que eu participei são mais do PET mesmo... acho que tem algumas diferenças, pelo PET... ter ações... ah, no fim acho que as ações são parecidas, mas são grupos diferentes de pessoas. Quando eu participo do PET, eu acho que eu preciso acessar conhecimentos... bom como a gente trabalha com a economia solidária, acabou me fazendo conhecer um pouco mais de economia, que era um conhecimento que eu não tinha, então eu percebo essa necessidade, de acessar esse tipo de conhecimento... também vai muito de encontro com meus conhecimentos acadêmico, mesmo, de escrita, de leitura acadêmica, por que a gente trabalha muito isso no PET... e também da autogestão, que é um conceito que a gente trabalha bastante no PET, é a base do grupo né. É uma coisa que eu nunca tinha me envolvido, então foi bem complexo assim de lidar – e ainda é, então acho que isso também é uma coisa muito importante que eu preciso acessar no PET, talvez, esse conhecimento, aprender mais. Era isso? Não sei se respondi direito [riso].

**V:** Sim. E onde você busca esses conhecimentos? Formação pessoal mesmo, ou tem alguma fonte de informação específica?

**E5:** Olha, no grupo normalmente a gente tem informações sobre temas específicos; sobre a autogestão a gente leu mais, eu acho que o {\*\*\*\*} nos indica alguns artigos, manda alguns textos, livros, a gente vai lendo, vídeos... mas

também já tivemos formações com outras pessoas; as vezes o próprio {\*\*\*\*} faz uma aula sobre, ou traz uma pessoa do NuMI, uma pessoa do [!-- Projeto] Redes, que são projetos parceiros, assim... e aí a gente tem aula sobre, *sei-lá*: economia solidária, agroecologia, coisas que tão em voga em movimentos sociais, que estão em pauta, então pessoas vem e nos ensinam. Então acho que é mais essas formações e textos, leituras de textos...

V: Hm, uma formação mais direta, bem estilo de aula mesmo.

E5: Aham, muitas vezes sim.

V: Você já participou diretamente de algum projeto de incubação ou assessoria?

E5: Hm... será? Deixa eu pensar. Então, assim né, também é importante a gente lembrar que eu entrei em 2019, e 2020-2021 a pandemia aconteceu... é... então a gente mudou bastante, tentou fazer a coisa acontecer no máximo que a gente pudesse, mas a gente ficou um pouco distante de projetos... de empreendimentos, assim mesmo, porque ficou todo mundo dentro de casa. Então a gente ficou na parte formativa mesmo. Então acho que eu nunca participei diretamente de incubação, nenhum empreendimento.

V: Tá, perfeito. Você falou assim, que tem bastante coisas dentro do grupo do PET... você tem acesso a algum repositório que tem documentos, guias e essas coisas, pra atuar em economia solidária?

E5: Olha... por enquanto, a gente tava fazendo um observatório [!-- repositório], por exemplo, da economia solidária aqui da região de São Carlos, tá em processo aí de acontecer... mas a gente não tem nenhum repositório específico não, onde a gente vai buscar essas informações; a gente tem nosso Drive, onde a gente vai arquivando esses textos que a gente já leu, então quando entram pessoas novas pode dar acesso a elas, desse conteúdo que está guardado lá... mas na grande maioria das vezes a gente entra em contato com outros grupos, o próprio {\*\*\*\*} traz coisas, outras pessoas trazem coisas, depois a gente lê e arquiva. Mas não é uma coisa que a gente vai buscar nesse lugar, normalmente.

V: Isso acontece de maneira sistematizada, ou é mais acordo comum, assim, o arquivamento?

E5: É mais um acordo comum... quando tem informação, por exemplo, tem as formações que outras pessoas nos dão, e tem formações que nos mesmos ofertamos ao grupo, então os petianos antigo fazem uma formação sobre os princípios da economia solidária, por exemplo, quando entra gente nova no grupo... e aí a gente que fez a formação arquiva no drive, e normalmente as pessoas que vão fazendo esse trabalho, eles vão arquivando assim. Um acordo mútuo.

V: \*/inaudível/\*

E5: É, sim, o PET ele tem... ele fica muito a critério de como a pessoa que está fazendo a tutoria, vai fazer a coisa acontecer, assim né. A gente entra no grupo, quando eu entrei era o {\*\*\*\*} e agora o {\*\*\*\*} tá saindo... mas o grupo costuma tomar o molde de como a pessoa costuma trabalhar. Então o {\*\*\*\*} é muito desses dos acordos, conversa tudo, dialoga tudo, e resolve ali e organiza... acredito que talvez tenha – tenho conhecimento – de outros grupos PET que tem, por exemplo, tutores e tutoras que tem esse olhar mais já “Ah não, precisamos manter coisas sistematizadas e tal”, e a coisa vai acontecendo. Mas o PET não tem muito uma normativa assim, de como tem que ser, então acaba acontecendo muito orgânico, assim.

V: Hm, interessante... é... em relação a disseminação entre os grupos, você já falou: é o grupo interno de e-mail, *Whatsapp*... isso?

E5: Sim, a gente tem um grupo no *Whatsapp*, onde têm todos os membros... nos também recebemos os e-mails do NuMI, a gente é cadastrado e recebe... participamos das reuniões, então a gente tem reuniões toda semana, também temos reuniões de sábado e outras reuniões internas é, de subgrupos né, de comissões que estão dentro do grupo PET em geral. Então a gente vai passando informação-...,

V: O PET tem subgrupos?

E5: Tem! Dentro do PET, temos alguns outros grupos, as vezes, por exemplo, temos uma comissão de financeiro, que aí trabalha com o gasto do custeio, onde esse dinheiro vai ser investido, como que a gente vai trabalhar com este dinheiro e outras questões... se o PET, por exemplo, em 2019 tinha uma feira, e o PET participava da feira aqui na federal. E aí o PET tinha um “empreendimentozinho” na feira que era um sebo de livros, um brechó, assim. E aí a gente ganhava uma grana nesse empreendimento, a comissão do financeiro cuidava da gestão desse dinheiro. Se fosse precisar de algum material, o financeiro que faz isso. Aí fora isso, tem uma comissão que a gente chama de “Comissão do Bem”, que é uma comissão que fica meio pra fazer... acompanhar como as pessoas estão participando do grupo, se está dando certo, se a pessoa precisa de mais atividades, se está fazendo pouca coisa ou coisa demais, faltas e tal... e fora isso a gente tem comissões de projetos específicos... então, ah, a gente tá trabalhando junto com empreendimento-tal, desenvolvendo um curso de precificação, sei lá; e aí forma-se subgrupo específicos para trabalhar nesse projeto em específico assim, então sempre tem subgrupos diferentes. Mas a comissão do financeiro e a comissão do bem, são comissões fixas, vamos dizer assim. A gente também tem agora – porque a gente tem um integrante surdo no grupo, então a gente viu necessidade de fazer uma comissão de acessibilidade, então essa comissão entre em contato com os intérpretes de libras quando vai ter formações, pra marcar reuniões, isso também é uma comissão fixa. Até o momento em que este integrante se manter no grupo, ela vai manter funcionando. E aí vão aparecendo outras comissões ao longo das necessidades, quando tem alguma coisa específica; por exemplo, agora recentemente a gente teve um processo seletivo de tutor, que o {\*\*\*\*} vai sair, aí formou-se um subgrupo pra fazer- pra ficar responsável pelo processo: organizar o edital, fazer a entrevista com os candidatos, todas essas questões; mas acabando o processo seletivo, acaba essa comissão e as coisas vão acontecendo normalmente.

V: \*/inaudível/\*

E5: Uhum.

**V:** *\*/inaudível/\**... e a disseminação do grupo? Para fora também, não só internamente.

**E5:** Ah, pra fora, eu acho que pra fora, quando a gente faz- tem formações que a gente faz que são abertas ao público, então a gente divulga, as pessoas podem assistir, ou online ou quando é no NuMI mesmo, então essa é uma maneira... aí a gente também tem uma página no *Instagram*, onde a gente posta conteúdos sobre economia solidária, sobre o PET, projetos que a gente participou, conteúdo mais formativo mesmo, depende do que a gente tem. Também a gente usa o site do NuMI, para publicar uma coisa ou outra que a gente faz... mas não é uma coisa que a gente usa tão frequentemente, acho que *Instagram* e *Faceboo-* também tem o *Facebook* - que a gente usa um pouco mais. Ah, que mais... e a gente tem alguns parceiros, tem o projeto Redes, tem o próprio NuMI, outros projetos que a gente faz parte, então as vezes esses outros espaços que a gente meio que participa, também divulgam coisas do PET para fora, assim. Acho que seria assim.

**V:** Hm... vou fazer a última pergunta já. Você sente falta em alguma coisa do NuMI, em termos de informação, em termos de conhecimento?

**E5:** O que eu sinto falta do NuMI...

**V:** Do PET também.

**E5:** Do PET?

**V:** Qualquer um.

**E5:** Qualquer um dos dois? Eu acho que o conceito do que é o NuMI e o conceito do que é ainda são um pouco vagos, para comunidade UFSCar, e eu não sei como isso é para pessoas de fora da universidade. Antes de eu entrar eu não sabia o que era um PET, nem que existia, descobri aqui; e sempre que eu falo para outras pessoas – e até pessoas que estão aqui dentro da universidade – sobre o PET, ainda mais o PET de economia solidária, que não é o PET de um curso, é um PET temático, então tem todo- eu sinto sempre que tenho que explicar bastante, porque não é uma coisa que vem muito... “dada” assim né, e o NuMI, dentro da UFSCar, eu tenho a sensação que muita gente que estuda aqui, que se formou, não sabe o que é o NuMI, não sabe para o quê ele serve... entende a complexidade, a importância dele, de todos os anos, e a luta que foi, “ba-ba-ba”, da economia solidária aqui em São Carlos... e dessa tradição de Economia Solidária da UFSCar assim né, dos estudos, das matérias e tal... então sinto um pouco falta disso talvez. De... disso... do conceito do que é o NuMI e o que é o PET seja uma coisa mais... inteligíveis para as pessoas, para comunidade em geral: do que é, como funciona. Eu acho que a maioria das vezes que eu tive formações sobre o NuMI, sobre a história dele, veio de uma maneira um pouco... carga de conteúdo, sabe: “Vamos aprender a história do NuMI, o NuMI ‘nã-nã-nã’, ai vem, vem...”, mas acho que falta uma coisa mais material assim, mais próxima. Se eu sinto isso, imagina pessoas que estão fora [riso].

**V:** É, eu sei muito bem como é... eu sou formado em biblioteconomia, então você fala o nome, o pessoal já fica “quê?”!

**E5:** Sim! Pois é! Então é esse problema que acontece com muitos outros cursos, com outras áreas...

**V:** Acho muito interessante a importância de conversar com alunos da graduação, porque ninguém do NuMI tocou nesse ponto.

**E5:** É, eles estão muito próximos, estão lá a muito tempo, de trabalho... mas pra galera... eu percebo muito ao falar “Ah, onde é a reunião do PET?”, “Ah, é no NuMI!”, “Que que é o NuMI?”, “Ali na biblioteca - Ahh!, é isso aquilo e aquilo ali, é isso então.. ah, mas é o que? Aquelas casinhas? Ah, tá!”... mas assim, não sabe.

**V:** Vou fazer uma pergunta a mais, fora do roteiro.

**E5:** Claro.

**V:** O {Joelson} comentou algo assim, acho importante perguntar para você também. Como você sente que é a comunicação entre o PET e o NuMI?

**E5:** Olha, em 2019, eu lembro que quando a gente [!- o PET EcoSol] ia nas reuniões lá no NuMI, tinha pessoas trabalhando... eu lembro de entrar a {\*\*\*\*}, estagiários, encontrar a {\*\*\*\*}, pessoas ali, então por mais que a gente não tivesse tanta proximidade, eu lembro de momentos em que eu conseguia conversar com essas pessoas, participavam de uma atividade ou outra nossa, então tinha uma coisa um pouco mais próxima... agora, não tem ninguém no NuMI. Acho que está sem estagiários, provavelmente... as pessoas também estão se aposentando, tem essa questão do NuMI: muitas pessoas que trabalham lá já estão ali, um tempo e tal. Então desde que voltou o presencial, o NuMI tá vazio toda vez que a gente vai fazer uma reunião lá. Então eu não vi mais ninguém, ninguém, ninguém assim. E quando eu encontrava as pessoas, eu ainda sentia que existia um distanciamento, uma “barreirinha” entre o PET e o NuMI assim. Eu nunca senti que a gente foi um grupo muito integrado, por exemplo, vamos sentar e vamos conhecer tudo mundo, “olha aquela pessoa, essa pessoa não-sei-quem, legal”... acho que as vezes se tivesse vindo na mesma frequência que estava em 2019, isso fosse acontecendo naturalmente porque a gente se encontrava, mas aí a pandemia, né, dificultou... e a gente não desenvolve projetos junto com o NuMI, assim, não tenho muito essa sensação... eu tenho a sensação que a gente sempre tenta. E parece, pelo que eu escuto dos outros petianos, e lá no PET, pessoas que já saíram e tal, e o próprio {\*\*\*\*} já comentou uma coisa assim, que tem uma... dif--... muita vontade do PET em se envolver, fazer coisa junto com o NuMI, com o [!- Projeto] Redes também, por exemplo; mas a gente meio que entra e não entra muito sabe... no Redes eu sinto que a gente conseguiu entrar mais, mas o NuMI me dá essa sensação, que a gente tá meio bloqueado, que a gente não consegue se misturar muito. E eu fico pensando porquê? Por que é um grupo que rotaciona demais, e aí não dá tempo...? Se a gente não consegue entender o que a

gente podia fazer junto... não sei, mas sinto que tem... uma barreirinha assim. Gostaria que ela não existisse [risos].

**V:** [risos] É o desejo de tudo mundo né, que foi mais fácil integrar essas coisas.

**E5:** Sim! Eu tenho uma sensação – nem sei se é isso que você tá querendo saber, mas quem sabe acrescenta alguma coisa [risos], eu tenho uma sensação que a gente – não sei o NuMI – enquanto PET, a gente fica um pouco sujeito a outros projetos que estão externos a gente. Então, ah, a gente tem que se envolver a com a economia solidária de São Carlos, como a gente vai fazer isso: se envolvendo com as feiras, se envolvendo com o projeto Redes, se envolvendo com o NuMI... escrevendo sobre isso, lendo sobre isso, mas eu acho que talvez se a gente, enquanto PET e o NuMI, por exemplo, fizesse coisas nossas... [!- exemplificando] vamos fazer um evento do PET no NuMI esse sábado... sabe? E não uma coisa que a gente se insere, uma coisa que a gente fizesse. Acho que sinto falta um pouco disso, talvez isso desse um senso mais de “estamos juntos”, assim... não sei.

– FIM DA TRANSCRIÇÃO –

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).