

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ISABELA DRAGO

**CONTRIBUIÇÕES DO MOVIMENTO NÓS PODEMOS PARANÁ PARA A CRIAÇÃO E
COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTOS NOS NÚCLEOS LOCAIS DE
TRABALHO**

**CURITIBA
2011**

ISABELA DRAGO

**CONTRIBUIÇÕES DO MOVIMENTO NÓS PODEMOS PARANÁ PARA A CRIAÇÃO E
COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTOS NOS NÚCLEOS LOCAIS DE
TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Helena de Fátima Nunes Silva.

**CURITIBA
2011**

Drago, Isabela

Contribuições do Movimento Nós Podemos Paraná para a criação e compartilhamento de conhecimentos nos Núcleos Locais de Trabalho / Isabela Drago. – Curitiba, 2011.

205 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, Universidade Federal do Paraná, 2011.

1. Compartilhamento de conhecimento. 2. Criação de conhecimento. 3. Investigação Apreciativa. 4. Comunidades de prática. I. Título.

CDD 658

TERMO DE APROVAÇÃO

Isabela Drago

“CONTRIBUIÇÕES DO MOVIMENTO NÓS PODEMOS PARANÁ PARA A CRIAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTOS NOS NÚCLEOS LOCAIS DE TRABALHO”

DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRA NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA, GESTÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:

**Prof^a. Dr^a. Helena de Fátima Nunes Silva
(Orientadora/ UFPR)**

**Prof^a. Dr^a. Marília Maria Roslindo Damiani Costa
(Examinadora/UFSC)**

**Prof^a. Dr^a. Faimara do Rocio Strauhs
(Examinadora/UTFPR)**

01 de abril de 2011

DEDICO

Aos meus queridos pais, Maria Eugênia e Júlio César, pelo amor incondicional, pelos valores transmitidos e pela formação que me permitiu chegar até aqui.

Ao meu amado marido, Diego, pelo amor, incentivo, compreensão e companheirismo de sempre. Você me faz muito mais feliz!

AGRADECIMENTOS

À minha querida orientadora Prof.^a Dr.^a Helena de Fátima Nunes Silva, pelo apoio oferecido durante esta caminhada e valiosos conhecimentos compartilhados.

Às professoras Faimara do Rocio Strauhs e Marília Damiani Costa que gentilmente aceitaram participar da minha banca. Muito obrigada pelas contribuições e opiniões dispensadas ao meu trabalho.

À Universidade Federal do Paraná e aos professores e colegas do Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação.

Aos meus colegas de trabalho do Observatório Regional Base de Indicadores de Sustentabilidade (ORBIS), pelo incentivo, apoio, convivência e momentos compartilhados durante estes seis anos. Em especial, agradeço a minha colega e amiga, Diva Irene da Paz Vieira, pela paciência infinita, carinho e contribuições que enriqueceram os meus conhecimentos e o meu trabalho.

Ao Movimento Nós Podemos Paraná, por tornar esta pesquisa possível. Agradeço, em especial, a coordenadora do Movimento, Maria Aparecida Zago Udenal pelo apoio, incentivo e disponibilidade; aos facilitadores, que mesmo estando em um ritmo frenético de viagens por todo o Paraná, conseguiram reservar um tempo para responder o questionário; aos membros do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais que, desde o início, me receberam sem reservas e aceitaram prontamente participar da pesquisa. Foi inspirador estudá-los e uma honra poder contar um pouco a história desse trabalho maravilhoso realizado desde 2006!

Ao meu marido, Diego Luiz Antoniacomi, pelo intenso amor, incentivo e paciência. Sua preciosa companhia nas viagens à Ponta Grossa fizeram a diferença.

Aos meus familiares, em especial meus pais e irmãos, pelo carinho e estímulo durante as dificuldades.

Às minhas amigas e amigos pela presença, apoio e torcida.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para que este trabalho fosse possível.

RESUMO

Pesquisa descritiva sobre as contribuições do Movimento Nós Podemos Paraná para a criação e o compartilhamento de conhecimentos. Caracteriza, a partir de levantamento documental, a metodologia do Movimento Nós Podemos Paraná, apresentando os papéis e a importância de cada etapa que compõe o Movimento: Núcleo Gestor, Círculos de Diálogo, Círculos de Conhecimento, Núcleos Locais de Trabalho e Grupos de Projetos. Analisa os Círculos de Diálogo e a constituição dos Núcleos Locais de Trabalho. Para tal, foram feitas observações simples e aplicação de questionário junto aos facilitadores responsáveis pela realização dos Círculos de Diálogo. Aponta, a partir de entrevistas com o coordenador e quatro participantes do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais, em Ponta Grossa, os facilitadores e as barreiras para o compartilhamento de conhecimentos nos Círculos de Diálogo e nos Núcleos Locais de Trabalho; as contribuições dos Círculos de Conhecimento na realização de projetos do Núcleo; e se o Núcleo Local de Trabalho se constitui em comunidade de prática. Correlaciona as fases de criação do conhecimento com as atividades desenvolvidas pelo Núcleo e verifica que existe discussão de ideias para a estruturação e justificação de um projeto, as decisões são tomadas por meio de votação, apesar das diferenças de perfis, existe forte sentimento de cooperação entre os membros do Núcleo, porém há a necessidade de potencializar, fora das reuniões, a difusão do conhecimento. Constata a presença dos capacitores no Núcleo, pois ocorreu a formação de micro comunidades; a dinâmica de funcionamento do Núcleo está embasada no diálogo; o coordenador é engajado e comprometido; o ambiente das reuniões é propício ao compartilhamento; a globalização do conhecimento ocorre por meio dos projetos elaborados e dos registros das memórias de reuniões (prática atualmente em desuso). Identifica como facilitadores para o compartilhamento: troca de conhecimento tácito; ambiente propício ao compartilhamento; membros se sentem confortáveis em participar; objetivo claro e comum; linguagem comum entre os participantes; atmosfera de confiança entre os participantes; camaradagem e amizade; momentos de informalidade. Quanto às barreiras nenhuma foi verificada. Conclui que, de acordo com a pesquisa, o Núcleo estudado pode ser considerado uma comunidade de prática, estando, atualmente, na fase de Maturidade, pois seus membros engajam-se e desenvolvem uma prática. Existem atividades comuns, os membros criam projetos, renovando, assim, os interesses, o comprometimento e o relacionamento. O Núcleo já é reconhecido pelo resultado positivo que seus projetos apresentam, sendo identificado por várias pessoas e instituições da região como referência na elaboração de projetos.

Palavras-Chave: Criação de Conhecimento. Compartilhamento de Conhecimento. Comunidades de Prática.

ABSTRACT

Descriptive research on the contributions of: We Can Paraná Movement for creating and sharing knowledge. It features, from document analysis, the methodology of: We Can Paraná Movement, presenting the roles and the importance of each step that makes up the Movement: Center Manager, Dialog Circles, Knowledge Circles, Local Workplace Centers and Project Groups. It analyzes the Dialog Circles and the establishment of Local Workplace Centers. For such, simple observations and a questionnaire have been used by facilitators for conducting the Dialog Circles. Based on interviews with four participants and the coordinator of the Local Workplace Center from Campos Gerais in Ponta Grossa, it shows: the facilitators and the barriers to knowledge sharing in the Dialog Circles and in the Local Workplace Circles; the contributions from the Knowledge Circles in project realizations, and if the Local Workplace Center constitutes in community of practice. It correlates the knowledge phases of creation with the activities developed by the Center and verifies that there is discussion of ideas for the structure and justification of a project. Decisions are taken by voting, despite the different profiles, there is a strong sense of cooperation between members of the Center, however there is a need to raise the dissemination of knowledge outside the meetings. It certifies the presence of capacitors at the Center because the formation of micro communities occurred, the dynamics of operation of the Center is based upon dialog, the coordinator is engaged and committed, the meeting atmosphere is conducive to sharing, and the knowledge globalization occurs through the developed projects and meeting memory records (practice in disuse now). It identifies as facilitators for sharing: tacit knowledge exchange; environment favorable for sharing; members feel comfortable participating, clear and common purpose, common language between participants; atmosphere of trust among participants; camaraderie and friendship, informality moments. No barriers have been verified. It concludes that, according to the survey, the studied Center can be considered a community of practice and is currently at the stage of Maturity, since its members are committed and also develop a practice. There are common activities; members create projects, this way, renewing interests, commitment and relationship. The Center has already been recognized by the positive result of its projects, being identified by several people and institutions in the region as a benchmark in project design.

Keywords: Knowledge Creation. Knowledge Sharing. Communities of Practice.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 – DIFERENÇAS ENTRE DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	23
QUADRO 2 – DIFERENÇAS ENTRE OS TIPOS DE CONHECIMENTO	25
FIGURA 1 – DIMENSÕES DO CONHECIMENTO.....	28
FIGURA 2 – ESPIRAL DO CONHECIMENTO	29
FIGURA 3 – FASES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO	34
FIGURA 4 – QUATRO TIPOS DE BA.....	40
QUADRO 3 – MATRIZ 5x5: CAPACITORES DO CONHECIMENTO x FASES DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO	43
QUADRO 4 – BARREIRAS QUE DIFICULTAM O COMPARTILHAMENTO	46
FIGURA 5 - OBSTÁCULOS AO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	48
FIGURA 6 - CICLO 4 D'S DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA.....	54
FIGURA 7 – ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DE UMA COMUNIDADE.....	57
QUADRO 5 – ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DE UMA COMUNIDADE ..	60
FIGURA 8 – AS TÊS DIMENSÕES DE UMA COMUNIDADE DE PRÁTICA.....	63
FIGURA 9 – ÍCONES DOS OITO OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO DO MILÊNIO.....	72
QUADRO 6 – CORRELAÇÃO ENTRE OS OBJETIVOS, O REFERENCIAL TEÓRICO E OS INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	77
FIGURA 10 – CONVERGÊNCIA DE EVIDÊNCIAS	78
FIGURA 11 – REDE DE MOBILIZAÇÃO DO MOVIMENTO NÓS PODEMOS PARANÁ.....	90
FIGURA 12 – FORMAÇÃO DE CÍRCULOS DE DIÁLOGO.....	93
FIGURA 13 – FORMAÇÃO DE NÚCLEO LOCAL DE TRABALHO	96
QUADRO 7 – PROCESSO DE CRIAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTOS NO CÍRCULO DE DIÁLOGO DE CAMPO LARGO	110
GRÁFICO 1 – ELEMENTOS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS.....	115
GRÁFICO 2 – CAPACITOR 1: INSTALAR A VISÃO DO CONHECIMENTO.....	119
GRÁFICO 3 – CAPACITOR 2: GERENCIAR CONVERSAS.....	121
GRÁFICO 4 – CAPACITOR 3: MOBILIZAR OS ATIVISTAS DO CONHECIMENTO	122
GRÁFICO 5 – CAPACITOR 4: CRIAR CONTEXTO ADEQUADO.....	123
GRÁFICO 6 – CAPACITOR 5: GLOBALIZAR O CONHECIMENTO LOCAL.....	124
FIGURA 14 – LOGOMARCA DO NÚCLEO LOCAL DE TRABALHO DOS CAMPOS GERAIS	131
QUADRO 8 – FASES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO NO NÚCLEO LOCAL DE TRABALHO DOS CAMPOS GERAIS.....	140
QUADRO 9 – CAPACITORES DO CONHECIMENTO NO NÚCLEO LOCAL DE TRABALHO DOS CAMPOS GERAIS	149
QUADRO 10 – ELEMENTOS QUE CARACTERIZAM O NÚCLEO LOCAL DE TRABALHO DOS CAMPOS GERAIS COMO UMA COMUNIDADE DE PRÁTICA	163

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – AS CONVERSAS NOS CÍRCULOS DE DIÁLOGO FORAM SUFICIENTES	113
TABELA 2 – A INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA É DETERMINANTE	114
TABELA 3 – JULGAMENTO DAS AÇÕES LEVANTADAS.....	116
TABELA 4 – CONSTRUÇÃO DE PROTÓTIPO	117
TABELA 5 – DIFUSÃO DE CONHECIMENTO	118
TABELA 6 – INTRODUÇÃO DE NOVAS TÉCNICAS, METODOLOGIAS E EQUIPAMENTOS	118

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 PROBLEMA E PREMISSAS	15
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 Objetivo Geral	18
1.2.2 Objetivos Específicos	18
1.3 JUSTIFICATIVA	19
1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO	26
2.1.1 Dimensões da Criação do conhecimento	27
2.1.2 Modos de Conversão do Conhecimento	28
2.1.2.1 Socialização.....	29
2.1.2.2 Externalização	30
2.1.2.3 Combinação.....	30
2.1.2.4 Internalização.....	30
2.1.3 Condições Capacitadoras à Criação do Conhecimento Organizacional	31
2.1.4 Fases do Processo de Criação do Conhecimento Organizacional.....	33
2.2 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	35
2.2.1 Capacitores do Conhecimento	36
2.2.1.1 Capacitor 1: instilar a visão do conhecimento.....	37
2.2.1.2 Capacitor 2: gerenciar as conversas.....	37
2.2.1.3 Capacitor 3: mobilizar os ativistas do conhecimento.....	38
2.2.1.4 Capacitor 4: criar o contexto adequado.....	39
2.2.1.5 Capacitor 5: globalizar o conhecimento local.....	41
2.2.2 Facilitadores para o Compartilhamento de Conhecimento.....	43
2.2.3 Barreiras para o Compartilhamento de Conhecimento	46
2.3 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA	50
2.4 COMUNIDADES DE PRÁTICA	55
2.4.1 Aprendizado nas Comunidades de Prática	64

2.4.2 Barreiras para a Participação em Comunidades de Prática.....	65
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	70
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	70
3.2 AMBIENTE DE PESQUISA.....	71
3.3 AMOSTRA E LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	74
3.4 COLETA DE DADOS.....	75
3.4.1 Instrumentos de Coleta.....	78
3.4.1.1 Análise documental.....	79
3.4.1.2 Observações simples.....	79
3.4.1.3 Questionário.....	82
3.4.1.4 Entrevistas semi-estruturadas.....	84
3.5 SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	86
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	88
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO MOVIMENTO NÓS PODEMOS PARANÁ.....	88
4.1.1 Núcleo Gestor.....	90
4.1.2 Círculos de Diálogo.....	92
4.1.3 Núcleos Locais de Trabalho.....	94
4.1.4 Círculos de Conhecimento.....	97
4.2 OS CÍRCULOS DE DIÁLOGO: PROCESSO DE REALIZAÇÃO E A CONSTITUIÇÃO DOS NÚCLEOS LOCAIS DE TRABALHO.....	99
4.2.1 Percepção da Pesquisadora.....	99
4.2.2 Percepção dos Facilitadores do Movimento Nós Podemos Paraná.....	111
4.3 NÚCLEO LOCAL DE TRABALHO DOS CAMPOS GERAIS: CRIAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTOS E CARACTERIZAÇÃO DE COMUNIDADE DE PRÁTICA.....	126
4.3.1 Uma história de Núcleo Local de Trabalho para contar.....	126
4.3.2 Criação do conhecimento.....	133
4.3.3 Compartilhamento: capacitores do conhecimento.....	141
4.3.4 Comunidades de prática.....	150
4.4 CONTRIBUIÇÃO DOS CÍRCULOS DE CONHECIMENTO NA REALIZAÇÃO DE PROJETOS DOS NÚCLEOS LOCAIS DE TRABALHO.....	164

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	168
5.1 ATENDIMENTO AOS OBJETIVOS.....	168
5.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE O MOVIMENTO NÓS PODEMOS PARANÁ...	177
5.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	180
REFERÊNCIAS	182
APÊNDICE A	189
APÊNDICE B	191
APÊNDICE C	196
APÊNDICE D	199
ANEXO A	201

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento é cada vez mais reconhecido como um recurso indispensável para a obtenção de sucesso nos negócios. Porém, as organizações somente conseguem beneficiar-se dele quando difundido, transferido, compartilhado e alavancado, ou seja, quando existem efetivos fluxos de conhecimento. Entende-se por fluxos de conhecimento canais de rede de comunicação que facilitam a rápida difusão de conhecimentos e experiências (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a criação de novos conhecimentos implica envolver a organização em um processo contínuo de auto-renovação, sendo a inovação gerada a partir da interatividade entre a organização e o seu meio, desencadeada pelos fluxos de informações e conhecimentos no ambiente interno e externo, criando, continuamente, novos conhecimentos.

O compartilhamento do conhecimento representa um dos grandes desafios para a gestão do conhecimento, exigindo a substituição das práticas gerenciais convencionais ainda fortemente presentes nas organizações por novas metodologias que mobilizem e estimulem a participação de seus colaboradores.

As organizações capazes de gerir conhecimentos com maior eficiência, incentivando sua criação e compartilhamento, conseguem facilitar a aprendizagem organizacional e aperfeiçoar suas habilidades estratégicas, alcançando, em consequência, melhores resultados.

Nesse processo de criação e compartilhamento, é essencial compreender a importância das pessoas, pois o conhecimento, produto de um processo cognitivo, surge, se desenvolve e é disseminado por meio de pessoas. Desse modo, a geração de novos conhecimentos e inovações viabiliza-se, unicamente, com o engajamento e o comprometimento das pessoas.

Em diferentes tipos de organizações e contextos, compartilhar conhecimentos e experiências tem sido o desafio. As comunidades de prática tem se apresentado como esforços organizacionais para o compartilhamento de conhecimentos.

No Paraná, o Movimento Nós Podemos Paraná – uma rede de mobilização dos três setores da sociedade (público, privado e terceiro setor) – tem como objetivo promover o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) no Estado por meio de estratégias voltadas à criação e ao compartilhamento de conhecimentos e à valorização da experiência local. Desta forma, verificar as contribuições do Movimento para a criação e o compartilhamento de conhecimentos nos Núcleos Locais de Trabalho constitui-se o objeto desta pesquisa.

Os ODM foram definidos durante a Cúpula do Milênio, promovida pela Organização das Nações Unidas, em 2000, no qual líderes de 189 países assinaram um pacto para erradicar a fome e extrema miséria até 2015. Para tanto, foram definidos oito Objetivos que abrangem as áreas de renda, educação, saúde, gênero e meio ambiente. No Paraná, as ações para o alcance dos ODM são mobilizadas pelo Movimento Nós Podemos Paraná, articulado desde 2006 pelo Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná (Sistema FIEP).

Para municipalizar a mobilização em prol dos ODM, o Movimento desenvolveu metodologia própria, que conta com as seguintes estruturas: **Núcleo Gestor**, responsável pela coordenação de todo processo de mobilização no Estado; **Círculos de Diálogo**, que são encontros envolvendo interessados da comunidade para dialogar sobre a realidade local, definir prioridades e projetos a serem implementados, além de constituir o Núcleo Local de Trabalho ao final do encontro; **Núcleos Locais de Trabalho**, constituídos com a missão de manter viva a dinâmica dos trabalhos na localidade, apoiando, particularmente, seus Grupos de Projetos; e **Círculos de Conhecimento**, que viabilizam a disseminação da *expertise* de especialistas dispostos a suprir, voluntariamente, lacunas de conhecimento que o Núcleo Local de Trabalho e seus Grupos de Projetos tenham sobre temas específicos.

Com essa estrutura, o Movimento Nós Podemos Paraná pretende identificar oportunidades de melhoria nas localidades, estimular o diálogo e a troca de experiências locais, mobilizar voluntários para trabalhar em prol dos ODM, além de possibilitar a criação de novos conhecimentos e ideias que resultem em projetos e ações de desenvolvimento local sustentável.

1.1 PROBLEMA E PREMISSAS

As organizações do século XXI têm como desafio trabalhar para que o conhecimento dos seus colaboradores transforme-se em melhores produtos, processos e serviços. Os desafios e a complexidade do recurso conhecimento passam pelas tentativas de possibilitar o compartilhamento de conhecimentos, por ser um recurso que, ao contrário dos outros, não é facilmente compreendido, classificado ou medido. É um recurso invisível, intangível e de difícil imitação.

As organizações de maneira geral têm buscado diferentes formas de sistematizar o conhecimento. O conhecimento explícito, aquele verbalizado, portanto facilmente controlável, é objeto de grande parte dos estudos desenvolvidos no que se tem chamado de gestão do conhecimento. Já o conhecimento tácito, orientado para a ação a partir das impressões sensoriais que as pessoas recebem (visão, tato, olfato, paladar e audição), está estritamente enraizado na prática e dificilmente é manifestado pela linguagem ou pela escrita. Constitui-se, portanto, muito mais na observação do fazer e do interagir das pessoas do que no controle ou sistematização de conhecimentos explícitos.

Falar de conhecimento tácito é falar do limite do visível ou do invisível e também da transposição desses limites. As experiências vividas pelos seres humanos, as de caráter social, profissional e as de horizonte de expectativas, recusas, temores, amor, ódio e esperanças, fundam o imaginário de determinado grupo e dão consistência a suas representações de mundo e de conhecimento. O conhecimento resulta dessas tensões, das interpretações, de sentimentos que procedem das experiências vividas pelos sujeitos. Provém, portanto, das interações, do fazer, das relações de trabalho que se estabelecem entre as pessoas.

Segundo Grotto (2002), um dos grandes desafios da gestão do conhecimento é promover o compartilhamento do conhecimento que não é encontrado nos manuais, nos relatórios e nas pesquisas. Por ser o conhecimento tácito (conhecimento individual) de difícil captação, formalização e comunicação, gerenciar seu compartilhamento requer adequações no funcionamento da organização e, em especial, a mobilização de

todos os seus integrantes.

Stewart (1998, p. 65) também destaca que o conhecimento tácito, além de ser de difícil explicação e comunicação, é de difícil identificação, pois “as pessoas sabem mais do que percebem; ao longo dos anos, elas desenvolvem enormes repertórios de habilidades, informações e formas de trabalhar que internalizaram a ponto de esquecer”.

Apesar dessa dificuldade, Sveiby (1998) destaca a importância da relação entre o conhecimento e as redes relacionais internas e externas para acrescentar valor às organizações.

Nonaka e Takeuchi (1998) relacionam o compartilhamento como a base para o processo de criação de novos conhecimentos. Para tal, o compartilhamento de conhecimentos pode ser estimulado por uma série de políticas, metodologias e práticas. Pode também ser inibido por fatores restritivos. Uma organização tem estratégia voltada para o conhecimento quando valoriza os ativos intangíveis, sem desconsiderar os tangíveis, criando mecanismos para possibilitar o compartilhamento de conhecimentos entre as pessoas e estimular a produção de novos conhecimentos.

O Movimento Nós Podemos Paraná tem como um de seus pilares a interação das pessoas com o objetivo de realizar trabalhos em parceria, destinados a promover benefícios que levem ao fortalecimento da comunidade e à melhoria de suas condições de vida. A partir de Círculos de Diálogo, ocasião em que se conversa sobre experiências pessoais e expectativas para o local onde vivem, busca mobilizar as pessoas a se reunirem em uma rede (Núcleo Local de Trabalho) que pode propiciar as condições necessárias para criar e compartilhar conhecimentos, gerando soluções.

O Movimento é uma iniciativa promovida pelo Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP), pelo Serviço Social da Indústria (SESI) e pelo Instituto de Promoção do Desenvolvimento (IPD). Propõe a articulação dos três setores da sociedade, visando estimular o comprometimento voluntário de pessoas e instituições para a consolidação dos ODM, no Paraná, até 2010, potencializando ações já existentes, formando parcerias, estruturando Núcleos Locais de Trabalho e implementando novas ações, para fazer do Estado uma referência de qualidade de vida e desenvolvimento sustentável.

Assim, de 2006 a 2010, foram realizados 465 eventos junto a diversas localidades do Paraná, envolvendo 50 mil pessoas diretamente, que levaram à estruturação de 390 Núcleos Locais de Trabalho, a maioria em fase inicial de constituição. Também foram realizadas 76 Oficinas de Capacitação com a participação de 3 mil pessoas; 36 Mostras de Projetos para divulgar as melhores práticas; 3 congressos (anual), com 5 mil participantes, destinado a reunir os voluntários, celebrar conquistas e compartilhar conhecimentos (MOVIMENTO NÓS PODEMOS PARANÁ, 2010).

Embora existam resultados concretos da implementação do Movimento Nós Podemos Paraná, não há até o momento estudos amparados, teoricamente, para identificar se existem contribuições para geração e troca de conhecimentos.

Se por um lado sabe-se que a metodologia empregada pelo Movimento promove intensa troca de conhecimentos, dando origem a novos conhecimentos, por outro lado não foram analisados os resultados do Movimento Nós Podemos Paraná a este respeito. Observa-se, portanto, essa lacuna que correlacione os referenciais teóricos à prática em referência. Dessa forma, a questão de pesquisa a ser investigada é: **De que forma o Movimento Nós Podemos Paraná contribui para a criação e compartilhamento de conhecimentos nos Núcleos Locais de Trabalho?**

Assim, pressupõe-se que os Núcleos Locais de Trabalho podem ser considerados comunidades de prática; que o Movimento Nós Podemos Paraná constitui-se em experiência representativa para ser analisada e, dependendo dos resultados verificados, pode inspirar outras iniciativas e organizações.

Acredita-se que ao mobilizar governos, organizações e pessoas, no sentido de melhorar a qualidade de vida das localidades, utilizando-se especialmente de saberes criados e compartilhados, pelo Movimento Nós Podemos Paraná preenche-se uma lacuna existente nesta área.

1.2 OBJETIVOS

Neste item são descritos o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como o Movimento Nós Podemos Paraná contribui para a criação e compartilhamento de conhecimentos nos Núcleos Locais de Trabalho.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) caracterizar o Movimento Nós Podemos Paraná, descrevendo a metodologia utilizada;
- b) analisar o processo de realização dos Círculos de Diálogo do Movimento Nós Podemos Paraná e a constituição dos Núcleos Locais de Trabalho;
- c) apontar os facilitadores e as barreiras para o compartilhamento de conhecimentos nos Círculos de Diálogo e nos Núcleos Locais de Trabalho;
- d) verificar se o Núcleo Local de Trabalho se constitui em comunidade de prática;
- e) identificar as contribuições dos Círculos de Conhecimento do Movimento Nós Podemos Paraná na realização de projetos dos Núcleos Locais de Trabalho.

1.3 JUSTIFICATIVA

Reconhecendo, cada vez mais, o conhecimento como ativo econômico e diferencial competitivo, não por acaso existe um volume considerável de estudos sobre a temática sendo amplamente disseminado, tanto no meio acadêmico como empresarial.

Outi e Strauhs (2004) destacam que a criação do conhecimento está ancorada no pressuposto de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Ou seja, o conhecimento é construído por meio do compartilhamento de experiências e, por isso, é necessário que haja interação entre as pessoas.

Quando há essa troca, o conhecimento individual pode completar-se e até aprimorar-se, obtendo-se, como consequência, uma expansão coletiva. Com base nisso, pode-se afirmar que a construção coletiva do conhecimento ocorre quando são utilizadas metodologias que estimulam a geração de ambientes propícios ao compartilhamento e à aprendizagem.

Antonova, Gourova e Nikolov (2006) afirmam que a criação e o compartilhamento de conhecimentos têm-se apresentado como temas importantes em uma série de pesquisas. Contudo, segundo os autores, os estudos desenvolvidos têm focado as ferramentas e as tecnologias utilizadas, deixando lacunas sobre a motivação pessoal e o ambiente organizacional.

Considerando-se que a metodologia desenvolvida pelo Movimento Nós Podemos Paraná, à luz da literatura sobre o tema, apresenta características que propiciam o diálogo, a troca de conhecimentos, a criatividade e o comprometimento dos participantes; considerando ainda a dificuldade evidenciada por diversos autores para a criação e compartilhamento de conhecimentos, pretende-se oferecer contribuição à sistematização das formas de compartilhamento de conhecimento, assim como inspirar outras iniciativas ou organizações. Pretende-se, também, oferecer o resultado desta pesquisa ao próprio Sistema FIEP, para que sirva como fonte de reflexão e orientação a outras iniciativas ou projetos alinhados à sua estratégia organizacional.

Estudar a criação e o compartilhamento de conhecimentos em vários ambientes constitui-se, ainda, tema desafiador para a própria Universidade; pretende-se, assim, contribuir para que sejam alcançados avanços na compreensão e criação do conhecimento em diferentes ambientes. Portanto, esta pesquisa poderá gerar reflexões teóricas na linha de pesquisa Informação, Conhecimento e Estratégia e futuras pesquisas no Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, da Universidade Federal do Paraná, com o enfoque em criação e compartilhamento de conhecimentos. Por fim, a pesquisa estará disponível como referência para a área, uma vez que oferece sugestões de continuidade sobre o assunto.

1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

A dissertação apresentada é composta por cinco capítulos. O primeiro compõe a presente introdução, estruturada pela problemática, objetivos e justificativa. Os capítulos seguintes, expostos sucintamente a seguir, apresentam conceituações pertinentes para melhor compreensão do estudo, bem como dos resultados e sugestões.

O capítulo 2 é composto pelo referencial teórico; subdividido em 4 grandes temas:

- a) 2.1 Criação do Conhecimento – Esta seção apresenta os principais conceitos relacionados, em especial a teoria de Nonaka e Takeuchi (1997), sobre o processo de conversão do conhecimento;
- b) 2.2 Compartilhamento do Conhecimento – Esta seção apresenta os capacitores do conhecimento de Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), os facilitadores do compartilhamento, bem como as principais barreiras identificadas.
- c) 2.3 Metodologia da Investigação Apreciativa – Esta seção apresenta a Metodologia utilizada para conduzir e estimular o compartilhamento de conhecimentos nos Círculos de Diálogo do Movimento Nós Podemos

Paraná.

- d) 2.4 Comunidades de Prática – Esta seção apresenta os principais conceitos relacionados a comunidades de prática de Wenger (1998), o aprendizado e as barreiras encontradas para a participação em comunidades de prática.

No capítulo 3 são apresentados os procedimentos metodológicos, incluindo a caracterização e ambiente de pesquisa, a amostra e os procedimentos para a coleta, sistematização e análise dos dados obtidos.

O capítulo 4 traz a análise e a discussão dos resultados da pesquisa.

Por fim, no capítulo 5, apresentam-se, as considerações sobre os resultados obtidos e sugestões de continuidade. Disponibiliza-se ainda documentação gerada em apêndices. O Anexo A incorporado ao trabalho refere-se ao Protocolo de Diálogo usado para o registro das considerações dos participantes dos Círculos de Diálogo do Movimento Nós Podemos Paraná.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O interesse pelo tema Conhecimento é muito antigo; tem sido estudado por vários cientistas renomados, além de ser abordado em várias áreas do saber humano. Como objeto central da gestão do conhecimento, é necessário que se esclareça o que é conhecimento.

Com a crescente disseminação da literatura sobre a Era do Conhecimento, é comum serem usados como sinônimos os termos dado, informação e conhecimento. Muito embora eles tenham significados diferentes, na prática, diferenciá-los não é tarefa fácil, por esta razão, acabam sendo confundidos.

Davenport e Prusak (1998) entendem que dados são uma forma de observação sobre o estado do mundo. São fáceis de capturar, comunicar e armazenar.

Segundo Mcgee e Prusak (1994), informação são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significado e contexto. Para Nonaka e Takeuchi (1997), a informação trata-se de fluxo de mensagens no qual por meio da informação que se extrai dessas mensagens constrói-se o conhecimento.

Já o conhecimento, além de ter contexto e significado, inclui também a interpretação e a ação. É o que Polanyi (1958 *apud* NONAKA; TAKEUCHI, 1997) enfatiza ao definir conhecimento, pois defende que “conhecimento é a capacidade de agir”. Nonaka e Takeuchi (1997) esclarecem que o conhecimento é criado pelo fluxo de informações, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor. Enfatizam ainda que o conhecimento está diretamente relacionado à ação humana.

Pereira e Fonseca (1997) definem conhecimento como uma forma organizada de informações consolidadas pela mente humana por meio dos mecanismos cognitivos da inteligência, da memória e da atenção. O Quadro 1 apresenta a síntese dos conceitos de dado, informação e conhecimento.

DADO	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
▪ Simples observação sobre o estado do mundo.	▪ Dados dotados de relevância e propósito.	▪ Informação valiosa da mente humana.
▪ Registro acerca de um determinado evento para o sistema.	▪ Conjunto de dados com um determinado significado para o sistema.	▪ Informação devidamente tratada; muda o comportamento do sistema.
▪ Evento fora do contexto e sem significado para o sistema. Não existe correlação entre os fatos e suas implicações.	▪ Provida de determinado significado e contexto para o sistema, porém carece do valor da interpretação.	▪ Possui contexto, significado, além de reflexão, interpretação e síntese.
▪ O dado é inerente.	▪ A informação é dinâmica e exige a mediação humana.	▪ Implica envolvimento e entendimento ativo e está vinculado à ação humana.
▪ Facilmente estruturado e transferível.	▪ Apesar de requerer unidade de análise, é muito mais fácil transferir do que o conhecimento.	▪ Frequentemente tácito e de difícil estruturação e transferência.
▪ É apenas a representação de eventos e não há a correlação e atuação humana sobre eles.	▪ Cria padrões e ativa significados na mente das pessoas e exige consenso com relação ao significado.	▪ É a base das ações inteligentes e está ancorado nas crenças de seu detentor.

QUADRO 1 – DIFERENÇAS ENTRE DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

FONTE: Davenport e Prusak (1998, p. 18).

No sentido de esclarecer as distinções entre cada um desses elementos, Stewart (1998, p. 31) faz os seguintes apontamentos:

- “Conhecimento não é a soma, é agregação, interação, acumulação”.
- “O conhecimento envolve *expertise*. Para alcançá-lo é preciso tempo”.
- “O conhecimento dura mais que a informação – e por vezes é eterno”.
- “Ter conhecimento, dominar um assunto, é algo diferente e maior do que saber de um fato ou possuir muitas informações a respeito de alguma coisa”.
- “Pode ser impossível estabelecer distinção nítida entre informação e conhecimento no caso de muitos grupos grandes, pois o que é dado para alguém pode ser conhecimento para outrem, e vice-versa, dependendo do contexto. Sua grande *expertise* em contabilidade, metalurgia ou literatura pode ser uma curiosidade interessante para a pessoa ao seu lado. Portanto, o que é informação e o que é conhecimento depende do contexto”.

Choo (2006, p. 356) apresenta cinco características distintas do conhecimento. A primeira é a **mediação**, ou seja, sendo parte de um sistema de atividades composto por indivíduos, rotinas e pelos objetivos da atividade, o conhecimento existe como resultado da interação desses elementos. Sendo assim, é mediado, já que tais interações ocorrem indiretamente por meio de regras, papéis e relacionamentos.

A segunda é caracterizada pela **localização temporal e espacial** do conhecimento, que permite que ele interaja com os elementos sociais e físicos de onde

a atividade acontece. Também, o conhecimento é situado porque sofre influência desses elementos e do contexto, percepção e sentimentos daqueles que o interpretam.

O conhecimento é construído, testado e re-construído nas organizações, o que lhe dá caráter de **provisório**. Mesmo seus elementos de mediação se alteram e se ajustam às necessidades organizacionais, gerando assim, novos conhecimentos e novos elementos interpretativos internos.

Ser **pragmático** é a quarta característica do conhecimento organizacional, já que gera ações voltadas para objetivos definidos dentro da organização. Dessa forma, as ações coletivas são direcionadas de acordo com os objetivos percebidos sobre as atividades individuais.

A última característica citada reside em sua **contestabilidade**, já que existem diferentes níveis de acesso aos recursos organizacionais, criando situações potenciais de desentendimento relacionado à falta de acesso ao conhecimento e, portanto, sua contestação. Em síntese, Choo (2006) declara que o conhecimento organizacional pode ser mediado, situado, provisório, pragmático e contestável.

Além das características descritas anteriormente, existe uma tipologia de conhecimentos que classifica-os em tácito e explícito. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 7), desenvolvendo conceitos de Polanyi (1958), o conhecimento é classificado em dois tipos:

1. Conhecimento Tácito: é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento. São as conclusões, *insights* e palpites subjetivos, profundamente enraizados nas ações e experiências de um indivíduo, como também em suas emoções, valores e ideais. Contém importante dimensão cognitiva que consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções, pontos de vista, entre outros.
2. Conhecimento Explícito: formal e sistemático pode ser expresso em palavras e números e facilmente comunicado e compartilhado, sob a forma de dados, fórmulas científicas, procedimentos codificados, especificações, manuais e outras.

O Quadro 2, abaixo, mostra sinteticamente algumas diferenciações entre esses dois tipos de conhecimento.

CONHECIMENTO TÁCITO	CONHECIMENTO EXPLÍCITO
Subjetivo	Objetivo
Da experiência (corpo)	Da racionalidade (mente)
Simultâneo (aqui e agora)	Sequencial (lá e então)
Análogo (prático)	Digital (teoria)
Envolve percepções, modelos mentais, emoções, crenças, valores e ideais.	Envolve conhecimento de fatos.
Adquirido principalmente pela prática.	Adquirido principalmente pelas informações.
Difícil de expressar e transmitir por métodos sistemáticos ou lógicos.	Facilmente expresso em palavras e números.
Difícil de articular, codificar e formalizar.	Facilmente articulado, codificado e formalizado.
De difícil compartilhamento, exigindo participação e envolvimento.	Facilmente compartilhado.

QUADRO 2 – DIFERENÇAS ENTRE OS TIPOS DE CONHECIMENTO
 FONTE: Adaptação de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67).

Nonaka e Takeuchi (1997) defendem que é a partir da dinâmica da transformação do conhecimento tácito para o explícito e novamente para tácito, que ocorre a criação do conhecimento organizacional.

Além disso, Choo (2006, p. 190) aponta ainda um terceiro tipo: o conhecimento cultural, trazido pela cultura coletiva. Consiste em “estruturas cognitivas e emocionais que habitualmente são usadas pelos membros da organização para perceber, explicar, avaliar e construir a realidade”. É possível verificar, contudo, que o conhecimento cultural pode ser visto como uma subclassificação do conhecimento tácito abordado por Nonaka e Takeuchi (1997), já que se trata de aspectos culturais, sendo divulgado por meio de relacionamentos e vínculos, sem uma codificação.

Posteriormente, será verificado que a interação entre os dois tipos de conhecimento é contínua e dinâmica, e é moldada pelas mudanças entre diferentes

modos de conversão do conhecimento, induzidas por fatores externos à organização.

2.1 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

A criação de conhecimentos exige um processo de renovação pessoal e organizacional. O diálogo sempre deve ser estimulado, pois é essencial para que novos pontos de vista sejam criados pelos membros da equipe. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 14) esclarecem:

Embora seja muito utilizada a expressão 'criação do conhecimento organizacional', a organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo. Os membros de uma equipe criam novas perspectivas através do diálogo e do debate. Esse diálogo pode envolver consideráveis conflitos e divergências, mas é exatamente esse conflito que impulsiona os funcionários a questionarem as premissas existentes e a compreenderem suas experiências de nova forma. Para que o processo de socialização do conhecimento aconteça é necessário que a organização esteja culturalmente preparada, onde as atitudes e posturas devem estar permeadas por um senso de colaboração e não de competição. Isto implica num trabalho minucioso de mudança de paradigmas, principalmente para a cultura ocidental, onde prevalece um sentimento competitivo arraigado.

A criação do conhecimento implica em diversos aspectos individuais e culturais, pois é um processo interminável que exige inovação contínua. Nonaka e Takeuchi (1997) reforçam que criar novos conhecimentos significa recriar a empresa e todos dentro dela. Não é responsabilidade de poucos eleitos, mas sim de todos na organização.

Para que se construa um processo coletivo é necessário disseminar o conhecimento por toda a organização, a fim de enriquecer o conhecimento organizacional. Portanto, o conhecimento criado em um nível precisa ser disseminado aos diferentes níveis da organização. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 79-82), "a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre conhecimento tácito e o conhecimento explícito". Explicam, ainda, que "o conhecimento tácito dos indivíduos constitui a base da criação do conhecimento organizacional".

É durante a conversão do conhecimento tácito em explícito que o conhecimento

organizacional é criado. Para isto, a organização precisa alavancar o conhecimento tácito criado e acumulado no nível individual. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 79-82) afirmam que “a criação do conhecimento é um processo em espiral, que se inicia com o indivíduo e vai subindo e se expandindo, ampliando as comunidades de interação que conseqüentemente acabam rompendo as fronteiras entre departamentos, divisões e organizações”.

Segundo a abordagem de Nonaka e Takeuchi (1997, p.65), o conhecimento pode ser criado com base em duas dimensões: a ontológica, onde o conhecimento só é criado pelos indivíduos; e a epistemológica, que considera que os homens adquirem conhecimentos criando e tendo suas próprias experiências.

2.1.1 Dimensões da criação do conhecimento

A Teoria de Criação do Conhecimento Organizacional, desenvolvida por Nonaka e Takeuchi, está baseada em uma espiral que se desenvolve em duas dimensões: epistemológica e ontológica.

Na dimensão epistemológica, os autores se fundamentaram na distinção estabelecida por Michael Polanyi¹ entre o conhecimento tácito e conhecimento explícito. A dimensão epistemológica corresponde à conversão interativa entre o conhecimento tácito (difícil de ser formulado e comunicado) e o conhecimento explícito (fácil de ser articulado pela linguagem formal e sistemática).

A dimensão ontológica diz respeito ao indivíduo no sistema da cadeia de valor que atravessa diferentes níveis de agregação e amplia as fronteiras organizacionais. Como o conhecimento é criado por indivíduos, a organização deve apoiá-los, proporcionando-lhes contextos apropriados para a criação do conhecimento. O processo em espiral que ocorre em diferentes níveis ontológicos é uma das chaves para a compreensão da criação do conhecimento organizacional. A partir do conhecimento criado individualmente, o conhecimento organizacional se amplia,

¹ Artigo “The tacit dimension”, publicado em 1966.

firmando-se como parte da rede do conhecimento organizacional. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 82) resumem este processo da seguinte forma:

o conhecimento tácito mobilizado é ampliado organizacionalmente pelos quatro modos de conversão do conhecimento e cristalizado em níveis ontológicos superiores. Chama-se a isto de Espiral do Conhecimento, na qual a interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito terá uma escala cada vez maior na medida em que subirem os níveis ontológicos.

A Figura 1 ilustra as dimensões e níveis do conhecimento.

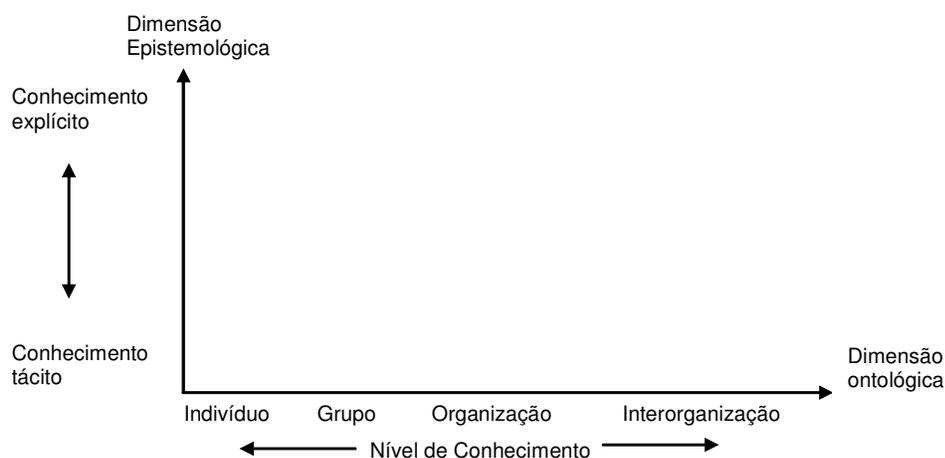


FIGURA 1 – DIMENSÕES DO CONHECIMENTO

FONTE: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 62)

2.1.2 Modos de Conversão do Conhecimento

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 68-78), a criação do conhecimento é efetivada por meio da interação entre o conhecimento tácito e o explícito, mediante quatro processos de conversão do conhecimento: (a) Socialização, (b) Externalização, (c) Combinação e (d) Internalização.

A espiral do conhecimento, conforme Figura 2, dá-se como uma constante transformação do tácito para o explícito e vice-versa, disseminando e enriquecendo o conhecimento organizacional: o tácito é compartilhado por socialização, de forma que possa ser sistematizado por externalização, para poder ser disseminado e aprimorado

por combinação, e finalmente re-assimilado por internalização.



FIGURA 2 – ESPIRAL DO CONHECIMENTO

FONTE: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80)

2.1.2.1 Socialização

A socialização é a conversão do conhecimento tácito em tácito. É o chamado conhecimento compartilhado. Trata-se de processo de compartilhamento de experiências; portanto, de criação de mais conhecimento tácito, com os indivíduos adquirindo conhecimentos tácitos de outros, pela observação, imitação e prática, o que auxilia na criação e na revisão de modelos mentais ou habilidades técnicas. Portanto, o segredo para o conhecimento tácito é a experiência; a mera transferência de informações muitas vezes fará pouco sentido se estiver desligada das emoções associadas e dos contextos específicos nos quais as experiências compartilhadas são embutidas. Os indivíduos aprendem principalmente seguindo os exemplos uns dos outros, praticando e conversando. Como exemplo, há os aprendizes quando imitam seus mestres, aprendendo por meio da observação, imitação e prática (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

2.1.2.2 Externalização

A externalização consiste na conversão do conhecimento tácito em conhecimentos explícitos. O diálogo é a chave para tal conversão ocorrer. Por meio da linguagem falada ou escrita, o conhecimento tácito pode ser convertido em conhecimento explícito, seja por meio de metáforas, modelos, conceitos hipóteses, seja por equação que podem expressar, às vezes de forma insuficiente, o conhecimento tácito de um indivíduo. É desta forma que o conhecimento tácito, que é pessoal, específico ao contexto e, portanto, difícil de ser formalizado, é comunicado aos outros, é convertido em conhecimento transmissível e articulável, como palavras e números. Exemplo pode ser observado nos livros de gerenciamento, seja de pessoas, seja de organizações, também chamado de conhecimento conceitual (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

2.1.2.3 Combinação

A combinação é o processo de transformação do conhecimento explícito em explícito, ou seja, um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimentos. Assim, a combinação de um novo conhecimento explícito, com uma informação e conhecimento preexistentes gera e sistematiza o conhecimento explícito por toda a organização. É a forma de conversão de conhecimento que ocorre nas universidades e em outras instituições de educação formal. O exemplo para esse tipo de conversão são os bancos de dados e as redes para a troca de informações, que permitem o conhecimento sistêmico (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

2.1.2.4 Internalização

A internalização consiste na conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito, estando diretamente relacionada ao aprendizado pela prática. É a introjeção do conhecimento explícito transformando-o em modelos mentais, *know-how*

técnico compartilhado que, incorporado às bases de conhecimento do indivíduo, valorizam as experiências por ele vivenciadas, com possibilidades concretas de uso intensivo destes novos conhecimentos. A forma mais comum para esse processo é a verbalização e a diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais. Exemplo desse processo são as simulações, com base em documentos que contêm conhecimento explícito, gerando, assim, conhecimento operacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Fazendo uma compilação de todos os conceitos, Grotto (2002, p. 108) resume que:

por meio dos modos de conversação do conhecimento, identificam-se os modos de compartilhamento do conhecimento tácito e explícito. Na socialização ocorre um processo de troca de experiências, pois o indivíduo compartilha seu conhecimento tácito diretamente com outro (pela linguagem, observação, imitação e prática). Na externalização, o indivíduo compartilha seu conhecimento tácito com vários outros e de forma não direta. Na combinação, um conhecimento já explícito é partilhado também de forma explícita. Na internalização, o conhecimento explícito é compartilhado de forma direta, sendo que o receptor o transforma em conhecimento implícito.

Para que as organizações prosperem e gerem conhecimento é necessário que o processo de criação seja contínuo, pois é necessário que o conhecimento tácito seja convertido em explícito para alavancar e gerar vantagens competitivas para a organização como um todo. A criação do conhecimento ocorre “pelo modelo da espiral do conhecimento baseada no comprometimento pessoal e em vários processos de conversão entre o conhecimento implícito e explícito, envolvendo desde o indivíduo até o grupo, a organização e o ambiente” (TERRA, 2001, p. 78).

Percebe-se que o processo de criação do conhecimento organizacional ocorre no nível de grupo, mas, para tal, as organizações precisam oferecer as condições capacitadoras necessárias, ou seja, contextos ou dispositivos organizacionais que facilitem as atividades do grupo, a criação e o acúmulo de conhecimento.

2.1.3 Condições Capacitadoras para a Criação do Conhecimento Organizacional

Para que o processo de criação do conhecimento organizacional ocorra a organização tem a importante função de fornecer o contexto adequado. De acordo com

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 83-94), existem cinco condições capacitadoras as quais promovem a espiral do conhecimento:

1. **Intenção:** definida como a aspiração de uma organização às suas metas. Os esforços para alcançar a intenção organizacional assumem a forma de estratégia. Se não fosse a intenção, não seria possível julgar o valor da informação ou do conhecimento percebido ou criado. Para criar conhecimento, as organizações devem estimular o compromisso de seus funcionários, formulando e propondo-lhes a intenção organizacional.
2. **Autonomia:** a organização deve permitir a autonomia individual de ação, ampliando a chance de introduzir oportunidades inesperadas e aumentando a possibilidade de os indivíduos se automotivarem para a criação de novos conhecimentos.
3. **Flutuação e Caos Criativo:** quando a organização assume atitude aberta aos sinais ambientais, permitindo aprimorar seu próprio sistema de conhecimento. Os membros enfrentam um colapso de rotinas, hábitos ou estrutura cognitiva que auxiliam no desenvolvimento da percepção humana e oportunizam reconsiderar pensamentos e perspectivas fundamentais, estimulando assim a criação de novos conceitos.
4. **Redundância:** refere-se à superposição intencional de informações sobre as atividades da empresa como um todo. Os indivíduos talvez não precisem destas informações imediatamente, mas permite-se desta forma que os colaboradores transpassem suas fronteiras funcionais, fornecendo informações de diferentes perspectivas.
5. **Variedade de Requisitos:** diversidade interna de uma organização deve corresponder à variedade e à complexidade do ambiente. Os membros da organização devem ter garantia de acesso rápido, flexível, diferente a mais ampla gama de informações necessárias para o enfrentamento de muitos desafios e situações.

Analisados os quatro modos de conversão do conhecimento e as cinco condições facilitadoras, que promovem a criação do conhecimento organizacional,

Nonaka e Takeuchi (1997) estabelecem ainda cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional.

2.1.4 Fases do Processo de Criação do Conhecimento Organizacional

A estratégia de avanço não se desenvolve sem a efetivação da criação do conhecimento organizacional, que é composta por cinco fases: o compartilhamento do conhecimento tácito, a criação de conceitos, a justificação de conceitos, a construção de um arquétipo e a difusão interativa do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 94-103).

O **compartilhamento do conhecimento tácito** entre vários indivíduos, por ter sido adquirido, sobretudo, mediante experiências, não é facilmente transmitido em palavras. As emoções e sentimentos precisam ser compartilhados para que se crie um sentimento de confiança mútua; é necessário que se possibilite um campo, um ambiente no qual possa existir a interação e o diálogo. Exatamente por esse motivo, é considerada uma etapa crítica à criação do conhecimento organizacional. Para isso, são necessárias equipes auto-organizadas, a fim de facilitar a criação do conhecimento por meio da própria variedade de requisitos dos membros da equipe, que experimentam a redundância de informações e compartilham suas interpretações da intenção organizacional.

A **criação de conceitos** é a interação mais intensiva entre conhecimento tácito e explícito, quando o modelo mental tácito compartilhado é verbalizado em palavras e frases e colocado em conceitos explícitos, fornecendo diferentes ângulos e perspectivas para análise de um problema.

Na próxima fase, os conceitos criados por indivíduos ou pela equipe precisam ser justificados. Essa **justificação** é necessária para determinar se os conceitos realmente valem para a organização e a sociedade. Os critérios de justificação podem ser tanto quantitativos quanto qualitativos, como em organizações de negócios, em que os critérios normais de justificação incluem custo, margem de lucro e grau de contribuição do produto para o crescimento da empresa.

Na fase de **construção de um protótipo**, o conceito, devidamente justificado, é transformado em algo tangível ou concreto, como um protótipo ou modelo de sistema a ser implementado. Essa fase inclui reunir pessoas com habilidades técnicas diferentes e desenvolver especificações aprovadas por todos, inclusive, por exemplo, na construção de uma nova estrutura organizacional, quando são definidos um novo organograma, descrições de cargos, sistemas de subordinação ou procedimentos operacionais.

A fase mais importante é a **difusão do conhecimento**, uma vez que o conhecimento que se torna real precipita um novo ciclo de criação do conhecimento, expandindo-se horizontal e verticalmente em toda a organização.

A Figura 3 demonstra o modelo com as cinco fases do processo de criação do conhecimento.



FIGURA 3 – MODELO DE CINCO FASES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO
 FONTE: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 96)

O ambiente propício a criação de conhecimentos proporciona aos seus trabalhadores atividades que envolvam grupos e possibilitem o desenvolvimento e o

armazenamento do conhecimento individual. Um lugar proativo agrega a flexibilidade organizacional e projeta a organização para o futuro.

Ao reconhecer a importância da criação do conhecimento é necessário que este conhecimento seja compartilhado para que assim seja possível gerar inovações.

2.2 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

A expressão Transferência do Conhecimento vem dando lugar à expressão Compartilhamento do Conhecimento. Strauhs (2003, p. 127) explica que “o conhecimento explícito, codificado, visível, este sim, é de fácil transferência, transfere-se tecnologia, por exemplo; já o conhecimento tácito, contudo, é reconhecidamente difícil de codificar e transferir e, até mesmo, compartilhar”.

Celadon (2005, p. 26) destaca que “a valorização do ser pensante na organização cria um novo contexto relacional onde a aprendizagem acontece pelas trocas de conhecimento, pelas vivências, pela execução de tarefas que exigem participação de grupos, e não mais o trabalho individualizado”. As experiências vivenciadas pelos colaboradores precisam ser transmitidas, pois o compartilhamento é vital para o sucesso das organizações e deve ser feito com rapidez e eficiência a toda a organização.

Portanto, quanto melhor forem as relações entre as pessoas maior será o compartilhamento de conhecimentos. Davenport e Prusak (1998), afirmam que o compartilhamento do conhecimento ocorre de maneira informal, ou seja, espontânea e não estruturada, como, por exemplo, conversas de corredores e paradas para cafezinho; ou de maneira formal, por meios estruturados.

Para Lin (2007) existem duas maneiras para ocorrer o compartilhamento. Na primeira existe um desejo de doar conhecimento, a pessoa sente prazer em ajudar e compartilhar. Na segunda maneira é a pessoa que recorre aos outros colaboradores para aprender com eles. Para tanto, é importante identificar ferramentas ou processos que facilitem a explicitação. Alguns mecanismos podem auxiliar neste processo como

“apresentações escritas, orais e visuais; visitas e excursões a outras localidades; programas de rodízio de pessoal; programas de educação e treinamento, e programas de padronização” (GARVIN, 2000, p. 68).

Strauhs (2003, p. 127) defende que as iniciativas para formalizar o compartilhamento do conhecimento devem ser estabelecidas com a preocupação de não prejudicar as trocas informais, pois estas são sempre benéficas, e assim criar um ambiente propício adaptado às necessidades organizacionais e culturais.

Assim, pode-se dizer que o processo de criação do conhecimento só ocorre quando existem condições propícias ao compartilhamento de conhecimentos. Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 127-271) estabelecem cinco elementos que contribuem para o compartilhamento de conhecimentos. São os capacitores do conhecimento.

2.2.1 Capacitores do Conhecimento

A capacitação para o conhecimento envolve ações planejadas e discutidas pela gerência e ações emergentes, não-intencionais e que podem ser descobertas após alguma tarefa resultar em criação do conhecimento. Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 127-271) estabelecem os cinco elementos capacitores do conhecimento mais importantes, os quais são: (i) instilar visão do conhecimento; (ii) gerenciar as conversas; (iii) mobilizar os ativistas do conhecimento; (iv) criar o contexto adequado; (v) globalizar o conhecimento local.

2.2.1.1 Capacitor 1: instilar a visão do conhecimento

Significa ver a situação presente e antever situações futuras e, se isso não for possível, ter flexibilidade para reagir rapidamente às demandas surgidas, ou seja, saber lidar com o que se precisa saber, de forma proativa e não somente reativa. A visão da empresa deve considerar a criação do conhecimento como vantagem competitiva,

assim como a empresa deve se capacitar para enfrentar desafios, atrelada a estratégias de avanço, com vistas ao desempenho e ao sucesso futuro. A visão do conhecimento deve disponibilizar aos planejadores organizacionais um mapa mental de três áreas: (i) o mundo em que vivem; (ii) o mundo em que devem viver e (iii) o conhecimento que devem buscar e criar. Os autores pontuam os indicadores de uma boa visão do conhecimento: comprometimento com uma trajetória (em especial a alta administração); fecundidade na elaboração de novos pensamentos, idéias, frases e iniciativas. Imaginar, escapar do mundo por sua própria natureza; especificação do estilo – próprio de declaração de visão; foco na reestruturação do sistema de conhecimento vigente; foco na reestruturação do atual sistema de tarefas; comunicação de valores externos e o comprometimento com o desenvolvimento da competitividade (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p.130).

Senge (2003, p. 254) comenta também que “a disseminação da visão resulta em um processo de comprometimento, na medida em que é compartilhada fica mais clara e cresce o entusiasmo pelos seus benefícios”.

2.2.1.2 Capacitor 2: gerenciar as conversas

A conversa é a forma mais antiga e comum, mais natural de comunicação, pela qual os seres humanos interagem, criando e compartilhando conhecimento tácito na empresa. O gerenciamento de conversas, nesse ambiente, tem dois objetivos: confirmar a existência e conteúdo do conhecimento explícito e criar novos conhecimentos. Na criação de novos conhecimentos é que deve estar focada a empresa, porque a simples conformação do conhecimento explícito não é suficiente para: 1) estimular ativamente a participação de profissionais multidisciplinares (diferentes formações, idades, habilidades e atribuições); 2) definir regras de etiqueta, evitando ambigüidade, intimidações, exercício de autoridade, encerramentos prematuros, digressões desnecessárias, desordem, não-participação e afirmações falsas de forma consciente; 3) editar as conversas adequadamente, chegando a uma terminologia de consenso para os principais conceitos, por exemplo; e 4) fomentar uma linguagem inovadora e particular à empresa (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p.

156).

2.2.1.3 Capacitor 3: mobilizar os ativistas do conhecimento

Quando uma equipe de trabalho perde o senso de propósito, porque não foi definida uma estratégia geral para a criação do conhecimento na empresa ou para um projeto específico, precisa com urgência de um ativista do conhecimento. O ativista desempenha três funções primordiais: ser o catalisador, o coordenador e o mercador de antevisões.

O ativismo pode estar concentrado tanto em um departamento específico como em uma pessoa. Os gerentes, mesmo não sendo os únicos, são muito eficazes na motivação dos colaboradores, úteis na formação de “micro comunidades que compartilham o conhecimento tácito”, muito embora o conceito atual de gerência intermediária esteja passando por um processo de mudança na economia do conhecimento (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p.184).

Em síntese, os ativistas são os “catequistas da empresa, difundindo a boa nova para todos”. O ativista, no papel de catalisador do conhecimento, deve deflagrar mudanças de processos, valendo-se do livre trânsito em sua atuação e do conhecimento que tem da empresa, porque algumas mudanças jamais vão ocorrer sem um catalisador humano (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p.185).

Os ativistas desempenham duas funções; primeiramente, pelo livre acesso que têm na empresa, estão expostos a uma série de novos dados, idéias, oportunidades e problemas. Ao coletarem esses sinais, podem acionar os chamados “gatilhos do processo”, sob a forma de perguntas esclarecedoras: Onde está o problema? Quando você teve essa idéia? Por que isso está acontecendo agora? Como mudar essa situação? O que fazer em vez disso? A segunda função de catalisação é “ajudar a desenvolver um contexto capacitante para a criação do conhecimento”, isso devido ao fato de que o conhecimento não está dissociado do contexto, ou seja, ele é parte do “lugar físico, mental ou virtual em que foi criado”. Nem sempre essa tarefa é fácil, porque as conversas entre os membros de um grupo podem inibir ao invés de instigar as pessoas. Nas palavras dos autores: “(...) o contexto é capaz não só de motivar o

compartilhamento e o uso do conhecimento como, também, de enclausurá-lo dentro de indivíduos isolados, que não conseguem explicitar sua própria ciência” (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p.185).

2.2.1.4 Capacitor 4: criar o contexto adequado

A adequação envolve estruturas organizacionais que promovam relacionamentos sólidos e colaboração eficaz. O conhecimento na organização é, “em parte tácito, individual e social”, portanto, deve ser fomentado, justificado e distribuído. A criação de novos conhecimentos tem início com o conhecimento tácito (individual), de difícil descrição e transmissão aos outros, e de difícil identificação para o trabalho produtivo. O conhecimento tácito é a fonte mais importante de inovação e, geralmente, é subutilizado nas empresas. O quarto capacitor “influencia o compartilhamento do conhecimento tácito, a criação de conceitos e, conseqüentemente, a construção de protótipos”. Porém, criar contexto adequado gera impacto na forma como os conceitos são justificados, sob o ponto de vista da organização. Ou seja, “se uma ampla variedade de perspectivas é usada para corresponder aos novos conceitos dos objetivos estratégicos – e como o conhecimento é alavancado no processo” (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p. 217).

Está diretamente relacionado ao contexto capacitante, ou *ba*, que pode ser interpretado como o espaço, ou contexto, compartilhado para novos relacionamentos, servindo como uma fundação para a criação do conhecimento. O *ba* fornece sustentação para o conhecimento individual e/ou coletivo (OUTI; STRAUHS, 2004).

Nonaka e Konno (1998) afirmam que o *ba* pode ser considerado um espaço compartilhado que serve como base para a criação do conhecimento, sendo que esse espaço pode ser físico (por exemplo: escritórios), virtual (por exemplo: *e-mails*, teleconferências), mentais (por exemplo: experiências compartilhadas, ideias e ideais) ou qualquer combinação dos mesmos.

Nonaka, Toyama e Konno (2000, p.16) apresentam quatro tipos de “ba” (Figura 4): *ba* origem (*originating ba*), *ba* diálogo (*dialoguing ba*), *ba* sistematização (*systemising ba*) e *ba* operacionalização (*exercising ba*).

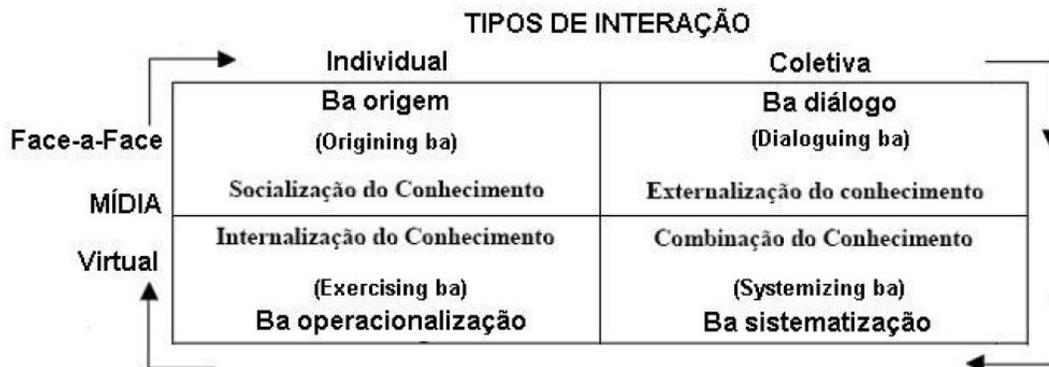


FIGURA 4 – QUATRO TIPOS DE BA
 FONTE: NONAKA, TOYAMA e KONNO (2000, p.16-17).

O *ba* origem (*originating ba*) é o espaço em que o conhecimento é originado por meio da interação face a face em que os indivíduos compartilham sentimentos, emoções, experiências e modelos mentais. Frequentemente, é o primeiro *ba* no qual se inicia o processo de criação de conhecimento e é associado ao processo de socialização do conhecimento tácito. Experiências e habilidades transmitidas diretamente entre os indivíduos são chaves para converter conhecimento tácito em conhecimento tácito. Assim, *ba* de origem é um espaço onde emerge a confiança, o comprometimento e forma a base para a criação de conhecimento entre indivíduos (NONAKA; TOYAMA; KONO, 2000).

O *ba* diálogo (*dialoguing ba*) é mais conscientemente construído em relação ao *ba* de origem. Por meio do diálogo, indivíduos compartilham face a face suas experiências e habilidades convertendo-os em termos e conceitos comuns. O *ba* diálogo funciona como uma plataforma para o processo de externalização do conhecimento em que o conhecimento tácito é tornado explícito (NONAKA; TOYAMA; KONO, 2000).

O *ba* sistematização (*systemizing ba*) é definido como uma interação coletiva ou virtual e oferece um contexto para a combinação de novo conhecimento explícito gerado às bases de conhecimento existentes na organização. Nesta fase do processo, as tecnologias de informação, como redes *on-line* e *groupware* podem exercer um

papel relevante para a sistematização do conhecimento explícito gerado (NONAKA; TOYAMA; KONO, 2000).

O *ba* operacionalização (*exercising ba*) é definido como uma interação individual e virtual em que o conhecimento que foi socializado, combinado e sistematizado é novamente interpretado e internalizado pelo sistema cognitivo dos indivíduos. Neste tipo de *ba* ocorre a transformação de conhecimento explícito em conhecimento tácito, ou seja, o conhecimento criado é internalizado em forma de novos conceitos e novas práticas de trabalho (NONAKA; TOYAMA; KONO, 2000).

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 217) identificaram, ainda, quatro tipos de interações mais comuns que acontecem no contexto capacitante: (1) interações de concepção, onde os indivíduos compartilham sentimentos, emoções e experiências, e incluem todas as formas de comunicação pessoal; (2) interações de interlocução, que permitem que o grupo compartilhe modelos mentais e habilidades de cada membro; (3) interações de documentação, que podem ser coletivas e individuais, onde o conhecimento explícito é transmissível por meios de documentos escritos, respaldado num ambiente colaborativo, mo qual em muitas empresas se baseia em ferramentas de tecnologia da informação e (4) a internalização, individual e virtual, onde as pessoas internalizam o conhecimento explícito constante em manuais, *e-mails*, vídeos e outros meios, difusos na organização.

2.2.1.5 Capacitor 5: globalizar o conhecimento local

As empresas globalizam suas atividades por razões bastante convincentes. Empresas de médio e grande portes não se satisfazem mais no âmbito das fronteiras nacionais e, ao estabelecerem negócios no exterior, em especial em países com tradições educacionais e científicas desenvolvidas, ganham acesso a novas competências, tecnologias, conceitos de produtos e adquirem importantes vantagens competitivas no mercado internacional.

Independentemente dos motivos, cada vez mais as empresas desenvolvem atividades em áreas geográficas, sociopolíticas, demográficas e culturais diferentes,

sendo que essa dispersão acontece de duas formas: uma delas é distribuindo as atividades uniformemente em uma área geográfica maior. Criam paralelamente conhecimento e inovação local em diferentes localidades (é o caso de algumas multinacionais que constroem “centros de competência” – especialistas desenvolvem conhecimentos para solução de problemas locais e os distribuem em uma organização em âmbito mundial); e a outra forma é dispersando “atividades por todo um sistema de operações de negócios” (a empresa cria conhecimento e desenvolve produtos no âmbito local) com um cliente de vanguarda. “Os produtos resultantes podem ser tão bem-sucedidos que sejam capazes de sair-se bem em outros países, mas a empresa precisará distribuir essas fontes de vantagens competitivas por todo o seu sistema de operações de negócios”. À medida que as unidades se adaptam e utilizam esse conhecimento às suas especificidades e circunstâncias (recriação do conhecimento), cresce a vantagem competitiva de toda a organização (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p. 253).

A ação de nivelamento do conhecimento, neste momento, é vital para eliminar as barreiras do conhecimento. Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) colocam que o processo de globalização do conhecimento abrange três etapas, que são:

- 1) Desencadeamento: a partir da identificação de oportunidades de negócios, fora do local primário de criação do conhecimento em questão. Antes ou concomitantemente ao processo, ocorre a divulgação eficiente das oportunidades de negócios internas, em toda a organização;
- 2) Embalagem e expedição do conhecimento: somente o conhecimento social explícito pode ser embalado para expedição; o conhecimento tácito, por ser mais aderente, em geral permanece na unidade de negócios local, a menos que seus detentores sejam transferidos para outras localidades;
- 3) Recriação: envolve várias trajetórias e deve produzir uma cópia do conhecimento original, a partir da (re)interpretação do conhecimento explícito transferido, adaptando-o às suas necessidades, dentro de um processo de criação do conhecimento.

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 161) demonstram as relações entre os

capacitadores do conhecimento e a criação do conhecimento organizacional em uma matriz 5X5. No Quadro 3, o símbolo representativo (√) corresponde ao grau de importância e o nível de intensidade como cada capacitor afeta cada fase de criação de conhecimento.

CAPACITOR DO CONHECIMENTO	FASES DA CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO				
	Compartilhamento do conhecimento tácito	Criação de conceitos	Justificação de conceitos	Construção de arquétipos	Nivelação do conhecimento
Instilar a visão		√	√√	√	√√
Gerenciar conversas	√√	√√	√√	√√	√√
Mobilizar os ativistas		√	√	√	√√
Criar o contexto adequado	√	√	√√	√	√√
Globaliza o conhecimento local					√√

QUADRO 3 – MATRIZ 5x5: CAPACITORES DO CONHECIMENTO x FASES DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

Fonte: VON KROGH, ICHIJO e NONAKA (2001, p. 161).

Ao observar o Quadro 3, percebe-se que dois dos capacitores afetam todas as fases de criação de conhecimento: o gerenciamento de conversas e a criação do contexto adequado.

Existem, ainda, fatores que podem facilitar o compartilhamento do conhecimento e outros que podem inibir.

2.2.2 Facilitadores para o Compartilhamento de Conhecimento

De acordo com Ipe (2003, p. 343-353), intenções e ações para compartilhar conhecimento sofrem influências de diferentes fatores. Os principais fatores apontados pela autora são: a natureza do conhecimento, a motivação para compartilhar, as oportunidades para compartilhar e a cultura do ambiente de trabalho.

Stenmark (2001) destaca que as pessoas não compartilham conhecimentos sem uma forte motivação pessoal. Ipe (2003) declara que os fatores que influenciam os colaboradores a compartilhar podem ser divididos em fatores internos e externos. Os fatores internos incluem o sentimento de poder, ligado ao conhecimento e a reciprocidade resultante do compartilhamento. Os fatores externos incluem a relação com o outro e as recompensas em compartilhar.

Stollenwerk (2001, p. 156) aponta como fatores facilitadores da gestão do conhecimento: a liderança, a cultura organizacional, a medição, a avaliação e a tecnologia de informação. Para a autora, sem ter o aval da alta administração a eficácia da gestão do conhecimento e de seu compartilhamento ficam prejudicados, tendo também grande contribuição para isto a cultura organizacional. Outro fator facilitador seria a medição e a avaliação.

A tecnologia de informação é apontada por Stollenwerk (2001) como sendo de grande importância quanto a disponibilização e o compartilhamento de conhecimento em larga escala, em diversos formatos e em qualquer tempo. As tecnologias serviriam como suporte à gestão do conhecimento e ao compartilhamento em especial.

Para Silva (2004) a capacidade criativa de inovação, de aprendizagem individual e organizacional dos atores é também importante fator facilitador de conversões entre conhecimentos tácitos e que dependem de talentos individuais e de um sistema de motivação da organização. Em síntese, feita a partir de vários autores, Silva (2004, p. 146) destaca algumas condições para que redes funcionem:

[...] grupos e redes são voluntários e espontâneos, a empresa não deve formalizá-los ou forçar sua criação, mas apenas remover barreiras e motivar a participação; a empresa deve respeitar as lideranças e elementos de ligação (*gatekeepers*) que surgem nesses grupos ou comunidades, escolhidos não por sua posição na hierarquia formal da empresa, mas sim por suas habilidades (motivadoras e inovadoras) de condução do trabalho do grupo; a empresa deve respeitar e valorizar os termos e linguagens comuns que esses grupos adotam e proteger os canais de comunicação (físicos e virtuais) e as oportunidades para o compartilhamento de experiências criado por esses grupos.

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 106-107) apontam algumas formas de compartilhar o conhecimento tácito. De acordo com os autores, o processo de aprendizagem envolve uma mistura dos processos de observação, imitação, narração,

experimentação e execução:

- a) observação direta: os colaboradores observam as tarefas que estão sendo realizadas e as habilidades dos demais, como no relacionamento mestre-aprendiz. Com o compartilhamento é possível aprimorar a capacidade de solucionar situações semelhantes;
- b) observação direta e narração: além de observar as tarefas que estão sendo realizadas, os colaboradores recebem explicações sobre a execução do trabalho. Normalmente são expressas por meio de metáforas, que reforçam o aprendizado por meio de histórias;
- c) imitação: os colaboradores imitam a execução das tarefas com base na observação dos demais;
- d) experimentação e comparação: os colaboradores fazem várias tentativas e depois observam o especialista realizá-las, desta maneira é possível compartilhar o próprio desempenho com o do especialista;
- e) execução conjunta: os colaboradores tentam realizar as atividades em conjunto. Os mais experientes auxiliam os menos experientes.

Davenport e Prusak (1998) comentam que algumas práticas de compartilhamento de conhecimento podem ser adotadas e, ao mesmo tempo, incentivadas nas organizações. Essas práticas objetivam um maior nível de comprometimento no compartilhamento do conhecimento. São exemplos: bebedouros e conversas; feiras e fóruns abertos do conhecimento; videoconferências; palestras, *workshops* e eventos; espaços sem divisórias; e outras formas como a intranet.

Mayo (2003 *apud* CARVALHO; MENDES; VERAS, 2006, p. 133), afirma que cinco fatores são fundamentais na motivação para o compartilhamento do conhecimento: (1) direção de liderança e estilo de gerenciamento; (2) ambiente físico; (3) grupo de trabalho; (4) oportunidades para aprender e (5) desenvolver e recompensa e reconhecimento.

Para Stewart (1998), o estímulo ao compartilhamento, à motivação das pessoas para a cooperação, ao comportamento colaborativo e à relação de confiança pertencem aos componentes da cultura organizacional, que dependem das relações entre os fatores individuais e ambientais.

No entanto, é importante ter em mente que nem todos os contextos são adequados ao compartilhamento e criação de conhecimento, por enfrentarem barreiras individuais e organizacionais.

2.2.3 Barreiras para o Compartilhamento de Conhecimento

De acordo com Davenport e Prusak (1998, p. 117-118), existem sete barreiras que dificultam o processo de criação e compartilhamento de conhecimento e apresentam possíveis soluções para estas barreiras, considerando que existem as individuais e as organizacionais (QUADRO 4).

ATRITO	SOLUÇÕES POSSÍVEIS
1. Falta de confiança mútua	Construir relacionamentos e confiança mútua no decurso de reuniões face-a-face
2. Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência	Estabelecer consenso utilizando-se da educação, da discussão, de publicações, do trabalho em equipe e do rodízio de funções
3. Falta de tempo e de lugar de encontro; idéia estreita de trabalho produtivo	Criar tempo e locais para transferência do conhecimento: feiras, salas de bate-papo, relatos de conferência
4. <i>Status</i> e recompensas vão para os possuidores de conhecimento	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no conhecimento
5. Falta de capacidade de absorção pelos recipientes	Educar funcionários para a flexibilidade; propiciar tempo para a aprendizagem; basear as contratações na abertura de idéias
6. Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do não-criado aqui.	Estimular a aproximação não-hierárquica do conhecimento; a qualidade das idéias é mais importante que o cargo da fonte
7. Intolerância com erros ou necessidades de ajuda	Aceitar erros criativos e colaboração; não há perda de <i>status</i> por não se saber tudo

QUADRO 4 – BARREIRAS QUE DIFICULTAM O COMPARTILHAMENTO

FONTE: Davenport e Prusak (1998, p. 117-118).

Conforme verificado no Quadro 4, os fatores estruturais, logísticos e culturais que os indivíduos e organizações possuem são aspectos impeditivos ao compartilhamento do conhecimento. Floriano (2010) também elenca sete obstáculos ao compartilhamento do conhecimento:

1. Desconfiança – para que ocorra compartilhamento de conhecimento é necessário que exista confiança mútua entre a fonte do conhecimento e seu

receptor de forma que a mensagem seja emitida de maneira integral e recebida sem distorções;

2. Distância física – é comum que o receptor necessite observar a pessoa que está fornecendo o conhecimento, certificando que ela é confiável aos seus olhos, para que só então ela possa aceitá-lo. Na grande maioria das vezes o conhecimento é sutil e complexo demais para ser explicado em palavras e por isso requerem diálogo e solução interativa de problemas;

3. *Status* – existe julgamento da validade do conhecimento dependendo de quem o transmite e quem o recebe com a relação à hierarquia da organização. Essa barreira aparece porque o conhecimento é julgado não por sua qualidade em si, mas pelo *status* de quem o transmitiu;

4. Estrutura organizacional – as organizações que promovem uma estrutura fechada, com os locais, divisões e funções excessivamente focados em maximizar suas próprias realizações e recompensas, acabam incentivando as pessoas a sonegarem informações importantes, sub otimizando o seu desempenho no todo;

5. Desconhecimento da fonte e receptor - frequentemente, as pessoas estão dispostas a compartilhar seus conhecimentos, mas têm a sensação de que ninguém os necessita. Às vezes, quem possui o conhecimento não sabe quem exatamente precisa dele, e quem o necessita não sabe onde encontrar;

6. Motivação dos colaboradores – possui uma relação muito estreita com os métodos de recompensa e remuneração da organização. Modelos de recompensa (financeira ou sociais) que favorecem os detentores do conhecimento também incentivam um ambiente de sonegação de informações;

7. Conhecimento como poder – pessoas raramente irão compartilhar seus conhecimentos em organizações que têm uma cultura individualista que favorece pensamentos como “se eu compartilhar meu conhecimento ficarei sem ele”. Isso acontece porque elas acham que isso poderá enfraquecer sua posição na empresa. Com este tipo de clima, as pessoas se sentirão desmotivadas a buscarem conhecimento porque essa atitude poderá ser vista como reconhecimento de fraqueza e incompetência.

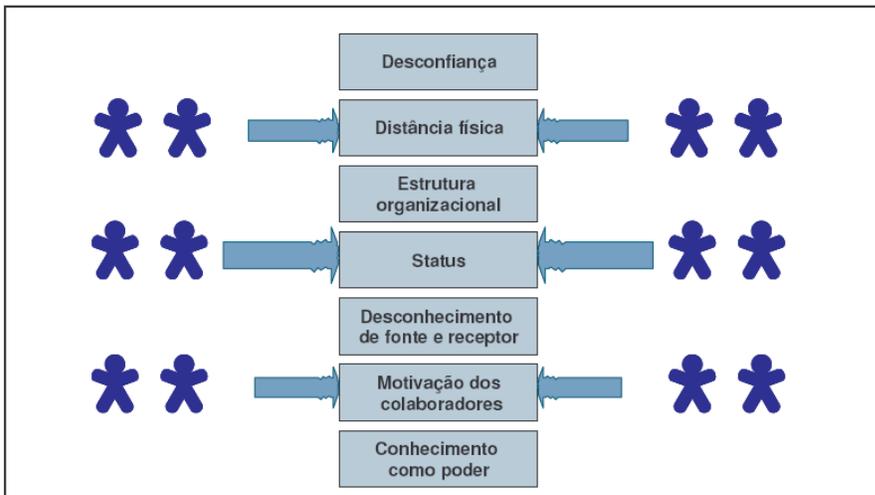


FIGURA 5 - OBSTÁCULOS AO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO
 FONTE: Floriano (2010).

Floriano (2010) afirma que os sete obstáculos citados são enfrentados diariamente por organizações dos mais diferentes tipos e tamanhos. Mas eles podem ser superados, atuando-se em três frentes: motivação, facilitação e confiança.

1. **Motivação** – as pessoas irão compartilhar seu conhecimento se perceberem que essa atitude lhes trará algum benefício. Por isso, o sistema de recompensas influencia a maneira como o compartilhamento ocorre. É fundamental que as pessoas percebam algum tipo de recompensa e incentivos ligados ao longo prazo para que o compartilhamento seja realmente incorporado como um valor da organização.

2. **Facilitação** - envolve o *layout* físico, as redes sociais e cargos e atribuições de apoio.

a) *Layout* físico – um ambiente de trabalho estruturado, sem barreiras físicas, permite uma maior comunicação face a face, contribui para a agilidade no compartilhamento e sustenta uma interação constante entre conhecimento tácito e explícito. Conceitos de espaços fechados e símbolos de *status* relacionados à hierarquia devem ser substituídos por conceitos abertos e não hierárquicos.

b) **Redes sociais** – aumentar as interações entre as pessoas significa aumentar as relações de confiança entre elas. A formação de redes de

relacionamento transcende as barreiras geográficas das organizações, o que acaba dificultando os contatos pessoais e a troca de conhecimento.

- c) Cargos e atribuições de apoio – é imprescindível que os líderes e gerentes estejam totalmente convencidos de que o compartilhamento de conhecimento dá resultado e é necessário para a organização. Além de líderes e gerentes podem ser criados outros cargos específicos de dedicação exclusiva para apoiar o processo.

3. Confiança – o primeiro passo positivo da organização deve ser o apoio a um contrato de reciprocidade entre ela e seus colaboradores. Se eles sentirem que a intenção da empresa é drenar seus conhecimentos para depois descartá-los, de maneira nenhuma irão compartilhar seus conhecimentos. Políticas explícitas sobre a utilização dos conhecimentos gerados pelos colaboradores devem ser elaboradas pelas organizações que planejam criar uma cultura de confiança. O reconhecimento e manutenção das contribuições das pessoas favorecem para que elas continuem a contribuir com o compartilhamento do conhecimento.

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 31, 34) descrevem algumas **barreiras individuais** que agem como inibidores: (1) baixa capacidade de acomodação e (2) ameaça à auto-imagem, e **barreiras organizacionais**: (a) necessidade de linguagem legítima, (b) histórias organizacionais, (c) procedimentos e, (d) paradigmas da empresa.

Florianio (2010) destaca que para superar os inibidores é fundamental que as pessoas percebam a cultura de compartilhamento de conhecimento como um valor da organização e que elas se sintam plenamente confortáveis em realizar essa atividade percebendo os seus benefícios diretos para a organização e para seu próprio desenvolvimento profissional.

Considerando que a criação e a capacitação do conhecimento organizacional envolvem a captação do conhecimento explícito e do conhecimento tácito da equipe de trabalho e que, conforme já descrito, o conhecimento tácito está estreitamente ligado à experiência do indivíduo, para ultrapassar estas barreiras são necessárias que sejam adotadas metodologias que propiciem um ambiente adequado ao compartilhamento e criação de conhecimentos.

No presente estudo, a metodologia utilizada para criar ambiente propício ao compartilhamento de conhecimentos durante os Círculos de Diálogo do Movimento Nós Podemos Paraná foi a Investigação Apreciativa (IA). Portanto, para melhor compreensão será apresentada, a seguir, breve descrição desta metodologia.

2.3 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA

Em meados da década de 1980, David Cooperrider, Suresh Srivastva e alguns colegas na *Case Western Reserve University*, Cleveland, Estados Unidos, introduziram o termo *Appreciative Inquiry* (Investigação Apreciativa – IA) a partir de uma visão diferente de organização, de gerenciamento, de informação e de conhecimento (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 02).

Segundo Cooperrider e Whitney (2006, p. 03), a Investigação Apreciativa:

Transforma a prática da mudança gerencial. Ela propõe (...) que as organizações não sejam, em sua essência, problemas a serem resolvidos, muito ao contrário disto. Toda organização foi criada como uma solução gerada em sua época para enfrentar um desafio ou satisfazer a necessidade de uma sociedade. Mais essencial, ainda, as organizações são centros de conexões vitais e potenciais doadores de vida: relações, parcerias, alianças e redes de combinações de forças.

A Investigação Apreciativa é uma busca cooperativa do melhor nas pessoas, nas suas organizações e no mundo ao redor. Envolve a descoberta sistemática do que dá “vida” a um sistema quando ele está no seu estado mais eficaz e capaz, em termos humanos, ecológicos e econômicos. A IA reforça a capacidade de um sistema de elevar o seu potencial positivo. Além disso, mobiliza a “investigação” artesanalmente, na preparação de uma “pergunta positiva incondicional”, envolvendo normalmente centenas ou algumas vezes milhares de pessoas.

Conforme o Professor Robert Quinn, da Universidade de Michigan, a Investigação Apreciativa “(...) é uma revolução positiva na área do desenvolvimento organizacional e da gestão de mudanças” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 03).

Peter Drucker (*apud* BRENNER, 2007, p. 61), comentou em entrevista que “a tarefa da liderança organizacional é criar um alinhamento de forças sob formas que

tornem irrelevantes as deficiências do sistema”.

Seria possível que, conforme Drucker sugere, a principal mudança tenha tudo a ver com as forças? Por que uma força conectada a outra força gera mudança positiva? O que significaria a criação de uma metodologia de mudança envolvendo as fortalezas da economia e ecologia? Onde nós, gerentes, intermediários e líderes de mudanças, começamos? Quais deveriam ser os passos e estágios da mudança positiva? E o que será feito com as habilidades especiais? Como a descoberta e a fusão de forças elevam e dilatam a capacidade do sistema para se adaptar, aprender e criar espirais ascendentes de desempenho, desenvolvimento e crescimento empolgantes? (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 04)

As abordagens de compartilhamento de conhecimento utilizadas atualmente pelas organizações têm influência direta na aprendizagem das pessoas. Loures (2006, p. 9) comenta que a metodologia da Investigação Apreciativa (IA) foi utilizada pela empresa Nutrimental S.A., pois é um efetivo instrumento de transformação organizacional que focaliza a aprendizagem a partir do sucesso.

A IA substitui o foco nos déficits e problemas pelo foco na descoberta daquilo que funcionou bem, buscando entender porque funcionou bem e procurando criar cenários de como o sucesso pode ser distribuído por toda a organização. Trata-se de uma reflexão conjunta sobre o passado de vitórias para a construção de uma plataforma de sucessos que sustente os sonhos de futuro. (LOURES, 2006, p. 09-10)

A IA é a arte e a ciência de fazer perguntas no processo de intervenção, que fortalecem a capacidade de um sistema de aprender, antecipar e intensificar seu potencial positivo, porque dá espaço à imaginação e à inovação; em vez de negação, crítica e diagnóstico redundantes, acontecem a descoberta, o sonho e o planejamento. A IA efetiva a união construtiva entre pessoas integrais e a totalidade massiva do que os indivíduos mencionam como capacidades passadas e presentes: conquistas, recursos, potenciais inexplorados, inovações, pontos fortes, pensamentos elevados, oportunidades, marcas de nível, pontos altos, valores vividos, tradições, competências estratégicas, histórias, expressões de sabedoria, *insights* mais profundos sobre o espírito incorporado ou alma - e visões de futuro valorizados e possíveis (COOPERRIDER; WHITNEY, 1998 *apud* BRENNER, 2007, p. 61).

Considerando todos esses fatores, a IA trabalha tendo como ponto de partida os relatos de transformação positiva, pressupondo que cada sistema vivo detém muitos relatos ricos e inspiradores que não estão voltados ao positivo. Ao ligar a energia

positiva à agenda de transformação, tornam-se possíveis mudanças antes nunca imaginadas, de forma súbita e democrática.

Segundo Cooperrider e Whitney (2006, p. 13-14),

as organizações ao redor do mundo todo têm realizado a transição entre a solução de problemas para a IA, a fim de gerar a mudança positiva para uma série de propósitos estratégicos, incluindo-se o seguinte: construção de parcerias e alianças, transformação da cultura corporativa, planejamento estratégico, redução de tempo de desenvolvimento do produto, melhoria da retenção de funcionários e ânimo, bem como a melhoria da produtividade, qualidade e das finanças.

A IA fundamenta-se em cinco princípios que sustentam sua concepção e aplicação, são eles: (1) construcionista, (2) simultaneidade, (3) poético, (4) antecipatório e (5) positivo.

O **princípio construcionista** acredita no diálogo como o veículo mais poderoso na promoção de mudanças. O **princípio da simultaneidade** defende que a investigação e a mudança são momentos simultâneos, portanto, já a partir da primeira pergunta, as pessoas descobrem e aprendem coisas que resultam em informações para o diálogo e inspiram imagens de futuro. O **princípio poético** vê a organização muito mais como uma poesia do que como uma máquina; como tal, sua história está sendo constantemente escrita de forma compartilhada, e seu passado, presente e futuro são fontes intermináveis de aprendizagem, inspiração ou interpretação. O **princípio antecipatório** reconhece a imaginação e os discursos coletivos sobre o futuro como o recurso humano infinito para a mudança organizacional; os grupos estão sempre projetando à frente de si mesmos um horizonte de expectativas que traz o futuro, poderosamente, para o presente. O **princípio positivo** destaca que a construção e a sustentação das mudanças exigem grandes quantidades de afeto positivo e ligações sociais, como esperança, excitação, inspiração, cuidado, camaradagem e alegria de criar juntos algo que tenha significado (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Além dos princípios norteadores, a metodologia de Investigação Apreciativa compõe-se de quatro passos básicos. O Ciclo dos 4 D's, ilustrado na Figura 6, originou-se dos termos em inglês *Discovery*, *Dream*, *Design* e *Destiny*, e refere-se aos passos de Descoberta, Sonho, Desenho e Destino. Stainsack (2005, p. 4) descreve,

brevemente, cada um deles:

1. *Discovery* ou Descoberta: a primeira etapa significa que a organização deve procurar entender o que é o melhor da sua existência. Esta fase do ciclo geralmente é explorada pelas entrevistas que envolvem questões positivas e colocações afirmativas. Nesta etapa são formados grupos que compõem toda a organização, parceiros estratégicos e membros da comunidade local. No processo da Descoberta é possível identificar a essência positiva das organizações, compartilhar histórias e suas melhores práticas;
2. *Dream* ou Sonho: nesta etapa é explorado “o que quero ser”, esperanças e sonhos para a sua organização, no relacionamento com os seus colegas e com o mundo. É o momento de projetar para o momento presente, suas aspirações e desejos para o futuro;
3. *Design* ou Desenho / Planejamento: descreve as proposições ou desafios do grupo que representa “o que poderia ser”. São descritas frases de forma afirmativa que são provocativas e desafiadoras. Nesta etapa definem-se fases, ações, cronograma, responsáveis, acompanhamento e avaliação;
4. *Destiny* ou Destino: nesta última etapa dos quatro “D’s”, a organização deve ser reestruturada de acordo com as novas propostas e projetos identificados nas outras etapas do ciclo. São estruturados grupos de trabalhos, realizam-se mudanças na equipe e nos processos, são realizados novos procedimentos e estratégias, buscando a sustentabilidade da organização. É a fase que as pessoas buscam inovações e novas maneiras para mudar a organização e chegar ao ideal esperado.



FIGURA 6 - CICLO 4 D'S DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA

FONTE: Cooperrider e Whitney (2006) *apud* Universidade da Indústria (2010).

No centro do Ciclo Apreciativo está a escolha do Tópico Apreciativo, é o foco de mudança. A escolha do tópico afirmativo é a parte mais importante de uma realização apreciativa, pois é o que se pretende focar com a aplicação da metodologia. Neste caso, o foco do diálogo está direcionado ao alcance dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio e como resultado da aplicação da Investigação Apreciativa espera-se que em cada Círculo de Diálogo seja constituído um Núcleo Local de Trabalho.

A Investigação Apreciativa utilizada pelo Movimento Nós Podemos Paraná é apenas uma das inúmeras metodologias disponíveis para promover o diálogo e a troca de conhecimentos. Sveiby (1998), Stewart (1998), Teixeira Filho (2000), Davenport e Prusak (2003), Strauhs (2003) e outros, citam algumas iniciativas organizacionais para compartilhamento do conhecimento: a Aprendizagem Organizacional; os Mapas do Conhecimento; a Gestão do Capital Intelectual; a Gestão de Informações; a Inteligência Competitiva; os Programas de Qualidade; as Comunidades de Prática; a Educação Corporativa; *Benchmarking*, entre outras.

Dentre as iniciativas citadas, acredita-se que os elementos constituintes das comunidades de prática estão presentes nos Núcleos Locais de Trabalho, objeto deste estudo.

2.4 COMUNIDADES DE PRÁTICA

A abordagem inovadora de Wenger (1998) sobre o tema aprendizado está centrado no conceito de comunidades de prática (CoP). Embora existam vários estudos relacionados às comunidades de prática, o embasamento teórico foi feito a partir deste autor.

As comunidades de prática, geralmente, têm início com um grupo que possui interesse comum em compartilhar idéias, propor soluções, discutir as melhores práticas, tendo os mesmos objetivos e desejam, voluntariamente, pela troca constante de informações, solidificarem este conhecimento, disponibilizando a todos.

Para Lave e Wenger (1991) comunidades de prática são locais de participação em que os membros compartilham um entendimento relativo ao que fazem ou conhecem, trazendo uma significação ou re-significação para suas vidas particulares e também para outras comunidades.

No que diz respeito à criação, acumulação e difusão de conhecimento na organização, as comunidades de prática exercem as seguintes funções (WENGER; 1998, p. 6):

- a) São pontos de troca e interpretação de informação – na medida em que seus membros compartilham significados, eles são capazes de organizar as informações da forma mais adequada possível à sua utilização. Assim, uma comunidade de prática ativa é um meio ideal de circulação de informações do tipo boas práticas, dicas e *feedbacks*, entre as diversas fronteiras organizacionais.
- b) Retêm conhecimento “ao vivo” – diferentemente do que ocorre com formas estáticas de armazenamento de conhecimento, como manuais e bancos de dados, as comunidades de prática concentram uma espécie de conhecimento “ao vivo”. Ainda que rotinizem processos ou tarefas, elas o fazem de um modo que os adaptam às circunstâncias locais, sendo, desta forma, bastante útil para os praticantes, especialmente, se iniciantes. “As comunidades de prática preservam o caráter tácito do conhecimento que sistemas formais não são capazes de capturar” (WENGER, 1998, p. 6).

- c) Podem direcionar competências de modo a manter as organizações no estado da arte – membros das comunidades de prática discutem ideias inovadoras, trabalham juntos na resolução de problemas e se mantêm atualizados com novos desenvolvimentos internos e externos à sua organização. Quando fazendo parte de comunidades de visão avançada, que se situam à frente em suas áreas de interesse, os membros distribuem entre si a responsabilidade por manter e fomentar novas contribuições, de forma que, cada participação é de alto valor para a comunidade.
- d) Alojamos e preservamos identidades – na medida em que não são temporárias como os times de trabalho e, diferentemente das unidades funcionais de negócios, elas se organizam espontaneamente em torno do domínio que interessa aos seus membros. Os indivíduos se agrupam por haver algum tipo de identificação entre eles, o que potencializa as situações de aprendizagem em situações concretas. A identidade é importante porque ajuda a direcionar o foco da aprendizagem. Manter a identidade é um aspecto crucial para o desenvolvimento da criatividade e a aprendizagem nas organizações.

Segundo Wenger (1998, p. 47) “as comunidades de prática florescem das relações e situações que envolvem pessoas no dia a dia. São parte da nossa vivência diária que surgem informalmente e raramente possuem um foco explícito, além de não possuírem um nome que as caracterize”.

Para existência de uma comunidade de prática três características são fundamentais (WENGER, 1998, p. 3):

- a) o domínio do conhecimento – é o que dá aos membros um senso de empreendimento comum e os mantém juntos;
- b) a comunidade – busca os interesses no seu domínio, os membros participam de atividades conjuntas e discussões, ajudam uns aos outros e compartilham informações. Assim, eles formam uma comunidade em torno do seu domínio e constroem relacionamentos;
- c) a prática – uma comunidade de prática não é simplesmente uma

comunidade de interesses em comum, seus membros desenvolvem um repertório compartilhado de recursos: experiências, histórias, ferramentas, maneiras de resolver problemas recorrentes da prática, ou seja, uma prática compartilhada.

A temporalidade das comunidades de prática também é foco dos estudos de Wenger (1998). Percebe-se que existe a possibilidade de descontinuidade de uma comunidade e também aspectos que caracterizam a dinâmica e a vida das comunidades.

Para Wenger (*apud* WINKELLEN, 2003), existem cinco fases típicas do ciclo de vida de uma comunidade: Potencial, Crescimento, Maturidade, Sustentação e Transformação. A Figura 7 demonstra essas cinco fases.

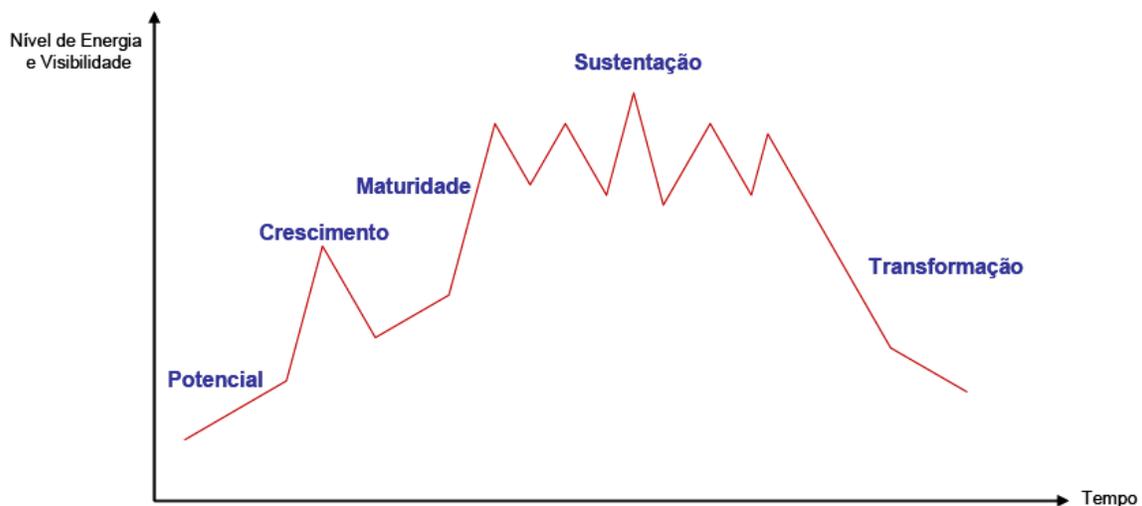


FIGURA 7 – ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DE UMA COMUNIDADE
FONTES: Adaptado de Wenger, Mcdermott e Snyder (2002, p. 69).

Na fase **Potencial**, a comunidade é lançada oficialmente, o que gera o ingresso de novos membros. A organização deve mostrar os ganhos que a empresa e os participantes obterão com a formação dessas comunidades, além de ajudar a estabelecer o escopo do domínio de conhecimento, que deve ser ao mesmo tempo, importante ao tipo de negócio e despertar o interesse de seus membros. Nesse contexto, o domínio também deve ser abrangente o bastante para trazer novos

membros e ideias, mas estreito o suficiente para despertar o interesse nos tópicos discutidos.

Principalmente nessa primeira fase, a comunidade torna-se mais dependente da atuação de um mediador, que direcionará a construção dos valores da comunidade, estimulando a participação, colaboração e troca de conhecimentos. Seu papel é de construir redes de confiança entre os membros para que a comunidade possa se consolidar e alcançar as outras fases, podendo surgir as primeiras tensões entre a necessidade de gerar valor rapidamente e de deixar que a comunidade siga como um projeto de longo prazo. É nesse ponto do ciclo de vida das comunidades que várias delas desaparecem (GOUVÊA, 2005, p. 48).

A comunidade na fase do **Crescimento** começa a tornar-se mais ativa, as pessoas começam a identificar o valor de se tornarem engajadas nas atividades de aprendizado, e a comunidade e suas fronteiras começam a ser moldadas. Deve-se negociar com a organização o seu reconhecimento e sua relação com o contexto estratégico, para que ela possa obter o suporte necessário durante sua existência.

Além disso, é preciso que se torne claro para as pessoas como as comunidades se encaixam no seu dia-a-dia na empresa. É necessário também que a sua participação seja reconhecida pela organização para que elas se sintam motivadas a participar. Outra prática que pode facilitar a sua continuidade é o mapeamento do fluxo e das relações entre os conhecimentos, pois assim, na próxima fase quando as pessoas começarem a aderir à comunidade, elas visualizarão de forma rápida e fácil todas as suas possibilidades dentro da comunidade. Podendo, assim, decidir se desejam ou não fazer parte dela. Resolvidas as primeiras tensões das fases anteriores, a comunidade segue de forma crescente até atingir um estágio de amadurecimento (GOUVÊA, 2005, p. 49).

Na fase da **Maturidade**, a comunidade ganha apoio e reconhecimento da organização como um todo, começando a ter um crescimento sustentável do número de membros. Isso poderia ser o suficiente para a empresa pensar que há uma estabilidade e que pode aos poucos, deixar de dar suporte, o que muitas vezes, torna-se um dos principais motivos para a queda de muitas comunidades que atingem essa fase. Devido ao crescente número de membros, existe a necessidade de uma maior organização dos

processos de entradas, de modo a diminuir as barreiras para novos associados. Conseqüentemente, a comunidade precisa criar um repositório de conhecimento bem estruturado, de modo a facilitar o acesso a discussões passadas, não ocorrendo na duplicidade de informação.

Nesse ponto, é sugerida a definição de papéis específicos dentro da comunidade para esta função, além de ferramentas tecnológicas que facilitem a captura da informação. Além disso, a comunidade deve reafirmar seu foco estratégico, não caindo para assuntos mais básicos já discutidos no passado, passando a ter uma organização mais sólida, seguindo para a fase de simplesmente administrar suas atividades (GOUVÊA, 2005, p. 49).

O grande desafio na fase de **Sustentação** é manter o ritmo, passando por mudanças de membros, tecnologia e relações com a organização. Os seus membros já não possuem um engajamento muito intenso, mas a comunidade continua viva como centro de conhecimento, principalmente, por meio dos contatos pessoais ainda existentes e da prática compartilhada durante as outras fases.

É justamente por esse motivo que a comunidade não pode ser deixada de lado. Nesse momento, é importante mantê-la com ações para motivar seus membros a continuar participando de forma ativa. Para conseguir atingir o seu objetivo, a empresa precisa adotar duas estratégias.

A primeira, diz respeito à renovação e legitimação da comunidade, por meio da entrada de novos membros; da criação de grupos para discutir os rumos e direcionamento da comunidade; inclusão de novos especialistas; desenvolvimento de novas lideranças e, principalmente, pela reafirmação de sua importância estratégica para a organização. A segunda é buscar o equilíbrio entre as idéias já assimiladas e as novas. Para isso é interessante criar relacionamentos e *benchmarks* fora da organização, apresentando novas perspectivas e discussões, motivando os membros a retomarem os estudos de pontos tomados como consenso para a comunidade (GOUVÊA, 2005, p. 50).

Ao longo da existência da comunidade, novos interesses surgiram e novos laços se formaram entre as pessoas, e inclusive entre comunidades. É natural que a motivação e o engajamento das fases iniciais já não sejam o mesmo, pois novos

caminhos tendem a ser criados. Na fase de **Transformação**, a comunidade não é essencialmente importante na vida de seus membros, mas ainda é reconhecida como parte de suas identidades, por meio de histórias; da preservação dos seus artefatos; e da reunião de documentos que ressaltem sua existência.

O papel da organização, nessa fase, é o de preservar a memória da comunidade, pelas histórias, documentos, discussões e artefatos produzidos ao longo do processo. Além disso, a empresa deve dar o suporte necessário para que seus membros continuem em contato, com reuniões periódicas e da manutenção de seu espaço virtual. Por fim, a organização deve facilitar e direcionar a saída dos membros da comunidade, oferecendo novas oportunidades e temas e aproximando pessoas com interesses ou problemas semelhantes para a formação de novas comunidades (GOUVÊA, 2005, p. 51).

Gouvêa (2005, p. 51) destaca que “com o passar do tempo, a comunidade se depara com uma nova tensão: evoluir para outros domínios ou deixar que encontre naturalmente seu fim. Caso opte por reinventar-se, inicia-se um novo ciclo de vida para a ‘nova’ comunidade”.

No Quadro 5, estão relacionados os diferentes estágios de desenvolvimento, com suas respectivas atividades.

ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO	ATIVIDADES TÍPICAS
Potencial: Indivíduos encontram-se face a situações similares, sem o benefício de compartilhar informações.	Encontrando-se e descobrindo afinidades.
Crescimento: Membros agrupam-se e reconhecem seu potencial.	Explorando conectividade e negociando a comunidade.
Maturidade: Membros engajam-se e desenvolvem uma prática.	Engajando-se em atividades comuns, criando artefatos, renovando interesses, comprometimento e relacionamento.
Sustentação: Membros não estão mais engajados, mas a comunidade ainda vive como um centro de conhecimento.	Mantendo contato, comunicação, participando de reuniões, solicitando recomendações.
Transformação: A comunidade não é mais central, mas as pessoas ainda a recordam como parte de suas identidades.	Contando histórias, preservando artefatos, coletando memórias.

QUADRO 5 – ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DE UMA COMUNIDADE

FONTES: Adaptado de Wenger, Mcdermott e Snyder (2002, p. 69) e de Kato *et al.* (2010, p. 1-5).

Quando uma pessoa faz parte de uma comunidade de prática, ela experimenta

um território familiar, no qual ela é reconhecida pela sua experiência, pelo seu engajamento e compartilhamento de seus conhecimentos.

Segundo Wenger (1998 *apud* BOLZANI JÚNIOR; SOUSA; NASCIMENTO, 2010, p. 10), a prática é “um processo pelo qual podemos experimentar o mundo e nosso envolvimento nele como algo que faça sentido“. Portanto, necessita-se de um envolvimento com sentido, com significado, isto é, constituído com base na experiência de cada pessoa. Este significado estará vinculado à interação de dois processos: a **participação** e a **reificação**.

A existência de uma comunidade de prática necessita da participação e envolvimento de determinadas pessoas que compartilham ou que são interessadas por um determinado assunto. Este envolvimento não pode ser forçado, apenas estimulado. Para que haja **participação** em uma comunidade, Wenger (1998, p. 174) aponta três modos de pertencimento: (1) o engajamento, (2) a imaginação e (3) o alinhamento.

Por engajamento, entende-se o envolvimento ativo nos processos mútuos de negociação de significados, pelas histórias compartilhadas de aprendizagem, relacionamentos, interações e práticas comuns. O engajamento pode ser descrito como um processo que inclui a negociação contínua de significados; a formação de trajetórias e a revelação de histórias da prática.

A imaginação refere-se à criação de imagens do mundo e à busca de conexões por meio de relações entre espaço e tempo, extrapolando a própria experiência. Assim, pela imaginação, o homem pode se localizar no mundo e na história, além de incluir outros significados, outras possibilidades, outras perspectivas em suas identidades.

Entende-se por alinhamento a coordenação da energia e atividades de um grupo de pessoas, de modo que se encaixem em estruturas mais amplas, contribuindo com a amplitude dos empreendimentos, o qual se dá por meio dos discursos, empreendimentos coordenados, estilos próprios, pela complexidade e pela submissão.

Wenger (1998, p. 168) também propõe uma classificação com base no grau de envolvimento os membros de uma CoP:

- a) grupo nuclear – um pequeno grupo no qual a paixão e o engajamento energizam a comunidade;
- b) adesão completa – membros que são reconhecidos como praticantes e

definem a comunidade;

- c) participação periférica – pessoas que pertencem à comunidade, mas com menos engajamento e autoridade, talvez pelo fato de serem novatos ou porque não têm muito compromisso pessoal com a prática;
- d) participação transacional – pessoas fora da comunidade que interagem com a comunidade ocasionalmente para receber ou prover um serviço, sem tornar-se um membro da comunidade;
- e) acesso passivo – um grande número de pessoas que têm acesso aos artefatos produzidos pela comunidade, como suas publicações, seu *website* ou suas ferramentas.

Mesmo existindo uma classificação com base no grau de envolvimento, Hildreth e Kimble (2000, p. 29) ressaltam que enquanto em uma equipe a legitimação é derivada de uma hierarquia formal, nas comunidades de prática a **legitimação é informal** e recai sobre o merecimento dos membros e o seu *status* na comunidade.

Já o conceito de **reificação** está relacionado ao processo de dar forma às experiências, ou seja, materializá-las em uma coisa ou objeto. Tudo que está vinculado à experiência e prática humana são materializados em objetos. De acordo com Wenger (1998, p. 59), “com o termo reificação espera-se cobrir uma larga escala de processo incluindo o fazer, o projetar, o representar, o nomear, o codificar e o descrever, assim como a percepção, a interpretação, o uso, o re-uso, a decodificação e o relançamento”.

Wenger (1998, p. 62) ressalta que “a participação e a reificação não podem ser consideradas de forma isolada. Elas formam um par. Para entender um é necessário entender o outro”.

Dentro deste contexto, uma comunidade de prática pode ser descrita a partir de três dimensões que servem como fonte de coerência de uma comunidade: (1) engajamento mútuo, (2) empreendimento negociado e (3) repertório compartilhado.

De acordo com Wenger (1998, p. 86), o desenvolvimento de uma comunidade de prática leva algum tempo, pois o que a define “não é apenas uma questão de quanto tempo, mas é uma questão de sustentação do engajamento na busca por um empreendimento mútuo para compartilhar um aprendizado significativo”.

A primeira dimensão envolve o engajamento de pessoas em ações cujo

significado tenha sido negociado entre elas; a segunda trata do processo de negociação em direção a um empreendimento, sendo que essas negociações refletem o entendimento dos participantes em relação a seus papéis na comunidade onde estão inseridos; a terceira envolve o repertório compartilhado pelo grupo, como certos usos lingüísticos, gestos, rotinas, etc. Os elementos do repertório podem ser muito heterogêneos e obtém sua coerência não como símbolos, atividades ou artefatos específicos, mas sim do fato que eles pertencem à prática de uma comunidade em busca de um empreendimento (WENGER, 1998, p. 73).

A Figura 8 mostra a representação gráfica dessas três dimensões presentes em uma comunidade de prática.



FIGURA 8 – AS TRÊS DIMENSÕES DE UMA COMUNIDADE DE PRÁTICA
 FONTE: Bolzani Júnior, Sousa e Nascimento (2010, p. 11).

Foram apresentadas as características básicas, as dimensões de relações e o ciclo de vida das comunidades de prática, porém para compreender como ocorre o aprendizado nas comunidades faz-se necessário considerar outros aspectos, tais como: a participação no processo de aprendizado e os tempos na vida dos quais o aprendizado se torna mais intenso.

2.4.1 Aprendizado nas Comunidades de Prática

Ao analisar a teoria de Wenger (1998) percebe-se que a participação e o aprendizado estão profundamente conectados.

Lave e Wenger (1991) sugerem que ao invés da idéia tradicional de conhecimento como informação explícita (registrada), o conhecimento deve ser visto também como uma propriedade intelectual dos membros.

Cruz (2008, p. 33) comenta que “a informação flui não apenas através de documentos e referências textuais, como também através dos diálogos entre os membros”. Coloca também, que a comunicação “é uma das principais formas de se converter informação em conhecimento”. Em síntese, o conhecimento é “um produto da vida social da informação, a partir do momento em que ela chega a um indivíduo e ele a modifica”.

Lave e Wenger (1991) defendem que o aprendizado é resultado de um processo de participação social. Para que isso aconteça, o ambiente deve facilitar as relações entre os novos participantes e os antigos. Dentro dessa dinâmica, os novos participantes geralmente começam a aprender pela periferia, participando superficialmente das práticas da comunidade. Aos poucos, eles vão se situando, suas participações começam a ser mais centrais, suas práticas se tornam mais especializadas, e suas identidades passam a ser mais conectadas com a dos outros membros.

Nesse sentido, o compartilhamento de conhecimento é visto como um meio dos participantes mais experientes desenvolverem uma identidade profissional, pela valorização da sua competência. E os novos, à medida que vão se tornando mais experientes, usam a aprendizagem como uma forma de se adaptar ao grupo, mostrando o valor da sua participação.

Wenger (1998, p. 7) afirma que a participação no processo de aprendizado tem significados diferenciados nos diferentes níveis:

- a) para as pessoas individualmente – significa que a aprendizagem é conseqüência do engajamento e contribuição para a prática nas suas comunidades;

- b) para as comunidades – significa que a aprendizagem é conseqüência do refinamento de suas práticas e assegura novas gerações de membros;
- c) para as organizações – significa que a aprendizagem é conseqüência da sustentação de comunidades de prática inter-conectadas, por meio das quais uma organização percebe o seu conhecimento e, dessa forma, ela pode tornar-se mais eficiente e valorizada como uma organização.

Wenger (1998) também ressalta que existem tempos na vida dos quais o aprendizado se torna mais intenso:

- a) quando situações interferem com o senso de familiaridade de uma pessoa;
- b) quando essa pessoa é desafiada além das suas capacidades de resposta;
- c) ao engajar-se em novas práticas, a fim de pertencer a determinada comunidade;
- d) quando se está memorizando conteúdos para uma prova, na busca de um diploma;
- e) quando se tem um *insight*.

Vários estudos demonstram que as comunidades de prática estão sendo utilizadas como uma prática de gestão do conhecimento nas organizações, pois promovem meios de se estimular o compartilhamento de conhecimento tácito e, conseqüentemente, gerar inovação. Porém, existem algumas barreiras que dificultam a participação em comunidades de prática.

2.4.2 Barreiras para a Participação em Comunidades de Prática

De acordo com Preece (2004), é difícil desenvolver comunidades de prática efetivas em ambientes onde existem relacionamentos hierárquicos entre os membros. A estrutura hierárquica tende a limitar a comunicação nos ambientes de trabalho e isso enfraquece os laços entre as pessoas nas comunidades de prática.

Portanto, uma das maiores dificuldades é estimular constantemente o compartilhamento de conhecimentos entre os participantes, já que existem barreiras organizacionais e até mesmo limitações de tecnologia.

Goman (2002 *apud* CRUZ, 2008, p. 39) aponta algumas barreiras organizacionais que dificultam o compartilhamento, tais como:

- a) falta de preparo dos membros da organização em reconhecer o valor que a gestão do conhecimento pode trazer para cada um;
- b) dificuldade em perceber uma razão clara (de negócio) para compartilhar informações;
- c) dificuldade em gerenciar profissionais que se ocupam mais em ajudar os outros do que em fazer seu próprio trabalho;
- d) falta de valorização do trabalho individual de cada um, entendendo que todos os funcionários têm alguma coisa a contribuir;
- e) indisponibilidade de tempo na carga horária de trabalho, para que as pessoas possam aprender e compartilhar o que sabem;
- f) falta de valorização do trabalho de pessoas que conseguem utilizar um tempo necessário para aprender e compartilhar o que sabem;
- g) pouca oportunidade das pessoas atuarem dentro do que elas sabem ou aprendem.
- h) falta de contato e construção de relacionamentos entre pessoas de diferentes setores.
- i) existência de diferenças culturais e de competições internas entre os membros ou entre diferentes setores da organização.

Quanto ao ambiente tecnológico que apóia as comunidades de prática nas organizações, às vezes ele pode se tornar uma barreira para a efetiva participação dos membros. Portanto, o ambiente tecnológico deve dar ênfase à interação entre as pessoas, proporcionando assim um clima de cooperação baseado no respeito mútuo e confiança. O mediador, muitas vezes não é capaz de identificar todas essas variáveis e as dificuldades que os participantes possam ter para acessar outros membros (CRUZ, 2008).

Teixeira Filho (2002), também ressalta alguns fatores críticos que devem ser considerados para a que a comunidade tenha um ciclo de vida mais intenso, são eles:

- a) alinhamento dos objetivos dos participantes com os da organização;
- b) conteúdo útil ao dia a dia profissional de seus participantes;

- c) respeito mútuo entre os participantes considerando suas competências e limitações;
- d) mensagem customizada, para levar a informação certa, no momento certo, para quem precisa dela, na linguagem adequada a cada contexto profissional;
- e) convergência da tecnologia, na medida em que a *web* está se tornando o catalisador de todas as mídias, como TV, rádio, jornal e revistas;
- f) confiabilidade da fonte, tendo em vista que a variedade de fontes virtuais e a intermediação de informações criam novos problemas e desafios para a seleção, edição e confirmação do que é divulgado;
- g) capacidade crítica para discernir o que é relevante, adaptar e contextualizar o material proveniente das fontes e selecionar os destinatários preferenciais da informação.

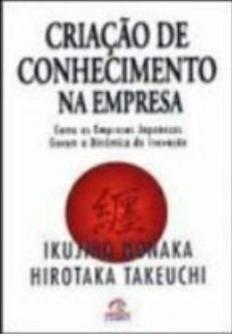
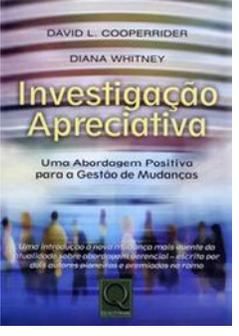
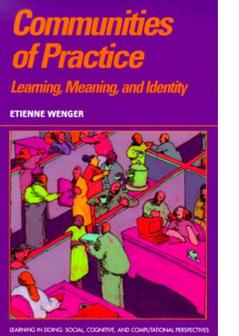
Os fatores-chave de sucesso na implantação e manutenção de comunidades de prática são adequados a cada contexto. Silva (2004, p. 90), após analisar vários exemplos práticos, destaca alguns **fatores críticos de sucesso**:

- a) a confiança (força que movimenta a comunidade de prática);
- b) os relacionamentos anteriores (a melhor semente);
- c) os objetivos comuns (adubo ideal);
- d) a solução de conflitos baseada na transparência (proteção contra as intempéries);
- e) o aprendizado mútuo (melhor fruto);
- f) a internalização das melhores práticas pelos diversos membros nas organizações;
- g) as ferramentas de informática, as quais devem ser especialmente projetadas para as comunidades de prática;
- h) as atividades de animação cultural (palestras de sensibilização, dinâmicas de grupo e questionários de avaliação);
- i) a identificação dos domínios de interesse;
- j) a identificação de potenciais líderes com experiência e conhecimento sobre os domínios definidos.

Para incentivar a formação de comunidades de prática, bem como sustentá-las e integrá-las com toda a organização, é preciso que exista um toque humanizado de mediação, de estrutura, de incentivo e de gestão. Sendo assim, se faz necessário a adoção de estratégias para incentivar e reconhecer a participação dos membros nas comunidades de prática envolvê-los nas decisões, e proporcionar uma infraestrutura adequada ao seu sucesso (GOUVÊA, 2005).

Como diante de qualquer dificuldade torna-se comum que os participantes se desestimulem e abandonem o grupo é necessário que, além da estratégia e infraestrutura adequadas, haja uma proposta clara, assim, segundo Cruz (2008), os participantes compartilham pelo menos uma coisa em comum: a paixão por essa proposta, o que reduz barreiras para a formação de conexões.

O Quadro 6 demonstra como o referencial teórico está dividido: Criação do Conhecimento, Compartilhamento do Conhecimento, Metodologia da Investigação Apreciativa e Comunidades de Prática. Apesar de citar outros autores a presente pesquisa está fortemente embasada nos autores relacionados no Quadro 6, a seguir.

Criação do Conhecimento	Compartilhamento do Conhecimento	Investigação Apreciativa	Comunidades de Prática
<p data-bbox="235 1157 457 1213">Nonaka e Takeuchi (1997)</p> 	<p data-bbox="493 1157 734 1213">Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001)</p> 	<p data-bbox="769 1157 1010 1213">Cooperrider e Whitney (2006)</p> 	<p data-bbox="1029 1157 1269 1188">Wenger (1998)</p> 

QUADRO 6 – ALINHAMENTO TEÓRICO
FONTE: A Autora.

Na primeira seção do referencial teórico, com o intuito de compreender o processo de criação de conhecimento apresentou-se os principais conceitos

relacionados, em especial a teoria de Nonaka e Takeuchi (1997). Reconhecida a importância da criação do conhecimento, é necessário que este conhecimento seja compartilhado para geração novos conhecimentos e aprendizagem.

Na segunda seção do referencial estudou-se os capacitores do conhecimento de Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), elementos que influenciam o compartilhamento, bem como as principais barreiras encontradas.

Percebeu-se na literatura que existem várias práticas e metodologias que podem estimular o diálogo, a troca de conhecimentos. Porém, neste estudo, a terceira seção do referencial concentrou-se, especificamente, na Metodologia da Investigação Apreciativa (IA), já que ela foi utilizada para conduzir e estimular o compartilhamento de conhecimentos nos Círculos de Diálogo do Movimento Nós Podemos Paraná. Especula-se que, em partes, a constituição do Núcleo Local de Trabalho ao final dos Círculos de Diálogo deve-se ao emprego desta metodologia nos diálogos.

Para finalizar o referencial, apresentaram-se, também, os principais conceitos relacionados a comunidades de prática de Wenger (1998), o aprendizado e as barreiras encontradas para a participação em comunidades de prática a fim de verificar se os Núcleos Locais de Trabalho podem ser considerados comunidades de prática.

Acredita-se que os fundamentos teóricos nortearam a pesquisa empírica possibilitando identificar as contribuições do Movimento Nós Podemos Paraná para a criação e o compartilhamento de conhecimentos nos Núcleos Locais de Trabalho. Os aspectos metodológicos condutores da pesquisa são apresentados a seguir.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo discorre sobre a caracterização e o ambiente de pesquisa com o método utilizado, a amostra, os procedimentos para a coleta, sistematização e análise dos dados e o delineamento do estudo de caso. Na primeira etapa, foi feito levantamento documental para conhecer e descrever a metodologia utilizada pelo Movimento Nós Podemos Paraná; também foi feita a observação de dois Círculos de Diálogo destinados a estruturar Núcleos Locais de Trabalho; foram, ainda, aplicados questionários junto aos facilitadores dos trabalhos, para ampliar a visão da sistemática de realização das atividades. Na segunda etapa da pesquisa, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com o coordenador e quatro membros do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais a fim de elaborar análise sobre as contribuições desse processo para a criação e compartilhamento de conhecimentos, assim como verificar se o Núcleo pode-se constituir em uma comunidade de prática.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A abordagem deste estudo é qualitativa, apoiada em um estudo de caso, com foco descritivo.

A pesquisa descritiva apresenta as características de uma situação, um indivíduo ou um grupo específico (GIL, 2002). Para Oliveira (2002, p. 114) a pesquisa descritiva “possibilita o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação”.

Do ponto de vista da natureza, a pesquisa poderá também ser classificada como aplicada. Segundo Silva (2001, p. 20), a pesquisa aplicada “objetiva gerar conhecimentos para a prática dirigidos à solução de problemas específicos”.

Será predominantemente qualitativa, pois tem como objetivo atender situações complexas ou estritamente particulares. Desta forma, difere de uma análise quantitativa por não usar dados estatísticos como centro do processo da análise (OLIVEIRA, 2002,

p. 117).

O método de pesquisa selecionado foi o estudo de caso. De acordo com Santos (2002, p. 31), o estudo de caso “é a seleção de um objeto de pesquisa restrito, com o objetivo de aprofundar-lhe os aspectos característicos”. Para nortear o desenvolvimento do estudo de caso, Yin (2001, p. 89-91) sugere um protocolo:

- a) visão geral do projeto do estudo de caso: deve incluir os objetivos e patrocínios do projeto, questões do estudo de caso e leituras importantes sobre o tópico investigado;
- b) procedimentos de campo: deve incluir questões de acesso aos locais do estudo de caso, fontes gerais de informações e advertências de procedimentos;
- c) questões do estudo de caso: deve conter as questões específicas para a coleta de dados, uma planilha para disposição de dados e fontes ao se responder a cada questão;
- d) guia para o relatório do estudo de caso: deve apresentar um resumo em formato narrativo e especificações.

A escolha do ambiente de pesquisa se deu pelo envolvimento da pesquisadora no ambiente da Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP e também pelas características, especialmente, de encaminhamento metodológico do Movimento terem semelhanças com a Teoria de Criação do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), com os Capacitores do Conhecimento de Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) e com os conceitos sobre Comunidades de Prática de Wenger (1998).

3.2 AMBIENTE DE PESQUISA

Em setembro de 2000, em Nova Iorque, líderes de 189 países firmaram um pacto durante a Cúpula do Milênio, promovida pela Organização das Nações Unidas. Desse acordo, nasceu a Declaração do Milênio, que estabeleceu como prioridade eliminar a extrema pobreza e a fome no planeta até 2015. Para tanto, foram definidos oito objetivos, os chamados Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), a serem

alcançados por meio de ações específicas de combate à fome e à pobreza, associadas à implementação de políticas de saúde, saneamento, meio ambiente, educação, habitação e de promoção da igualdade de gênero e o pacto para o desenvolvimento (MOVIMENTO NÓS PODEMOS PARANÁ, 2010).

Os objetivos foram detalhados em 18 metas, que podem ser acompanhadas por um conjunto de 43 indicadores socioeconômicos. A Figura 9 mostra os ícones que representam os oito Objetivos de Desenvolvimento do Milênio.



FIGURA 9 – ÍCONES DOS OITO OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO DO MILÊNIO
 FONTE: Portal ODM (2010).

No Paraná, os ODM ganharam maior amplitude. Em 2006, o Estado assumiu o desafio de antecipar o alcance dos ODM para 2010, cinco anos antes do prazo estipulado pela ONU. Surgia assim o **Movimento Nós Podemos Paraná**, uma proposta do Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná (Fiep), em parceria com o Serviço Social da Indústria (Sesi), o Conselho Paranaense de Cidadania Empresarial (CPCE), o Instituto de Promoção do Desenvolvimento (IPD) e o Observatório Base de Indicadores de Sustentabilidade (Orbis).

Seu objetivo é “estimular o comprometimento voluntário de pessoas e instituições para a consolidação dos ODM, no Paraná, até 2010, potencializando ações já existentes, formando parcerias, estruturando Núcleos Locais de Trabalho e implementando novas ações, para fazer do Estado do Paraná uma referência de

qualidade de vida e desenvolvimento sustentável, e do paranaense um povo líder de seu destino” (MOVIMENTO NÓS PODEMOS PARANÁ, 2010).

O Movimento desenvolveu metodologia própria; a partir de círculos de diálogos integradores e participativos, destinados a potencializar ações e projetos locais existentes, estruturou-se em: Núcleo Gestor, Círculos de Diálogo, Núcleos Locais de Trabalho e Círculos de Conhecimento.

Cada uma dessas estruturas da metodologia tem uma finalidade são elas: **Núcleo Gestor**, responsável pela coordenação de todo processo de mobilização no Estado; **Círculos de Diálogo**, que são encontros envolvendo interessados da comunidade para dialogar sobre a realidade local, definir prioridades e projetos a serem implementados, além de constituir o Núcleo Local de Trabalho ao final do encontro; **Núcleos Locais de Trabalho**, organizados com a missão de manter viva a dinâmica dos trabalhos na localidade e, em especial, de apoiar seus Grupos de Projetos; e **Círculos de Conhecimento**, que viabilizam a disseminação da *expertise* de especialistas dispostos a suprir voluntariamente alguma lacuna de conhecimento que o Núcleo Local de Trabalho e seus Grupos de Projetos tenham sobre algum tema específico.

Segundo o Movimento Nós Podemos Paraná (2010), de 2006 a 2010, foram realizados 465 eventos junto a diversas localidades do Paraná, envolvendo 50 mil pessoas diretamente, que levaram à estruturação de 390 Núcleos Locais de Trabalho, a maioria em fase inicial de constituição. Também foram realizadas 76 Oficinas de Capacitação com a participação de 3 mil pessoas; 36 Mostras de Projetos para divulgar as melhores práticas; 3 congressos (anual), com 5 mil participantes, a fim de reunir os voluntários, celebrar conquistas e compartilhar conhecimentos.

Utilizando-se de ferramentas de vanguarda, muita parceria e mobilização, o Movimento Nós Podemos Paraná tem articulado e promovido em todo o Estado a temática dos ODM, fomentando uma rede comprometida com o desenvolvimento econômico e sustentável do Estado.

3.3 AMOSTRA E LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisadora escolheu intencionalmente um grupo de elementos para compor a amostra. Tanto os Círculos de Diálogo observados quanto o Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais foram escolhidos devido a alguns critérios de seleção estabelecidos, conforme verificado a seguir.

Com a finalidade de entender todas as estruturas que compõem o Movimento Nós Podemos Paraná, primeiramente, dentre todos os Círculos de Diálogo realizados nos 399 municípios do Paraná, foram selecionados dois para a observação. O principal critério utilizado para selecionar os Círculos estudados foi a acessibilidade. Uma das observações serviu como pré-teste e a outra foi realizada no município de Campo Largo.

Para ter visão geral de como ocorre esse processo de mobilização para a criação e compartilhamento de conhecimentos, também foram aplicados questionários junto aos **doze** facilitadores do Movimento Nós Podemos Paraná responsáveis pela realização dos Círculos de Diálogo em todo o Estado e pelo encaminhamento de demais tarefas, sendo, uma das mais importantes, a constituição do Núcleo Local de Trabalho ao final de cada Círculo de Diálogo. Desse total, **oito questionários** foram devolvidos devidamente respondidos, representando **67% dos pesquisados**.

Na segunda etapa da pesquisa, foi selecionado um Núcleo Local de Trabalho para efetuar entrevistas semi-estruturadas. Como muitos Núcleos ainda estão em fase inicial de constituição, para esta pesquisa optou-se pela seleção de um Núcleo que tivesse, pelo menos, três anos de funcionamento e já apresentasse resultados efetivos de seu trabalho.

Portanto, o Núcleo escolhido foi o Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais, situado em Ponta Grossa, no Paraná. Dos 18 participantes permanentes, foram realizadas cinco entrevistas semi-estruturadas: uma com o coordenador e quatro com os membros do Núcleo que se dispuseram a participar.

O caráter qualitativo da pesquisa não requer elevado nível de precisão e rigor estatístico. Neste sentido, para a pesquisa no Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais, foi selecionado um subgrupo que, com base nas informações coletadas do

Movimento, foi considerado representativo de toda a população. Dessa forma, foram selecionados o coordenador e mais quatro membros que compõem o Núcleo para a aplicação de entrevistas semi-estruturadas.

A principal limitação da pesquisa refere-se à escolha do Movimento Nós Podemos Paraná, pois não se pretendeu investigar outros Movimentos em nível nacional. Outra limitação foi a seleção de um único Núcleo Local de Trabalho, pois não se analisou os demais Núcleos constituídos no Estado. A análise elaborada se refere, portanto, a um conjunto de dados, mais limitados, indicando, assim, que as extrapolações e generalizações não são possíveis.

3.4 COLETA DE DADOS

O presente trabalho reuniu e organizou um conjunto de informações que foram coletadas, inicialmente, por meio de construção do referencial teórico. Buscaram-se, primeiramente, fontes de informação na Internet, consultando *sites* com catálogos documentais das seguintes instituições:

- a) bibliotecas de universidades: Universidade Federal do Paraná (UFPR), Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS);
- b) instituições ligadas à temática: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), Portal KMOL - Gestão de Conhecimento e Aprendizagem Organizacional;
- c) bases de dados: Base de Dados e Referências de Artigos de Periódicos de Ciência da Informação (BRAPCI), Portal de Periódicos CAPES.

Cabe destacar que para selecionar as fontes de informação digitais deste estudo utilizou-se como base os critérios do Centro Latinoamericano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde (BIREME, 2008). Ao analisar o conteúdo da fonte,

os critérios: cobertura, precisão, atualidade, conflito de interesses, viés ou intenção e contexto foram considerados. Além do conteúdo, também foram considerados critérios relacionados ao acesso às fontes selecionadas, tais como: estabilidade, facilidade de uso, restrições de acesso, ajuda e suporte, navegabilidade, *design* gráfico.

Apesar da citação de outros autores, a pesquisa está fortemente embasada na Teoria de Criação do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), nos Cinco Capacitores do Conhecimento de Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) e nos conceitos sobre Comunidades de Prática de Wenger (1998).

O Quadro 7 demonstra a correlação existente entre o referencial teórico, os objetivos de pesquisa e os instrumentos de pesquisa utilizados, pois segundo Yin (2001, p. 124), para manter a qualidade do estudo de caso na coleta dos dados o pesquisador deve seguir três princípios:

- a) utilizar várias fontes de evidências, não apenas uma, que venham a convergir;
- b) criar um banco de dados para o estudo de caso;
- c) manter o encadeamento das evidências, estabelecendo ligações explícitas.

OBJETIVOS DA PESQUISA	REFERENCIAL TEÓRICO	TÉCNICAS
a) caracterizar o Movimento Nós Podemos Paraná e descrever a metodologia utilizada;	<ul style="list-style-type: none"> • Metodologia da Investigação Apreciativa de Cooperrider e Whitney (2006). 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise documental.
b) analisar o processo de realização dos Círculos de Diálogo do Movimento Nós Podemos Paraná e a constituição dos Núcleos Locais de Trabalho;	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria de Criação do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997); • Capacitores do Conhecimento de Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001). 	<ul style="list-style-type: none"> • Observação simples; • Questionário.
c) apontar os facilitadores e as barreiras para o compartilhamento de conhecimentos nos Círculos de Diálogo e nos Núcleos Locais de Trabalho;	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria de Criação do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997); • Capacitores do Conhecimento de Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001); • Comunidades de Prática de Wenger (1998). 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionário; • Entrevistas semi-estruturadas.
d) verificar se o Núcleo Local de Trabalho se constitui em comunidade de prática;	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria de Criação do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997); • Capacitores do Conhecimento de Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001); • Comunidades de Prática de Wenger (1998). 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas semi-estruturadas.
e) identificar as contribuições dos Círculos de Conhecimento do Movimento Nós Podemos Paraná na realização de projetos do Núcleo Local de Trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria de Criação do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997); • Capacitores do Conhecimento de Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001); • Comunidades de Prática de Wenger (1998). 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas semi-estruturadas.

QUADRO 7 – CORRELAÇÃO ENTRE OS OBJETIVOS, O REFERENCIAL TEÓRICO E OS INSTRUMENTOS DE PESQUISA.

FONTE: A autora.

Tendo em vista o atendimento dos objetivos e os princípios estabelecidos por Yin (2001), foi realizada análise documental do Movimento Nós Podemos Paraná. Na sequência, foi realizada a observação de dois Círculos de Diálogo com base em um Protocolo (Apêndice A) contendo as Fases da Criação do Conhecimento, os Capacitores do Conhecimento e a Metodologia da Investigação Apreciativa. Com a intenção de verificar a opinião dos facilitadores do Movimento Nós Podemos Paraná, foi utilizado um questionário (Apêndice B). A coleta de dados no Núcleo Local de Trabalho

dos Campos Gerais foi feita por meio entrevistas semi-estruturadas (Apêndices C e D), possibilitando, assim, o cruzamento de várias fontes de evidência, conforme demonstra a Figura 10.

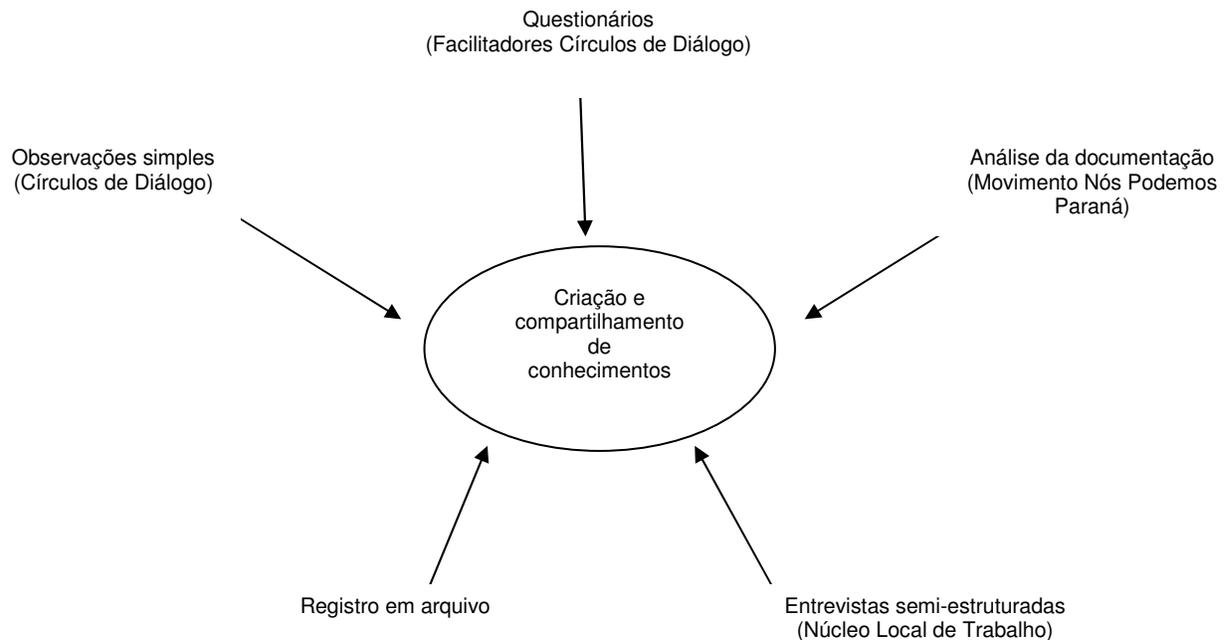


FIGURA 10 – CONVERGÊNCIA DE EVIDÊNCIAS
FONTE: A autora baseada em Yin (2001, p. 127).

Com isso, o trabalho de campo permitiu reunir e organizar um conjunto de informações as quais foram coletadas utilizando-se os instrumentos de pesquisa descritos a seguir.

3.4.1 Instrumentos de Coleta

Os instrumentos de coleta escolhidos para esta pesquisa permitiram a realização do estudo de caso para analisar como o Movimento Nós Podemos Paraná contribui para a criação e compartilhamento de conhecimentos nos Núcleos Locais de Trabalho.

3.4.1.1 Análise documental

Para compreender e descrever a metodologia de estruturação do Movimento Nós Podemos Paraná foi realizada uma análise documental. O acesso à documentação deve-se ao contato direto da pesquisadora.

Com base no projeto do Movimento Nós Podemos Paraná (2005) e no guia de mobilização “Nós podemos... mobilizar em prol dos objetivos do milênio” (2009) foi possível elaborar o item “4.1 Caracterização do Movimento Nós Podemos Paraná”. Para complementar este item algumas informações foram retiradas do próprio *site* do Movimento (www.movimentonospodemosparana.org.br).

Ao caracterizar o Movimento, primeiramente, foram coletadas informações sobre as sete macroetapas realizadas para sua constituição, a fim de oferecer um panorama geral da metodologia de mobilização que pretende formar uma rede em prol dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio em todo o Estado.

Na sequência, foram coletadas informações que possibilitaram a descrição dos papéis e a importância de cada estrutura que compõe o Movimento são elas: Núcleo Gestor, Círculos de Diálogo, Círculos de Conhecimento, Núcleos Locais de Trabalho e Grupos de Projetos.

3.4.1.2 Observações simples

Como a finalidade do estudo foi analisar como o Movimento Nós Podemos Paraná contribui para a criação e compartilhamento de conhecimentos nos Núcleos de Trabalho Local, após a análise documental, verificou-se a necessidade de coletar informações para analisar o processo de realização dos Círculos de Diálogo e a sua relação com a constituição do Núcleo de Trabalho Local.

Para tal, utilizou-se como técnica para coleta de informações a observação simples. Segundo Marconi e Lakatos (2007, p. 194), a observação não estruturada ou simples “consiste em recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas”.

Em 2010, foram realizados Círculos de Diálogo em todos os municípios

paranaenses para que assim fossem estabelecidos os Núcleos de Trabalho em cada localidade. Como era inviável para a pesquisadora analisar todos os Círculos de Diálogo do Estado, e estudá-los significava somente a primeira parte deste trabalho, o principal critério de seleção dos Círculos estudados foi à acessibilidade.

Assim, o primeiro Círculo de Diálogo analisado foi o realizado no dia 15 de maio de 2010. Esse Círculo serviu como um pré-teste para avaliar se a técnica de coleta de informações adotada seria suficiente para as análises posteriores.

Para o evento, a pesquisadora elencou algumas variáveis a serem observadas (Apêndice A), com base na Teoria de Criação do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi e nos Cinco Capacitores de Von Krogh, Ichijo e Nonaka. Além das anotações feitas no decorrer do evento, várias fotografias foram tiradas do Círculo com a finalidade de enriquecer as observações e mostrar algumas características verificadas.

Todos os facilitadores do Movimento Nós Podemos Paraná que realizam os Círculos seguem sete passos para a condução dos eventos. Portanto, para a coleta dos dados e a transcrição das anotações, também foram considerados os sete passos utilizados na condução dos Círculos de Diálogo: (1) Credenciamento, boas-vindas; (2) Abertura do evento; (3) Apresentação do Movimento Nós Podemos Paraná; (4) Apresentação dos Indicadores do Milênio; (5) Trabalho em grupo; (6) Plenária para apresentação dos trabalhos; (7) Constituição do Núcleo Local de Trabalho.

Vale destacar que os Círculos realizados no ano de 2010 foram planejados para terem menor número de participantes, com moradores da localidade, portanto, com maiores condições de envolver-se na implantação dos projetos e ações sugeridos. Com isso, a pretensão é aumentar a estruturação de Núcleos Locais de Trabalho comprometidos e engajados.

No pré-teste, percebeu-se que o número de pessoas era maior do que nos outros municípios, cerca de 200 pessoas, sendo a maior parte não residente na localidade. Destacam-se alguns fatores observados no Círculo do pré-teste, os quais podem ser considerados para conseguir os melhores resultados em próximos eventos:

- a) o ambiente escolhido era bem estruturado, porém muito grande; os grupos (mesas) ficaram muito afastados uns dos outros, o que impossibilitou maior contato entre os participantes;

- b) a abertura do Círculo de Diálogo foi muito extensa; além da instituição anfitriã, várias autoridades discursaram, gerando atraso significativo para o início das atividades propostas, ocasionando desmobilização e cansaço dos participantes;
- c) como grande parte dos participantes não residia no município, houve pouco envolvimento e motivação na realização dos trabalhos e no momento da composição do Núcleo Local de Trabalho;
- d) a compreensão inadequada da real proposta do evento, que era de definir projetos e ações com possibilidades de serem implementados pelo próprio grupo, e não simplesmente pontuar o que precisa ser feito e atribuir às autoridades públicas a responsabilidade pela sua execução;
- e) alguns participantes tiveram dificuldades de sair de sua zona de conforto e se entregar ao processo apreciativo;
- f) a visualização dos *slides* com a descrição das atividades ficou prejudicada devido à intensa claridade;
- g) a condução apressada das dinâmicas pode ter prejudicado o resultado final; assim, alguns planos de ação apresentados ficaram inconsistentes, com poucas possibilidades de execução;
- h) a pouca participação de pessoas da própria comunidade coloca em risco a efetiva execução dos projetos propostos, já que se destinam à melhoria das condições locais;
- i) a falta de tempo para a pausa do café comprometeu a informalidade necessária para estabelecer ambiente mais propício ao compartilhamento de ideias e experiências.

Portanto, a observação desse Círculo enquanto pré-teste foi interessante pela possibilidade de se colocar em prática a técnica escolhida. Os resultados da dinâmica do Círculo não serão analisados. Primeiro, pelo fato de ser um pré-teste. Segundo, pelos fatores negativos apontados anteriormente, bem como pelo fato de ter sido realizado em formato diferente dos demais.

Com as ponderações e reflexões feitas no pré-teste, tornou-se possível voltar a campo para analisar o Círculo de Diálogo do município de Campo Largo, realizado no

dia 09 de junho de 2010.

As informações, fruto das observações, foram documentadas por meio de registros ou anotações e pela gravação das discussões dos participantes do Círculo, possibilitando a geração de relatório. Também foram feitas fotos com o intuito de relembrar à pesquisadora os fatos que ocorreram durante o evento e auxiliar na transcrição das anotações. Na descrição do Círculo de Diálogo, em Campo Largo, foram apresentados dentro de cada passo o que se pretendia naquele determinado momento do Círculo e, na sequência, de que maneira isso de fato aconteceu no lugar observado.

3.4.1.3 Questionário

Conforme mencionado, o Movimento Nós Podemos Paraná tinha como meta realizar, em 2010, Círculos de Diálogo em todos os municípios do Estado. Como a análise dos Círculos de Diálogo é apenas uma das etapas da pesquisa, e seriam 399 municípios a serem analisados, tornou-se inviável a observação de todos eles.

Mas, para ter visão geral de como ocorre esse processo de mobilização para a criação e compartilhamento de conhecimentos, efetuou-se a pesquisa junto aos facilitadores do Movimento. Entende-se por facilitadores os profissionais do SESI PR distribuídos em todo o Estado, responsáveis pela realização dos Círculos de Diálogo e encaminhamento de demais tarefas, sendo uma das mais importantes, a constituição do Núcleo Local de Trabalho ao final de cada Círculo de Diálogo.

Como instrumento para a coleta de dados, elaborou-se um questionário contendo dez questões fechadas. Das dez questões do questionário, em seis delas utilizou-se a escala de intensidade, com cinco categorias de resposta: concordo totalmente, concordo, não concordo nem discordo, discordo e discordo totalmente. Mesmo apresentando questões fechadas, ao final de cada uma delas, o respondente podia justificar ou adicionar um comentário sobre sua resposta.

Na elaboração do instrumento, além de considerar os princípios da Investigação Apreiativa de Cooperrider (2006), foi tomado como base a Teoria de Criação do

Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) e os Cinco Capacitores de Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001).

O questionário foi elaborado segundo os objetivos determinados para a primeira parte deste estudo, assegurando sigilo aos entrevistados, e antes do início do mesmo, para efeito de esclarecimento, incluiu-se um texto sucinto de apresentação.

Antes da aplicação do questionário, foi realizado um pré-teste, pois, conforme Marconi e Lakatos (2002), o questionário precisa ser aplicado a uma pequena população antes de sua utilização definitiva, com o objetivo de evidenciar possíveis falhas existentes, inconsistência e complexidade das questões. Esse pré-teste foi aplicado junto a dois profissionais com ampla vivência nos Círculos de Diálogo, mas que, em 2010, não trabalharam como facilitadores.

Os critérios de avaliação do questionário foram apoiados em Gil (2002, p. 96). Portanto, aos participantes do pré-teste solicitou-se considerações sobre:

- a) clareza e precisão dos termos;
- b) quantidade de perguntas;
- c) forma das perguntas;
- d) ordem das perguntas;
- e) introdução (texto explicativo do início do questionário).

A partir dos comentários enviados, foram realizadas modificações na primeira, segunda e última questão do instrumento.

Após o pré-teste e adaptações feitas no instrumento de coleta, o mesmo foi inserido na plataforma *Google Docs* a fim de facilitar e agilizar seu preenchimento. A versão final do questionário (Apêndice B) foi enviada, via e-mail, aos **doze** facilitadores que compõem a equipe do Movimento Nós Podemos Paraná. O prazo estipulado para o retorno dos questionários foi de uma semana (de 30 de maio a 07 de julho de 2010).

Conforme mencionado, **oito questionários** foram devolvidos devidamente respondidos, representando **67% dos pesquisados**. A análise dos dados refere-se ao total de questionários devolvidos (oito questionários), sendo cada questão analisada na ordem sequencial do questionário.

Cabe destacar que as questões 1 e 2 ofereciam ao respondente diferentes tipos de combinações de respostas; destas, foram feitas análise de frequência simples. Os

comentários registrados foram acrescentados na apresentação dos dados para enriquecer a análise e ilustrar as impressões dos respondentes.

3.4.1.4 Entrevistas semi-estruturadas

Após o levantamento documental que possibilitou a descrição da metodologia própria do Movimento Nós Podemos Paraná, as observações dos Círculos de Diálogo e a aplicação dos questionários que ajudaram a compreender melhor o processo de constituição dos Núcleos Locais de Trabalho, verificou-se a necessidade de selecionar um Núcleo Local de Trabalho para dar prosseguimento à pesquisa.

Segundo o Movimento Nós Podemos Paraná (2010), existem 390 Núcleos Locais de Trabalho constituídos no Paraná, em diferentes graus de amadurecimento, e vários Círculos de Diálogo ainda estão sendo realizados, em todo Estado, com a intenção de estimular a instalação de novos Núcleos.

Como a maioria dos Núcleos ainda está em fase inicial (embrionária) de constituição, para este estudo teve-se o cuidado de selecionar um Núcleo que tivesse, pelo menos, três anos de funcionamento e já apresentasse resultados efetivos de seu trabalho.

Assim, pela sua trajetória e resultados alcançados, foi escolhido o Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais. O Núcleo foi formado em 2006, situado em Ponta Grossa, a 100 km da capital paranaense. No início, o Núcleo não conseguiu se desenvolver, principalmente pelo imediatismo e a falta de visão de longo prazo da maioria de seus integrantes. No começo de 2007, com 19 pessoas de 17 entidades, foi re-estruturado. Atualmente, conta com 18 participantes permanentes, de 14 instituições.

Para verificar as ações existentes de criação e compartilhamento de conhecimentos, optou-se pela aplicação de entrevistas semi-estruturadas para que os entrevistados expressassem livremente suas respostas, possibilitando explorar a fundo alguma experiência vivida pelo entrevistado. A coleta de dados por meio da entrevista oferece as seguintes vantagens (GIL, 2002):

- a) é flexível, possibilita o esclarecimento de dúvidas evitando incompreensões e resultados errôneos;
- b) possibilita avaliação da conduta do entrevistado durante as respostas;
- c) possibilita a coleta de dados/informações que não estão disponíveis em meios documentados e que são relevantes para a pesquisa.

A pesquisadora, no dia 25 de maio de 2010, esteve em Ponta Grossa, participando de uma das reuniões semanais do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais, a fim de apresentar-se e mostrar a proposta do estudo. Não houve objeções e todos os presentes à reunião concordaram que a pesquisa fosse realizada no Núcleo.

Dos 18 participantes permanentes, foram realizadas cinco entrevistas semi-estruturadas entre os meses de outubro e novembro. Foram selecionados para a entrevista o coordenador e quatro membros do Núcleo que se dispuseram a participar.

A seleção dos entrevistados foi feita tentando tornar essa amostra diversificada; cada um deles estava mais envolvido em um dos projetos do Núcleo. Vale destacar que a seleção não se caracteriza como um problema metodológico para a pesquisa, pois a intenção não é contrapor as opiniões dos entrevistados e sim explorar as diversas percepções para compreender como o Movimento Nós Podemos Paraná contribui para a criação e compartilhamento de conhecimentos nos Núcleos Locais de Trabalho.

As entrevistas foram realizadas individualmente no local de trabalho dos entrevistados para deixá-los mais à vontade e não prejudicar suas atividades. Com o consentimento dos entrevistados foi utilizado um MP3 *player* para gravação e posterior transcrição fiel das respostas para análise dos resultados. Os entrevistados não foram identificados, preservando-se assim suas identidades.

Cada entrevista teve, em média, uma hora de duração. Uma dificuldade encontrada foi o deslocamento a Ponta Grossa e a disponibilidade de agenda dos entrevistados.

Para nortear as entrevistas foram elaborados roteiros semi-estruturados (Apêndices C e D). Utilizou-se na elaboração desses instrumentos os autores Nonaka e Takeuchi (1998) e Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) com o objetivo de estudar o processo de criação e compartilhamento de conhecimentos no Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais e também Wenger (1998) e verificar se o Núcleo pode ser

considerado uma comunidade de prática.

Após transcrição dos relatos, na íntegra, as informações foram organizadas em tópicos para facilitar a análise dos conteúdos, possibilitando a visualização de resultados pelas categorias de estudo:

- a) **Criação do Conhecimento**, correlacionando os relatos às cinco fases para criação do conhecimento (compartilhamento do conhecimento tácito; criação de conceitos; justificção de conceitos; construção de protótipo e difusão de conhecimento);
- b) **Compartilhamento: Capacitores do Conhecimento**, verificando como se fazem presentes no Núcleo os cinco capacitores do conhecimento (instilar a visão do conhecimento; gerenciar as conversas; mobilizar os ativistas do conhecimento; criar o contexto adequado e globalizar o conhecimento local);
- c) **Comunidades de Prática**, observando as características do Núcleo investigado (domínio; comunidade; prática; identidade; participação e reificação), as três dimensões de relações (engajamento mútuo; empreendimento conjunto e repertório compartilhado), além da temporalidade (ciclo de vida da comunidade de prática).

A partir das diferentes fontes de evidência coletadas pelos instrumentos descritos, elaborou-se a sistematização e análise dos resultados e as conclusões da presente pesquisa.

3.5 SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A sistematização dos dados coletados foi feita com base na análise de conteúdo de Bardin (1991), sendo possível gerar, a partir das impressões registradas, o relatório das observações e das entrevistas.

Os relatórios gerados a partir das observações e entrevistas tiveram como objetivo principal o registro das informações coletadas para, posteriormente, proceder à análise temática de conteúdo, buscando analisar como o Movimento Nós Podemos Paraná contribui para a criação e compartilhamento de conhecimentos nos Núcleos

Locais de Trabalho.

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise que não necessariamente utiliza dados quantitativos com o objetivo de conhecer as mensagens (BARDIN, 1991).

Bardin (1991, p. 29) afirma que esse instrumento seria uma forma de compreender textos (sejam eles escritos, falados, sejam imagens, desenhos, imagens com sons, entre outros) além de seus significados imediatos, aqueles percebidos a partir da observação. Esse instrumento é capaz de auxiliar o pesquisador a diminuir incertezas sobre a mensagem que está sendo analisada, uma vez que detalha os conteúdos e os analisa. E também de proporcionar uma leitura mais rica da mensagem.

As categorias de análise foram elaboradas a partir de um enfoque qualitativo, não havendo intenção de provar hipóteses. O procedimento adotado para a categorização é mais intuitivo, maleável e adaptável, no qual a importância é dada ao contexto.

Assim, a categorização feita ao analisar os Círculos de Diálogo considerou as cinco fases do processo de criação do conhecimento propostas por Nonaka e Takeuchi (1997), os capacitadores do conhecimento propostos por Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) e os princípios da Investigação Apreciativa de Cooperrider (2006). Para a análise do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais, além das categorias apontadas anteriormente, também foram incluídas categorias referentes aos conceitos de Wenger (1998) sobre comunidades de prática.

Com base nas respostas obtidas, foram elaborados gráficos e tabelas possibilitando à análise dos dados, comparando-os às observações realizadas e as indicações dos autores que constam no referencial teórico.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são analisados e discutidos os resultados obtidos no presente estudo de caso. A seção 4.1 apresenta a caracterização do Movimento Nós Podemos Paraná, a partir do levantamento documental; a seção 4.2 apresenta a análise da observação do processo de realização dos Círculos de Diálogo e a constituição dos Núcleos Locais de Trabalho. A análise foi feita pela observação e anotações no roteiro (Apêndice A) estruturado pela pesquisadora e, também, pelas gravações feitas durante o Círculo de Diálogo em Campo Largo. A duração média do evento foi de quatro horas, conforme consta na subseção 4.2.1. Apresenta também a análise do questionário (Apêndice B) aplicado aos facilitadores do Movimento Nós Podemos Paraná sobre o processo de criação e compartilhamento nos Círculos de Diálogo (ver item 4.2.2).

A seção 4.3 busca verificar como ocorre a criação e o compartilhamento e se o Núcleo se constitui em uma comunidade de prática a partir da análise das entrevistas (Apêndices C e D) com o coordenador e quatro membros do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais. A seção 4.4 apresenta a análise das contribuições dos Círculos de Conhecimento para a realização de projetos, ainda com base nas entrevistas feitas no Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais.

Em cada seção faz-se uma retomada dos principais resultados alcançados, relacionando-os com o referencial teórico da presente pesquisa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO MOVIMENTO NÓS PODEMOS PARANÁ

Com base no projeto, no *site* e no guia de mobilização “Nós podemos... mobilizar em prol dos objetivos do milênio” foi possível descrever e analisar a metodologia de funcionamento do Movimento Nós Podemos Paraná.

Para ter um panorama geral e compreender a lógica de constituição do Movimento Nós Podemos Paraná, serão descritas as macro-etapas a seguir:

- 1) constituição de Núcleo Gestor, composto por lideranças comprometidas em articular pessoas e alocar recursos mínimos para garantir a coordenação do processo de mobilização; neste caso, o grande articulador foi o Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP);
- 2) identificação de iniciativas e conhecimentos relacionados aos ODM já existentes na localidade, como por exemplo um comitê municipal de acompanhamento dos ODM, para serem somados esforços;
- 3) elaboração do Plano Estratégico do Núcleo Gestor, contendo os objetivos pretendidos; a definição das principais localidades a serem mobilizadas na primeira etapa; os parceiros fundamentais para o êxito dos trabalhos; o cronograma dos Círculos de Diálogo destinados a mobilizar a comunidade; as atividades de capacitação disponibilizadas pelos Círculos de Conhecimento; os recursos financeiros essenciais, entre outros aspectos;
- 4) realização do Círculo de Diálogo: encontro da comunidade para dialogar sobre os Indicadores do Milênio na localidade, definir áreas prioritárias e projetos a serem implementados, além de constituir o Núcleo de Trabalho Local. Desse encontro surgirão os primeiros projetos voltados para o alcance dos ODM, além de subsídios para a elaboração de planos de responsabilidade corporativa, planos de ONG e planos de governo;
- 5) constituição do Núcleo de Trabalho Local: grupo composto por diferentes atores, em determinada região, município, bairro, ou mesmo instituição, conforme as possibilidades existentes. Este tem a missão de, em conjunto com o Núcleo Gestor e os Grupos de Projetos, manter viva a dinâmica dos trabalhos, ajudar a estabelecer prioridades, definir projetos e monitorar os resultados, além de facilitar a comunicação com o Núcleo Gestor e todos os outros integrantes da rede em prol dos ODM.
- 6) estruturação dos Grupos de Projetos: grupos de pessoas e instituições reunidas em torno de objetivo comum, segundo seus interesses, competências e possibilidades.
- 7) apoio dos Círculos de Conhecimento: têm o papel de disseminar seu conhecimento na área, ajudando o Núcleo de Trabalho Local e os Grupos

de Trabalho a identificar oportunidades de melhoria, trabalhando em conjunto na elaboração de projetos de promoção da qualidade de vida local.

Como resultado verifica-se que a proposta é formar uma rede de mobilização, em prol dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio em todo o Estado, conforme ilustrado na Figura 11.

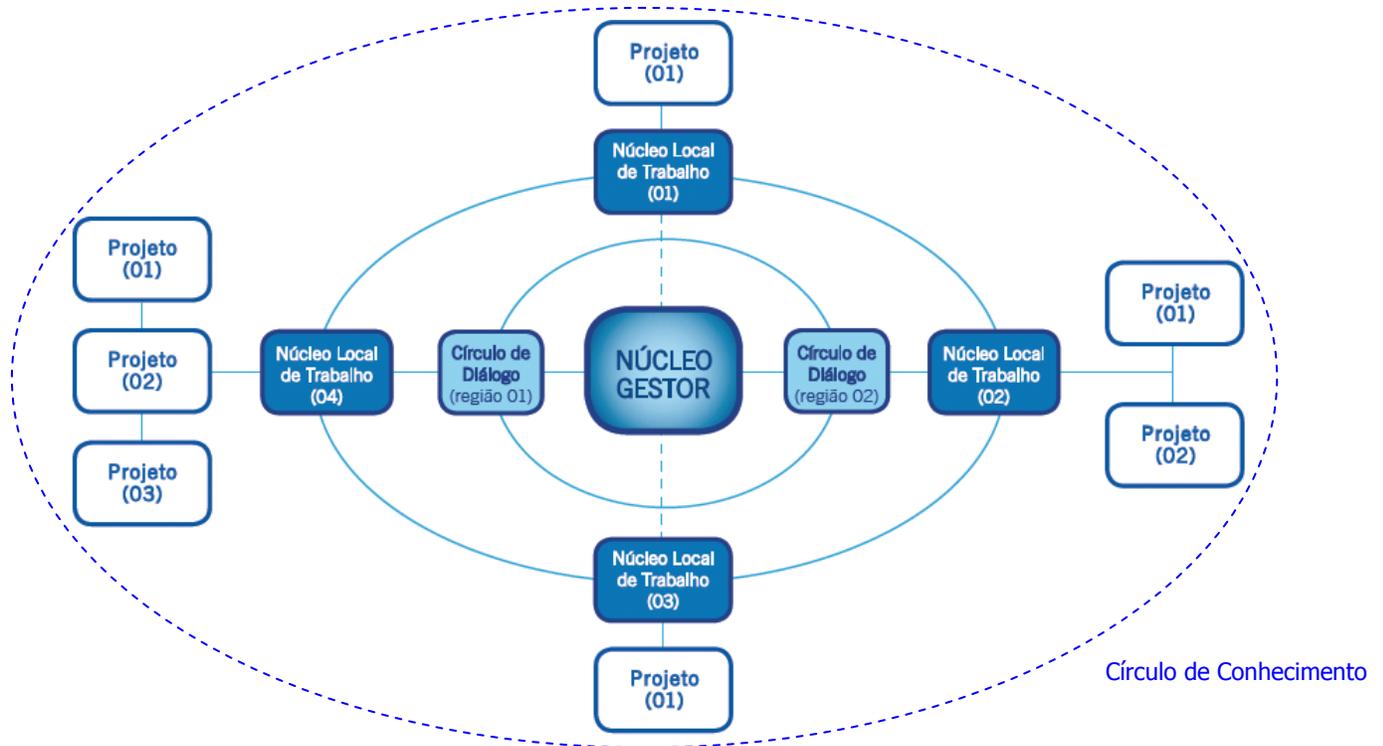


FIGURA 11 – REDE DE MOBILIZAÇÃO DO MOVIMENTO NÓS PODEMOS PARANÁ
 FONTE: Adaptado do Movimento Nós Podemos Paraná (2009).

A seguir, será descrito o papel de cada estrutura que compõe o Movimento Nós Podemos Paraná.

4.1.1 Núcleo Gestor

O Núcleo Gestor – pilar desse processo – deve ser formado por pessoas e organizações respeitáveis e representativas da comunidade – tais como empresas,

escolas e universidades, poder público, cooperativas, ONGs, associações de classe, entre outras – que tenham possibilidades e disposição para colocar parte do seu tempo, conhecimento, competências e outros recursos a serviço de ações que contribuam para melhorar a qualidade de vida local. Será o grande ativista do conhecimento, a peça fundamental para a articulação e o funcionamento de toda a rede de mobilização do Estado, na visão de Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001).

Segundo o Movimento Nós Podemos Paraná (2009, p. 10), as atribuições do Núcleo Gestor são:

- a) estruturar a equipe coordenadora do projeto Nós Podemos Paraná;
- b) definir os papéis que cada integrante da equipe deverá assumir;
- c) elaborar o plano estratégico dos trabalhos, indicando também as principais diretrizes para a realização das atividades;
- d) firmar parcerias para realizar os Círculos de Diálogo e estruturar os Núcleos Locais de Trabalho e Grupos de Projetos;
- e) oferecer apoio político-institucional aos trabalhos;
- f) disseminar informações sobre os indicadores do milênio; análises sobre sua situação nas localidades e metodologias de trabalho;
- g) captar recursos financeiros e materiais;
- h) promover atividades de capacitação;
- i) identificar e agregar continuamente novos parceiros para se somarem ao projeto Nós Podemos Paraná;
- j) monitorar e divulgar os resultados;
- k) manter processo de comunicação junto à rede de mobilização para os ODM;
- l) coordenar todo o processo de mobilização.

As atividades de capacitação são de responsabilidade do Núcleo Gestor e devem ser feitas em sintonia com as necessidades dos Núcleos Locais de Trabalho e dos Grupos de Projetos. Podem ser realizadas por equipe própria do Núcleo Gestor – quando este tiver o conhecimento – ou por meio de parcerias com outras pessoas e instituições (Círculos de Conhecimento).

Outro evento promovido pelo Núcleo Gestor é o Congresso Nós Podemos Paraná; é uma oportunidade de reunir diversas ações inovadoras e focadas no

desenvolvimento socioambiental do Paraná e criar um ambiente de reflexão, formação, diálogo e apresentação de boas práticas relacionadas aos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM). O Congresso pretende promover o intercâmbio de saberes e a articulação de iniciativas locais e nacionais, valorizar os participantes dos Núcleos Locais de Trabalho e celebrar os resultados, além de lançar novos desafios para motivar os trabalhos.

4.1.2 Círculos de Diálogo

O Movimento Nós Podemos Paraná (2009) define Círculos de Diálogo como encontros entre representantes da comunidade, governo, empresas, líderes, especialistas, sociedade civil organizada e sociedade civil em geral, abertos à participação de todos os cidadãos interessados em contribuir para melhorar a qualidade de vida de sua região, município e localidade.

Os principais objetivos dos Círculos de Diálogo são (MOVIMENTO NÓS PODEMOS PARANÁ, 2009, p. 11):

- a) criar oportunidade de encontro entre interessados em trabalhar pelos ODM;
- b) conhecer a situação dos Indicadores do Milênio na localidade;
- c) mapear iniciativas em andamento;
- d) identificar sugestões de políticas públicas;
- e) propor ações de promoção do desenvolvimento local;
- f) identificar parceiros dispostos a formar os Núcleos Locais de Trabalho.

Para as atividades do Círculo, sugere-se a organização do ambiente com mesas, preferencialmente redondas (“círculos”), a serem compostas por no máximo oito pessoas, que representem todos os setores da sociedade, pois dessa maneira haverá maior riqueza nos diálogos. Cada mesa deverá estar identificada com um dos Objetivos do Milênio, conforme Figura 12, sobre o qual o grupo terá a incumbência de refletir e propor alternativas (MOVIMENTO NÓS PODEMOS PARANÁ, 2009, p. 11).

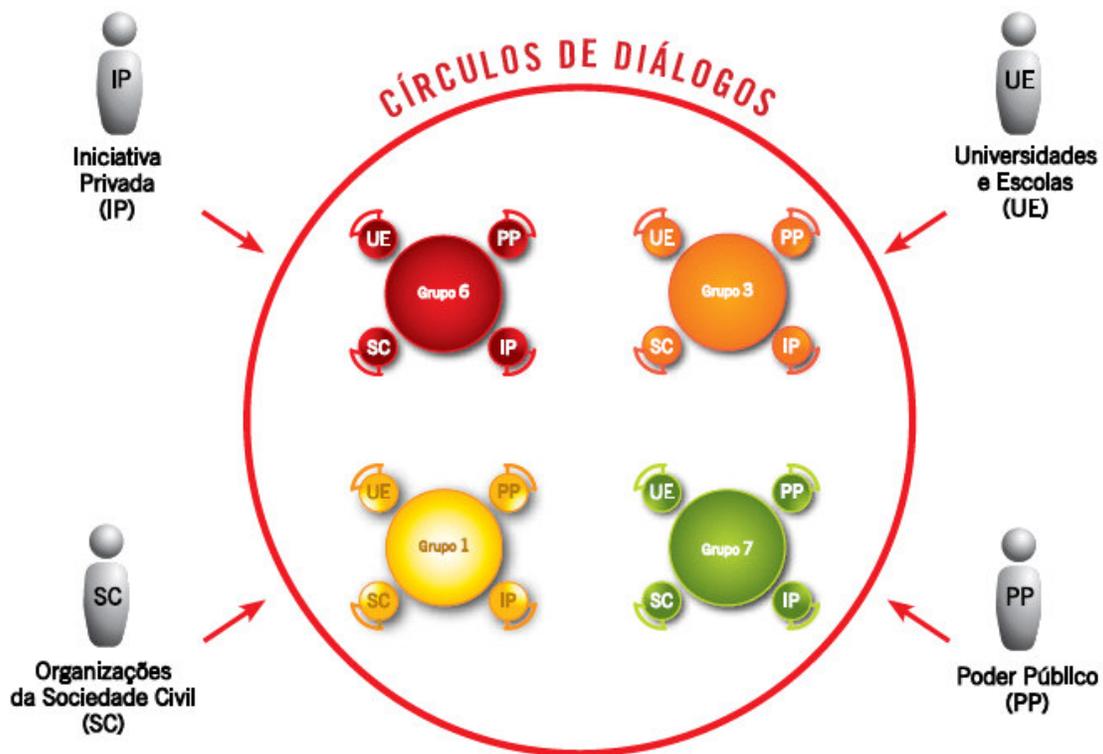


FIGURA 12 – FORMAÇÃO DE CÍRCULOS DE DIÁLOGO
 FONTE: Movimento Nós Podemos Paraná (2009).

Como a proposta do Movimento é que a comunidade seja parte ativa de todo processo e não meramente expectadora; a intenção é incentivar a participação comunitária e criar um espaço de diálogo sobre as questões urbanas, elevando o nível de percepção e consciência da comunidade.

Para tal, os Círculos de Diálogo pretendem estreitar as relações entre os participantes em prol de um ODM específico, maximizando o trabalho dos envolvidos. Devem, também, evidenciar que as ações serão desenvolvidas pelas pessoas do grupo, que poderão identificar e convidar outros interessados, por meio de parcerias ou não. Por isso a importância de todos os grupos apresentarem suas ideias, criando a oportunidade de se enxergarem e enxergarem aos outros, e de se engajarem nos assuntos com que tiverem maior afinidade. Acima de tudo, os Círculos devem mostrar os ganhos de se trabalhar com os Objetivos do Milênio e sensibilizar cada pessoa sobre o que pode fazer nos Núcleos Locais de Trabalho e Grupos de Projetos que serão

constituídos ao final do Círculo (MOVIMENTO NÓS PODEMOS PARANÁ, 2009, p. 12).

Os Círculos de Diálogo são esforços de trabalho democrático e participativo, com a intenção de possibilitar debates construtivos, compartilhamento de conhecimentos, intercâmbio de ideias, ações compartilhadas. Para obter o melhor resultado em trabalhos dessa natureza, é essencial utilizar metodologia adequada. Neste caso, a metodologia escolhida foi a Investigação Apreciativa.

Conforme verificado no referencial teórico, a Investigação Apreciativa é uma das metodologias que se destaca pela possibilidade de aplicação em grandes grupos e por ressaltar o melhor nas pessoas, nas organizações, o que propicia um ambiente positivo e favorável ao compartilhamento de conhecimentos possibilitando o estabelecimento de projetos e ações para o desenvolvimento e a consolidação de Círculos Locais de Trabalho.

Durante o Círculo de Diálogo, os participantes exercitam o processo da Investigação Apreciativa, compartilhando ideias, ouvindo e relatando suas experiências, mediante roteiro facilitador, o que poderá explicar o sucesso constatado nos resultados da pesquisa.

4.1.3 Núcleos Locais de Trabalho

São grupos compostos por diferentes pessoas e organizações dispostas a atuar como animadoras e facilitadoras na realização dos projetos. São os projetos que, de fato, irão promover as transformações ambientais, econômicas e sociais esperadas (MOVIMENTO NÓS PODEMOS PARANÁ, 2009, p. 10).

Os Núcleos Locais de Trabalho têm responsabilidades similares às atribuídas ao Núcleo Gestor, mas no âmbito territorial em que estiverem atuando. O Movimento Nós Podemos Paraná (2009, p. 17) elenca algumas de suas atribuições:

- a) coordenar as atividades do Nós Podemos (nome do município) em seu âmbito de atuação;
- b) definir diretrizes e prioridades de atuação, em conjunto com o Núcleo Gestor;

- c) manter calendário de reuniões de trabalho;
- d) ajudar a estabelecer metas de alcance factível e a priorizar ações e projetos;
- e) apoiar a estruturação e funcionamento dos Grupos de Projetos;
- f) com o apoio do Núcleo Gestor, disseminar informações sobre os Indicadores do Milênio; análises sobre sua situação nas localidades e metodologias de trabalho;
- g) firmar parcerias para a implementação dos projetos;
- h) captar recursos financeiros e materiais;
- i) promover atividades de capacitação, em conjunto com o Núcleo Gestor e Círculo de Conhecimento;
- j) identificar continuamente novas oportunidades de ação para se somarem ao projeto Nós Podemos (nome do município);
- k) promover congressos, feiras e concursos para divulgar e reconhecer os trabalhos;
- l) manter a comunicação com o Núcleo Gestor e todos os outros integrantes da rede em prol dos ODM;
- m) monitorar e divulgar os resultados.

A instalação de um Núcleo Local de Trabalho dependerá do âmbito territorial onde se pretende atuar e dos desafios ambientais, econômicos e sociais a que se propõem seus participantes. Ou seja, como o Nós Podemos Paraná tem abrangência estadual, os Núcleos poderão ser formados no âmbito municipal. Caso se tenha abrangência municipal, os Núcleos poderão ser constituídos por distrito ou bairro, e assim sucessivamente.

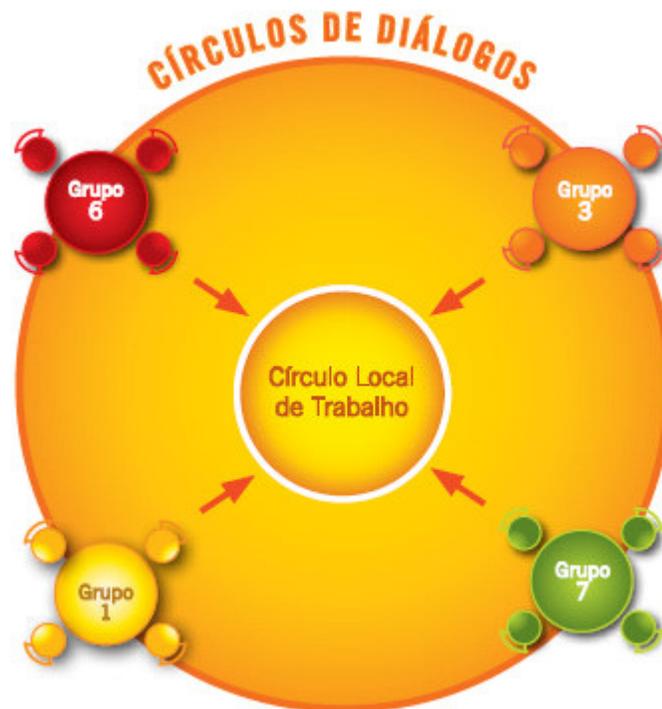


FIGURA 13 – FORMAÇÃO DE NÚCLEO LOCAL DE TRABALHO
 FONTE: Movimento Nós Podemos Paraná (2009).

Segundo o Movimento Nós Podemos Paraná (2009, p. 18), os Núcleos Locais de Trabalho devem estabelecer sua dinâmica de funcionamento visando proporcionar debates, aprendizados e a energia necessária para manter os participantes mobilizados, atuantes e realizando as ações voltadas à execução dos projetos.

Cada um deverá escolher o melhor jeito de dinamizar o próprio Núcleo, estabelecendo as atividades que pretende realizar, a periodicidade de seus encontros, as principais estratégias, entre outros aspectos.

Primeiramente, é preciso definir um líder voluntário – cujas funções podem ser alternadas entre os integrantes do Núcleo. O Movimento Nós Podemos Paraná (2009, p. 17) destaca que o líder tem a função de facilitar o andamento dos trabalhos, devendo, portanto, ter algumas características essenciais:

- a) ser comprometido: é preciso que esteja comprometido com o trabalho proposto, ajudando, “pondo a mão na massa”, “fazendo acontecer”. Muito mais que mero expectador, deve ser exemplo;
- b) ser empreendedor: perceber as oportunidades e necessidades; ter

- capacidade de se arriscar; ser semeador de esperança e resultados;
- c) ser bom ouvinte e bom falante: saber ouvir para aprender; para compreender o que se passa com as pessoas, com os projetos, com o ambiente. Ser bom falante para bem comunicar tudo o que for necessário para manter o grupo informado e satisfeito com o que está fazendo;
 - d) ser flexível: reconhecer e aceitar as diferenças, criando espaços para que os participantes contribuam com seus diferentes talentos, o que irá aumentar o aprendizado pessoal e potencializar as possibilidades do trabalho;
 - e) ser grato: como “uma andorinha só não faz verão”, saber reconhecer e promover a equipe, para ser justo com o esforço coletivo que os envolvidos estão fazendo; é o plantio de novas e boas sementes.

Depois, deve ser feito um calendário de reuniões, com pauta específica, horários pré-determinados e, como produto, uma ata, um relatório, para divulgação junto aos meios disponíveis e, assim, servir de inspiração e referência a outros.

O êxito dos Núcleos Locais de Trabalho está diretamente ligado à sua autonomia, criatividade e respeito aos limites e potencialidades locais, assim como à sua capacidade de realizar ações contínuas de articulação e promoção do desenvolvimento local, com Grupos de Projetos mobilizados e executando projetos bem estruturados, mostras de talentos e práticas bem sucedidas, grupos de estudos temáticos, análise e interpretação de indicadores locais, oficinas e cursos de capacitação, palestras, entre outros. Depende também do nível de envolvimento dos atores locais (MOVIMENTO NÓS PODEMOS PARANÁ, 2009, p. 18).

4.1.4 Círculos de Conhecimento

Têm o papel de disseminar sua *expertise* na área, ajudando o Núcleo Local de Trabalho e os Grupos de Projetos a identificar oportunidades de melhoria, trabalhando em conjunto na elaboração de projetos de promoção da qualidade de vida local.

A criação do Círculo de Conhecimento é feita com voluntários de instituições públicas e privadas, instituições de ensino e organizações não-governamentais, nos níveis municipal, estadual, federal e internacional dispostos a disponibilizar sua

experiência e conhecimento a fim de capacitar e fortalecer o Núcleo Local de Trabalho e seus projetos.

Quando o Núcleo Gestor percebe que o Núcleo Local de Trabalho, com seus respectivos Grupos de Projetos, precisam de capacitação em alguma área específica o Círculo de Conhecimento é “acionado”, podendo ser composto por equipe do próprio Núcleo Gestor – quando este detiver o conhecimento – ou por meio de parcerias com outras pessoas e instituições que possam oferecer o conhecimento necessário para os trabalhos prosseguirem.

Verifica-se que o Núcleo Gestor do Movimento Nós Podemos Paraná detém um pacote de capacitações o qual é disponibilizado aos Núcleos Locais de Trabalho quando se faz necessário (MOVIMENTO NÓS PODEMOS PARANÁ, 2009, p. 10):

- a) análises regionais e locais;
- b) estudos de viabilidade de projetos;
- c) identificação de oportunidades e necessidades locais;
- d) elaboração e gestão de projetos;
- e) captação de recursos financeiros;
- f) monitoramento e avaliação de resultados;
- g) uso do Sistema DevInfo - sistema de monitoramento de indicadores desenvolvido pelo UNICEF, adaptado pelo ORBIS para os Indicadores do Milênio, contendo informações sobre todos os municípios brasileiros (faz comparações com outros municípios; gera mapas, gráficos e tabelas);
- h) gestão de voluntários e mobilização social.

4.2 OS CÍRCULOS DE DIÁLOGO: PROCESSO DE REALIZAÇÃO E A CONSTITUIÇÃO DOS NÚCLEOS LOCAIS DE TRABALHO

Nesta seção será analisado o processo de realização dos Círculos de Diálogo e a constituição de Núcleos Locais de Trabalho. Para tal, a pesquisadora fez a observação de dois Círculos de Diálogo. Foram, ainda, aplicados questionários junto aos facilitadores dos trabalhos, responsáveis pela condução dos Círculos de Diálogo, para ampliar a visão da sistemática de realização das atividades.

4.2.1 Percepção da Pesquisadora

O primeiro Círculo observado serviu como um pré-teste, e, portanto, não será analisado; foi interessante para a pesquisa pela possibilidade de se colocar em prática a técnica escolhida, contribuindo para a melhoria do processo de observação feito no Círculo de Diálogo de Campo Largo, realizado no dia 09 de junho de 2010.

Conforme explicado nos procedimentos metodológicos, a fim de facilitar o registro da observação e também a transcrição das anotações feitas no protocolo (Apêndice A), foram considerados os sete passos previstos para a condução do Círculo, sempre com a descrição do pretendido em cada um deles e de que maneira aconteceu no lugar observado.

1) Credenciamento, boas-vindas

Este é o momento de recepção dos participantes, quando é confirmada a inscrição e providenciada a confecção do certificado. É quando muitos têm a primeira impressão sobre o que irá acontecer no Círculo. Por isso, esta etapa precisa ser preparada cuidadosamente, acontecer no horário, com pessoas que conheçam a proposta e possam garantir a acolhida e informações a quem chegar (MOVIMENTO NÓS PODEMOS PARANÁ, 2009).

O evento de Campo Largo apresentou características diferentes do evento analisado no pré-teste, pois o número de participantes era menor (30 pessoas) e todos

eles tinham vínculo com o município, ou seja, moravam e trabalhavam em Campo Largo. Presume-se que esses fatores podem ter influenciado positivamente na participação e envolvimento das pessoas.

O local escolhido para o Círculo, apesar de pequeno, era agradável e acolhedor; o facilitador responsável pela condução dos trabalhos indicou uma pessoa para receber os participantes, entregar os crachás e orientar quanto ao desenvolvimento das atividades, o que contribuiu para deixar o ambiente informal. As mesas estavam arrumadas e dispostas próximas umas das outras, possibilitando maior interação entre todos os participantes.

2) Abertura do evento

A fim de reafirmar a proposta de um evento democrático e participativo, não se constitui mesa diretiva para a abertura do Círculo (autoridades alinhadas lá na frente, toalha branca, flores, água, copos,...). Os trabalhos são dirigidos por um Mestre de Cerimônias, escolhido pelos organizadores com antecedência, e tudo fica mais simples, mais leve. Nesse momento, manifestam-se a instituição anfitriã e os principais parceiros e autoridades. O ideal é que tudo isso seja muito rápido, reservando-se algum tempo para apresentações mais atraentes aos participantes, como, por exemplo, um vídeo sobre os ODM ou outro tema correlato, ou ainda uma apresentação cultural regional, como música, teatro, dança, entre outras possibilidades (MOVIMENTO NÓS PODEMOS PARANÁ, 2009).

Em Campo Largo, a abertura foi curta, com a manifestação de apenas uma pessoa, que fez os agradecimentos, potencializando, assim, o tempo previsto para a realização do Círculo. No caso observado, o tempo disponível foi bem utilizado para as atividades previstas, fator que também pode ter influenciado positivamente na elaboração de propostas de projetos mais viáveis.

3) Apresentação do Movimento Nós Podemos Paraná

Breve apresentação para contextualizar os participantes sobre a razão principal do encontro: o surgimento dos Objetivos do Milênio, as respectivas metas e indicadores, sua importância para a localidade e, em especial, a proposta a ser

implantada e os resultados pretendidos; por fim, a pauta do dia e a metodologia de trabalho (MOVIMENTO NÓS PODEMOS PARANÁ, 2009).

Em Campo Largo, a apresentação da proposta de trabalho do Movimento Nós Podemos Paraná e a explicação de sua importância para a localidade e, em especial, das ações posteriores e resultados pretendidos, foram transmitidos pela facilitadora do Círculo em linguagem acessível e cordial, contribuindo para que todos ficassem à vontade.

4) Apresentação dos Indicadores do Milênio

Com base no Portal ODM (www.portalodm.com.br), deve-se expor a situação dos Indicadores do Milênio, com destaque para os números da região. Com isso, o diálogo dos grupos estará focado na realidade local, possibilitando que seus desdobramentos sejam muito mais efetivos, já que os projetos e ações serão definidos com base na percepção dos participantes, aliada às informações disponíveis (MOVIMENTO NÓS PODEMOS PARANÁ, 2009).

A apresentação dos indicadores de Campo Largo foi extensa, comparando-se ao evento de pré-teste, pois foram destacados vários pontos sobre o que os dados indicavam a respeito da realidade local. A experiência da facilitadora no entendimento das informações apresentadas fez a diferença, pois os dados foram apresentados de maneira instigante, além de serem citados, comparativamente, exemplos de boas práticas para estimular a reflexão e inspirar os participantes a acharem soluções viáveis para os problemas existentes no município. Os participantes se sentiram tão entusiasmados que no decorrer da apresentação faziam ponderações e também davam exemplos de boas práticas, já fazendo correlações e comparações com possíveis ações e projetos que poderiam mudar a situação de sua cidade. Ocorreu bastante interação entre os participantes e a pessoa que estava conduzindo o Círculo (facilitador), o que quebrou qualquer tipo de resistência ou desconfiança que pudesse se fazer presente.

5) Trabalho em grupo

O grupo – idealmente com 8 participantes – tem como tarefa elaborar proposta de trabalho orientada à melhoria dos Indicadores do Milênio relacionados ao ODM da

mesa escolhida, tendo em vista os interesses e conhecimentos de seus integrantes (MOVIMENTO NÓS PODEMOS PARANÁ, 2009).

Em Campo Largo, após a apresentação dos indicadores, percebeu-se que os participantes estavam motivados para começar as atividades propostas. Outro fator que estimula maior envolvimento e interação entre as pessoas é o fato de a metodologia prever o agrupamento das pessoas segundo sua área de interesse e conhecimento, tendo como referência os ODM (geração de renda, educação, saúde, meio ambiente, entre outras).

Foram formados cinco grupos, sendo que uma pessoa não quis se juntar a nenhum deles, ficando sozinho; esse participante optou por usar somente o seu conhecimento para elaborar proposta a fim de ajudar no alcance do Objetivo 8, cujo tema, justamente, é “Todo mundo trabalhando pelo desenvolvimento”.

Como primeira atividade, cada grupo deveria definir um:

- a) líder do diálogo: elemento que articula as ações do grupo, para que todos participem e o grupo conclua os objetivos traçados;
- b) redator: aquele que redige todas as ações no protocolo disponibilizado às mesas;
- c) senhor do tempo: elemento que marca o tempo de cada uma das ações, sendo responsável pela eficácia do grupo;
- d) porta-voz: aquele que apresenta as ações do grupo em plenária.

Após as definições dos responsáveis em cada grupo e a instrução de que deveriam transcrever todas as considerações feitas no protocolo de diálogo distribuído em cada uma das mesas, rapidamente se iniciaram as atividades.

Cabe destacar que a dinâmica do evento tem como base a Investigação Apreciativa (IA). O protocolo utilizado para o grupo explicitar suas considerações e os *slides* apresentados, com as especificações sobre como os grupos deveriam executar as atividades no decorrer do Círculo, estão no Anexo A.

As conversas iniciaram com a apresentação pessoal de cada um; todos os participantes tiveram a oportunidade de expor suas ideias, experiências e opiniões. Todos falaram e foram ouvidos pelos membros de seu grupo. Como os princípios da IA ressaltam somente o melhor de qualquer experiência, gera-se clima de confiança entre

os participantes e as diferentes culturas dos participantes não comprometem o processo de compartilhamento.

É importante ressaltar que o evento como um todo foi observado e analisado com base nas cinco fases para a criação de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) e também nos cinco capacitores de Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), conforme mencionado anteriormente. Percebeu-se, porém, que as fases para a criação de conhecimento se fizeram presentes no início dos diálogos em grupo, com a aplicação adaptada da Investigação Apreciativa, conforme demonstra, sinteticamente, a Figura 14.



FIGURA 14 – CORRELAÇÃO DAS FASES DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO E DO CICLO DOS 4 D DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA
 FONTE: A Autora.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito relacionado com tarefas altamente complexas é difícil de ser expresso em procedimentos organizacionais formais e compartilhado de forma explícita, ou seja, para ser compartilhado requer profunda socialização entre a microcomunidade de conhecimento. No caso observado, a microcomunidade formada tem como foco alcançar os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio.

Na primeira fase da dinâmica dos trabalhos em grupo (apresentação pessoal - descoberta), notou-se que as pessoas gostavam de interagir, falar, expor suas idéias. Não houve resistência para o compartilhamento de conhecimentos. Todos falaram e foram ouvidos por seus grupos; era bastante comum as pessoas rirem durante a atividade.

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) comentam que as histórias podem tornar-se barreiras à criação do conhecimento quando utilizadas para desencorajar iniciativas, tentativas ou experiências. Porém, não existiu apatia nesse Círculo; o clima era de descontração e camaradagem entre os participantes. Pode-se especular que parte disso deve-se ao emprego da Investigação Apreciativa, a ênfase ao diálogo, pois, como ela só destaca experiências positivas e de sucesso, faz com que o clima seja favorável ao compartilhamento de conhecimentos; apesar da forte influência da metodologia utilizada, percebeu-se que antes mesmo de a dinâmica ser iniciada o clima já estava favorável ao compartilhamento.

Na sequência, a facilitadora do evento propôs que todos fechassem os olhos e imaginassem como seria o município de Campo Largo no caso de alcançar todos os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio. Com isso, cada um refletiu e construiu sua própria visão de futuro (sonho) antes de construírem a visão de futuro do grupo. Durante esse processo, foram feitas suposições, analogias e metáforas para a construção do sonho coletivo.

Que engraçado, eu fechei os olhos e sonhei mesmo com uma educação melhor, de qualidade, em Campo Largo! Eu sonhei com uma escola grande, uma escola técnica, com jovens empreendedores, felizes, que gostam de aprender! (participante do Círculo de Diálogo de Campo Largo).

Verifica-se que essa etapa da dinâmica está correlacionada com a fase de criação de conceitos, pois os participantes externalizam o conhecimento tácito por

intermédio de conceitos. Para Nonaka e Takeuchi (1997), externalizar conhecimento significa expressar, por meio de linguagem, práticas e julgamentos compartilhados. Os conceitos transmitem a combinação de experiências e de imaginação e também podem decorrer de ideias já existentes.

Cooperrider e Whitney (2006) defendem que quando inspirados por um grande sonho, qualquer organização ou grupo se sente motivado a criar algo novo e necessário. No Círculo de Campo Largo, percebeu-se quanto a etapa do Sonho da Investigação Apreciativa é realmente importante para que todos se sintam parte do processo e motivados a compartilhar a fim de criar um novo conceito (etapa Desenho).

Após a construção do sonho coletivo, os participantes deveriam listar ações que poderiam executar para alcançar o sonho idealizado por todos do grupo. Todos interagiram animadamente e se focaram nessa segunda atividade.

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) defendem que a linguagem tem um papel importante, pois funciona como instrumento de comunicação e veículo de pensamento. Na criação de conceitos, desenvolve-se uma linguagem tanto para comunicar experiências como para orientar novos pensamentos.

A linguagem utilizada pelos facilitadores durante todo evento, não somente no momento da dinâmica em grupo (Investigação Apreciativa), foi clara e acessível; outro fator que também pode ter influenciado para um resultado positivo foi o menor número de participantes (30 pessoas), pois assim os dois facilitadores do Círculo tiveram a oportunidade de conversar, auxiliar e devidamente conduzir todos os grupos.

Os facilitadores foram solicitados várias vezes no decorrer do Círculo para esclarecimento de dúvidas. Outras vezes, ao perceberem a distração de um grupo, ou a dificuldade para se concluir alguma das atividades propostas, fizeram as devidas intervenções.

É importante destacar que os princípios da IA utilizados nos Círculos de Diálogo não inibem o processo de justificação de crenças e, conseqüentemente, não ocorre a inibição do compartilhamento e da criação de conhecimentos. Um desses princípios, o construcionismo, é uma abordagem que coloca o foco da construção do conhecimento nas relações entre as pessoas. Nonaka e Takeuchi (1997) reforçam o princípio construcionista, pois pregam que não se pode criar conhecimento por si mesmo, isto é,

sem que haja iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo. Portanto, as pessoas só criam novas perspectivas com o diálogo e o debate.

Depois de propor as ações, o passo seguinte é escolher aquela que seja prioritária para todos do grupo. Essa escolha deve-se a negociação que ocorre nas mesas, pois os participantes avaliam a importância e a viabilidade de cada ação sugerida para que a ação com mais possibilidade de sucesso seja selecionada. Após a definição da ação prioritária, devem montar o plano de ação mínimo (protótipo) para materialização do conceito criado (etapa Desenho da IA).

Ao observar os grupos trabalhando em seus planos de ação, verificou-se que, constantemente, reviam a criação, a justificação e a sua construção. Percebeu-se que, nesse momento, todos combinavam os conhecimentos recém-criados com as suas experiências (conhecimentos já existentes).

Como todo o processo do Círculo de Diálogo estimula o diálogo entre os participantes, propicia ambiente de confiança e valorização das experiências vividas; incentiva o compartilhamento de vivências sem distinção de cargos ou posições, favorecendo a integração das diversas formas de saberes existentes nos três setores da sociedade. A presença do tema “alcance dos ODM no município” garante que o diálogo seja conduzido por um objetivo claro. O princípio positivista, abordado pela Investigação Apreciativa, garante o “poder realizar” como ponto importante para a inovação.

Alguns participantes, conforme citações abaixo, explicitaram a importância do diálogo, da troca de conhecimentos e a combinação deles para a construção de ações mais consistentes e com maior chance de serem executadas.

- a) “Há muitas dificuldades em se fazer algo separadamente”;
- b) “É mesmo, cada um fala uma coisinha e a ideia vai ganhando forma”;
- c) “Conversando, amadurecendo a ideia em conjunto, como fizemos, acredito sinceramente que será possível implantar a nossa ação prioritária”;
- d) “Nossa sinergia foi ótima! Acho que ajudou termos vivência e interesse na área de educação (...) nosso plano de ação ficou bem legal; acredito que será sensacional começarmos pela escola onde leciono”.

Com a conclusão do plano de ação, cada representante dos grupos (porta-voz)

apresentou e justificou a escolha em plenária.

6) Plenária para apresentação dos trabalhos

Na plenária, cada grupo apresenta, em até dois minutos, o projeto ou ideia que escolheu, possibilitando uma visão geral das propostas, assim como a adesão dos participantes àquelas de seu maior interesse e possibilidades de contribuição, além de parcerias, quando for o caso (MOVIMENTO NÓS PODEMOS PARANÁ, 2009).

Em Campo Largo, foram apresentadas as ações escolhidas, possibilitando uma visão geral das propostas. Enquanto um dos membros apresentava o plano de ação, os demais participantes tiveram a oportunidade de fazer considerações e ajudar, apontando ajustes necessários. Notou-se que ao exporem suas experiências e opiniões, os demais participantes acabaram ajudando na evolução do conceito (o plano de ação).

Várias ações apresentaram similaridades, e os próprios grupos puderam visualizar possibilidades de juntar seus planos de ação.

Nesse evento, diferentemente do pré-teste, as propostas apresentadas foram consistentes e viáveis, com grandes chances de execução.

Nonaka e Takeuchi (1997) esclarecem que na fase de justificação o conceito está fortemente ligado às pessoas e por isso envolve também o aspecto emocional. Portanto, os critérios da justificação acabam contemplando as experiências e expressões individuais.

Verificou-se que os participantes entenderam bem cada atividade proposta, se empenharam na elaboração de seus planos de ação e sentiram-se orgulhosos em apresentá-los.

Os grupos apresentaram as seguintes ações: Escola de Pais – desenvolver atos de cidadania, envolvendo pais e professores em prol de uma educação de qualidade; realizar oficinas de literatura; ABC do controle social – monitorar as políticas públicas por meio dos Conselhos Municipais; Mais Educação – criar programa de conteúdo de contraturno (oficinas de fotografia, literatura, rádio); realizar campanha de conscientização para separação de lixo; orientar a população para o consumo consciente.

Nonaka e Takeuchi (1997) esclarecem também que a mera transferência de informações muitas vezes fará pouco sentido se estiver desligada das emoções associadas e dos contextos específicos nos quais as experiências compartilhadas são embutidas. Já Outi e Strauhs (2004) destacam que a criação do conhecimento está ancorada no pressuposto de que o conhecimento humano é criado e expandido pelas interações sociais.

Ao observar o Círculo de Diálogo, percebeu-se que a valorização das pessoas e as interações entre elas são imprescindíveis para favorecer o compartilhamento de experiências e a criação de novas idéias, aprendizagens e inspirações.

Percebeu-se, também, que ao serem feitas as apresentações em plenária ocorria o processo de globalização do conhecimento (capacitor 5). Conforme verificado em Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), o nivelamento do conhecimento entre todos é vital para eliminar as barreiras para a criação do conhecimento.

7) Constituição do Núcleo Local de Trabalho

Espaço para definir a composição inicial do Núcleo Local de Trabalho e marcar sua primeira reunião, para a qual já ficam convidados os articuladores definidos durante os trabalhos. Também poderão ser divulgadas informações de interesse dos participantes, como oportunidades de captação de recursos para projetos sociais, de capacitação em elaboração de projetos, gestão de voluntariado, entre outras (MOVIMENTO NÓS PODEMOS PARANÁ, 2009).

Após a apresentação de todos os grupos, solicitou-se a composição inicial do Núcleo Local de Trabalho. Em Campo Largo, após a facilitadora ressaltar a importância da formação do Núcleo para que as ações propostas no Círculo de Diálogo saíssem do papel, as pessoas, sem relutar, foram se manifestando interessadas em fazer parte do processo, sendo algumas delas pessoas-chave para o sucesso das atividades.

O evento terminou após a constituição do Núcleo e a definição da data da primeira reunião, tendo sido acordadas algumas providências mínimas para tal.

Os protocolos utilizados para os grupos explicitarem suas considerações foram recolhidos ao final do evento para serem transcritos no site do Movimento Nós Podemos Paraná, a fim de que as ideias e conhecimentos surgidos sejam

disseminados a todos os interessados, possibilitando sua globalização. Com a difusão dos conhecimentos criados e compartilhados no Círculo de Diálogo, torna-se possível iniciar um novo ciclo de criação do conhecimento, expandindo-o e aprimorando-o.

O Quadro 8, apresentado a seguir, sintetiza as observações feitas no Círculo de Diálogo de Campo Largo.

Criação do Conhecimento	Fases de Criação do Conhecimento	Como aconteceu no Círculo de Diálogo de Campo Largo
	1. Compartilhamento do conhecimento	<p><u>Facilitadores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • número menor de participantes; • participantes tinham vínculo com o município (reciprocidade); • ambiente informal e agradável; • tempo disponível foi bem utilizado; • linguagem acessível e cordial; • experiência da facilitadora na condução dos trabalhos; • dados da localidade foram apresentados de maneira instigante; • agrupamento das pessoas, segundo sua área de interesse; • clima de confiança entre os participantes; • diversidade cultural dos participantes; • valorização das experiências vividas; • definição dos papéis dos participantes no diálogo; • utilização da investigação apreciativa nos trabalhos em grupo. <p><u>Barreiras:</u></p> <p>Não houve resistência para o compartilhamento de conhecimentos. Todos falaram e foram ouvidos por seus grupos; era bastante comum as pessoas rirem durante a atividade. Essa quebra de barreiras deve-se, em parte, à utilização da Investigação Apreciativa (IA) e à condução dos facilitadores.</p>
	2. Criação de conceitos	<ul style="list-style-type: none"> • na etapa do Sonho da IA os participantes são motivados a compartilhar seus conhecimentos a fim de criar um novo conceito; • cada participante refletiu e construiu sua própria visão de futuro (sonho) antes de construírem a visão de futuro do grupo; • suposições, analogias e metáforas foram feitas para a construção do sonho coletivo.
	3. Justificação de conceitos	<ul style="list-style-type: none"> • os participantes das mesas negociam a importância de cada ação sugerida, tendo como ponto de partida as necessidades locais e as ações com maior viabilidade; • com a escolha e conclusão do plano de ação (protótipo), cada representante dos grupos apresenta e justifica aos demais a sua escolha em plenária.
	4. Construção de protótipo	<ul style="list-style-type: none"> • na etapa de Desenho da IA, após a escolha, em conjunto, da ação prioritária, o grupo deve montar o plano de ação mínimo (protótipo) para materialização do conceito criado.

		<ul style="list-style-type: none"> necessidade de rever constantemente a criação e a justificação do conceito.
	5. Difusão de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> possibilidade de os participantes terem uma visão geral das propostas; necessidade de rever a criação, justificação e construção do protótipo; demais participantes ajudam na evolução do plano de ação; considerações feitas no grupo são anotadas no protocolo de diálogo a fim de que as ideias e conhecimentos sejam disseminados a todos os interessados; composição do Núcleo Local de Trabalho.
Compartilhamento do Conhecimento	Capacitores do Conhecimento	Como aconteceu no Círculo de Diálogo de Campo Largo
	1. Instilar a visão do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> abordagem estruturada; objetivo claro; apresentação do Movimento e dos Indicadores do Milênio; formação de microcomunidades em prol dos ODM (Núcleo Local de Trabalho); estímulo à busca de novas ideias e iniciativas; construção de planos de ação.
	2. Gerenciar as conversas	<ul style="list-style-type: none"> intervenções para esclarecer dúvidas e estimular os participantes; uso da Investigação Apreciativa define as regras para as conversas; princípios da IA ressaltam somente o melhor de qualquer experiência, estimulando as conversas; peças gostavam de interagir, falar, expor suas ideias; bom entendimento da proposta de trabalho.
	3. Mobilizar os ativistas do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> facilitadores estimularam novas ideias, <i>insights</i> e oportunidades; facilitadores contribuíram para um ambiente propício ao compartilhamento; participantes se destacaram como ativistas do conhecimento; participantes, voluntariamente, apresentaram propostas de trabalhos; formação do Núcleo Local de Trabalho.
	4. Criar o contexto adequado	<ul style="list-style-type: none"> clima de descontração e camaradagem entre os participantes; IA dá ênfase ao diálogo e destaca as experiências positivas; facilitadores conversaram e auxiliaram devidamente todos os grupos; compartilhamento de vivências sem distinção de cargos ou posições; bom entendimento da proposta de trabalho; valorização das pessoas.
	5. Globalizar o conhecimento local	<ul style="list-style-type: none"> apresentações em plenária; protocolos de diálogo são recolhidos e disseminados a todos os interessados; composição do Núcleo Local de Trabalho.

QUADRO 8 – PROCESSO DE CRIAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTOS NO CÍRCULO DE DIÁLOGO DE CAMPO LARGO
 FONTE: A Autora.

4.2.2 Percepção dos Facilitadores do Movimento Nós Podemos Paraná

A análise dos dados apresentada a seguir se refere ao total de questionários devolvidos (oito questionários), tendo cada questão sido analisada na ordem sequencial do questionário.

Na primeira questão, os respondentes deveriam escolher três principais fatores que **favoreceram o compartilhamento** de conhecimento nos Círculos de Diálogo e que podem influenciar positivamente no resultado final. Verificou-se que os três fatores apontados com maior frequência nas respostas foram:

- a) “Os participantes foram estimulados a desafios, a serem pró-ativos e a estabelecerem uma relação de confiança”, com 87,5%;
- b) “Os participantes foram recebidos em ambiente criado para propiciar a troca de conhecimentos” e “a apresentação dos indicadores do milênio facilitou os diálogos e contribuiu para um melhor resultado (propostas de projetos e ações)”, ambas com 50%.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 185) já afirmavam que “o contexto é capaz não só de motivar o compartilhamento e o uso do conhecimento como, também, de enclausurá-lo dentro de indivíduos isolados, que não conseguem explicitar sua própria ciência”; portanto, os princípios que regem a Investigação Apreciativa podem auxiliar na criação deste contexto nos Círculos de Diálogo.

Na segunda questão, elaborada com base nos autores Davenport e Prusak (1998, p. 117-118), os respondentes deveriam escolher três fatores que se constituem em **barreiras** para o compartilhamento de conhecimento, nos Círculos de Diálogo e que podem influenciar negativamente no resultado final. Nessa questão, também devido à variedade de opções, cada um escolheu uma combinação diferente de resposta e alguns escolheram apenas um fator influenciador.

Verificou-se que as três principais barreiras selecionadas com maior frequência nas respostas foram:

- a) “A liderança de algumas pessoas permitiu que aqueles mais acomodados não opinassem”, com 87,5%;
- b) “Os participantes deixaram transparecer que o trabalho era desnecessário

(perda de tempo)”, com 50%;

- c) “Os participantes demonstraram resistência às idéias propostas pelos integrantes dos grupos de trabalho”, com 37,5%.

Nas questões 3, 4, 6, 7, 8 e 9, utilizando escala de intensidade, os respondentes deveriam opinar sobre as afirmativas, tendo como opções: concordo totalmente, concordo, não concordo nem discordo, discordo e discordo totalmente. Ao final de cada questão, o respondente tinha a opção de fazer comentários para justificar sua escolha.

Na terceira questão, conforme demonstrado na Tabela 1, 75% dos respondentes concordaram, 12,5% concordaram totalmente e 12,5% discordaram que as conversas realizadas durante os Círculos de Diálogo foram suficientes para a definição prioritária viável (consistente). Algumas ressalvas sobre a afirmativa devem ser feitas:

- a) Trata-se de reflexão preliminar. Poderá ocorrer, no entanto, que, com o andamento dos trabalhos e análises mais aprofundadas, essa ação seja modificada.
- b) Em diversas ocasiões é necessária a ajuda do facilitador para alcançar uma ação prioritária.
- c) Dificilmente as ações se realizam de forma significativa somente com o tempo de planejamento do Círculo de Diálogo. Geralmente se faz necessário mais uma reunião para que a ação seja executada participativamente.

TABELA 1 – AS CONVERSAS NOS CÍRCULOS DE DIÁLOGO FORAM SUFICIENTES

As conversas durante os Círculos de Diálogo foram suficientes para a definição da ação prioritária viável.		
Respostas	n	n%
Concordo totalmente	1	12,5%
Concordo	6	75%
Não concordo nem discordo	0	0%
Discordo	1	12,5%
Discordo totalmente	0	0%
Total	8	100%

FONTE: A Autora (2010).

Conforme comentam Nonaka e Takeuchi (1997), os conceitos são criados por meio do diálogo. Os facilitadores concordam que das conversas promovidas nos Círculos de Diálogo os grupos conseguem definir suas ações prioritárias (conceitos), porém para aprimorá-las são necessárias outras conversas para que sejam, de fato, executadas.

Ainda tendo em vista verificar a fase criação de conceitos, verificou-se na quarta questão (Tabela 2) que 50% dos facilitadores concordaram, 37,5% concordaram plenamente e apenas 12,5% discordam que a **condução** da Investigação Apreciativa é determinante para que ao final do Círculo de Diálogo sejam apresentadas ações viáveis (coerentes) e constituído, voluntariamente, o Núcleo Local de Trabalho.

Foram feitas as seguintes observações sobre essa questão:

- a) “A metodologia favorece que - no pouco tempo disponível - ocorra integração entre os participantes, assim como a definição de ações viáveis que o próprio grupo possa realizar. Não sendo bem conduzida, pode comprometer essa possibilidade”.
- b) “A condução precisa ser instigante e motivadora para que a iniciativa seja reconhecida de forma relevante”.

Cooperrider e Whitney (2006) ressaltam que a IA tem um poder de mobilização social por meio da comunicação dos indivíduos, no diálogo e no relacionamento entre as pessoas, permitindo que haja um processo de construção coletiva em busca de um ideal comum.

TABELA 2 – A INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA É DETERMINANTE

A condução da Investigação Apreciativa é determinante para que ao final do Círculo de Diálogo sejam apresentadas ações viáveis (coerentes) e constituído, voluntariamente, o Núcleo Local de Trabalho.		
Respostas	n	n%
Concordo totalmente	3	37,5%
Concordo	4	50%
Não concordo nem discordo	0	0%
Discordo	1	12,5%
Discordo totalmente	0	0%
Total	8	100%

FONTE: A Autora (2010).

O construcionismo, um dos princípios da Investigação Apreciativa, visa incluir o indivíduo, bem como o **relacionamento como o local do conhecimento** (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006). Nonaka e Takeuchi (1997) também reforçam o princípio construcionista, pois pregam que a organização não pode criar conhecimento por si mesmo, isto é, sem que haja iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo. Portanto, os membros de uma equipe só criam novos conceitos com o diálogo e o debate.

Ao compartilhar um modelo mental cria-se um campo de interação, a equipe auto-organizada expressa esse modelo por meio do diálogo e da reflexão contínuos. Este modelo mental é verbalizado em palavras e cristalizado em conceitos explícitos. Este processo de conversão pode ser facilitado pelo uso de métodos de raciocínio como dedução e indução (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Na quinta questão, os respondentes deveriam apontar quais elementos de comunicação foram utilizados para compartilhar os conhecimentos tácitos enquanto definiam as ações que o grupo poderia executar e, posteriormente, quando determinaram a ação que seria prioritária. Dentre as opções, conforme é ilustrado no Gráfico 1, 75% apontaram as comparações com outros exemplos, 50%, o uso de palavras e frases, 37,5%, o emprego de linguagem figurativa, como metáforas e analogias, e 25%, o uso de figuras, desenhos, diagramas.

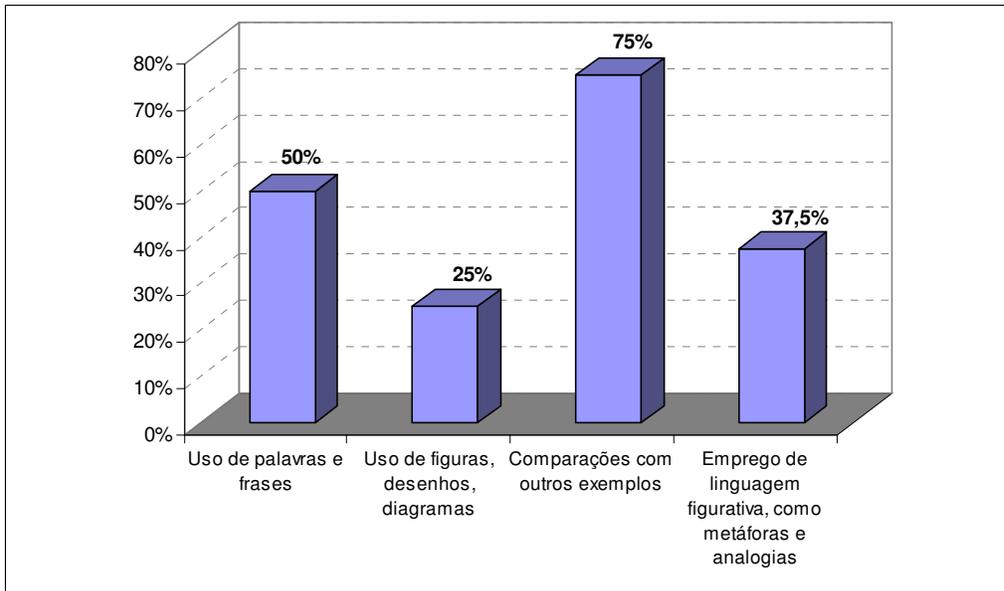


GRÁFICO 1 – ELEMENTOS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS
 FONTE: A Autora (2010)².

Dessa forma, constatou-se que para a criação de conceitos os participantes dos Círculos de Diálogo, usualmente, fazem comparações com outros exemplos, neste caso, comparações com os casos de sucesso que conhecem. Ao enaltecerem as boas práticas e as experiências de sucesso, os participantes estão sendo influenciados pelo aspecto positivista da Investigação Apreciativa.

Na sexta questão (Tabela 3), 50% dos respondentes concordaram, 37,5% não concordaram nem discordaram e apenas 12,5% concordaram totalmente com a afirmativa de que durante os Círculos de Diálogo o grupo (mesa) julgou todas as ações levantadas para escolher a ação mais viável como prioritária.

Alguns facilitadores comentaram que a dinâmica dos trabalhos (utilização da Investigação Apreciativa) favorece justamente isso. Nem sempre, porém, isto ocorre plenamente. Outros destacaram que, geralmente, as decisões são tomadas de forma democrática nos Círculos de Diálogo, mas ocorreram casos em que o grupo só citou uma única ação na atividade 2; assim, na atividade seguinte não houve necessidade de julgar a prioritária dentre várias ações.

² NOTA: Soma > 100% devido à resposta ser de múltipla escolha.

TABELA 3 – JULGAMENTO DAS AÇÕES LEVANTADAS

O grupo (mesa) julgou todas as ações levantadas para escolher a ação mais viável como prioritária.		
Respostas	n	n%
Concordo totalmente	1	12,5%
Concordo	4	50%
Não concordo nem discordo	3	37,5%
Discordo	0	0%
Discordo totalmente	0	0%
Total	8	100%

FONTE: A Autora (2010).

No momento das discussões sobre as ações do grupo, havia sempre a necessidade de justificação de determinada decisão aos demais participantes do Círculo, em plenária. Conforme apontado por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 99), “novos conceitos criados por indivíduos ou equipes precisam ser justificados em algum momento no procedimento”.

Sobre a sétima questão, a Tabela 4 informa que 62,5% dos facilitadores concordaram, 25% concordaram totalmente e apenas 12,5% não concordaram nem discordaram que, durante o Círculo de Diálogo, os conhecimentos compartilhados e criados foram transformados em algo concreto (construção de protótipo).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a fase da construção de protótipo é considerada complexa sendo necessária a cooperação dinâmica entre todos. Alguns facilitadores comentaram que a metodologia possibilita que esse resultado seja obtido, já que cada grupo - a partir das conversas realizadas - define um projeto que gostaria de fazer em conjunto. Porém, também fizeram uma ponderação de que isso não ocorre necessariamente em todas as situações. Alguns grupos se destacaram mais do que outros no aspecto da pró-atividade, o que acaba tornando a ação mais possível de se concretizar.

TABELA 4 – CONSTRUÇÃO DE PROTÓTIPO

Durante o Círculo de Diálogo, os conhecimentos compartilhados e criados foram transformados em algo concreto.		
Respostas	n	n%
Concordo totalmente	2	25%
Concordo	5	62,5%
Não concordo nem discordo	1	12,5%
Discordo	0	0%
Discordo totalmente	0	0%
Total	8	100%

FONTE: A Autora (2010).

Na oitava questão, a Tabela 5 mostra que 50% dos respondentes concordaram, 37,5% não concordaram nem discordaram e apenas 12,5% concordaram totalmente que os conhecimentos compartilhados e criados durante os Círculos de Diálogo são devidamente difundidos aos participantes e aos demais interessados.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), este é um processo atualizado continuamente, não terminando com a conclusão do protótipo; pode expandir-se acelerando um novo ciclo de criação do conhecimento. Uma das observações dos respondentes retrata exatamente a visão dos autores:

- “A proposta metodológica encaminha para que isso aconteça, na medida em que são constituídos os Núcleos Locais de Trabalho para dar continuidade ao que foi conversado. Sempre irá depender da competência dos envolvidos de conseguir isso plenamente”.

TABELA 5 – DIFUSÃO DE CONHECIMENTO

Os conhecimentos compartilhados e criados durante os Círculos de Diálogo são devidamente difundidos aos participantes e aos demais interessados.		
Respostas	n	n%
Concordo totalmente	1	12,5%
Concordo	4	50%
Não concordo nem discordo	3	37,5%
Discordo	0	0%
Discordo totalmente	0	0%
Total	8	100%

FONTE: A Autora (2010).

Na nona questão, conforme demonstra a Tabela 6, 62,5% dos respondentes concordaram totalmente e 37,5% concordaram que durante os Círculos de Diálogo, a introdução de novas técnicas, metodologias e equipamentos podem auxiliar o compartilhamento e a criação de novos conhecimentos. Porém, não fizeram comentários ou sugestões sobre quais técnicas, metodologias e equipamentos poderiam ser utilizados.

TABELA 6 – INTRODUÇÃO DE NOVAS TÉCNICAS, METODOLOGIAS E EQUIPAMENTOS

Durante os Círculos de Diálogo, a introdução de novas técnicas, metodologias e equipamentos podem auxiliar o compartilhamento e a criação de novos conhecimentos.		
Respostas	n	n%
Concordo totalmente	5	62,5%
Concordo	3	37,5%
Não concordo nem discordo	0	0%
Discordo	0	0%
Discordo totalmente	0	0%
Total	8	100%

FONTE: A Autora (2010).

Na questão dez, os respondentes deveriam apontar em qual das etapas da Investigação Apreciativa cada capacitor do conhecimento se faz mais presente. Para melhor visualização dos resultados, cada capacitor foi analisado separadamente.

Segundo Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.130), o primeiro capacitor significa que é necessário “ver a situação presente e antever situações futuras e, se isso não for possível, ter flexibilidade para reagir rapidamente às demandas surgidas, ou seja, saber lidar com o que se precisa saber, de forma proativa e não somente reativa”.

Para tal, é preciso ter conhecimento para tomar decisões. Os autores também comentam que a visão do conhecimento envolve três áreas: o mundo atual em que se vive; o mundo em que se deve viver e o conhecimento que precisa ser buscado e criado. Ao solicitar aos respondentes que correlacionassem o capacitor 1 com uma das etapas da Investigação Apreciativa (Gráfico 2), verificou-se que:

- a) 37,5% selecionaram a Descoberta, momento no qual as pessoas estão se apresentando e compartilhando suas histórias e melhores práticas;
- b) 37,5% informaram que o Sonho está mais sintonizado com o capacitor 1, pois nesta etapa é explorado “o que quero ser”, as esperanças e aspirações para o futuro; e
- c) 25% apontaram o Desenho, fase em que ocorre a definição de prioridades e o delineamento de Planos de Ação.

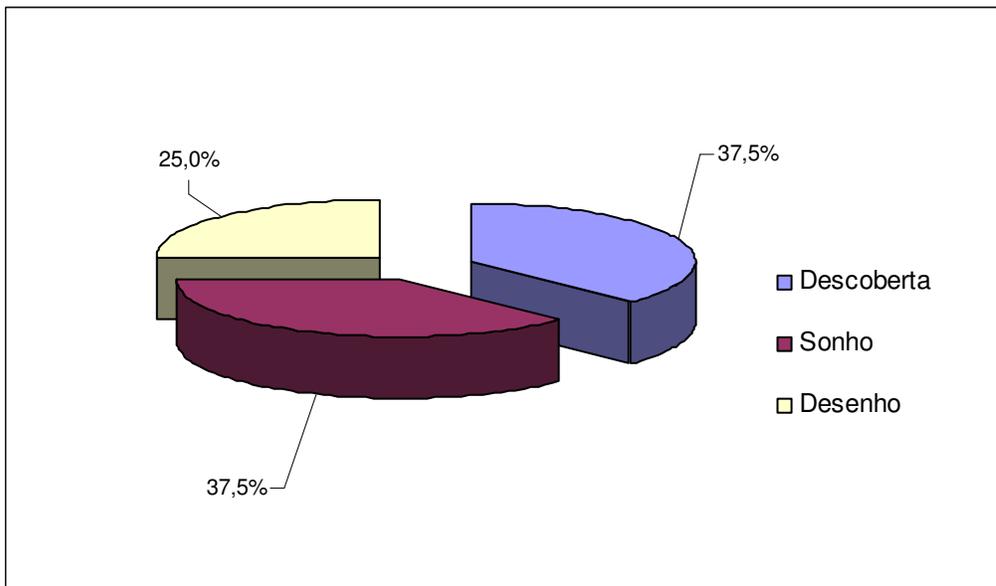


GRÁFICO 2 – CAPACITOR 1: INSTALAR A VISÃO DO CONHECIMENTO
FONTE: A Autora (2010).

Uma das principais maneiras de compartilhar e criar conhecimento são as conversas. Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.156) defendem que a conversa é a forma mais antiga e comum, mais natural de comunicação, pela qual os seres humanos interagem, criando e compartilhando conhecimento tácito nas organizações.

O capacitor 2 trata do gerenciamento de conversas com os objetivos de confirmar a existência e conteúdo do conhecimento explícito e de criar novos conhecimentos. Percebe-se que os Círculos de Diálogo estão alinhados a este capacitor, pois uma das principais razões desses eventos é, justamente, estimular a troca de experiências entre os participantes com a finalidade de delinear soluções plausíveis para a comunidade e constituir Núcleos Locais de Trabalho. Verifica-se que o gerenciamento das conversas é feito pela própria condução das etapas da Investigação Apreciativa (Descoberta, Sonho, Desenho e Destino).

Porém, a intenção era verificar em quais dessas etapas o capacitor 2 se fazia mais presente. Os facilitadores fizeram a associação deste capacitor com as seguintes etapas da Investigação Apreciativa (Gráfico 3):

- a) 37,5% escolheram a etapa da Descoberta como uma das etapas onde o compartilhamento de experiências entre os participantes é mais fortemente evidenciado;
- b) 25% apontaram o Sonho, pois é o momento em que os participantes projetam, para o momento presente, suas aspirações e desejos para o futuro; e
- c) 37,5% escolheram o Desenho, pois a explicitação dos conhecimentos dos participantes na definição de fases, ações, cronograma e responsáveis pelos planos de ação é concretizada devido ao capacitor 2.

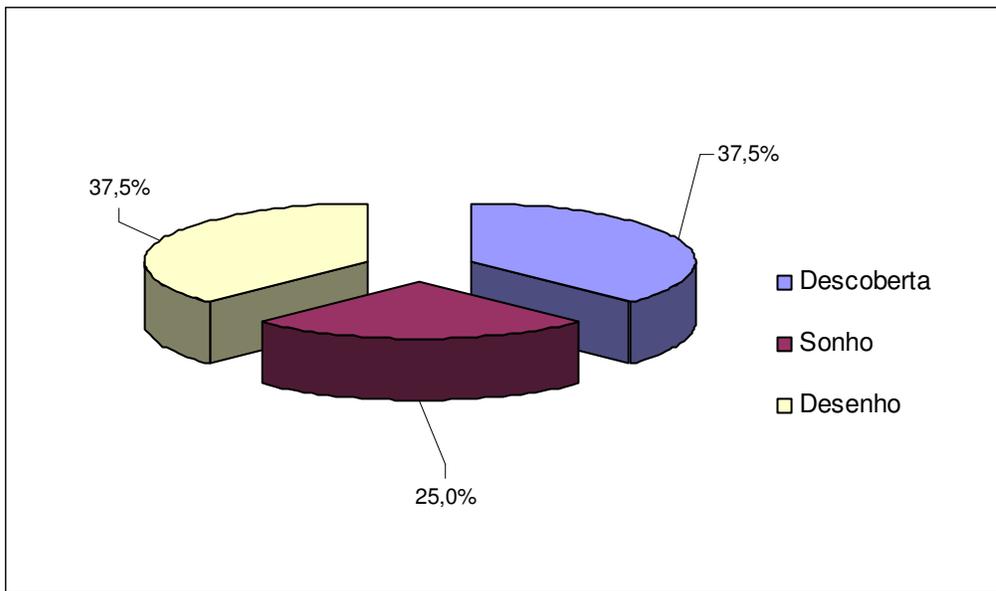


GRÁFICO 3 – CAPACITOR 2: GERENCIAR CONVERSAS
 FONTE: A Autora (2010).

O capacitor 3 trata da mobilização dos ativistas do conhecimento. São aqueles que mobilizam as pessoas para usar o conhecimento de maneira mais eficaz. Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.185) esclarecem que o ativismo pode estar concentrado tanto em um departamento específico como em uma pessoa. Os autores comentam que os ativistas são os “catequistas, difundindo a boa nova para todos”.

Ao correlacionar este capacitor com as etapas da Investigação Apreciativa verificou-se, no Gráfico 4, que:

- a) 12,5% dos facilitadores selecionaram a Descuberta, pois nesta etapa de apresentações e compartilhamento de histórias as pessoas já podem se sensibilizar a se tornarem ativistas;
- b) 25% apontaram o Desenho, pois conforme mencionado anteriormente, esta etapa é caracterizada pela definição de fases, ações, cronograma e responsáveis; assim, neste momento, é possível identificar pessoas engajadas com a proposta, que podem ser consideradas ativistas; e
- c) 62,5% escolheram a fase do Destino; aqui, as pessoas, voluntariamente, mobilizam-se para formar o Núcleo Local de Trabalho para que as ações propostas no Círculo de Diálogo saiam do papel; essas pessoas irão

trabalhar para buscar inovações e novas maneiras para mudar a realidade da localidade.

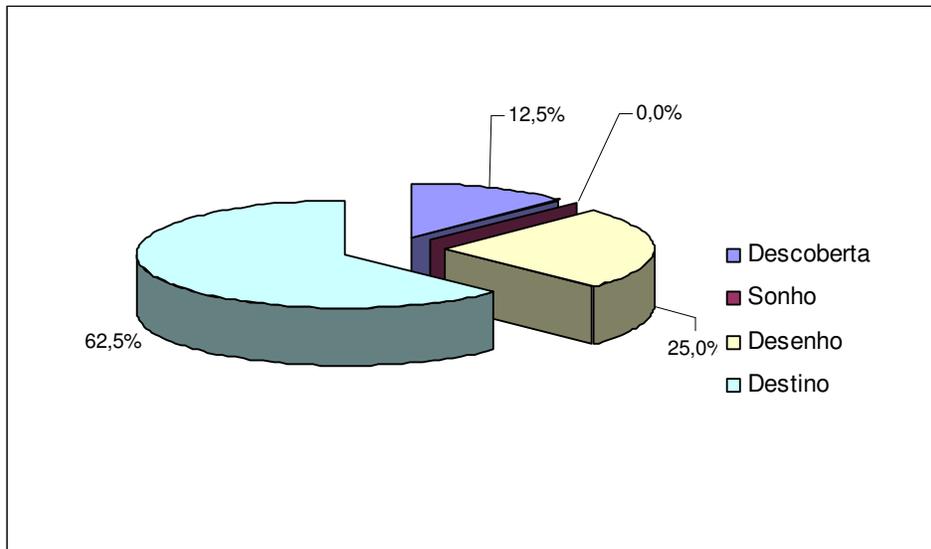


GRÁFICO 4 – CAPACITOR 3: MOBILIZAR OS ATIVISTAS DO CONHECIMENTO
 FONTE: A Autora (2010).

O conhecimento tácito é a fonte mais importante de inovação e, geralmente, é subutilizado nas organizações. Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.217), defendem que o quarto capacitor “influencia o compartilhamento do conhecimento tácito, a criação de conceitos e, conseqüentemente, a construção de protótipos”.

Para que o conhecimento seja compartilhado é importante que exista um ambiente para trocas; assim, torna-se essencial criar-se um contexto adequado (Capacitor 4). Somente com a criação desse ambiente adequado, que transmita confiança, as pessoas passam a se sentir seguras e mobilizadas em relação ao grupo e à organização para compartilhar seus conhecimentos.

Ao analisar o Gráfico 5, constatou-se que:

- a) 37,5% dos respondentes vincularam este capacitor com a etapa da Descoberta;
- b) 25% apontaram o Sonho como a etapa que mais está alinhada ao capacitor 4;
- c) 25% escolheram o Desenho, pois enquanto os participantes estão definindo

seus planos de ação gera-se esse ambiente propício ao compartilhamento e o sentimento de todos fazerem parte de algo em comum; e

- d) 12,5% consideraram a etapa do Destino fortemente ligada ao capacitor 4, isto é, interpretaram que a formação do Núcleo Local de Trabalho se constituiu nesse ambiente adequado para trocas.

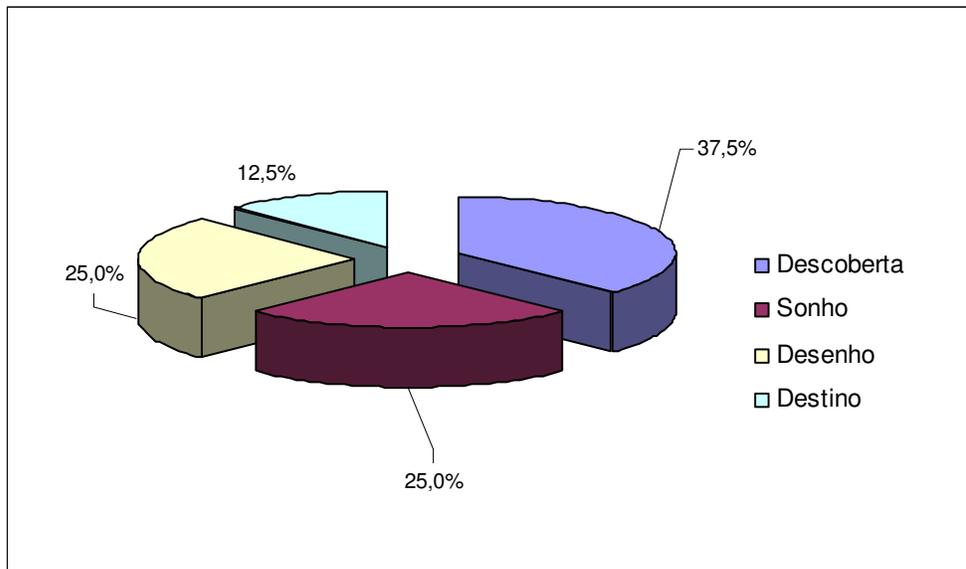


GRÁFICO 5 – CAPACITOR 4: CRIAR CONTEXTO ADEQUADO

FONTE: A Autora (2010).

O capacitor 5 tem como objetivo transmitir o conhecimento para todos os interessados. Trata-se da globalização do conhecimento local. Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 253) defendem que a ação de nivelamento do conhecimento, neste momento, é vital para eliminar as barreiras do conhecimento.

Neste item, os facilitadores associaram o capacitor 5 com as seguintes etapas da Investigação Apreciativa (Gráfico 6):

- a) 12,5% apontaram a etapa do Desenho, pois após a definição de prioridades e plano de ação, cada grupo apresenta, em plenária, suas ideias aos demais participantes do Círculo de Diálogo, possibilitando a todos uma visão geral das propostas; e
- b) 87,5% vincularam ao Destino, pois é nesse momento em que ocorre a constituição do Núcleo Local de Trabalho. Com a formação do Núcleo a

intenção é que as propostas criadas nos Círculos de Diálogo sejam continuadas; além disso, esse grupo terá como missão transmitir o conhecimento a todos os interessados.

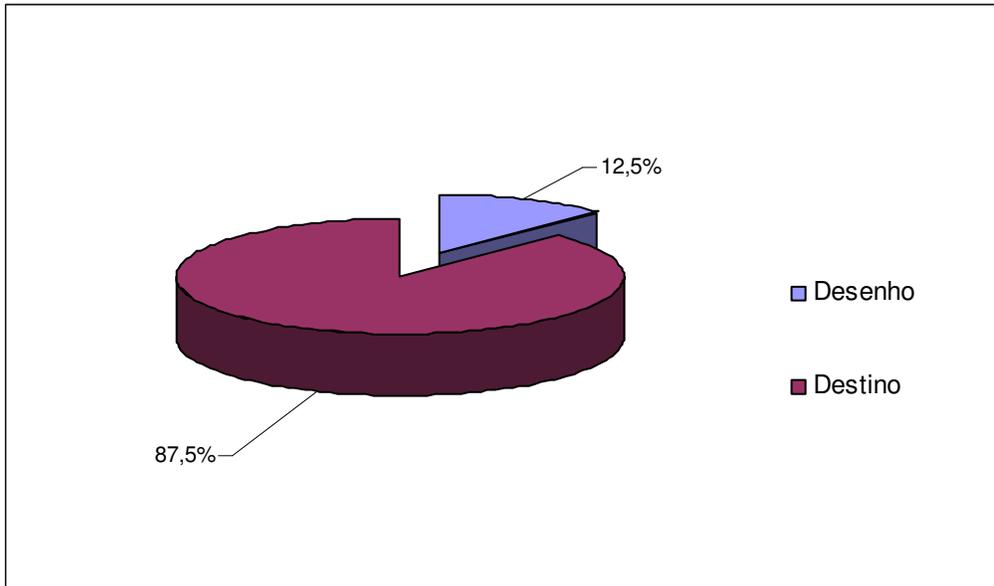


GRÁFICO 6 – CAPACITOR 5: GLOBALIZAR O CONHECIMENTO LOCAL
 FONTE: A Autora (2010).

Pelos resultados obtidos na pesquisa empírica e comparando-os ao referencial teórico verifica-se que todo o processo da IA (Descoberta, Sonho, Desenho e Destino) estimula o diálogo entre os participantes, propiciando, assim, um ambiente de confiança, pois ocorre a valorização das experiências vividas e o incentivo ao compartilhamento, independente de cargos ou posições hierárquicas, o que favorece a integração das diversas formas de saberes existentes nos Círculos de Diálogo.

Acredita-se que o aspecto positivista de a IA, envolver os participantes dos Círculos de Diálogo no clima favorável necessário para a criação e compartilhamento do conhecimento pode ser um fator que torna difícil evidenciar a correlação de uma única fase da metodologia com um único capacitor, pois se percebe que os participantes se sentem entusiasmados e livres para criar e aprender juntos, independentemente da fase da IA que esteja acontecendo.

Isso se reflete nas respostas dos facilitadores do Movimento Nós Podemos

Paraná quando analisados os capacitores 1 (instilar a visão do conhecimento), 2 (gerenciar as conversas) e 4 (criar contexto adequado), pois ao correlacionarem as fases da IA com os capacitores do conhecimento as respostas ficaram com percentuais equilibrados, isto é, nenhuma opção de resposta se sobressaiu às demais.

Os únicos capacitores que obtiveram diferença percentual significativa nas respostas foram: o capacitor 3 (mobilizar os ativistas do conhecimento), com 62,5% dos respondentes apontando a fase do Destino, e o capacitor 5 (globalizar o conhecimento local) com 87,5% dos facilitadores também vinculando este capacitor à fase do Destino.

Percebe-se que a fase do Destino foi apontada pela maioria dos facilitadores, pois neste momento são estruturados grupos de trabalhos, isto é, são constituídos os Núcleos Locais de Trabalho. As pessoas explicitam seu comprometimento e vontade de participar, se oferecendo, voluntariamente, para realizar mudanças em seu município. Portanto, mesmo que durante as outras fases da IA apareçam ativistas do conhecimento é na constituição do Núcleo que o capacitor 3 se torna mais evidente. O mesmo acontece com o capacitor 5, pois ao se constituir um Núcleo Local de Trabalho (etapa Destino) consideram que os conhecimentos compartilhados e criados nos Círculos de Diálogo serão globalizados com a execução das ações e projetos propostos. De acordo com Cooperrider e Whitney (2006), o Destino é a fase em que as pessoas buscam inovações e novas maneiras para mudar a realidade e chegar ao ideal esperado.

Assim, verifica-se que a Investigação Apreciativa favorece a criação de uma visão de conhecimento e de futuro aos participantes, mobiliza os participantes a “fazer parte de algo”, estimula o trabalho em grupo e o compartilhamento do conhecimento, auxilia a lidar com a relutância em compartilhar e oferece contexto apropriado para a criação do conhecimento organizacional; além disso, com a instituição dos Núcleos Locais de Trabalho, ao final dos Círculos de Diálogo, incentiva que um novo processo de criação do conhecimento local se inicie. A Investigação Apreciativa é uma metodologia que influencia e está alinhada a todos os capacitores do conhecimento.

4.3 NÚCLEO LOCAL DE TRABALHO DOS CAMPOS GERAIS: CRIAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTOS E CARACTERIZAÇÃO DE COMUNIDADE DE PRÁTICA

Nesta seção são analisados os resultados obtidos junto ao coordenador e quatro membros do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais durante as entrevistas. Com as entrevistas semi-estruturadas tornou-se possível conhecer um pouco da história do Núcleo e correlacionar as variáveis verificadas nas entrevistas com o referencial teórico que embasou o trabalho.

Para descrever como ocorreu a constituição do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais a partir dos Círculos de Diálogo realizados na região, primeiramente na entrevista com o coordenador do Núcleo, explorou-se a história, o “como tudo aconteceu”, pois ele esteve diretamente envolvido e acompanhou todo processo inicial.

A seguir, apresentam-se os resultados das entrevistas do coordenador e dos demais membros com relação à criação e compartilhamento de conhecimento e aos capacitores do conhecimento nas atividades do Núcleo, além da verificação se o Núcleo pode se constituir em uma comunidade de prática.

4.3.1 Uma história de Núcleo Local de Trabalho para contar...

O primeiro Círculo de Diálogo em Ponta Grossa ocorreu em 2006, com aproximadamente 400 pessoas, ocasião em que foi estruturado o primeiro grupo de voluntários para constituir um Núcleo Local de Trabalho. Porém, percebeu-se que as pessoas que se prontificaram a participar não eram as pessoas que iriam, diretamente, trabalhar e desenvolver projetos que estivessem em sintonia com os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio. Portanto, esse primeiro grupo não progrediu pela falta de entendimento da proposta e falta de visão de longo prazo da maioria de seus integrantes.

Um detalhe importante é que o coordenador atual do Núcleo já estava envolvido com a temática dos ODM antes mesmo de conhecer a proposta de constituição de Núcleo Local de Trabalho pelo Movimento Nós Podemos Paraná. Por força disso, quis

fazer parte do Núcleo Local de Trabalho da região e, posteriormente, liderou naturalmente as atividades. Portanto, o primeiro Círculo de Diálogo, mesmo não tendo tido sucesso, já que não ocorreu o funcionamento do Núcleo conforme o desejado, foi importante, pois sua realização conseguiu mobilizar um líder (ativista do conhecimento) que compreendeu a importância da proposta e se comprometeu, de fato, a participar.

Percebendo a desarticulação, o Núcleo Gestor do Movimento Nós Podemos Paraná realizou, em 2006, um segundo Círculo de Diálogo, dessa vez com menos pessoas participando. No evento, das pessoas que se “comprometeram” a constituir o Núcleo Local de Trabalho no primeiro Círculo de Diálogo, somente o coordenador renovou o comprometimento em continuar participando, voluntariamente. Outras pessoas, que não participaram do primeiro Círculo, “compraram a ideia” e se inseriram ao novo Núcleo para trabalhar em projetos em prol dos ODM. Assim, foi re-constituído o Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais, com novos integrantes.

A partir disso, iniciaram-se reuniões periódicas, realizadas a cada 15 dias, mas as pessoas “entravam mudas e saíam caladas”, continuavam sem saber como começar os trabalhos e sem entender a real finalidade do Núcleo. Os membros do Núcleo não tinham o que fazer, não estavam direcionados. Em consequência, estabeleceram somente uma reunião ao mês, gerando, assim, a desmobilização dos membros e a desarticulação do Núcleo, pois com apenas uma reunião mensal as pessoas passaram a não priorizar esse compromisso e não compareciam às reuniões.

Percebendo a desmobilização dos demais integrantes, a presença do líder comprometido novamente fez a diferença, pois o mesmo tomou a iniciativa de convidar outras pessoas de sua rede de contatos, que já trabalhavam com a comunidade em projetos de desenvolvimento local e que não haviam participado de nenhum dos Círculos de Diálogo realizados na região.

Os convidados compareceram à reunião do Núcleo, o líder explicou o que ele entendeu da proposta do Movimento Nós Podemos Paraná, pois somente ele havia participado dos dois Círculos de Diálogo, apresentou aos que não conheciam os ODM e expôs que há um ano tentavam colocar em funcionamento o Núcleo, mas que, até o momento, não haviam obtido sucesso.

Apesar de o sentimento imediatista ainda continuar presente nas pessoas, o

Núcleo encontrou sua identidade ao estabelecer a prática de encontrar-se semanalmente para conversar sobre as questões da cidade. Estava criada a “comunidade de prática” necessária para desencadear os trabalhos.

Assim, fizeram uma reunião de planejamento, utilizando técnicas de dinâmica de grupo como o *brainstormin*³ para explorar a potencialidade criativa de cada membro do Núcleo e orientar as conversas. A primeira iniciativa de destaque que surgiu no Núcleo foi a promoção de pequena mostra de projetos regionais, batizada de “Mostra Regional de Projetos pela Sustentabilidade dos Campos Gerais”, com o objetivo de identificar ações locais que estavam sendo realizadas e conhecer seus impactos na comunidade. Este foi o impulso necessário para tirar as ideias do papel e transformá-las em ações efetivas.

A motivação dos membros do Núcleo foi tão grande que conseguiram organizar a Mostra de Projetos em um mês. Não eram esperadas muito mais que uma dezena de inscrições. Inscreveram-se vinte e três projetos, de nove municípios diferentes dos Campos Gerais. No início, imaginavam que só teriam inscrições de iniciativas de Ponta Grossa. Esperava-se um público em torno de cinquenta pessoas; participaram mais de 150.

Com isso, a necessidade do grupo em ter resultado imediato foi atendida. No entanto, o mais importante foi a consciência coletiva de que o grupo era capaz de realizar as ideias surgidas nas reuniões sem o emprego de grandes recursos, tudo devido às parcerias conseguidas pela rede de contatos de cada um.

Descobriu-se na prática que a rede de contatos de uma pessoa torna-se muito mais forte quando ela passa a fazer parte de uma rede maior, pois alguém nessa rede pode disponibilizar o recurso que outro alguém precisa para a ação. Conforme Wenger *et al.* (2002), grupos de pessoas que partilham uma paixão relacionada a algo que eles fazem ou aprendem para como fazer melhor neste campo e que interagem regularmente são comunidades de prática.

Ao fazer uma Mostra de Projetos Regionais, tornou-se possível conhecer um

³ *Brainstorming* (literalmente: "tempestade cerebral" em inglês) ou tempestade de ideias, é uma ferramenta utilizada para gerar novas idéias, conceitos e soluções para qualquer assunto ou tópico em um ambiente livre de críticas e de restrições à imaginação (SIQUEIRA, 2007).

pouco da realidade da região e perceber a riqueza do trabalho existente. A ideia foi tão importante para o compartilhamento de experiências e conhecimentos regionais que o Núcleo Gestor do Movimento Nós Podemos Paraná adotou a realização de Mostras de Projetos em outras regiões do Paraná. As outras regiões do Estado estão na 3ª edição e Ponta Grossa já está na 4ª edição das Mostras.

Vale destacar que a Mostra de Projetos do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais alimentou a boa vontade e deu nova motivação aos integrantes do Núcleo; os trabalhos continuaram e o Núcleo se fortaleceu, formando um grupo firme e comprometido.

Atualmente, o número de participantes do Núcleo oscila bastante, mas existem 18 participantes permanentes, representando aproximadamente 14 instituições. O Núcleo é composto por voluntários de todos os setores: profissionais de educação, empresas, profissionais liberais, pessoas aposentadas, indústrias, associações, terceiro setor, prefeituras, o que o torna bem representado por todos os setores da sociedade.

Percebe-se também que as Oficinas realizadas em todo o Estado foram importantes, pois, além de atrair pessoas de vários lugares da região dos Campos Gerais que não conheciam os ODM, também estimularam o trabalho em grupo e a troca de experiências e conhecimentos, levando à criação de projetos de desenvolvimento local.

Um dos projetos bem-sucedidos do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais nasceu exatamente da Oficina de Elaboração de Projetos para Captação de Recursos (Círculos de Conhecimento) promovida pelo Núcleo Gestor. Surgiu daí a ideia de desenvolver o empreendedorismo e preservar os recursos naturais produzindo sacolas retornáveis para reduzir o uso de sacolas plásticas. Ao final da oficina, em uma avaliação das propostas, verificou-se que a ideia era boa e viável.

Discutida no grupo, a proposta ganhou força e tornou-se realidade a partir de alguns passos fundamentais:

- a) utilização do mesmo material dos sacos de trigo: a rafia;
- b) convite à Rede de Panificadoras da cidade para fazer parte do projeto;
- c) formação de uma associação de costureiras com mulheres desempregadas;
- d) capacitação de 10 costureiras;

- e) disponibilização do local de trabalho pelo Capitólio Vest & Art, associação com espaços de produção e venda de confecções e artesanato da cidade;
- f) doação da rafia pela RedePan e o Sindicato da Panificação;
- g) suporte técnico da Secretaria Municipal de Qualificação Profissional para a constituição jurídica da associação, batizada de Associação para Produção de Sacolas Retornáveis - Aprosar;
- h) compra das primeiras 1.300 sacolas por empresa de transporte da cidade.

Desde então, a Aprosar passou a atuar de forma muito intensa, produzindo, além das sacolas retornáveis, uma série de outros materiais utilitários a partir do reaproveitamento de materiais que seriam descartados. Em 2009, firmou parceria com empresa concessionária de rodovias para transformar todos os *banners* descartados, em sacolas, bolsas, estojos, entre outros. Devido a essa parceria, foi criada a marca SacoLona e investiu-se na publicidade do produto o que fez o projeto ganhar ainda mais repercussão. Hoje, o projeto é auto-sustentável e gera emprego e renda para cerca de 70 costureiras da região de Ponta Grossa.

No decorrer desses três anos, o Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais conquistou boa credibilidade na região, devido aos projetos desenvolvidos e aos resultados apresentados. Sua identidade tornou-se referência no desenvolvimento de projetos, sendo inclusive procurado por outras entidades para elaboração de projetos. Em 2009, o Núcleo desenvolveu logomarca própria (Figura 15).

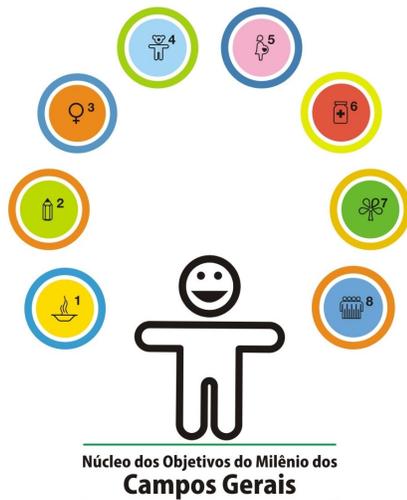


FIGURA 15 – LOGOMARCA DO NÚCLEO LOCAL DE TRABALHO DOS CAMPOS GERAIS
 FONTE: Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais (2009).

Outro projeto de destaque é a Mostra de Talentos da Terceira Idade, que tem a intenção de valorizar a pessoa idosa em sua capacidade de expressão artística. O evento está na terceira edição, com a participação de seis municípios da região dos Campos Gerais realizado com a ajuda voluntária de vários parceiros.

Vale destacar que o Núcleo se fortaleceu a ponto de implantar sua extensão em outros municípios da região e, em 2009 e 2010, participou da discussão de dois grandes projetos ambientais:

- Projeto de Habitação EcoMoradia: moradias populares construídas com tijolos ecológicos, telhas de embalagens longa-vida recicladas e madeira de florestas certificadas. O tijolo ecológico, composto com apenas 8% de cimento, não sofre queima no seu processo produtivo, por isso não contribui para o desmatamento e a emissão de gases na atmosfera. O projeto colabora com a geração de renda e promove uma tecnologia menos agressiva ao ambiente.
- Projeto Óleo Futuro: programa de educação ambiental e geração de renda, com o objetivo de reduzir o volume de óleo de cozinha lançado nas redes de esgoto e canais de água da região. Pretende envolver a população em torno

da coleta e destinação correta do óleo de fritura.

Conforme visto, atualmente, o Núcleo tem cinco projetos, são eles: Mostra de Projetos dos Campos Gerais; SacoLona; Mostra de Talentos da Terceira Idade; Óleo Futuro e Ecomoradia. Foram feitas comissões para cada projeto, isto é, cada sub-grupo trabalha mais e se envolve no projeto que escolheu, dependendo do tema de seu interesse. Mesmo assim, verificou-se que cada sub-grupo apóia o trabalho do Núcleo como um todo.

Existem outras possibilidades que estão em fase de discussão e amadurecimento. Uma delas é o Barracão Solidário. A ideia é que móveis, materiais de construção e eletrodomésticos que não são mais usados, ou que sobraram de alguma construção sejam encaminhados a um barracão e, após uma triagem, sejam distribuídos a pessoas ou instituições que estejam necessitando.

Enfim, percebe-se que o Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais está constantemente inovando e gerando novos conhecimentos. Como o trabalho é voluntário, o Núcleo precisa contar com o tempo e a boa vontade das pessoas, tanto que uma das lições aprendidas destacada pelo coordenador é: “devemos deixar as pessoas livres; ter liberdade é a melhor forma de se trabalhar e de conseguir reais resultados; nosso Núcleo nunca teve amarras, talvez isso tenha sido determinante para que as pessoas se sentissem motivadas a participar”.

Outro fator determinante observado é o papel do coordenador em manter a rede viva. O ativista do conhecimento se fez muito presente para que o trabalho do Núcleo realmente alavancasse:

eu conversava com todos, mandava as notícias, pedia participação na próxima reunião, mas nunca “forcei a amizade”, nunca “obriguei” ninguém a participar, sempre adotei essa postura de deixar as pessoas à vontade. Talvez, isso tenha contribuído para que muitos tivessem um sentimento de pertencimento ao Núcleo, muitos quando não participam se sentem em débito com o grupo. A integração foi tão grande que as pessoas adequaram seus horários de trabalho para participarem voluntariamente das reuniões semanais com a intenção de fazerem a diferença (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

4.3.2 Criação do conhecimento

A análise inicia-se pela primeira fase do processo de criação do conhecimento – o **compartilhamento do conhecimento** – que, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 97), torna-se uma fase crítica à criação do conhecimento organizacional, por envolver o conhecimento tácito de vários indivíduos com diferentes históricos, perspectivas e motivações. Verifica-se que durante as reuniões semanais do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais, estratégia adotada para manter a dinamicidade, ocorre intenso compartilhamento de conhecimento tácito.

Durante as entrevistas foram identificados fatores facilitadores e inibidores ao compartilhamento. Pode-se observar que o ambiente utilizado para realização das reuniões é propício ao compartilhamento; os participantes se sentem bem recebidos e confortáveis em participar, pois contam com um lugar fixo para as reuniões; todas as terças-feiras a sala de reuniões está arrumada, com computador e multimídia instalados e sempre com café disponível aos membros do Núcleo.

Observa-se também que todos os membros do Núcleo têm um objetivo claro e comum, pois todos querem mudar o mundo a partir dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, todos querem o desenvolvimento local e buscam o bem comum. Esta sintonia entre os participantes é importante, pois, conforme comentam Nonaka e Takeuchi (1997, p. 97), para conseguir o compartilhamento de conhecimentos precisa-se de um “campo” no qual indivíduos possam interagir uns com os outros por meio de diálogos pessoais. Vários membros trabalham juntos para alcançar uma meta comum. Desde o momento da constituição dos Núcleos Locais de Trabalho, nos Círculos de Diálogo, este “campo” já deve ser criado. Não foi o que ocorreu no ambiente estudado, desde o início de sua constituição, pois as pessoas tiveram dificuldade em entender qual era a finalidade dos trabalhos do Núcleo; porém, após cinco anos de existência, pode-se definir esta clareza de objetivo como um fator facilitador ao compartilhamento.

Existe também uma linguagem comum entre os participantes, mesmo quando há a necessidade de chamar especialistas para suprir algum conhecimento específico (Círculos de Conhecimento) na elaboração ou no amadurecimento de um projeto. Percebe-se que se a conversa fica muito técnica, os membros fixos do Núcleo sempre

direcionam a conversa para uma linguagem em que todos possam entender e participar, ocorrendo, de certo modo, um nivelamento do conhecimento. Nota-se que, nesses momentos, o senso coletivo do Núcleo se faz muito presente, pois mesmo com especialistas externos todos são convidados a compartilhar, dialogar, interagir e se envolver no processo.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 97) também comentam que “as emoções, sentimentos e modelos mentais dos indivíduos têm de ser compartilhados para permitir o desenvolvimento de confiança mútua”. Pela análise, percebe-se que existe uma atmosfera de confiança entre os participantes, inclusive pelo tempo de existência do Núcleo; mesmo os membros não tendo convívio diário, gerou-se um clima fraterno, de camaradagem e de amizade. Quando um dos participantes não vai às reuniões os outros se preocupam, sentem falta da pessoa. Estes fatos podem contribuir para o desenvolvimento de confiança.

Outro facilitador verificado foram os momentos de informalidade. Várias vezes, durante as reuniões, os participantes costumam fazer brincadeiras, tornando a conversa mais descontraída e produtiva. Um depoimento ouvido em entrevista ilustra esse clima descontraído existente no Núcleo:

Algumas pessoas são mais tímidas e não falam muito, mas um indicativo que gostam do ambiente é que acabam sempre retornando às reuniões. Como eu tenho um perfil muito comunicativo, acabo perguntando, após as reuniões, sobre o que aquela pessoa faz e aí sim (depois que pergunto diretamente) ela se sente confortável para conversar e explicar o que faz. Ao saber o que o outro está fazendo ou sobre a sua ideia, na próxima reunião acabo estimulando sua participação, comentando com todos: “Ela tem uma ideia muito interessante, acho que deveria compartilhar com todos”. Mas, eu não tomava a palavra, só a estimulava a compartilhar. Aquele clima de brincadeira, de camaradagem que tem no Núcleo favorece isso, pois após fazer esse comentário, sempre acabava despertando a curiosidade dos demais e a pessoa se sentia à vontade para compartilhar sua ideia com todos (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Considerando a natureza do conhecimento tácito, que é adquirido por meio da experiência e não é fácil transmiti-lo em palavras (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 97), existem barreiras que dificultam o compartilhamento e inibem o processo de criação do conhecimento. Conforme comentado, o Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais existe há cinco anos e pode ser considerado maduro. Então, quando questionados diretamente sobre possíveis barreiras ao compartilhamento, os entrevistados não as

identificaram, até porque a participação é livre, aberta, só dependendo do interesse e da disponibilidade da pessoa. Alguns exemplos obtidos nas entrevistas ilustram:

Não acredito que tenha barreiras. Todos têm espaço para falar. Um respeita a opinião do outro. Claro que às vezes tem alguma divergência de opiniões, mas é normal, pois são pessoas com o perfil diferente, de instituições diferentes, com experiências diferentes. O que é bom, pois as discussões acabam amadurecendo as ideias do grupo, enriquecem mais as contribuições (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Não percebo nenhuma. O que poderia ser uma barreira é a minha instituição não permitir minha participação, o que não é o caso. Então, não vejo barreiras (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Ainda não vi isso. O grupo é muito aberto e receptivo. As pessoas que participam do Núcleo já vêm com a intenção de compartilhar experiências, ideias, opiniões (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Entre os integrantes do Núcleo não há nenhuma interferência para o compartilhamento de conhecimentos, não há nenhuma barreira entre nós (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Entretanto, no decorrer das entrevistas pode-se identificar três inibidores, não entre o grupo fixo do Núcleo, que está acostumado a trabalhar junto, mas quando ocorre a participação de algum especialista externo nas reuniões; são eles: crença de que o conhecimento é poder, linguagem não consensual e falta de compreensão de alguns temas. A fala de um entrevistado ilustra as colocações feitas:

Algumas vezes a conversa não corre tão livremente quando especialistas externos são convidados devido a algum projeto específico do Núcleo. A conversa fica diferente, meio que inibe a participação dos demais. São “pessoas importantes”, externas, que trazem o conhecimento, não dando muito espaço para contestar ou perguntar sobre o assunto. Torna-se um “jogo de conhecimento” (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Sendo, neste caso, novamente, muito valiosa a intervenção do próprio grupo fixo do Núcleo na condução das conversas de maneira que os conceitos sejam explicados a todos e as dúvidas dirimidas. Alguns depoimentos para demonstrar a conduta dos membros do Núcleo:

Mesmo não me inserindo muito em determinado projeto eu sempre participo das reuniões e faço várias perguntas, porque às vezes uma “perguntinha boba” pode desencadear várias reflexões. Às vezes, algumas pessoas que não fazem parte do grupo fixo do Núcleo e que participam (ou são convidadas)

devido a um projeto específico chegam e começam a discutir sobre a área em questão. Como eu não sou da área em questão, mas faço parte do Núcleo há bastante tempo, sempre faço perguntas e questionamentos sobre como vão conduzir, ou como pensaram em desenvolver tal coisa. E muitas vezes percebo que por eu não ser da área tenho que primeiramente falar com nosso coordenador e aí ele comenta com todos. A partir daí prestam atenção ao que eu havia falado e respondem ou refletem sobre o que questionei. Já percebi que “usar” o nosso coordenador como mediador é melhor, pois assim eles escutam minhas opiniões, minhas dúvidas (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Até mesmo quando especialistas externos estão presentes nas reuniões o grupo é tão unido que sempre um pode se apoiar no outro e voltar o clima que sempre é no Núcleo, com uma linguagem que todos possam entender e se sentir parte, sem se sentir inibido ou sem entender sobre os termos que estão sendo usados pelos especialistas (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Quando a conversa começa a ficar muito intelectualizada, os próprios integrantes do grupo começam a conversar entre eles, resgatando a essência do grupo, com a própria linguagem, fazendo perguntas que parecem sem importância, mas que no final não são porque geram reflexão, e o clima volta a ficar descontraído e todos, mesmo os que não são especialistas daquela área, se integram e voltam a “fazer parte” e a “se sentir parte” das discussões (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Com relação à segunda fase do processo de criação do conhecimento, a **criação de conceitos**, verifica-se que esta ocorre quando o Núcleo está discutindo ideias para a estruturação de projetos.

Vale destacar que no início de cada ano o Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais faz um planejamento para verificar no que poderiam e gostariam de trabalhar. No planejamento, são feitas algumas propostas de projetos para desenvolverem, mas, durante o ano, novas ideias podem surgir. O planejamento só dá um norte aos participantes; a finalidade não é engessar as atividades, pois se o grupo perceber uma boa oportunidade de projeto que não havia sido planejada tudo é readaptado.

Não somente no planejamento, mas em todas as reuniões semanais do Núcleo ocorrem intensas trocas de conhecimentos entre os participantes e com isso os projetos existentes são aperfeiçoados e novas ideias são estimuladas. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 98) declaram que quando os modelos mentais são compartilhados forma-se um campo de interação e a equipe auto-organizada expressa esse modelo por meio do diálogo contínuo, sob a forma de reflexão coletiva.

Quanto à terceira fase do processo – a **justificação de conceitos** - identifica-se que ao criar um conceito e iniciar a elaboração de um projeto todas as questões envolvendo esse projeto passam por discussão e votação de todos os integrantes do Núcleo. No momento das discussões sobre os projetos, principalmente quando da necessidade de justificação de determinada decisão ocorria votação. Conforme apontado por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 99) “novos conceitos criados por indivíduos ou equipes precisam ser justificados em algum momento no procedimento”.

Cabe destacar que ao perceberem que existe alguma dúvida específica sobre o conceito discutido, conforme comentado anteriormente, o Núcleo convida especialistas externos para esclarecimentos necessários sobre o tema. Um caso interessante para demonstrar como também ocorre a justificação aconteceu em umas das reuniões do Núcleo quando o projeto Óleo Futuro estava ainda sendo amadurecido. Seguem depoimentos:

Acontece muita troca de informações, existem pessoas que não têm conhecimento técnico sobre o tema, mas, em contrapartida, especialistas da área participam e isso desencadeia várias discussões, há uma troca interessante. No projeto Óleo Futuro, por exemplo, surgiu um questionamento sobre o uso do óleo como componente de ração de animais, pois um dos participantes mostrou um estudo não-científico que declarava que o uso do óleo poderia gerar malefícios aos animais. Essa reunião foi muito interessante, muito rica, pois gerou várias discussões no grupo. Foi uma reunião grande, com várias pessoas, vários interesses envolvidos, então essa troca de informações entre as pessoas foi um momento importante para o grupo. Esse questionamento, essa oposição ao projeto, essa troca de ideias e a própria defesa do projeto foi muito marcante. Gerou muita polêmica, no bom sentido, de esclarecimento e de prioridade. Ao final, o grupo ponderou que a questão do óleo no meio ambiente era muito mais séria do que essa possibilidade não comprovada de prejudicar os animais (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Toda a discussão desencadeada, toda pesquisa feita sobre o tema, toda troca de informações e a justificação da importância do tema foram vitais para o amadurecimento do projeto. Porque só na concordância, na unanimidade, o trabalho não progride, o grupo não cresce. Dessa forma, cada um se manifestou, todos tiveram voz e vez, é um grupo homogêneo, pois não tem hierarquia nenhuma, independente da instituição que você pertença. Temos uma coordenação, mas as ideias, a conversa é igual para todo mundo (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Identifica-se pelas entrevistas que o conceito que foi criado anteriormente passou por um julgamento para avaliar a sua real importância no contexto ambiental.

Após criar um conceito e justificá-lo, nota-se na reunião para a elaboração de

projetos que mesmo com uma troca intensa de conhecimentos, pois todos participam, tudo é muito focado, as atividades a serem realizadas e os prazos saem definidos. Neste momento, ocorre a conversão do conhecimento tácito dos participantes, por meio das suas experiências, em conhecimento explícito, no qual os conceitos criados e justificados são materializados sob a forma de um projeto.

A estruturação de um projeto pode ser considerada a quarta fase do processo – **construção de protótipo**. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 100), esta fase é considerada complexa sendo necessária a cooperação dinâmica entre todos.

Apesar dos diferentes perfis dos membros do Núcleo, alguns participam mais ativamente na elaboração do projeto, sentem prazer com isso, outros trabalham mais efetivamente sua execução e todos se sentem parte desse processo de construção.

Aprendi mesmo a dinâmica do Núcleo nas conversas com os participantes. Tivemos a ideia de fazer uma mostra para conhecer os projetos que existem na região e também juntá-los para fazê-los compartilhar suas experiências locais. E na reunião mesmo fomos conversando, o nosso coordenador foi digitando, já que ele tem bastante facilidade com a escrita, e depois ele nos mostrava o que havia feito e perguntava se era mais ou menos aquilo que havíamos pensado. E enquanto líamos, íamos comentando: Nossa, o que eu falei está aqui! Então fomos nos vendo no processo, nos sentindo parte; víamos que as nossas contribuições serviram realmente para construir algo juntos (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Percebe-se que, na maioria dos casos, as fases de criação de conceitos, justificação de conceitos e construção de protótipo ocorrem simultaneamente nas reuniões do Núcleo.

A última fase do processo de criação do conhecimento – **difusão de conhecimento** – pode ser analisada em vários momentos do Núcleo, já que o diálogo se faz muito presente em todas as reuniões semanais e o projeto construído é disponibilizado a todos do Núcleo. Porém, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 101), este é um processo atualizado continuamente, não terminando com a conclusão do protótipo, neste caso, do projeto, podendo expandir-se, acelerando um novo ciclo de criação do conhecimento.

Verifica-se que fora das reuniões a difusão do conhecimento não se faz presente, pois quando um dos membros do Núcleo não pode comparecer em alguma das reuniões o mesmo deve ter a iniciativa de perguntar o que ocorreu aos demais ou

então fica sem saber o que foi discutido. No início, do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais o Núcleo Gestor do Movimento Nós Podemos Paraná disponibilizou uma pessoa para registrar tudo o que era discutido nas reuniões. Porém, agora não há mais a possibilidade de ter uma pessoa que seja exclusivamente encarregada pelas atas das reuniões. Com isso, muitos conhecimentos não estão sendo devidamente difundidos e potencializados.

A melhor fase das nossas reuniões foi quando tinha uma pessoa fazendo as nossas atas. Agora não temos mais essa pessoa, então é difícil estar na reunião e cuidar do registro, pois você perde a “livre expressão” e fica preso ao que tem que anotar/registrar. A pessoa que fazia a ata era excelente e isso deu um efeito de mudança no grupo, pois mesmo não comparecendo você sabia o que estava sendo tratado e não só o grupo do Núcleo como o Núcleo Gestor também sabia. Com isso, várias coisas aconteciam, pois a coordenadora do Movimento Nós Podemos Paraná (Núcleo Gestor) também lia as atas e já nos comunicava quando sabia de algo que poderia nos ajudar a fortalecer determinada ideia. **A gente era muito mais “nutrido” de informações, era uma época muito boa, muito fértil de ideias.** Quando essa pessoa saiu, ficamos sem registrar a memória de reunião, porque quem se foca nisso não consegue interagir e participar como deveria das reuniões (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Antes havia as memórias de reunião, com o que foi discutido e os encaminhamentos; hoje não fazemos mais. Como o grupo existe faz tempo, todos sabem o que está sendo discutido. Mas, temos que retornar a fazer as memórias de reunião, pois o grupo é muito grande, é importante para documentar nossas ações e também porque retrata nossa história. Quando fazíamos os registros, ficavam disponíveis a todos do Núcleo, enviávamos os arquivos por *e-mail*. Usamos o *e-mail*, pois não tem custo e você consegue ver quando tem tempo, não interfere na rotina das pessoas. Os chamamentos para as reuniões, com a pauta do que será discutido, continuamos enviando até hoje, via *e-mail* (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Nota-se que cada um dos projetos trata sua difusão e divulgação de maneiras diferentes; alguns têm a possibilidade de confeccionar *banners*, *folderes*, devido às parcerias firmadas.

O Quadro 9, apresentado a seguir, sintetiza o relato dos entrevistados sobre o processo de criação de conhecimento no Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais.

	Fases de Criação do Conhecimento	Como acontece no Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais
Criação do Conhecimento	1. Compartilhamento do conhecimento	<u>Facilitadores:</u> <ul style="list-style-type: none"> • reuniões semanais para manter a dinamicidade do grupo; • intenso compartilhamento de conhecimento tácito; • ambiente propício ao compartilhamento; • membros se sentem confortáveis em participar; • objetivo claro e comum; • linguagem comum entre os participantes; • atmosfera de confiança entre os participantes; • camaradagem e amizade; • momentos de informalidade. <u>Barreiras:</u> <ul style="list-style-type: none"> • participação de especialista externo desencadeia: <ul style="list-style-type: none"> - crença de que o conhecimento é poder; - linguagem não consensual; - falta de compreensão de alguns temas.
	2. Criação de conceitos	<ul style="list-style-type: none"> • discussão de ideias para a estruturação de projetos; • trocas de conhecimentos entre os participantes; • decisões são tomadas por meio de votação; • especialistas externos são convidados para ajudar a dirimir algumas dúvidas sobre temas específicos; • grupo auto-organizado.
	3. Justificação de conceitos	<ul style="list-style-type: none"> • conceito criado anteriormente passa por um julgamento a fim de avaliar sua importância e, principalmente, sua viabilidade; • conceitos criados e justificados são materializados sob a forma de um projeto.
	4. Construção de protótipo	<ul style="list-style-type: none"> • estruturação de um projeto; • existência de cooperação dinâmica entre todos; • diferentes perfis dos membros do Núcleo; • a criação de conceitos, a justificação de conceitos e a construção de protótipo ocorrem simultaneamente nas reuniões do Núcleo.
	5. Difusão de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • diálogo se faz muito presente em todas as reuniões; • projeto construído é disponibilizado a todos os interessados; • encontros contínuos, não termina com a conclusão do projeto; • potencializar, fora das reuniões, a difusão do conhecimento; • necessidade de retomar o registro das atas e reunião; • cada sub-grupo trata da difusão e divulgação de seu projeto.

QUADRO 9 – FASES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO NO NÚCLEO LOCAL DE TRABALHO DOS CAMPOS GERAIS

FONTE: A Autora.

Assim, verifica-se que todas as fases para a criação do conhecimento se fazem presentes no Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais. Ocorre intenso compartilhamento de conhecimento tácito nas reuniões semanais do Núcleo, devido aos fatores identificados que influenciam, positivamente, o compartilhamento.

Ao correlacionar as fases de criação do conhecimento com as atividades desenvolvidas pelo Núcleo, percebe-se que existe discussão de ideias para a estruturação e justificação de um projeto; as decisões são tomadas por meio de votação; apesar das diferenças de perfis, existe forte sentimento de cooperação entre os membros do Núcleo, porém há a necessidade de potencializar, fora das reuniões, a difusão do conhecimento.

4.3.3 Compartilhamento: capacitores do conhecimento

O primeiro capacitor - **instilar a visão do conhecimento** - refere-se ao estabelecimento de quais conhecimentos serão necessários no futuro para tomar decisões. Ou seja, é preciso tornar nítida a visão de onde se quer chegar para um melhor aproveitamento do conhecimento (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).

Considerando a realização dos Círculos de Diálogo, conforme visto anteriormente percebe-se que já no início do evento o facilitador responsável explica a proposta de trabalho do Movimento Nós Podemos Paraná, a importância do alcance dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, mostra dados sobre a situação do local onde está sendo realizado o Círculo e conduz os trabalhos em grupo, com o auxílio da metodologia da Investigação Apreciativa, com a intenção de disseminar a visão de onde se pretende chegar. O Círculo de Diálogo é um momento importante da metodologia própria do Movimento, pois a constituição do Núcleo Local de Trabalho acontece nesse evento. A equipe de facilitadores do Movimento busca, por meio de uma abordagem estruturada, de um processo pré-definido – os sete passos de condução dos Círculos de Diálogo e a metodologia da investigação Apreciativa nos trabalhos em grupo – orientar uma reflexão sobre como os próprios participantes podem contribuir para o alcance dos ODM e motivar a participação dos mesmos nos Núcleos Locais de

Trabalho constituídos. Dessa maneira é estimulada a criação de microcomunidades de conhecimento.

Acredita-se que o Círculo de Diálogo pode ser considerado uma preparação para instilar a visão do conhecimento nos Núcleos Locais de Trabalho. Senge (2003, p. 254) comenta que “a disseminação da visão resulta em um processo de comprometimento, na medida em que é compartilhada fica mais clara e cresce o entusiasmo pelos seus benefícios”. Quando analisado, especificamente, o Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais, nota-se que os Círculos de Diálogo realizados na região, conforme descrito no item “4.4.1 Uma história de Núcleo Local de Trabalho para contar...”, mobilizaram, de fato, apenas uma pessoa, que viria a ser o líder (ativista do conhecimento), que compreendeu a proposta, se comprometeu, disseminou a visão e convidou pessoas de sua rede de contatos para iniciarem os trabalhos.

Ao verificar a rotina do Núcleo estudado, percebeu-se que o primeiro capacitador está presente em vários momentos. A disseminação da visão é feita nas reuniões semanais, na elaboração de projetos, nos eventos em que o Núcleo participa e nos registros de memória das reuniões.

Desde 2010, não foram mais feitos os registros de memória das reuniões (atas), o que pode ter deixado de potencializar os trabalhos do Núcleo, pois conforme verificado em entrevista “com as atas o grupo era muito mais ‘nutrido’ de informações, era uma época muito boa, muito fértil de ideias”.

Em algumas situações, o Núcleo também procura nivelar o conhecimento dos participantes convidando especialistas externos para discutirem sobre temas associados a um de seus projetos. Uma característica das pessoas que participam do Núcleo é que elas sempre estão em busca de novas idéias e iniciativas para promover o desenvolvimento local.

O segundo capacitador - **gerenciar as conversas** – nos remete ao momento da socialização. Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 156) afirmam que é o intercâmbio de idéias, opiniões e crenças propiciado pelas conversas que torna possível o primeiro e mais importante passo para a criação do conhecimento: o compartilhamento.

Todos os entrevistados afirmaram que nas reuniões não há problemas para as pessoas conversarem. Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 156) destacam que

quando há diálogo cada participante pode se beneficiar explorando novas ideias e refletindo sobre os pontos de vista alheios.

Verifica-se que a dinâmica de funcionamento do Núcleo está fortemente embasada no diálogo, ou seja, nos relacionamentos, pois as ideias são expostas, refletidas sob diferentes pontos de vista, o que acaba gerando novos conhecimentos.

Alguns comentários:

Quando a pessoa vai ao Núcleo já vai com expectativa de receber alguma coisa, então acredito que todos vão dispostos a falar e ouvir. Claro que sempre tem divergências de ideias, isso é normal. Mas, até hoje as pessoas que “colocaram sua ideia na mesa” sempre estiveram dispostas a ouvir e receber contribuições (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

O Núcleo é movido pela colaboração, já vieram pessoas, que não fazem parte do Núcleo, com projetos e o nosso grupo durante a conversa colaborou para o amadurecimento da ideia e a elaboração do projeto. Mesmo não sendo um projeto do Núcleo todos contribuíram. Então existe essa troca, esse crescimento, é um lugar rico para a troca de informações (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

O pessoal sempre está bem à vontade quando participam, pois o ambiente é bem democrático, então todos dão sua opinião. Às vezes, tem algum comentário que um ou outro podem não gostar, mas o grupo mesmo do Núcleo (o fixo) continua firme. Vejo também que ter diferentes pontos de vista pode ser muito positivo porque acaba amadurecendo alguma ideia que foi colocada em pauta ou até mesmo gerando uma ideia nova (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Um ambiente sem conflito de ideias não cresce. Em um ambiente pacato não acontece nada, não há inovação. Todas as discussões sobre as ideias propostas fazem com que a mesma cresça e amadureça (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Percebe-se que os membros do Núcleo se sentem estimulados a socializar e conversar, mesmo tendo divergências de opiniões todos expõem suas ideias, sem medo de errar. Foi possível identificar que o fato de as reuniões terem uma pauta definida estimula os membros a participar, a expor suas ideias, enfim a compartilhar seus conhecimentos individuais sobre o assunto em discussão. Porém, percebeu-se também que o senso de grupo no Núcleo é tão forte que seus membros participam da reunião, mesmo não estando diretamente ligados ao tema que será discutido.

Alguns que participam mais outros menos, conforme o interesse, mas o Núcleo mesmo é bem ativo. Este ano, nos focamos mais em um dos projetos, então algumas pessoas se dispersaram um pouco, porquê o tema não era de seu interesse. Mas, eu sempre vou, pois de qualquer maneira sempre acabo trazendo algum conhecimento, alguma experiência, mesmo que não seja o

tema de interesse principal (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Como a intenção do Núcleo é sempre trocar conhecimentos e experiências, independentemente do tema que será tratado em cada reunião, mesmo não me inserindo muito em determinado projeto, eu sempre participo das reuniões e me sinto à vontade para fazer várias perguntas (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

O terceiro capacitor – **mobilizar os ativistas do conhecimento** – tem como objetivo ter pessoas que irão coordenar e facilitar o processo de criação do conhecimento. O ativista detém informações e conecta as iniciativas.

Para Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 182), “os ativistas são fundamentais para a nivelção do conhecimento, pois são as pessoas responsáveis pela energização e integração dos esforços de criação do conhecimento”. Identifica-se no Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais que o coordenador faz o papel de mobilizador e que coordena as iniciativas para a criação do conhecimento.

Conforme comentado, desde o início de sua formação, o Núcleo conta com um coordenador, isto é, um ativista do conhecimento. Seu papel foi fundamental para que os trabalhos do Núcleo engrenassem, pois foi dele a iniciativa de contatar pessoas que já trabalhavam com projetos de desenvolvimento local e que poderiam de fato se interessar pela proposta do Movimento Nós Podemos Paraná e contribuir.

Outro fato, é que o ativista já trabalhava com os ODM antes mesmo da existência do Movimento, o que transmitiu confiança, passou credibilidade e estimulou a participação dos demais integrantes do Núcleo.

O coordenador tem uma história de trabalho confiável, tem essa repercussão positiva, pois muitos vêm na presença dele a confiança para participar (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Um dos papéis essenciais do coordenador como ativista do conhecimento foi incentivar que os demais discutissem sobre a real importância de alguma ideia e ter visão quanto à sua aplicabilidade da mesma.

O coordenador tem visão para perceber que determinado projeto pode se tornar realidade e fazer a diferença. Esse estímulo de que aquela ideia é viável, é possível, fez com que tivesse uma movimentação no grupo e uma confiança entre as pessoas (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

O coordenador é muito engajado. Sempre está estimulando ideias novas; o grupo sempre está atrás de novidades (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Ao valorizar a participação de todos os membros do Núcleo, o ativista também pode estimular maior comprometimento e envolvimento.

Como coordenador tomo o cuidado de não deixar tudo centrado em mim, sempre procuro envolver todos do grupo, destacando a importância de cada um (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Sempre conversamos, chamamos as pessoas, fazemos com que cada um se sinta importante, pois cada pessoa é não é somente mais uma pessoa, ela é o Núcleo (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

A coordenação é feita, mas a conversa é igual para todo mundo. Todos têm voz e vez, é um grupo homogêneo, pois não tem hierarquia nenhuma, independente da instituição que você pertença (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

O quarto capacitor – **criar o contexto adequado** – considera que é importante a existência de um ambiente propício para que o compartilhamento efetivamente aconteça (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p.217).

Conforme comentado anteriormente, o ambiente utilizado para a realização das reuniões é considerado propício ao compartilhamento. Para demonstrar essa impressão seguem alguns depoimentos:

Fazemos um esforço para recepcionarmos bem as pessoas para que seja agradável a todos, pois acredito que o ambiente influencia bastante no comportamento e na atitude das pessoas (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

O local onde ocorrem nossas reuniões é muito bom. Somos muito bem recebidos e acredito que todos se sentem confortáveis em participar das reuniões (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Pelo fato de sermos recebidos todas as terças, não precisamos pedir um espaço, já está acordado que toda terça tem reunião, por isso nos sentimos muito confortáveis em participar das reuniões. Temos uma ótima sala, com computador e multimídia quando precisamos (mesmo que a associação na qual nos reunimos não tenha esses equipamentos, eles dão um jeito para terem no dia da nossa reunião), sempre temos café disponível, enfim somos aguardados para a reunião. Então posso dizer que é muito favorável ao compartilhamento e que as pessoas se sentem muito confortáveis em participar (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Os participantes se sentem bem recebidos e confortáveis em participar, pois contam com um ambiente fixo e agradável para as reuniões. Dessa forma,

compartilham conhecimento tácito, sentimentos, emoções e experiências; se expressam verbalmente, por meio de gestos e contando histórias.

Obviamente que ter espaços físicos adequados (salas de reunião) e equipamentos (redes de computador) são elementos que facilitam a criação e o compartilhamento de conhecimento, no entanto, os contextos capacitantes não se resumem a isso. Segundo Nonaka e Konno (1998, p. 40) o contexto capacitante é “uma rede de interações, determinada pela solicitude e pela confiança dos participantes”. Verificou-se no Núcleo que a geração espontânea dos relacionamentos proporcionou a confiança, o apoio e o comprometimento necessários para o seu funcionamento.

O último capacitor - **globalizar o conhecimento local** - o qual tem como objetivo transmitir o conhecimento gerado, dependendo, para isto, dos quatro capacitores anteriores: a disseminação da visão do conhecimento; as conversas como o meio para compartilhar; os ativistas auxiliando na coordenação das atividades e difundindo o conhecimento; e o contexto adequado definindo as formas de compartilhamento de acordo com as estratégias, cultura e valores (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p. 254).

Verifica-se que o conhecimento é compartilhado com todos os membros do Núcleo. Primeiramente, nas próprias reuniões semanais, pois nessas ocasiões ocorrem intensas socializações de experiências. Também ocorre compartilhamento de conhecimentos quando o Núcleo ao perceber a necessidade de complementar seus conhecimentos, convida especialistas externos para sanar as eventuais dúvidas, alinhando, assim, o conhecimento de todos sobre o assunto que está em pauta. Entende-se que a globalização do conhecimento ocorre quando o projeto é elaborado e também a partir do registro das memórias de reuniões (atas). Nos *e-mails* de chamamento, apesar de mostrar a pauta da próxima reunião, sucintamente, também pode ser considerado um meio de sinalizar aos membros do Núcleo o que está acontecendo, ainda que um pouco incipiente.

Uma das questões da pesquisa perguntava se faziam o uso de alguma outra ferramenta que poderia facilitar e potencializar o compartilhamento de conhecimentos entre os membros do Núcleo. O Núcleo somente utiliza como ferramenta o *e-mail*. A maioria dos entrevistados afirma que o uso do *e-mail* é satisfatório para disseminar o

conhecimento gerado nas reuniões e outras informações.

Quando tinha uma pessoa que se ocupava com o registro da memória de reunião (ata) e compartilhava por e-mail com todos, acho que isso movimentava mais o Núcleo por termos mais informações. Não vejo outra maneira que não fosse utilizar o e-mail para compartilhar informações. E mesmo as pessoas que não vêem o e-mail todos os dias, elas têm a confiança de que a reunião vai acontecer naquele local, naquele dia e horário e que alguém do Núcleo vai estar lá (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Entretanto, alguns entrevistados sugeriram como melhoria do processo de comunicação, entre os membros do Núcleo e entre os Núcleos que estão sendo constituídos em todo o Estado, a criação de uma *newsletter* a fim de potencializar a disseminação dos conhecimentos locais e também agregar mais valor ao processo de mobilização.

Usamos o e-mail e tem funcionado bem, mas de repente um informativo mensal (*newsletter*) para todos os membros do Núcleo poderia funcionar melhor (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Potencializaria os trabalhos se fosse criado um canal de comunicação entre os Núcleos Locais de Trabalho que estão sendo constituídos, assim seria possível compartilharmos experiências e agregarmos mais valor ao processo. Com isso, seria possível fortalecer ainda mais a mobilização em todo o Estado. Mas, teria que ser um instrumento direcionado à pessoa, não um portal, no qual a pessoa tem que ir atrás das informações. Acredito que uma *newsletter* regionalizada seria o ideal (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Vale frisar que ao globalizar o conhecimento, não só de maneira verbal, novos conhecimentos são gerados, possibilitando a recriação e o aprimoramento dos projetos de desenvolvimento local.

Uma opção apontada pela pesquisadora para potencializar a globalização dos conhecimentos gerados pelo Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais é a utilização de tecnologia *wiki*, assim facilitaria a comunicação entre as várias estruturas que compõem o Movimento Nós Podemos Paraná e o Núcleo seria mais produtivo. Segundo Leuf e Cunningham (2001, p. 14), a maior diferença entre o *wiki* e outras ferramentas de colaboração é que ela é extremamente informal e simples de usar, mesmo quando se requer a autenticação dos usuários. Essa abordagem vai contra outras soluções que, ao contrário, podem requerer investimentos significativos em *software*, *hardware* e tempo para implantação. Outra questão apontada por Chin (2006) é que quando o conhecimento é gerado pelo próprio usuário, em ambientes

colaborativos, aumenta seu comprometimento, além de possibilitar o incremento na quantidade de informação disponível e a geração de novas ideias.

Por fim, o Quadro 10 apresenta, sinteticamente, o relato dos entrevistados sobre a presença dos capacitores do conhecimento no Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais.

Compartilhamento do Conhecimento	Capacitores do Conhecimento	Como acontece no Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais
	1. Instilar a visão do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Círculo de Diálogo, preparação inicial para instilar a visão do conhecimento nos Núcleos Locais de Trabalho; • formação de microcomunidade em prol dos ODM; • disseminação da visão: reuniões semanais, projetos elaborados, participação em eventos e registros de memória das reuniões; • participação de especialistas externos para nivelar o conhecimento dos participantes; • busca de novas idéias e iniciativas para promover o desenvolvimento local.
	2. Gerenciar as conversas	<ul style="list-style-type: none"> • dinâmica de funcionamento embasada no diálogo; • estímulo à socialização; • pessoas gostavam de interagir, falar, expor suas ideias; • mesmo com divergências de opiniões todos expõem suas ideias (sem medo de errar); • forte senso de grupo (de Núcleo).
	3. Mobilizar os ativistas do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • coordenador comprometido; • coordenador mobiliza participantes e coordena as iniciativas para a criação do conhecimento; • participação de pessoas-chave que já trabalhavam com projetos de desenvolvimento local; • coordenador transmite confiança e credibilidade; • visão sobre a viabilidade do desenvolvimento de uma ideia; • valorização da participação de todos os membros do Núcleo.
	4. Criar o contexto adequado	<ul style="list-style-type: none"> • ambiente propício ao compartilhamento; • todos se sentem bem recebidos e confortáveis em participar; • momentos de informalidade; • participantes conversam livremente.
	5. Globalizar o conhecimento local	<ul style="list-style-type: none"> • socializações de experiências; • participação de especialistas externos para nivelar o conhecimento dos participantes; • globalização por meio do projeto elaborado e registro das memórias de reuniões (atas); • utilização de <i>e-mails</i> para o chamamento das reuniões; • sugestão dos entrevistados: <i>newsletter</i> para otimizar a

		disseminação de informações entre os Núcleos Locais de Trabalho. <ul style="list-style-type: none"> • sugestão da pesquisadora: plataforma <i>wiki</i> para facilitar a comunicação e potencializar a geração de conhecimentos.
--	--	--

QUADRO 10 – CAPACITORES DO CONHECIMENTO NO NÚCLEO LOCAL DE TRABALHO DOS CAMPOS GERAIS

FONTE: A Autora.

Dessa forma, nota-se a presença dos capacitores do conhecimento no Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais. O **capacitor 1** - instilar a visão do conhecimento – se faz presente desde o Círculo de Diálogo, pois, nesse momento, ocorre a disseminação da visão e a formação de microcomunidades em prol dos ODM. Analisando o Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais, percebe-se que a disseminação da visão de conhecimento se realiza nas reuniões semanais, nos projetos elaborados e na participação do Núcleo em eventos e nos registros de memória das reuniões.

O **capacitor 2** - gerenciar as conversas – também foi identificado, pois a dinâmica de funcionamento do Núcleo está fortemente embasada no diálogo. Mesmo que haja divergências de opiniões, todas as pessoas expõem suas ideias, pois existe um forte senso de grupo. O **capacitor 3** – mobilizar os ativistas do conhecimento – caracteriza-se pelo comprometimento do coordenador e de outras pessoas-chave engajadas que antes de entrarem no Núcleo já trabalhavam com projetos de desenvolvimento local. A participação de todos os membros do Núcleo é valorizada, estimulando, assim, a produção de novas ideias.

Observa-se que os participantes se sentem bem recebidos e confortáveis em participar das reuniões semanais. O que demonstra que o Núcleo conta com um ambiente propício ao compartilhamento - **capacitor 4**. Existem momentos de informalidade e os participantes conversam livremente, ocorrendo socializações de experiências.

O **capacitor 5** – globalizar o conhecimento local – poderia ser potencializado. Mesmo o conhecimento sendo compartilhado verbalmente com todos nas reuniões, assim como, de certo modo, por meio dos projetos elaborados pelo Núcleo, necessita-se retomar o registro dos conhecimentos gerados nas reuniões a fim de possibilitar a recriação e o aprimoramento dos projetos de desenvolvimento local, potencializando a

globalização do conhecimento.

4.3.4 Comunidades de prática

Pode-se deduzir, depois de analisar como ocorrem as fases do processo de criação do conhecimento e a presença dos capacitores do conhecimento, que o Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais pode ser considerado uma comunidade de prática. Porém, Wenger (1998) ressalta que nem toda comunidade pode ser considerada uma comunidade de prática, sendo necessário para tanto que estejam presentes as seguintes características: o domínio; a comunidade; a prática; a identidade; a participação; e a reificação.

Ao analisar se o Núcleo tem o **domínio**, isto é, uma identidade moldada por um domínio de interesse comum, percebe-se que os grupos de projetos que compõem o Núcleo têm o comprometimento com este domínio e com o compartilhamento de conhecimento.

O comprometimento das pessoas em participar e essa a vontade que as pessoas têm de mudar as coisas e implantar os projetos. Essa vontade de ver as coisas acontecerem é comum a todos os membros do Núcleo (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Não é à toa que esse grupo existe há cinco anos, todos os participantes têm um interesse comum. Todos têm vontade de fazer alguma coisa, de desenvolver alguma coisa, de planejar, de ver acontecendo. Enfim, todos querem melhorar sua cidade, sua região (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Cada participante se envolve mais com o projeto que esteja vinculado a sua área de interesse, mas isso não impede de todos participarmos de todas as reuniões e de ajudarmos os outros projetos de alguma maneira (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Relatou-se, inclusive, que o fato de participarem do Núcleo os distingue das demais pessoas, transmite credibilidade às demais organizações, classificando o Núcleo como um lugar “disseminador de novidades”.

Minha rede de contatos aumentou significativamente depois que entrei no Núcleo; é engraçado, pois outras instituições me reconhecem antes como Núcleo dos Campos Gerais do que como a instituição onde trabalho. (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Transmitimos credibilidade devido aos projetos anteriores que tiveram resultados relevantes e boa repercussão e também devido à seriedade e engajamento das pessoas que compõem e participam do Núcleo (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Os nossos projetos são de natureza variada; isso chama a atenção e faz as pessoas do Núcleo se sentirem “antenas” com as novidades das mais diversas áreas. É curioso que algumas pessoas participam das reuniões só pra saber sobre o que estamos falando, quais as novidades que estão sendo discutidas no grupo. (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Acredito que muitas vezes o Núcleo funciona como uma ferramenta, como um apoio ao amadurecimento de ideias e à elaboração de projetos, para os municípios da região dos Campos Gerais (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Wenger (1998) comenta, justamente, que quando um sujeito está em uma comunidade de prática, ele experimenta um território familiar, no qual ele é reconhecido pela sua competência, pelo seu engajamento e compartilhamento de conhecimentos, conforme se percebeu pelos relatos dos participantes do Núcleo.

O Núcleo também pode ser considerado uma **comunidade**, pois se verifica que a partir do interesse no domínio comum, os membros da comunidade criam relacionamentos que permitem a aprendizagem entre eles: engajam-se em atividades conjuntas, discussões, ajudam uns aos outros e compartilham conhecimento.

Percebe-se que o Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais está fortemente embasado pelo diálogo, colaboração e camaradagem. Todos têm a percepção de fazer parte de um grupo. Alguns depoimentos:

Existe uma atmosfera de confiança entre os participantes; depois de todos esses anos de existência, podemos sentir que o clima entre nós é de confraternização, de camaradagem (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Quando a conversa fica muito intelectualizada devido à participação de especialistas externos, o grupo é tão unido que sempre um pode se apoiar no outro e voltar o clima descontraído que sempre tem no Núcleo (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

As pessoas vêm às reuniões do Núcleo e relatam que, de alguma maneira, depois de presenciar e participar daquela troca de experiências conseguiram melhorar um processo, ou tiveram uma ideia para solucionar determinado problema, ou ainda uma ideia para a elaboração de um projeto. (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Wenger (1998) destaca que uma comunidade de prática não é apenas uma

comunidade de interesse. É preciso ter uma **prática**, isto é, seus membros devem criar um acervo ou repertório comum de recursos, uma prática comum: experiências, histórias, ferramentas, modos de resolver problemas.

Portanto, uma comunidade pode ser considerada uma comunidade de prática quando um grupo de pessoas divide interesses em uma mesma área e se engaja em um processo de aprendizado coletivo que cria vínculos entre elas. Ao analisar o Núcleo ficou evidente que além de existir um objetivo comum entre os participantes, também existe uma prática comum. As reuniões semanais são pautadas e as conversas “correm soltas”, ninguém se sente desconfortável em participar. Existe um vocabulário comum entre os participantes, o compartilhamento de experiências e histórias acontece sem problemas, pois o grupo é muito receptivo e comunicativo e mesmo as pessoas mais tímidas são incluídas nas conversas.

As reuniões de elaboração de projetos são focadas, todos os itens do projeto passam por votação. Apesar de um membro não participar depois da execução de um projeto específico, todos do Núcleo participam de sua concepção, o que fortalece o sentimento de pertencimento do grupo e também enriquece o projeto com o envolvimento de vários saberes.

Em consequência, o Núcleo se tornou uma referência em elaboração de projetos, tendo sido procurado para apoiar outras entidades nessa atividade.

A **identidade**, outro elemento que deve ser considerado, é uma experiência ativa de pertencimento e depende de conexões profundas com outros que comungam histórias, experiências, reciprocidade e comprometimento mútuo.

Percebe-se que os membros do Núcleo acreditam que existe reciprocidade entre eles, pois dão e recebem contribuições para os seus projetos ou atividades.

Alguns comentários:

Todos se envolvem e se desenvolvem (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Até hoje, todos sempre estiveram dispostos a ouvir e receber contribuições e também dar contribuições. Expor seu ponto de vista, sua experiência pessoal nunca foi complicado no Núcleo (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Acontece muita troca de informações no Núcleo, existem pessoas que não tem conhecimento técnico sobre o tema que está em pauta, mas em contrapartida

tem especialistas da área que participam e com isso desencadeiam várias discussões, tem uma troca interessante (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Vale destacar que a elaboração de logomarca própria foi outro fato para o fortalecimento da identidade do Núcleo, conforme apresentada no item 4.4.1.

Com isso, verifica-se que a **identidade** e a **prática** moldam-se mutuamente em um processo ativo.

Já a **participação** refere-se a tomar parte, a compartilhar atividades, empreendimentos e repertórios com outros. A participação sugere tanto “ação” quanto “conexão”. Portanto, no Núcleo observa-se que ocorre realmente a participação dos membros do grupo, alguns depoimentos ilustram o que foi percebido pela pesquisadora:

No Núcleo a conexão é feita pela via do diálogo (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Sempre conversamos, chamamos as pessoas, estimulamos a participação, fazemos com que cada um se sinta importante, pois cada pessoa, não é somente mais uma pessoa, ela é o Núcleo (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

A fundamentação das nossas ideias está centrada na experiência de cada um. Sempre falamos que existem três coisas extremamente importantes para o Núcleo: **a presença da pessoa**, a **inteligência da pessoa** e a **rede de contatos de cada pessoa**. Com isso, fazemos mil coisas (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Quando comecei a participar das reuniões do Núcleo fazia muitas perguntas para tentar entender a proposta de trabalho, e eles não me respondiam, até que eu percebi que o jeito que eu estava perguntando não estava correto. Até que eu entendi que algumas respostas eles também não tinham, pois nós iríamos definir ainda como tudo seria conduzido. Quando percebi que não eram eles que tinham as respostas, mas que NÓS iríamos construir juntos, isso me fez sentir que eu fazia parte do grupo. Surgiu imediatamente um **sentimento de pertencimento** (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

O grupo todo trabalha independente do projeto. Por exemplo, na Mostra de Projetos, mesmo que alguém não participe no dia do evento, nas reuniões e nas atividades que precisam ser feitas para que a Mostra aconteça, todos acabam se envolvendo de alguma maneira. Um consegue patrocínio para a propaganda do evento, outro consegue o lanche para o dia do evento, enfim, cada subgrupo apóia o trabalho do grupo todo (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Ao trabalharem juntos, os membros criam especialidades diferentes, ganham

reputação, resolvem problemas, e distinguem-se uns dos outros ao desenvolverem meios compartilhados de realizar tarefas. Dessa maneira, as pessoas assumem papéis diferentes dentro da comunidade. Alguns irão exercer uma autoridade oficialmente constituída ou negociada pelo grupo. Cada participante tem um lugar único e uma identidade única que é definida pelo engajamento na prática. Essas identidades tornam-se inter-relacionadas e articuladas com outras pelo engajamento mútuo, porém não se fundem. Quando as atribuições são semelhantes, as pessoas se ajudam mutuamente e torna-se importante saber dar e receber ajudar (SILVA, 2004, p. 84).

No Núcleo estudado, todos os participantes são considerados importantes, porém com base em Wenger (1998, p. 168), percebe-se a existência de **participantes nucleares**, caracterizados por um pequeno grupo no qual a paixão e o engajamento energizam a comunidade e de **participantes periféricos**, que são pessoas que pertencem à comunidade, mas com menos engajamento e autoridade.

Acredito que em cada projeto tem um membro mais ativo. Tem uma comissão (subgrupo) para cada um dos projetos, mas essas divisões ocorreram naturalmente, de acordo com a **afinidade de cada pessoa com a temática do projeto e sua possibilidade de execução** (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Alguns participam mais, outros menos, conforme o interesse, mas o Núcleo mesmo é bem ativo. Este ano, nos focamos mais em um dos projetos; então algumas pessoas se dispersaram um pouco, porque não era o tema de seu interesse. Mas, eu sempre vou, pois de qualquer maneira acabo trazendo algum conhecimento, alguma experiência (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

No início do Núcleo, alguns participantes não compreendiam a proposta de trabalho, ocorrendo, inclusive, conflitos de interesses. Não entendiam que a proposta de trabalho era voluntária, uma das características marcantes que definem as comunidades de prática. Hildreth e Kimble (2000, p. 29) apontam que enquanto em uma equipe a legitimação é derivada de uma hierarquia formal, nas comunidades de prática a **legitimação é informal** e recai sobre o merecimento dos membros e o seu *status* na comunidade.

Mesmo sendo o voluntariado uma característica de comunidades de prática, foi apontado como uma barreira à participação, pois como as reuniões do Núcleo acontecem nas terças-feiras de manhã muitas pessoas não conseguem sair de seus

trabalhos para participar. Algumas falas ilustram o que foi colocado:

No início do grupo havia até mesmo conflito de interesses, porque ninguém sabia exatamente a proposta e como participavam entidades de todos os setores, não se entendia a finalidade do Movimento, tanto que muitas pessoas desistiram de participar. Na democracia, cada um faz o que quer. Não se sentiram contemplados nos seus objetivos e não participaram mais, outras que sentiram que valia a pena e continuaram até hoje (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

A participação foi um processo normal de seleção, ainda mais por ser um movimento voluntário (as reuniões acontecem em horário de trabalho), então superada a questão de se ter um objetivo em comum, também existe essa outra dificuldade de participação. Muitas vezes algumas pessoas gostariam de participar, mas não conseguem (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Com relação ao processo de dar forma à experiência, produzindo objetos que congelam (materializam) a experiência em coisas – a **reificação** – além dos projetos elaborados e dos registros de memória das reuniões (atas), o Núcleo também produz símbolos (logomarca própria), histórias (as boas práticas), termos (linguagem própria) e conceitos, os quais materializam ou reificam parte de suas práticas, em uma forma estática.

Wenger (1998) define ainda três dimensões de relações pelas quais a prática é a fonte de coerência de uma comunidade de prática: o engajamento mútuo; o empreendimento conjunto e o repertório compartilhado.

O **engajamento mútuo** decorre da interação entre os membros da comunidade. O engajamento mútuo considera a diversidade de competências, o que cada um sabe e faz e como cada um se conecta ao conhecimento e às ações dos demais membros, que são complementares aos seus.

Percebe-se que o grupo que compõe o Núcleo é engajado e que a diversidade de competências se faz presente. Alguns comentários ilustram os conceitos de Wenger:

No início, quando entrei no Núcleo, não sabia exatamente o que ia acontecer quando entrei no Núcleo, mas encontrei um pessoal tão engajado que me senti mobilizada a participar e continuo participando até hoje (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho Dos Campos Gerais).

Os membros do Núcleo são pessoas com o perfil diferente, de instituições diferentes, com experiências diferentes. A troca de experiências e de ideias entre pessoas diferentes sempre agregaram maior valor ao projeto e geraram algum tipo de inovação (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Segundo Wenger (1998), o que torna o engajamento mútuo possível é muito mais uma questão de diversidade do que de homogeneidade entre seus membros. Ele afirma que relações mútuas de engajamento forjam ao mesmo tempo diferenciação e homogeneização. Com relação a isso, seguem algumas falas para ilustrar o que se percebeu do Núcleo:

Todos têm voz e vez; é um grupo homogêneo, pois não tem hierarquia nenhuma, independente da instituição que você pertença e da sua área de interesse (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Existem no Núcleo subgrupos de trabalho dependendo do tema de interesse. Mas, o interesse maior é sempre o do grupo (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Nota-se que mesmo o Núcleo sendo formado por pessoas com diferentes lugares na hierarquia, de diferentes instituições, todos tem autonomia para expressar com liberdade pensamentos e ações favorecendo seu crescimento pessoal e de grupo, conforme comentado por Wenger (1998).

O **empreendimento conjunto** é definido pelos participantes de uma comunidade de prática, ao longo de sua constituição, não é um acordo estático nem uma definição de missão ou objetivos, mas sim, um processo contínuo, que ocorre tanto de modo explícito como tácito, e que vai definindo o que aquelas pessoas estão fazendo juntas. A definição do empreendimento conjunto leva a um comprometimento mútuo dos membros em relação ao que fazer ou não, o que importa ou não, o que dizer ou não, e cria um sentimento comum de responsabilidade que se torna integrante da prática (WENGER, 1998).

Além da clara vontade de “mudar as coisas”, também podem ser considerados empreendimentos do Núcleo os projetos desenvolvidos e a rotina que se estabeleceu na dinâmica das reuniões.

Mas, o que ficou evidenciado é que somente após o real entendimento do que se pretendia com o empreendimento conjunto é que ocorreu a transformação, surgindo, assim, o comprometimento e o fortalecimento do sentimento de grupo. Algumas falas ilustram o que foi observado:

Desde o início, nem todas as pessoas tinham essa vontade de mudar as coisas. Muitas só tinham interesse próprio; então, após um tempo, quando conseguimos que “todos vissem a mesma imagem, pela mesma janela” é que

o Núcleo engrenou. Quando entenderam bem a proposta, tudo mudou, o grupo se fortaleceu (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

O Núcleo passou por várias fases, fases em que vinham muitas pessoas e outras em que poucas pessoas participavam, até que o pessoal entendesse a proposta de trabalho (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Quando entendi qual era a proposta, que era ver o processo de mudança das pessoas, da localidade, com ideias práticas, aí sim me senti realmente motivada. Esse é o nosso diferencial, propomos melhorias sem planos mirabolantes, sem complicações, só contamos com a contribuição efetiva e voluntária de cada participante para a solução de determinado problema. É a união de esforços e de vontades que faz a diferença no Núcleo (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Já o **repertório compartilhado** refere-se ao conjunto de recursos, artefatos, símbolos, rotinas, palavras, ações, conceitos, maneiras de fazer certas coisas e gestos produzidos e desenvolvidos pela comunidade ao longo de sua constituição e existência. Estes elementos ganham coerência como parte da prática de uma comunidade que compartilha um empreendimento e refletem uma história de mútuo engajamento (WENGER, 1998).

Alguns elementos já foram citados quando se analisou a reificação. O Núcleo tem vasto repertório compartilhado: estabeleceu uma rotina de encontros semanais; até 2009, tinha o hábito de registrar a memória de cada reunião e divulgá-la a todos os participantes e interessados; possui linguagem própria, pois, conforme relatado anteriormente, quando a “conversa fica muito intelectualizada”, devido à participação de especialistas externos, o grupo se apóia e resgata sua linguagem própria, fazendo com que todos se sintam parte do grupo novamente; construiu logomarca própria que reflete sua história, seu trabalho; e, principalmente, elaborou projetos com resultados reconhecidos, que geraram boa repercussão; se tornou referência na região na elaboração de projetos.

Conforme visto, a **temporalidade das comunidades de prática** também é foco dos estudos de Wenger (1998). Existe a possibilidade de descontinuidade de uma comunidade e também aspectos que caracterizam a dinâmica e a vida das comunidades. Dentre as cinco fases existentes do ciclo de vida de uma comunidade (Potencial, Crescimento, Maturidade, Sustentação e Transformação) verifica-se que o Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais está na **fase de Maturidade em**

transição para a fase de Sustentação, pois seus membros engajam-se e desenvolvem uma prática. Existem atividades comuns (rotineiras), criam projetos, renovando, assim, os interesses, o comprometimento e o relacionamento. O Núcleo já é reconhecido pelo resultado positivo que seus projetos apresentam. Obviamente que, ao longo da existência do Núcleo, novos interesses surgiram e novos laços se formaram entre as pessoas; é natural que a motivação e o engajamento das fases iniciais já não sejam o mesmo, pois novos caminhos tendem a ser criados. Portanto, neste momento, é importante mantê-lo com ações para motivar seus membros a continuar participando de forma ativa.

Com relação aos fatores críticos de sucesso, ao questionar quais contribuíram para o estabelecimento e a operação do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais, vários fatores foram apontados. O comprometimento dos participantes, os objetivos comuns, a valorização da história local e das pessoas e a importância em se trabalhar em rede foram alguns deles. Alguns comentários ilustram o que foi respondido pelos pesquisados:

O comprometimento das pessoas em participar e essa a vontade que as pessoas têm de mudar as coisas e implantar os projetos. Ver acontecer as coisas, isso é comum a todos os membros do Núcleo (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Valorização da história local e das pessoas (e não das entidades de que elas fazem parte) e do trabalho em rede são, sem dúvida, fatores de sucesso (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Segundo Wenger (1998), um dos fatores que mais contribuem para que uma comunidade funcione como um local de criação e de compartilhamento de conhecimentos é a **liderança interna**, que pode estar explicitada ou não, mas deve ter legitimidade perante a comunidade. No Núcleo, a experiência e o engajamento do coordenador é presente e também foi apontado como um fator determinante de sucesso.

Deve-se principalmente à confiança estabelecida. O coordenador tem uma história de trabalho confiável, com boa repercussão. Acredito que muitos vêm na presença dele a confiança para participar. Ele também tem visão para perceber que determinado projeto poderia se tornar realidade e fazer a diferença. Esse estímulo que ele dá de que aquela ideia é viável deu movimentação para o grupo (uma vontade de realizar) e uma confiança entre as pessoas (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

O trabalho do líder, do coordenador do Núcleo, envolve processos de tradução, coordenação e alinhamento entre os vários pontos de vista, requerendo transparência para influenciar o desenvolvimento de uma prática, mobilizando a atenção e direcionando conflitos de interesse. Também requer a habilidade de conectar práticas para facilitar suas transações e provocar aprendizagem pela introdução de elementos de uma prática em outra (WENGER, 1998, p. 109).

Wenger (1998) também comenta que, geralmente, existem alguns participantes cuja paixão pelo tema energiza a comunidade e que exercem papéis-chave, fornecendo o suporte intelectual e social à mesma. Isso também se nota no Núcleo, pois há cinco anos o grupo conta com o coordenador e algumas pessoas-chave que sempre participam das reuniões e se envolvem mais nos projetos e nos assuntos do Núcleo.

Nos Campos Gerais, o sucesso deve-se a algumas pessoas-chave que correm atrás das coisas, das novidades e não têm medo de trabalhar voluntariamente. O coordenador também é muito engajado (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

O sucesso se deve aos projetos desenvolvidos que deram resultado, à boa repercussão que eles geraram e, principalmente, às pessoas engajadas que compõem o Núcleo (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Outros fatores apontados foram: as Oficinas de Elaboração de Projetos para Captação de Recursos, oferecidas pelo Núcleo Gestor, que dão os conceitos necessários para que as pessoas possam elaborar projetos e também, ao final, lançam um desafio aos participantes de desenvolverem um projeto; os aprendizados adquiridos no decorrer dos trabalhos; os resultados positivos dos projetos desenvolvidos; a liberdade para trabalhar e a confiança desenvolvida entre os participantes. Os comentários a seguir ilustram os aspectos mencionados anteriormente:

Foi determinante no nosso caso a Oficina de Elaboração de Projetos, pois nela você é instruído a construir uma ideia em grupo, sonhar, planejar, e a possibilidade de ela virar realidade nos motiva, indica que vale a pena se envolver (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Os bons resultados dos projetos, a experiência do coordenador, os aprendizados que vamos tendo no decorrer dos trabalhos (que é um trabalho diferente do que cada um faz em suas instituições, o trabalho no Núcleo é livre, vai fluindo) dá essa sensação de que é possível realizar, é possível mudar, então isso é muito gratificante (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

O grupo não tem medo de criar, de fazer um projeto grande; esse sentimento de confiança entre os participantes faz com que tenhamos coragem para agir. Acredito que mesmo deixando de participar as pessoas que hoje participam, a confiança foi estabelecida no Núcleo dos Campos Gerais; então, permanece o sentimento de que sempre teremos a segurança, a confiança de que alguém do Núcleo vai ser legal, que o projeto que está sendo proposto vai surtir resultado e que vão me apoiar em determinado projeto ou ação (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

De acordo com Cruz (2008), os participantes devem compartilhar pelo menos uma coisa em comum: a paixão pela proposta de trabalho, o que reduz barreiras para a formação de conexões. Nota-se que todos os entrevistados, sem exceção, demonstraram paixão pelo que fazem e um “brilho nos olhos” ao falarem do trabalho desenvolvido, dos resultados alcançados e da forte sensação de pertencimento ao Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais. Um dos entrevistados explicitou o que a pesquisadora percebeu nas entrevistas:

Acredito que o principal é o amor à causa, por isso dedicamos o nosso tempo ao trabalho voluntário. A paixão pelo tema pode ser considerado um grande fator de sucesso. Outros fatores podem gerar sucesso também, mas dependem, primeiramente, da paixão, única capaz de motivar as pessoas a participarem, a se doarem (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Algumas melhorias para potencializar, ainda mais, o compartilhamento de conhecimentos e o trabalho desenvolvido pelo Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais também foram apontadas:

Poderíamos fazer não só reuniões, mas também trazer especialistas nas áreas para conversarmos. Fazemos isso quando temos alguma necessidade específica, então buscamos esse auxílio conforme a demanda. Mas, poderíamos pensar em deixar algumas reuniões reservadas para essa troca de informações com especialistas nos temas de interesse do Núcleo. Acredito que isso poderia potencializar o trabalho do Núcleo. Gosto muito dessa ideia de trocar informações, até porque acredito que mesmo tendo a tecnologia disponível nada substitui a interação presencial entre as pessoas. Pensei em uma conversa com especialistas não em formato de palestra, mas no formato como já fazemos nossas reuniões, uma conversa bem participativa e democrática (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Uma das dificuldades é que as pessoas que frequentam o Núcleo são voluntárias. Acredito que precisaria de uma pessoa fixa para potencializar as atividades. Com isso, aumentaríamos a movimentação sobre as ações dos ODM, muitas coisas que gostaríamos de fazer, acabamos não realizando, pois cada um tem seus trabalhos e obrigações, sobrando menos tempo do que gostaríamos para o Núcleo (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Conforme mencionado, o Movimento Nós Podemos Paraná pretende instituir Núcleos Locais de Trabalho em todos os municípios do Paraná, para tal, em 2010, o Núcleo Gestor promoveu Círculos de Diálogo em quase todos os municípios do Estado. Assim, a intenção é formar uma rede estadual de mobilização em prol dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, gerando desenvolvimento local e melhoria da qualidade de vida das pessoas.

Segundo Silva (2006), “as organizações de forma geral estão descobrindo o valor e a importância das comunidades para criação de novos conhecimentos, para a solução de problemas e para o surgimento de novas oportunidades”. Uma das melhorias apontadas pelo Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais, que poderia incentivar a criação de novas comunidades de prática, é maior integração entre os Núcleos formados há mais tempo e os novos. Com isso, o compartilhamento de conhecimentos e experiências poderia dar mais respaldo aos novos núcleos e potencializar os trabalhos e resultados.

A criação dos núcleos locais de trabalho em cada um dos municípios deveria formar uma rede regional integrada; mas isso não está acontecendo. Não tem troca de experiências entre aqueles que já estão há mais tempo trabalhando. Acredito que a não troca de experiências deixa de valorizar a história local, o conhecimento local (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

As colocações dos entrevistados contribuem para que se estabeleçam relações existentes entre a teoria de Wenger (1998), caracterizando o Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais como uma comunidade de prática, conforme demonstra, sinteticamente, o Quadro 11.

Características	Elementos	Como acontece no Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais
Características Básicas	Domínio	<ul style="list-style-type: none"> • domínio de interesse comum entre os grupos de projetos; • comprometimento dos participantes; • transmissão de credibilidade às demais organizações; • considerado um “disseminador de novidades”; • ferramenta de apoio aos demais municípios dos Campos Gerais.
	Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> • membros criam relacionamentos; • membros engajam-se em atividades conjuntas e discussões; ajudam uns aos outros e compartilham conhecimentos; • base no diálogo, na colaboração e na camaradagem; • atmosfera de confiança entre os participantes.
	Prática	<ul style="list-style-type: none"> • existência de uma prática comum; • reuniões semanais são pautadas; • membros se sentem confortáveis em participar; • linguagem comum entre os participantes; • intenso compartilhamento de experiências e histórias; • grupo receptivo e comunicativo; • decisões são por votação; • envolvimento de vários saberes; • referência em elaboração de projetos.
	Identidade	<ul style="list-style-type: none"> • sentimento de pertencimento; • compartilhamento de experiências e histórias; • reciprocidade entre os membros (dão e recebem contribuições); • comprometimento mútuo; • logomarca própria.
	Participação	<ul style="list-style-type: none"> • compartilhamento de empreendimentos e repertórios; • existência de ação e conexão; • ideias centradas na experiência de cada um; • sentimento de pertencimento; • existência de comissões (sub-grupos) por projetos.
	Reificação	<ul style="list-style-type: none"> • projetos elaborados; • registros de memória das reuniões (atas); • símbolos (logomarca própria); • histórias (as boas práticas); • termos (linguagem própria); • criação de conceitos.

Dimensões de Relações	Engajamento mútuo	<ul style="list-style-type: none"> • interação entre os membros da comunidade; • diversidade de competências; • grupo engajado e comprometido.
	Empreendimento conjunto	<ul style="list-style-type: none"> • projetos desenvolvidos, rotina de trabalho e reuniões; • comprometimento mútuo dos membros; • sentimento comum de responsabilidade.
	Repertório compartilhado	<ul style="list-style-type: none"> • projetos elaborados; • registros de memória das reuniões (atas); • símbolos (logomarca própria); • histórias (as boas práticas); • termos (linguagem própria); • criação de conceitos.
Temporalidade	Fases do ciclo de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Maturidade (podendo estar em transição para a fase de Sustentação): seus membros engajam-se e desenvolvem uma prática; existem atividades comuns e reconhecimento pelos resultados dos projetos. O grupo continua engajado, mas é natural que a motivação e o engajamento das fases iniciais já não sejam o mesmo.
Barreiras para a participação		<ul style="list-style-type: none"> • falta de compreensão da proposta de trabalho; • conflitos de interesses; • movimento voluntário.
Fatores Críticos de Sucesso		<ul style="list-style-type: none"> • comprometimento dos participantes; • objetivos comuns; • valorização da história local e das pessoas; • trabalho em rede; • experiência e engajamento da liderança; • pessoas-chave comprometidas e atuantes; • Oficinas de Elaboração de Projetos; • aprendizados adquiridos; • resultados positivos dos projetos desenvolvidos; • liberdade de trabalho; • confiança entre os participantes; • paixão pela proposta de trabalho.

QUADRO 11 – ELEMENTOS QUE CARACTERIZAM O NÚCLEO LOCAL DE TRABALHO DOS CAMPOS GERAIS COMO UMA COMUNIDADE DE PRÁTICA
 FONTE: A Autora.

Assim, verificou-se que o Núcleo estudado pode ser considerado uma comunidade de prática, estando, atualmente, na fase de Maturidade, pois seus

membros engajam-se e desenvolvem uma prática. Existem atividades comuns, os membros criam projetos, renovando, assim, os interesses, o comprometimento e o relacionamento. O Núcleo já é reconhecido pelo resultado positivo de seus projetos, sendo identificado por várias pessoas e instituições como referência na elaboração de projetos.

4.4 CONTRIBUIÇÃO DOS CÍRCULOS DE CONHECIMENTO NA REALIZAÇÃO DE PROJETOS DOS NÚCLEOS LOCAIS DE TRABALHO

Conforme verificado no item “4.1 Caracterização do Movimento Nós Podemos Paraná”, quando o Núcleo Gestor percebe que o Núcleo Local de Trabalho, com seus respectivos Grupos de Projetos, precisam de capacitação em alguma área específica o Círculo de Conhecimento é “acionado”, podendo ser composto por equipe do próprio Núcleo Gestor – quando este detiver o conhecimento – ou por meio de parcerias com outras pessoas e instituições que possam oferecer o conhecimento necessário para os trabalhos prosseguirem (MOVIMENTO NÓS PODEMOS PARANÁ, 2009, p. 10).

As Oficinas de Elaboração de Projetos para Captação de Recursos, oferecidas pelo Núcleo Gestor, além de transmitirem conceitos necessários para que as pessoas possam elaborar projetos para captação de recursos, promovem o compartilhamento de conhecimentos entre os participantes e a geração de novas ideias, pois os participantes se reúnem em grupos, compartilham experiências e conhecimentos e são instigados a desenvolverem, minimamente, um projeto que esteja vinculado a um dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio.

Segundo o Movimento Nós Podemos Paraná (2010), o objetivo principal desta oficina “é promover, por meio de metodologia participativa (Investigação Apreciativa), o conceito da elaboração de projetos destinados à captação de recursos, identificando as características das fontes de financiamento, com foco no desenvolvimento local sustentável”.

Ao entrevistar o coordenador e os quatro membros do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais, verificou-se que, especificamente, a Oficina de

Elaboração de Projetos para Captação de Recursos, oferecida pelo Núcleo Gestor, foi fundamental para alavancar os trabalhos do Núcleo. Inclusive, um dos projetos bem-sucedidos do Núcleo nasceu exatamente em uma dessas Oficinas: o projeto SacoLona.

No caso do Núcleo, o grupo estava sem “saber por onde começar” precisava de direcionamento. Então, a Oficina serviu para impulsionar o início dos trabalhos, pois os participantes foram instruídos a identificar oportunidades de melhoria, sonhar e trabalhar em conjunto na elaboração de projetos de promoção da qualidade de vida local.

Foi determinante no nosso caso a Oficina de Elaboração de Projetos, pois nela você é instruído a construir uma ideia em grupo, sonhar, planejar e quando aquilo realmente acontece, sai do papel e vira realidade, nos motiva de que uma ideia pode virar realidade, que vale à pena se envolver (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Lembrando do início do nosso grupo, discutindo, amadurecendo a ideia e sonhando com uma parceria forte foi concretizada e depois ver que realmente aconteceu é muito gratificante (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Percebeu-se que pessoas que não pertenciam ao Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais foram convidadas pelo coordenador e também pelo Núcleo Gestor a participarem da Oficina, o que serviu para mobilizar novas pessoas a participarem do Núcleo.

Participei de uma Oficina de Elaboração de Projetos e nela estavam algumas pessoas do Núcleo dos Campos Gerais; percebi que conversavam sobre as ideias surgidas na oficina, que eram viáveis, que poderiam discutir melhor na reunião, como se aquilo fosse ter uma continuidade. Enfim, eu não sabia muito bem do que se tratava, mas gostei muito das pessoas e resolvi participar da tal reunião que mencionavam. As pessoas sempre com aquele jeito descontraído, entrosadas, conversando sobre o resultado da oficina, isso me despertou para querer conhecer mais o trabalho do Núcleo (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Outro fator caracterizado como pertencente ao Círculo de Conhecimento, é a participação de especialistas externos às reuniões do Núcleo. Quando o Núcleo identifica alguma necessidade específica de conhecimento e não tem a *expertise* de que precisa, a solução é convidar especialistas externos, por meio de parcerias, para suprir as dúvidas existentes, fazer os esclarecimentos necessários sobre o tema e gerar novos conhecimentos.

Poderíamos fazer não só reuniões, mas também trazer especialistas nas áreas

para conversarmos. Fazemos isso quando temos alguma necessidade específica, então buscamos esse auxílio conforme a demanda (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

O Núcleo percebeu que essa prática é pertinente ao compartilhamento de conhecimentos e amadurecimento de ideias, inclusive uma das sugestões apontadas para potencializar a troca de conhecimentos é deixar algumas reuniões reservadas, exclusivamente, para conversar com especialistas.

Gosto muito dessa ideia de trocar informações, até porque acredito que mesmo tendo a tecnologia disponível nada substitui a interação presencial entre as pessoas. Pensei em uma conversa com especialistas, não em formato de palestra, mas no formato como já fazemos nossas reuniões, uma conversa bem participativa e democrática (Entrevistado do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais).

Assim, tanto as Oficinas de Elaboração de Projetos para Captação de Recursos como a participação de especialistas externos nas reuniões do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais, que fazem parte do Círculo de Conhecimento, contribuem para a geração e amadurecimento de projetos. No ambiente estudado, identificam-se como as principais contribuições dos Círculos de Conhecimento:

- a) qualificação dos participantes na elaboração de projetos de maneira integrada e participativa;
- b) estímulo ao compartilhamento de conhecimentos e experiências;
- c) promoção e geração de novas ideias e conhecimentos;
- d) mobilização de novos participantes no Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais;
- e) eliminação das lacunas de conhecimento existentes;
- f) apoio no amadurecimento das ideias;
- g) intercâmbio de *expertises*.

Observou-se, neste capítulo, que todas as estruturas que compõem a metodologia do Movimento Nós Podemos Paraná apresentam características que propiciam o diálogo, a troca de conhecimentos, a criatividade e o comprometimento dos participantes.

O **Núcleo Gestor** pode ser considerado o primeiro ativista do conhecimento,

dentre tantos que aparecem nos desdobramentos da metodologia do Movimento. É o grande animador da mobilização e da troca de conhecimentos em todo o Estado. Promove **Círculos de Diálogo**, envolvendo interessados de todos os setores da sociedade, a fim de estabelecer um local propício ao diálogo, à definição de prioridades locais e projetos a serem implementados, além de constituir, ao final de cada encontro, um Núcleo Local de Trabalho.

Cabe destacar que a utilização da Investigação Apreciativa durante os Círculos de Diálogo influencia positivamente o desenrolar das fases de criação do conhecimento e os capacitores. Seu aspecto positivista gera ambiente favorável à criação e compartilhamento de conhecimentos e motivação necessária para composição de Núcleo Local de Trabalho.

Embora não seja o objetivo do Movimento, percebeu-se que o **Núcleo Local de Trabalho** estudado se constitui em uma comunidade de prática. Verificou-se que os membros do Núcleo, voluntariamente, engajam-se e desenvolvem uma prática. São, inclusive, reconhecidos na região como uma referência na elaboração de projetos.

Os **Círculos de Conhecimento** contribuíram para a geração e amadurecimento dos projetos do Núcleo estudado. A Oficina de Elaboração de Projetos para Captação de Recursos, oferecida pelo Núcleo Gestor, desencadeou novas ideias para projetos, impulsionando os trabalhos. Além disso, por meio de parcerias, foram convidados especialistas externos para reuniões com o intuito de sanar dúvidas sobre um assunto específico, promovendo, assim, um intercâmbio de *expertises*.

Portanto, com base nos resultados obtidos das análises, verificou-se que todas as estruturas do Movimento contribuem para a criação e o compartilhamento de conhecimento no Núcleo Local de Trabalho analisado.

No próximo capítulo, apresentam-se as considerações finais deste trabalho, comparando seus resultados aos objetivos de pesquisa propostos, as considerações sobre o Movimento Nós Podemos Paraná e as sugestões para pesquisas futuras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a elaboração das considerações finais, as premissas de pesquisa e os objetivos geral e específicos foram resgatados a fim de confrontá-los com os resultados obtidos nas análises realizadas. Também são apresentadas considerações sobre a metodologia desenvolvida pelo Movimento Nós Podemos Paraná e sugestões para futuros trabalhos.

5.1 ATENDIMENTO AOS OBJETIVOS

Para alcançar o objetivo geral de: “analisar como o Movimento Nós Podemos Paraná contribui para a criação e compartilhamento de conhecimentos nos Núcleos Locais de Trabalho”, foram elaborados cinco objetivos específicos. O trabalho realizado e os resultados obtidos no cumprimento destes objetivos são apresentados a seguir.

Para o atendimento do primeiro objetivo específico de “**caracterizar o Movimento Nós Podemos Paraná e descrever a metodologia utilizada**”, foi analisada a documentação no ambiente de pesquisa, que foi facilitada devido ao contato direto da pesquisadora, pois a mesma trabalha na Federação das Indústrias do Paraná - FIEP. Com base no projeto do Movimento Nós Podemos Paraná (2005) e no Guia de Mobilização Nós Podemos... mobilizar em prol dos Objetivos do Milênio (2009), foi possível apresentar como resultado a Caracterização do Movimento Nós Podemos Paraná. Para complementar a descrição, algumas informações foram retiradas do próprio *site* do Movimento (www.movimentonospodemosparana.org.br).

Com a caracterização foi possível perceber e entender as estruturas que compõem o Movimento Nós Podemos Paraná, quais sejam: Núcleo Gestor, responsável pela coordenação de todo processo de mobilização no Estado; Círculos de Diálogo, que são encontros envolvendo interessados da comunidade para dialogar sobre a realidade local, definir prioridades e projetos a serem implementados, além de constituir o Núcleo Local de Trabalho ao final do encontro; Núcleos Locais de Trabalho, constituídos com a missão de manter viva a dinâmica dos trabalhos na localidade e, em

especial, apoiar seus Grupos de Projetos; e Círculos de Conhecimento, que viabilizam a disseminação da *expertise* de especialistas dispostos a suprir, voluntariamente, alguma lacuna de conhecimento que o Núcleo Local de Trabalho e seus Grupos de Projetos tenham sobre um tema específico.

O segundo objetivo proposto foi **“analisar o processo de realização dos Círculos de Diálogo do Movimento Nós Podemos Paraná e a constituição dos Núcleos Locais de Trabalho”**. Após a descrição da metodologia do Movimento e seu entendimento, verificou-se que o resultado esperado dos Círculos de Diálogo é a constituição dos Núcleos Locais de Trabalho, por isso a relevância em analisar a realização desses eventos.

A primeira observação realizada dos Círculos de Diálogo serviu para familiarizar a pesquisadora com o ambiente e também como pré-teste do roteiro elaborado (Apêndice A). Os fatos observados, durante o evento, puderam ser correlacionados à Teoria de Criação do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi e aos Cinco Capacitores de Von Krogh, Ichijo e Nonaka. Mesmo assim, o evento do pré-teste não foi considerado um Círculo com resultados interessantes, pois o forte viés político e a falta de interesse dos participantes eram nítidos.

A outra observação foi realizada em Campo Largo. Percebeu-se mudança significativa nos resultados do Círculo e no engajamento dos participantes. Todos estavam motivados a participar das atividades propostas, pois tinham vínculos com o município, ou seja, moravam e/ou trabalhavam em Campo Largo, o que pode ter influenciado nos resultados apresentados. Verificou-se, neste Círculo de Diálogo, que as fases de criação de conhecimento e os capacitores estão nitidamente presentes em todas as atividades. Não houve resistência ao compartilhamento de conhecimentos, pois todos falaram e foram ouvidos por seus grupos. A utilização da Investigação Apreciativa e a condução dos trabalhos pelos facilitadores do Movimento Nós Podemos Paraná foram alguns dos fatores que influenciaram positivamente o desenrolar das fases de criação do conhecimento. Houve discussão de ideias entre os participantes para a estruturação e justificção de uma ação prioritária, as escolhas dos grupos eram expostas em plenária, a difusão do conhecimento ocorreu em vários momentos do Círculo e também com a instituição do Núcleo Local de Trabalho. O ambiente onde

ocorreu o evento propiciou o clima de descontração, gerando o estímulo necessário à busca de novas ideias e iniciativas. Também aconteceram intervenções por parte dos facilitadores na condução dos diálogos, ocorrendo à otimização do tempo.

Tendo em vista a quantidade de Círculos de Diálogo realizados em todo o Paraná (399) e, portanto, a inviabilidade de observá-los, adotou-se como estratégia a aplicação de questionário junto aos facilitadores do Movimento Nós Podemos Paraná, responsáveis pela condução dos eventos em todo o Estado. Com os resultados, verificou-se que alguns aspectos percebidos pela pesquisadora foram os mesmos encontrados na percepção dos facilitadores que vivenciam a aplicação de vários Círculos de Diálogo em vários municípios do Paraná. Verificou-se, também, que o aspecto positivista da Investigação Apreciativa propicia o clima favorável ao compartilhamento e estimula a troca de conhecimentos em todas as suas etapas (Descoberta, Sonho, Desenho e Destino). Ao correlacionarem as fases da IA com os capacitores do conhecimento, as respostas ficaram com percentuais equilibrados, isto é, nenhuma opção de resposta se sobressaiu às demais. Os únicos capacitores que obtiveram diferença percentual significativa nas respostas foram: o capacitor 3 (mobilizar os ativistas do conhecimento) com 62,5% dos respondentes apontando a fase do Destino e o capacitor 5 (globalizar o conhecimento local) com 87,5% dos facilitadores também vinculando esse capacitor à fase do Destino.

O terceiro objetivo apresentado foi **“apontar os facilitadores e as barreiras para o compartilhamento de conhecimentos nos Círculos de Diálogo e nos Núcleos Locais de Trabalho”**. Os facilitadores e as barreiras que interferem no compartilhamento do conhecimento nos Círculos de Diálogo foram identificados por meio da observação realizada em Campo Largo (item 4.2.1) e do questionário aplicado aos facilitadores do Movimento (item 4.2.2). Pela observação em Campo Largo verificaram-se os seguintes facilitadores: número menor de participantes; participantes tinham vínculo com o município (reciprocidade); ambiente informal e agradável; tempo disponível foi bem utilizado; linguagem acessível e cordial; experiência da facilitadora na condução dos trabalhos; dados da localidade foram apresentados de maneira instigante; agrupamento das pessoas, segundo sua área de interesse; clima de confiança entre os participantes; diversidade cultural dos participantes; valorização das

experiências vividas; definição dos papéis dos participantes; utilização da Investigação Apreciativa nos trabalhos em grupo.

Quanto às barreiras, nesse evento, percebeu-se que não houve resistência para o compartilhamento de conhecimentos. Todos falaram e foram ouvidos por seus grupos. Foi comum as pessoas sentirem-se à vontade e descontraídas durante as atividades. Essa quebra de barreiras deve-se, em parte, à utilização da Investigação Apreciativa e à condução dos facilitadores.

Na aplicação do questionário, os facilitadores do Movimento apontaram os três principais fatores que favoreceram o compartilhamento de conhecimento nos Círculos de Diálogo; foram eles: “os participantes foram estimulados a desafios, a serem pró-ativos e a estabelecerem uma relação de confiança”, com 87,5%; “os participantes foram recebidos em ambiente criado para propiciar a troca de conhecimentos” e “a apresentação dos indicadores do milênio facilitou os diálogos e contribuiu para um melhor resultado (propostas de projetos e ações)”, ambas com 50%.

Já as três principais barreiras selecionadas com maior frequência nas respostas foram: “a liderança de algumas pessoas permitiu que aqueles mais acomodados não opinassem”, com 87,5%; “os participantes deixaram transparecer que o trabalho era desnecessário (perda de tempo)”, com 50%; “os participantes demonstraram resistência às ideias propostas pelos integrantes dos grupos de trabalho”, com 37,5%.

Também deveriam ser identificados os facilitadores e as barreiras no compartilhamento de conhecimentos nos Núcleos Locais de Trabalho. Para tal, foi selecionado como estudo de caso o **Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais**, situado em Ponta Grossa, Paraná, pela sua trajetória (amadurecimento) e resultados alcançados, e foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com o coordenador e com quatro membros do Núcleo que se disponibilizaram a participar. Teve-se o cuidado de entrevistar membros que estivessem mais envolvidos com um dos projetos do Núcleo. O Núcleo tem, atualmente, cinco projetos com resultados positivos. Pelas entrevistas realizadas, verificaram-se neste Núcleo, especificamente, os facilitadores: reuniões semanais para manter dinamicidade do grupo; intenso compartilhamento de conhecimento tácito; ambiente propício ao compartilhamento; membros se sentem confortáveis em participar; objetivo claro e comum; linguagem comum entre os

participantes; atmosfera de confiança entre os participantes; camaradagem e amizade; momentos de informalidade.

Quanto às barreiras, verificou-se que entre os membros fixos do Núcleo não existem barreiras para o compartilhamento de conhecimentos, mas ao relatarem sobre a participação de especialistas externos percebeu-se o surgimento das seguintes barreiras: crença de que o conhecimento é poder; linguagem não consensual e falta de compreensão de alguns temas por parte dos membros do Núcleo.

Para o atendimento do quarto e do último objetivo específico “**verificar se o Núcleo Local de Trabalho se constitui em comunidade de prática**” e “**identificar as contribuições dos Círculos de Conhecimento do Movimento Nós Podemos Paraná na realização de projetos do Núcleo Local de Trabalho**”, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas no Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais, conforme descrito anteriormente.

Assim, percebe-se que todas as fases para criação do conhecimento se fazem presentes no Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais. Ocorre intenso compartilhamento de conhecimento tácito nas reuniões semanais do Núcleo, pois existem muitos fatores que influenciam, positivamente, o compartilhamento, conforme apontado no terceiro objetivo da pesquisa. Ao correlacionar as fases de criação do conhecimento com as atividades desenvolvidas pelo Núcleo, verifica-se que existe discussão de ideias para a estruturação e justificação de um projeto, as decisões são tomadas por meio de votação, apesar das diferenças de perfis, existe forte sentimento de cooperação entre os membros do Núcleo, porém há a necessidade de potencializar, fora das reuniões, à difusão do conhecimento.

Pelos resultados obtidos, foi possível perceber a presença dos capacitores no Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais. Constatou-se que o Círculo de Diálogo dá início à preparação para instilar a visão do conhecimento nos Núcleos Locais de Trabalho. Verificou-se também que ocorre a formação de microcomunidade em prol dos ODM; a disseminação da visão de conhecimento se realiza nas reuniões semanais, nos projetos elaborados e na participação do Núcleo em eventos e nos registros de memória das reuniões. A participação para nivelar o conhecimento dos participantes também contribui para instilar a visão do conhecimento (capacitor 1). A busca de novas

ideias e iniciativas para promover o desenvolvimento local sempre é estimulada.

A dinâmica de funcionamento está fortemente embasada no diálogo (capacitor 2); no Núcleo, as pessoas gostam de interagir, falar, expor suas ideias. Mesmo com divergências de opiniões, todos expõem suas ideias (sem medo de errar), pois existe um forte senso de grupo.

Neste Núcleo, outro fator de destaque é o comprometimento do coordenador (capacitor 3). O coordenador mobiliza os participantes e coordena as iniciativas para a criação do conhecimento, mas também existe a participação de pessoas-chave engajadas que antes de entrarem no Núcleo já trabalhavam com projetos de desenvolvimento local. Existe o estímulo à produção de novas ideias e a valorização da participação de todos os membros do Núcleo.

Percebe-se que o Núcleo conta com um ambiente propício ao compartilhamento (capacitor 4), pois os participantes se sentem bem recebidos e confortáveis em participar das reuniões semanais. Existem momentos de informalidade; os participantes conversam livremente, ocorrendo socializações de experiências.

Entretanto, mesmo o conhecimento sendo compartilhado com todos nas reuniões e a globalização (capacitor 5) ocorrendo por meio do projeto elaborado, do registro das memórias de reuniões (prática em desuso) e dos e-mails enviados para as convocações das reuniões, nota-se que o processo de disseminação do conhecimento do Núcleo precisa ser otimizado. Os **entrevistados sugeriram a elaboração de *newsletter*** a fim de disseminar informações entre os Núcleos Locais de Trabalho e assim potencializar os trabalhos e dinamizar a troca de experiências entre os Núcleos do Estado. Além disso, colocaram a importância em se retomar o registro das memórias de reuniões (atas).

Especula-se que, por desconhecimento, o Núcleo não utiliza tecnologias que podem potencializar a captação, produção e melhor difusão dos conhecimentos gerados. Dentre as diversas ferramentas colaborativas disponíveis na era da *Web 2.0*, uma se destaca pelo conjunto de características que permitem a organização do conhecimento produzido: a *wiki*. O que torna a ***wiki* uma opção viável para o Núcleo** é que está é uma ferramenta aberta, sem custos, que permite que qualquer pessoa altere o conteúdo quase instantaneamente. Combina com a filosofia de atuação do Núcleo

Local de Trabalho dos Campos Gerais, que trabalha de maneira livre, sem “amarras”. Com o uso desse tipo de ferramenta colaborativa, será possível que ocorra, de fato, a globalização dos conhecimentos gerados pelo Núcleo, a construção colaborativa e cooperativa de projetos e o registro das memórias das reuniões semanais do Núcleo.

Pelos resultados obtidos, é possível confirmar a premissa de que o Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais se constitui em uma comunidade de prática e, atualmente, está na fase de Maturidade (em transição para a fase de Sustentação), pois seus membros engajam-se e desenvolvem uma prática; existem atividades comuns (rotineiras), os membros criam projetos, renovando, assim, os interesses, o comprometimento e o relacionamento; o Núcleo já é reconhecido pelo resultado positivo que seus projetos apresentam, sendo identificado por várias pessoas e instituições como referência na elaboração de projetos.

Percebeu-se também que ao longo da existência do Núcleo, novos interesses surgiram e novos laços se formaram entre as pessoas; portanto, é natural que a motivação e o engajamento das fases iniciais já não sejam os mesmos, pois novos caminhos tendem a ser criados. Nota-se que o coordenador promove ações para motivar seus membros a continuar participando de forma ativa.

Outros elementos conceituais sobre comunidades de prática foram verificados para se chegar a esta conclusão, são eles: o domínio; a comunidade; a prática; a identidade; a participação e a reificação.

Ao analisar se o Núcleo tem o domínio, isto é, uma identidade moldada por um domínio de interesse comum, percebe-se que os participantes têm o comprometimento com domínio estabelecido e com o compartilhamento de conhecimento. O Núcleo transmite credibilidade às demais organizações, sendo considerado um “disseminador de novidades” e funciona como apoio aos demais municípios dos Campos Gerais.

Pelos resultados, também é possível afirmar que o Núcleo se constitui em comunidade de prática, pois se verifica que, a partir do interesse no domínio comum, os membros da comunidade criam relacionamentos que permitem a aprendizagem entre eles: engajam-se em atividades conjuntas, discussões, ajudam uns aos outros e compartilham conhecimento. A base está no diálogo, na colaboração e na camaradagem; isto faz com que exista uma atmosfera de confiança entre os

participantes.

Além disso, têm uma em prática comum; as reuniões semanais são pautadas, as decisões são por votação, de maneira democrática, e as conversas “correm soltas”, ninguém se sente desconfortável em participar. Existe um vocabulário comum entre os participantes, o compartilhamento de experiências e histórias acontece sem problemas, pois o grupo é muito receptivo e comunicativo; mesmo as pessoas mais tímidas são incluídas nas conversas. A identidade, outro elemento considerado, retrata a experiência ativa de pertencimento e depende de conexões profundas com outros que comungam histórias, experiências, reciprocidade e comprometimento mútuo. Nota-se no Núcleo: forte sentimento de pertencimento por parte dos participantes; reciprocidade entre os membros (dão e recebem contribuições) e comprometimento mútuo. A elaboração de logomarca própria é outro fato de fortalecimento da identidade do Núcleo.

No Núcleo, observa-se que a participação dos membros do grupo ocorre realmente, existindo entre eles tanto ação quanto conexão; as ideias surgidas são centradas nas experiências de cada um. Identificou-se como uma barreira à participação o fato de o trabalho ser voluntário; como as reuniões do Núcleo acontecem nas terças-feiras de manhã, muitas pessoas não conseguem sair de seus trabalhos para participar.

Com relação ao processo de dar forma à experiência, a reificação, além dos projetos elaborados e dos registros de memória das reuniões (atas), o Núcleo também produz símbolos (logomarca própria), histórias (as boas práticas), termos (linguagem própria) e conceitos, os quais reificam parte de suas práticas numa forma estática.

Na análise, também foram consideradas as três dimensões de relações: o engajamento mútuo; o empreendimento conjunto e o repertório compartilhado. Percebe-se que há engajamento mútuo, pois há interação entre os membros da comunidade; apesar da diversidade de competências existentes no Núcleo todo o grupo é engajado e comprometido. Como empreendimento conjunto, caracterizam-se os projetos desenvolvidos e a rotina de trabalho e reuniões. Tem uma dinâmica de trabalhos, fator que pode ocasionar sentimento comum de responsabilidade e o comprometimento mútuo dos membros. Compreende-se como repertório compartilhado

do Núcleo: rotina de encontros semanais; hábito de registrar a memória de cada reunião (prática realizada até 2009) e divulgá-la a todos os participantes e interessados; linguagem própria; logomarca própria que reflete sua história, seu trabalho; projetos com boa repercussão; considerado uma referência na região na elaboração de projetos.

Algumas barreiras para a participação no Núcleo foram identificadas: a falta de compreensão da proposta de trabalho; os conflitos de interesses e o fato de ser um movimento voluntário. Como fatores que marcaram o sucesso do Núcleo estudado destacam-se: o comprometimento dos participantes; os objetivos comuns entre eles; a valorização da história local e das pessoas; o trabalho em rede; a experiência e engajamento da liderança; a participação de pessoas-chave comprometidas e atuantes; o oferecimento de Oficinas de Elaboração de Projetos; os aprendizados adquiridos; os resultados positivos dos projetos desenvolvidos; a liberdade de atuação; a confiança entre os participantes; e, principalmente, a paixão pela proposta de trabalho voluntário.

E, por fim, para atender o último objetivo de pesquisa “Contribuição dos Círculos de Conhecimento na Realização de Projetos”, verificou-se que tanto as Oficinas de Elaboração de Projetos para Captação de Recursos, oferecidas pelo Núcleo Gestor do Movimento Nós Podemos Paraná, quanto à participação de especialistas externos nas reuniões do Núcleo, fazem parte do Círculo de Conhecimento e contribuem para a geração e amadurecimento de projetos.

Como principais contribuições dos Círculos de Conhecimento percebeu-se: qualificação dos participantes na elaboração de projetos de maneira integrada e participativa; estímulo ao compartilhamento de conhecimentos e experiências; promoção e geração de novas ideias e conhecimentos; mobilização de novos participantes no Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais; eliminação das lacunas de conhecimento existentes; apoio no amadurecimento das ideias e intercâmbio de *expertises*.

Com os resultados apresentados, conclui-se que a premissa de que o Movimento Nós Podemos Paraná constitui-se em experiência representativa, no que refere à criação e compartilhamento de conhecimentos, foi confirmada, pois sua metodologia própria poderá servir de inspiração para outras iniciativas e organizações que pretendem utilizar especialmente os saberes criados e compartilhados para gerar

desenvolvimento, preenchendo, assim, uma lacuna existente nesta área.

Desta forma, considerando os resultados obtidos com o levantamento documental, as observações dos Círculos de Diálogo, a aplicação de questionário junto aos facilitadores do Movimento Nós Podemos Paraná e as entrevistas realizadas no Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais, julga-se alcançar o objetivo geral da presente pesquisa de **analisar como o Movimento Nós Podemos Paraná contribui para a criação e compartilhamento de conhecimentos nos Núcleos Locais de Trabalho.**

5.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE O MOVIMENTO NÓS PODEMOS PARANÁ

A metodologia própria do Movimento Nós Podemos Paraná valoriza o compartilhamento de conhecimentos e experiências locais e estimula a comunidade a realizar, voluntariamente, ações e projetos destinados ao desenvolvimento local sustentável.

Todas as estruturas que compõem o Movimento estão embasadas no diálogo. O Núcleo Gestor, responsável pela coordenação de todo processo de mobilização no Estado, promove Círculos de Diálogo em todos os municípios paranaenses, apóia o funcionamento dos Núcleos Locais de Trabalho e, quando detêm a *expertise* solicitada pelos Núcleos, oferece oficinas específicas para suprir as lacunas de conhecimentos identificadas.

O Núcleo Gestor pode ser considerado o primeiro ativista do conhecimento, dentre tantos que aparecem nos desdobramentos da metodologia. É o grande animador da mobilização e da troca de conhecimentos em todo o Estado. Também realiza anualmente o Congresso Nós Podemos Paraná para reunir diversas ações inovadoras e focadas no desenvolvimento local e criar um ambiente de reflexão, formação, diálogo e apresentação de boas práticas relacionadas aos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM). Com isso, possibilita o intercâmbio de saberes, promove a articulação de iniciativas locais e nacionais, valoriza os participantes dos Núcleos Locais de Trabalho que fazem a transformação local e celebra os resultados.

Já os Círculos de Diálogo, promovidos pelo Núcleo Gestor, são encontros envolvendo interessados da comunidade para dialogar sobre a realidade local, definir prioridades e projetos a serem implementados, além de constituir o Núcleo Local de Trabalho ao final do encontro.

Para conduzir os eventos os facilitadores usam como base a Investigação Apreiativa (IA). O aspecto positivista da IA envolve o ambiente no clima favorável necessário para a criação e compartilhamento do conhecimento; a valorização de cada indivíduo garante afeto positivo e a vinculação social necessária para gerar ambiente de confiança no qual o medo de errar e as críticas repressoras, limitadoras para desenvolver capacidades, são desconsiderados, gerando assim um ímpeto positivo de mudança e inovação.

Existem barreiras para o compartilhamento, pois cada lugar tem suas particularidades, mas conforme a percepção da pesquisadora nas observações e, principalmente, dos facilitadores que conduzem Círculos de Diálogo em todo Estado, geralmente, os participantes sentem-se entusiasmados e livres para criar e aprender juntos, um ambiente propício (*ba*) se estabelece, o conhecimento passa a ser criado e compartilhado com muito mais naturalidade, surgindo, assim, a motivação para compor o Núcleo Local de Trabalho, ao final do evento.

Outros fatores também influenciam no sucesso dos Círculos de Diálogo, conforme observado na análise realizada, mas se percebeu que a IA desencadeia o desenvolvimento de conversas saudáveis e construtivas, o que facilita a comunicação e respalda o processo observado de criação e compartilhamento do conhecimento.

O resultado esperado de toda a mobilização é sempre a constituição de um Núcleo Local de Trabalho comprometido e atuante. Os Núcleos Locais de Trabalho constituídos têm a missão de manter viva a dinâmica dos trabalhos na localidade e, em especial, apoiar seus Grupos de Projetos.

Ao estudar o Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais, verifica-se que o mesmo corresponde ao que, teoricamente, se esperaria de um Núcleo. Mesmo, que os Círculos de Diálogo realizados na região não tenham conseguido mobilizar os participantes que hoje compõem o Núcleo, o grande ganho foi que, nesses eventos, uma liderança entendeu a proposta e se sentiu mobilizada a participar. Conquistaram

um ativista do conhecimento que por iniciativa própria conseguiu mobilizar pessoas, para a constituição do Núcleo, que já trabalhavam com projetos de desenvolvimento local. Pelos resultados, pode-se afirmar que todas as fases para criação do conhecimento e os capacitores do conhecimento se fazem presentes no Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais. Ocorre intenso compartilhamento de conhecimento tácito nas reuniões semanais do Núcleo, pois existem muitos fatores que influenciam positivamente o compartilhamento. A dinâmica de funcionamento do Núcleo está focada no diálogo, no compartilhamento das experiências, nos relacionamentos estabelecidos. Nesse ambiente, os membros do Núcleo se sentem estimulados a socializar e conversar, mesmo tendo divergências de opiniões todos expõem suas idéias, sem medo de errar. Os sentimentos de confiança e de pertencimento dos participantes refletem no fortalecimento da identidade do Núcleo e na geração de projetos consistentes, que apresentam resultados positivos.

Vale destacar que a globalização dos conhecimentos gerados no Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais deve ser potencializada, conforme comentado anteriormente. Para tal, a sugestão apontada pela pesquisadora é a utilização de tecnologia *wiki* a fim de facilitar a comunicação entre o Núcleo e as outras estruturas que compõem o Movimento Nós Podemos Paraná e aumentar a produtividade, com a geração de novas ideias e conhecimentos locais.

É possível afirmar, também, que o Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais pode ser considerado uma comunidade de prática. Conforme a análise apresentada, atualmente, o Núcleo está na fase de Maturidade (em transição para a fase de Sustentação), pois seus membros engajam-se e desenvolvem uma prática. O Núcleo já é reconhecido pelo resultado positivo que seus projetos apresentam, sendo identificado por vários atores como referência na elaboração de projetos.

É natural que a motivação e o engajamento das fases iniciais já não sejam a mesma; por isso, é importante manter o Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais com ações para motivar seus membros a continuar participando de forma ativa.

Talvez um dos maiores desafios do Núcleo Gestor seja exatamente animar Núcleos Locais de Trabalho em diferentes graus de amadurecimento e com variadas necessidades. Como, em 2010, a meta era fazer Círculos de Diálogo em todos os

municípios e, conseqüentemente, formar Núcleos Locais de Trabalho em cada localidade, muitos Núcleos estão em fase embrionária (inicial) o que demanda maior atenção e instrução. Porém, o Núcleo Gestor também deverá ter a sensibilidade de dar apoio aos que já estão constituídos há mais tempo e que estão na fase de maturidade (transitando para a fase de sustentação), como é o caso do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais, para que estas iniciativas não se desmobilizem e morram. Deve-se criar estratégias para que esses conhecimentos locais não se percam.

Os Círculos de Conhecimento permeiam as demais estruturas da metodologia do Movimento Nós Podemos Paraná e têm a finalidade de disseminar a expertise de especialistas dispostos a suprir voluntariamente alguma lacuna de conhecimento do Núcleo Local de Trabalho e de seus Grupos de Projetos.

No ambiente estudado, verificou-se que os Círculos de Conhecimento contribuíram para a geração e amadurecimento de projetos. A Oficina de Elaboração de Projetos para Captação de Recursos, oferecida pelo Núcleo Gestor, alavancou o trabalho do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais, pois um dos projetos de destaque do Núcleo foi concebido nessa ocasião. Além das oficinas disponibilizadas, o Núcleo teve a iniciativa, por meio de suas parcerias, de convidar especialistas externos para suas reuniões, com o intuito de sanar dúvidas sobre um assunto específico.

Assim, com base nos resultados obtidos das análises, é possível concluir que todas as estruturas que compõem o Movimento Nós Podemos Paraná contribuem e influenciam a criação e o compartilhamento de conhecimento no Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais.

5.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

O processo de compartilhamento de conhecimentos pode ser estimulado por uma série de políticas, metodologias e práticas. Estudou-se, nesta pesquisa, o Movimento Nós Podemos Paraná, que conta com metodologia própria para mobilizar uma rede em prol dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio. A base para estimular a mobilização é o diálogo, o compartilhamento de conhecimentos locais.

Conforme visto, o compartilhamento de conhecimento ainda se caracteriza em um desafio. Portanto, sugere-se, a partir deste estudo, a realização de novas pesquisas a fim de avaliar o processo de criação e compartilhamento do conhecimento relacionando-o a outros ambientes de pesquisa.

Outra possibilidade é a realização de pesquisas na mesma temática relacionando outros Núcleos Locais de Trabalho, a fim de verificar se os resultados podem ser generalizados. Sugere-se, ainda, um estudo comparativo entre os Movimentos Nós Podemos de outros Estados.

Conclui-se que o trabalho contribui para um melhor entendimento do processo de criação e compartilhamento do conhecimento e do comportamento de uma comunidade de prática. Acredita-se que o estudo da realidade possibilita reflexões teóricas dos professores e dos alunos do Programa de Mestrado em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação. Por outro lado, oferece reflexões sobre a prática da realidade estudada, ou seja, o Movimento Nós Podemos Paraná, que com os resultados pode incluir, em outros Núcleos insipientes ou recém-criados, ações que potencializaram o compartilhamento de conhecimento no Núcleo estudado.

REFERÊNCIAS

ANTONOVA, A.; GOUROVA, E.; NIKOLOV, R. Knowledge management and learning in the organizational context. In: 3rd E-Learning Conference, 2006, Coimbra, Portugal. **Anais...** Coimbra, Portugal, 2006, p. 63-67.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1991.

BIREME / OPAS / OMS (Brasil). **Guia de Seleção de Documentos para a Base de Dados LILACS**. 2008. Disponível em:
<<http://metodologia.lilacs.bvsalud.org/download/P/LILACS-1-GuiaSelecao-pt.pdf>>. Acesso em: 8/3/2010.

BOLZANI JÚNIOR, G. M.; SOUSA, M. S. L.; NASCIMENTO, D. E. **De administrador a gestor do conhecimento: a comunidade de prática desenvolvendo o profissional, a organização e a comunidade**. 2002. Disponível em:<<http://www.contentdigital.com.br/textos/comunidades/De%20administrador%20a%20gestor%20do%20conhecimento.pdf>>. Acesso em: 10/09/2010.

BRENNER, L. **A metodologia da investigação apreciativa sob a perspectiva de criação do conhecimento na organização**: uma análise comparativa. Curitiba, 2007. 82 f. Monografia (Graduação em Gestão da Informação) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

CARVALHO, I. M.; MENDES, S. P.; VERAS, V. M. (Orgs.). **Gestão do conhecimento**: uma estratégia empresarial. Brasília: JJ Gráfica e Comunicações, 2006.

CELADON, K. L. **O compartilhamento do conhecimento no âmbito intra-empresarial**: um estudo de caso. Curitiba, 2005, 96 p. Dissertação (Mestrado em Tecnologia). Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

CHIN, P. The Value of User-Generated Content. **Intranet Journal**, 2006. Disponível em <http://www.intranetjournal.com/articles/200603/ij_03_07_06a.html>. Acesso em: 19/02/2011.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2006.

COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D. **Investigação Apreciativa**: uma abordagem positiva para a gestão de mudanças. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

CRUZ, C. C. P. **ReCoP**: Um Modelo para Reputação em Comunidades de Prática. Rio de Janeiro, 2008. Dissertação (Mestrado em Informática) - Instituto de Matemática/Núcleo de Computação Eletrônica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

_____. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

FLORIANO, P. R. **Os sete obstáculos ao compartilhamento do conhecimento e três maneiras de superá-los**. 2010. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/libdoc00000179v002Sete%20obstaculos%20ao%20compartilhamento%20do%20con.pdf>>. Acesso em: 6/9/2010.

GARVIN, D. A. **Construindo a organização que aprende**. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOUVÊA, M. T. A. **Um Modelo para Fidelização em Comunidades de Prática**. 2005. 160 p. Dissertação (Mestrado em Informática) – Programa de Pós-Graduação em Informática, IM/NCE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, RJ.

GROTTO, D. O compartilhamento do conhecimento nas organizações. In: ANGELONI, M. T. (Coord.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

HILDRETH, P.; KIMBLE, C.. Communities of practice in the distributed international environment. **Journal of Knowledge Management**. v. 4, n. 1, 2000.

IPE, M. Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework. **Human Resource Development Review**, v. 2, n. 4, p. 337-359, dec., 2003.

KATO, D.; FIORAVANTE, F.; FLORIANO, P.; FRAGA, R.; CASSIMIRO, W. T. **O papel da organização nos diferentes estágios da Comunidade de Prática**. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/libdoc00000170v002O%20papel%20da%20organizacao%20nos%20diferentes%20esta.pdf>>. Acesso em: 6/9/2010.

LAVE, J., WENGER. E. **Situated learning**: legitimate peripheral participation. New York: Cambridge University Press, 1991.

LEUF, B.; CUNNINGHAM, W. **The Wiki Way**: Quick Collaboration on the Web. Boston: Addison Wesley Longman, 2001.

LIN, G. Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. **Journal of Information Science**, v. 33, n. 2, p. 135-149, 2007.

LOURES, R. C. R. **Evolução de T&D e aprendizagem nas empresas**. 2006. Disponível em: <<http://www.unindus.org.br/material/uploadAddress/Evolu%C3%A7%C3%A3o%20de%20T&D.doc>> Acesso em: 14/1/2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MOVIMENTO Nós Podemos Paraná. Disponível em:
<<http://www.nospodemosparana.org.br>>. Acesso em: 5/7/2010.

MOVIMENTO NÓS PODEMOS PARANÁ; OBSERVATÓRIO REGIONAL BASE DE INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE (ORBIS). **Guia de mobilização**: nós podemos...mobilizar em prol dos Objetivos do Milênio. 2009. Disponível em: <http://www.portalodm.com.br/guia-de-mobilizacao--bp--174--np--1.html>>. Acesso em: 7/8/2010.

MOVIMENTO NÓS PODEMOS PARANÁ; OBSERVATÓRIO REGIONAL BASE DE INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE (ORBIS). **Círculo Paranaense dos 8 Jeitos de Mudar o Mundo**. Curitiba, 2005. Projeto.

NONAKA, I.; KONNO, N., The concept of Ba: Building foundation for Knowledge Creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, Spring, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

NONAKA, I; TOYAMA, R.; KONNO, N. **SECI, Ba and Leadership**: a unified model of dynamic model creation. Long Range Planning, 2000.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OUTI, N. S; STRAUHS, F. R. Visão nacional do processo de criação do conhecimento japonês: estudo de caso AirCon do Brasil. In: KM BRASIL – CONGRESSO BRASILEIRO, 2004, São Paulo. **Anais ...** São Paulo : KMBrasil2004, 2004. v.1.

PEREIRA, M. J. L. de B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PORTAL ODM. **Imagens**. Disponível em:
<http://www.portalodm.com.br/biblioteca_multimidia_imagens>. Acesso em: 7/8/2010.

PREECE, J. **Etiquette, empathy and trust in communities of practice**: Stepping-

stones to social capital. 2004. Disponível em:
<http://www.jucs.org/jucs_10_3/etiquette_empathy_and_trust/Preece_J.html>. Acesso em: 3/7/2010.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia Científica**: a construção do conhecimento. 5. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SENGE P. M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 2003.

SILVA, E. L. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: UFSC, 2001.

SILVA, H. F. N. **Criação e compartilhamento de conhecimento em comunidades de prática**: uma proposta metodológica. 2004. 216 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2004.

SILVA, S. L. da. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004.

SILVA, H. F. N. **As comunidades de prática no processo de criação de conhecimento organizacional**. 2006. Disponível em:
<http://www.gestaoebt.com.br/wp-content/uploads/2010/08/Km2006_artigo.pdf>. Acesso em: 13/02/2011.

SIQUEIRA, J. **Ferramentas de Criatividade**: Brainstorming. 2007. Disponível em:
<<http://criatividade.files.wordpress.com/2007/02/brainstorming.pdf>>. Acesso em: 11/01/2011.

STAINSACK, C. **Cooperação Estratégica em arranjos produtivos locais**: a experiência da metodologia Investigação Apreciativa no planejamento do desenvolvimento industrial no Estado do Paraná. 2005. Disponível em:
<[http://www.ielpr.org.br/apl/uploadAddress/ArtigoInvestiga%C3%A7%C3%A3oApreciativa-Altec%20\(3\)%5B47829%5D.pdf](http://www.ielpr.org.br/apl/uploadAddress/ArtigoInvestiga%C3%A7%C3%A3oApreciativa-Altec%20(3)%5B47829%5D.pdf)>. Acesso em: 5/2/2010.

STENMARK, D. Leveraging tacit organizational knowledge. **Journal of Management Information Systems**, v. 17, n. 3, p. 9-24, 2001.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STOLLENWERK, M. F. L. Gestão do conhecimento: conceitos e modelos. In: TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Ed. da UNB, 2001. p. 143-163.

STRAUHS, F. R. **Gestão do conhecimento em laboratório acadêmico**: proposição de metodologia. 2003. 482 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2003.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

TEIXEIRA FILHO, J. **Comunidades Virtuais**: como as comunidades de práticas na Internet estão mudando os negócios. Rio de Janeiro: Senac, 2002.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

UNIVERSIDADE DA INDÚSTRIA – UNINDUS. **Ciclo dos 4 D's da Investigação Apreciativa**. Disponível em: <<http://www.unindus.org.br/dbimages/4DS%5B18241%5D.JPG>>. Acesso em: 10/5/2010.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento**: reinventando a empresa como poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus,

2001.

WENGER, E. **Communities of practice**: learning, meaning, and identity. Cambridge, Nova Iorque: Cambridge University Press, 1998.

WENGER, E.; MCDERMOTT, R.; SNYDER, W. M. **Cultivating Communities of Practice**. U.S.A.:HarvardUniversity Press, 2002.

WINKELLEN, C. V. **Inter-Organizational Communities of Practice**. 2003. Disponível em:<http://www.elearningeuropa.info/directory/index.php?page=doc&doc_id=1483&doclang=6>. Acesso em: 10/01/2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A

ROTEIRO PARA OBSERVAÇÃO DURANTE OS CÍRCULOS DE DIÁLOGO

Criação do Conhecimento		
Fases de Criação do Conhecimento	Elementos	Observações
1. Compartilhamento do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores; • Barreiras. 	
2. Criação de conceitos	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de palavras e frases. • Uso de figuras, desenhos, diagramas. • Comparações com outros exemplos. • Emprego de linguagem figurativa, como metáforas e analogias. 	
3. Justificação de conceitos	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação do conceito; • Crítica ao conceito; • Necessidade de rever o conceito. 	
4. Construção de protótipo	<ul style="list-style-type: none"> • Construção do protótipo; • Validação do protótipo; • Reações ao protótipo. 	
5. Difusão de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de rever a criação, justificação e construção do protótipo; • Documentação; • Nivelamento; • Técnicas, metodologias e equipamentos. 	
Compartilhamento do Conhecimento		
Capacitores do Conhecimento	Elementos	Observações
1. Instilar a visão do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Abordagem estruturada; • O que deve saber e o que não se deve saber?; 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Microcomunidades; • Busca de novas ideias e iniciativas. 	
2. Gerenciar as conversas	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento das discussões; • Divergências de opiniões; • Conexão de ideias; • Estímulo à participação; • Linguagem comum; • Intervenções. 	
3. Mobilizar os ativistas do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação das iniciativas; • Alinhamento da visão do conhecimento; • Promoção e apresentação de trabalhos. 	
4. Criar o contexto adequado	<ul style="list-style-type: none"> • Local físico propício ao compartilhamento; • Estímulo à socialização; • Promoção de conversas em grupo. 	
5. Globalizar o conhecimento local	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades e necessidades; • Documentação; • Nivelamento; • Técnicas, metodologias e equipamentos. 	
Metodologia de Investigação Apreciativa		
Ciclo dos 4 D's	Observações	
1. Descoberta 2. Sonho 3. Desenho 4. Destino		

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO SOBRE A DINÂMICA DOS CÍRCULOS DE DIÁLOGO

Universidade Federal do Paraná - UFPR

Departamento de Pós-Graduação

Programa de Pós-Graduação em Tecnologia - PPGTE

Mestrado Multidisciplinar em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação

Orientadora: Profa. Dra. Helena de Fátima Nunes da Silva

Curitiba, 28 de junho de 2010.

Prezado (a) Senhor (a):

Estou realizando pesquisa de campo para minha dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, pela Universidade Federal do Paraná - UFPR, juntamente com os facilitadores dos Círculos de Diálogo do Movimento Nós Podemos Paraná.

Preciso de sua colaboração, respondendo a partir da alternativa que melhor corresponda a sua experiência. Esclareço que as respostas serão tratadas de maneira confidencial e que as informações levantadas serão utilizadas exclusivamente para o desenvolvimento da dissertação, sendo que nenhuma pessoa será identificada em particular.

Peço, ainda, que o questionário devidamente preenchido seja devolvido, via e-mail, até o dia **07 de julho de 2010**.

Caso tenha alguma dúvida, favor entrar em contato com Isabela Drago, pelo telefone: 3271-7815 ou via e-mail: isabela.drago@fiepr.org.br.

Agradeço antecipadamente a sua indispensável colaboração.

Isabela Drago

Gestora da Informação
isabela.drago@fiepr.org.br
TEL +55 41 3271 7815 FAX +55 41 3271 7515
www.orbis.org.br

Considerando TODOS os Círculos de Diálogo que VOCÊ conduziu...

1. Assinale os **3 fatores** que, em sua opinião, **favoreceram** o compartilhamento de conhecimento nos Círculos de Diálogo e que podem influenciar **positivamente** no resultado final:

- Os participantes tiveram tempo para interagir entre si, mesmo com assuntos não ligados ao tema em discussão.
- Os participantes geralmente têm conhecimentos que vão além da necessidade real do Círculo de Diálogo.
- Os participantes foram estimulados a desafios, a serem pró-ativos e a estabelecerem uma relação de confiança.
- A apresentação dos indicadores do milênio facilitou os diálogos e contribuiu para um melhor resultado (propostas de projetos e ações).
- Os facilitadores têm grande variedade de competências e experiências, qualificando-os a lidar com os desafios propostos no Círculo de Diálogo.
- Os participantes foram recebidos em ambiente criado para propiciar a troca de conhecimentos.
- A equipe de facilitadores teve a preocupação de estabelecer uma linguagem que todos compreendessem.
- Outro. Qual? _____

2. Assinale os **3 fatores** que, em sua opinião, se constituem em **barreiras** para o compartilhamento de conhecimento nos Círculos de Diálogo e que podem influenciar **negativamente** no resultado final:

- Os participantes deixaram transparecer que o trabalho era desnecessário (perda de tempo).
- Os participantes demonstraram resistência às idéias propostas pelos integrantes dos grupos de trabalho.
- Os participantes ficaram constrangidos em solicitar ajuda aos facilitadores.
- O tema ou a metodologia do Círculo de Diálogo não foi bem compreendida.
- A variedade de competências, experiências e cultura dificultou o processo e os desafios propostos no Círculo de Diálogo.
- O ambiente criado para propiciar a troca de conhecimentos não foi adequado.
- O tempo dedicado às dinâmicas dos Círculos de Diálogo foi insuficiente.
- A liderança de algumas pessoas permitiu que alguns mais acomodados não opinassem.
- Os participantes apresentaram resistência em trocar conhecimentos e experiências.
- Outro. Qual? _____

3. As conversas durante os Círculos de Diálogo foram suficientes para a definição da ação prioritária viável.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo

- Discordo totalmente

Comentários: _____

4. A condução da Investigação Apreciativa é determinante para que ao final do Círculo de Diálogo sejam apresentadas ações viáveis (coerentes) e constituídos, voluntariamente, o Núcleo Local de Trabalho.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Comentários: _____

5. Assinale quais os elementos de comunicação foram utilizados para compartilhar os conhecimentos tácitos (experiências individuais) enquanto definiam as ações que o grupo poderia executar (atividade 2 do protocolo) e posteriormente quando determinaram a ação que seria prioritária.

- Uso de palavras e frases;
- Uso de figuras, desenhos, diagramas;
- Comparações com outros exemplos;
- Emprego de linguagem figurativa, como metáforas e analogias.

Comentários: _____

6. O grupo (mesa) julgou todas as ações levantadas para escolher a ação mais viável como prioritária.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Comentários: _____

7. Durante o Círculo de Diálogo, os conhecimentos compartilhados e criados foram transformados em algo concreto.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo

- Discordo totalmente

Comentários: _____

8. Os conhecimentos compartilhados e criados durante os Círculos de Diálogo são **devidamente** difundidos aos participantes e aos demais interessados.

- Concordo totalmente
 Concordo
 Não concordo nem discordo
 Discordo
 Discordo totalmente

Comentários: _____

9. Durante os Círculos de Diálogo, a introdução de novas técnicas, metodologias e equipamentos podem auxiliar o compartilhamento e a criação de novos conhecimentos.

- Concordo totalmente
 Concordo
 Não concordo nem discordo
 Discordo
 Discordo totalmente

Comentários: _____

10. Existem condições que facilitam a construção de conhecimento; abaixo, estão listadas as cinco consideradas essenciais. Após leitura das explicações, assinalar (marcar com um X) em quais etapas da Investigação Apreciativa cada condição se faz mais presente.

<p style="text-align: center;">Ciclo dos 4 D's da Investigação Apreciativa</p> <p>Condições que facilitam a construção de conhecimento</p>	<p style="text-align: center;">Descoberta (Discovery) Apresentação pessoal e conversa sobre experiência.</p>	<p style="text-align: center;">Sonho (Dream) Aspirações e desejos para o futuro.</p>	<p style="text-align: center;">Desenho (Design) Definição de prioridades e Plano de Ação.</p>	<p style="text-align: center;">Destino (Destiny) Formação do Núcleo Local de Trabalho.</p>
<p>1 Instilar a visão do conhecimento: é preciso ter conhecimento para tomar decisões. A visão do conhecimento envolve três áreas: o mundo atual em que se vive; o mundo em que se deve viver e o conhecimento que precisa ser buscado e criado.</p>				
<p>2 Gerenciar conversas: uma das principais maneiras de compartilhar e criar conhecimento são as conversas.</p>				
<p>3 Mobilizar os ativistas do conhecimento: são aqueles que mobilizam as pessoas para usar o conhecimento de maneira mais eficaz.</p>				
<p>4 Criar contexto adequado: para que o conhecimento seja compartilhado é importante que exista um ambiente para trocas.</p>				
<p>5 Globalizar o conhecimento local: tem como objetivo transmitir o conhecimento para todos os interessados.</p>				

APÊNDICE C

ROTEIRO DE ENTREVISTA – COORDENADOR DO NÚCLEO LOCAL DE TRABALHO DOS CAMPOS GERAIS

Contar um pouco a história da criação do Núcleo de Trabalho dos Campos Gerais:

1. O que achou do processo de criação do Núcleo de Trabalho dos Campos Gerais?
2. Qual o principal objetivo do Núcleo de Trabalho dos Campos Gerais?
3. Quem participa? (número de pessoas, número de instituições, número de projetos, quantos municípios fazem parte)
4. O que os participantes têm em comum? O que os motiva a participar?
5. Qual a importância do Núcleo de Trabalho dos Campos Gerais para sua atividade profissional?
6. Como foi definida a participação das pessoas no Núcleo de Trabalho dos Campos Gerais? (aberta: qualquer um pode participar; fechadas: deve ser convidado ou sua participação é permitida pelo ativista ou animador do Núcleo).
7. Quais as atividades do Núcleo de Trabalho dos Campos Gerais? Qual o principal tópico de discussão do Núcleo de Trabalho dos Campos Gerais?
8. Qual a periodicidade das reuniões presenciais? Como ocorrem estas reuniões? Existe uma rotina, uma pauta a ser seguida nas reuniões?
9. O ambiente onde ocorrem os encontros do Núcleo de Trabalho dos Campos Gerais é favorável ao compartilhamento de conhecimentos? As pessoas se sentem confortáveis em participar?
10. Os membros do Núcleo de Trabalho dos Campos Gerais gastam tempo para compartilhar ideias e experiências com os outros, mesmo que isso não seja diretamente relevante para o seu trabalho?
11. Você sente que existe uma atmosfera de confiança entre os participantes?

Sim, confiança e amizade. A gente se respeita muito e se gosta muito. Quando alguém não vai à reunião sentimos falta, ligamos para saber se está tudo bem.

12. Existem conflitos de interesse dentro do Núcleo Local de Trabalho?
13. O que estimula a energia, a presença, a confiança e a participação no Núcleo de Trabalho dos Campos Gerais?
14. Existe uma atmosfera de reciprocidade, isto é, os membros dão e recebem contribuições para os seus projetos / atividades?
15. As pessoas se sentem seguras e mobilizadas a participar durante as reuniões? Ou demonstram algum tipo de resistência em compartilhar conhecimentos?
16. Existe alguma barreira que você acredita que interfere na dinâmica do Núcleo ou no compartilhamento de conhecimentos?
17. Há algum registro do que é conversado nas reuniões do Núcleo? Em caso afirmativo, disponibilizam o que foi registrado aos demais participantes? De que forma?
18. Quais ferramentas são usadas de apoio às atividades do Núcleo de Trabalho dos Campos Gerais?
19. A utilização de alguma outra ferramenta poderia facilitar e potencializar o compartilhamento de conhecimentos entre os membros do Núcleo?
20. Quais ações do Núcleo de Trabalho dos Campos Gerais contribuem para a criação e compartilhamento de conhecimentos?
21. As ações que precisam ser desenvolvidas, no Núcleo de Trabalho dos Campos Gerais, para proporcionar a criação de novos conhecimentos estão claras a todos os participantes?
22. Os membros do Núcleo de Trabalho dos Campos Gerais são estimulados a adquirir e/ou desenvolver novos conhecimentos?
23. Já ocorreu a participação de especialistas no principal tópico de discussão do Núcleo para tirar dúvidas dos participantes e dar conselhos?

24. Ao identificar alguma lacuna (deficiência) de conhecimento do Núcleo de Trabalho dos Campos Gerais como fazem para supri-la?
25. Quais os resultados obtidos com essa articulação do Núcleo de Trabalho dos Campos Gerais?
26. O compartilhamento de conhecimentos entre os membros do Núcleo de Trabalho dos Campos Gerais desencadeou a geração de novos conhecimentos, ideias, projetos?
27. O que fazem para manter a chama acesa? O que fazem para estimular a participação de todos os membros do Núcleo?
28. O que precisa ser melhorado para potencializar ainda mais o compartilhamento de conhecimento no Núcleo de Trabalho dos Campos Gerais?
29. Os participantes aplicam os conhecimentos adquiridos no Núcleo de Trabalho dos Campos Gerais para melhorar e inovar seus trabalhos/projetos e dão um *feedback* sobre a utilização destes conhecimentos?
30. Quais os próximos passos para fortalecer o Núcleo de Trabalho dos Campos Gerais?
31. Quais outros fatores você considera que sejam críticos de sucesso para o estabelecimento e a operação de Núcleos Locais de Trabalho?
32. Comente um pouco sobre os projetos do Núcleo de Trabalho dos Campos Gerais.

APÊNDICE D

ROTEIRO DE ENTREVISTA – PARTICIPANTES DO NÚCLEO LOCAL DE TRABALHO DOS CAMPOS GERAIS

1. Há quanto tempo você participa do Núcleo de Trabalho dos Campos Gerais?
2. O que os participantes têm em comum? O que a motivou a participar? Quais foram suas aspirações quando entrou no Núcleo voluntariamente?
3. Qual a importância do Núcleo de Trabalho dos Campos Gerais para sua atividade profissional?
4. Na sua percepção, quem são os membros mais ativos do Núcleo de Trabalho dos Campos Gerais?
5. O ambiente onde ocorrem os encontros do Núcleo de Trabalho dos Campos Gerais é favorável à troca de conhecimentos? As pessoas se sentem confortáveis em participar?
6. Você sente que existe uma atmosfera de confiança entre os participantes?
7. Existe uma atmosfera de reciprocidade, isto é, os membros dão e recebem contribuições para os seus projetos / atividades?
8. As pessoas se sentem seguras e mobilizadas a participar durante as reuniões? Ou demonstram algum tipo de resistência em trocar conhecimentos?
9. Você percebe se há sub-grupos dentro do Núcleo? Ou é um grupo bem uniforme?
10. Você sente um sentimento de pertencimento com relação ao Núcleo?
11. Existe alguma barreira que você acredita que interfere no compartilhamento de conhecimentos no Núcleo?
12. O compartilhamento de conhecimentos (troca de experiências e ideias) entre os membros do Núcleo de Trabalho dos Campos Gerais desencadeou a geração de novos conhecimentos, ideias, projetos?

13. Quando você não pode comparecer a uma das reuniões como fica sabendo o que foi discutido?
14. Você se sente à vontade para pedir uma informação direta a qualquer um dos membros do Núcleo?
15. Há algum registro do que é conversado nas reuniões do Núcleo e isso é disponibilizado para todos os integrantes?
16. As tecnologias usadas de apoio às atividades do Núcleo de Trabalho dos Campos Gerais são suficientes? Tem sugestão de alguma outra tecnologia que poderia facilitar e potencializar essa comunicação entre os membros do Núcleo?
17. Os membros do Núcleo de Trabalho dos Campos Gerais são estimulados a adquirir e/ou desenvolver novos conhecimentos?
18. Ao identificar alguma lacuna (deficiência) de conhecimento do Núcleo de Trabalho dos Campos Gerais como fazem para supri-la?
19. O que precisa ser melhorado para potencializar ainda mais o compartilhamento de conhecimento no Núcleo de Trabalho dos Campos Gerais?
20. Você aplica os conhecimentos adquiridos no Núcleo de Trabalho dos Campos Gerais para melhorar e inovar em seus trabalhos/projetos e depois dão um feedback sobre a utilização destes conhecimentos?
21. A troca de experiências e de ideias nas reuniões do Núcleo agregaram valor ao projeto, geraram algum tipo de inovação?
22. Quais fatores você considera que sejam de sucesso para o estabelecimento e a operação de Núcleos Locais de Trabalho?
23. Comente um pouco sobre o seu projeto.

ANEXO A – PROTOCOLO DE DIÁLOGO

**CÍRCULO DE DIÁLOGO PARA
FORMAÇÃO DO NÚCLEO LOCAL DE TRABALHO
DO MOVIMENTO NÓS PODEMOS...**

A UNIÃO DA **INDÚSTRIA** RUMO AO **FUTURO**

Propósitos

- **PROPÓSITOS DO ENCONTRO**
 - Estruturação do Núcleo Local de Trabalho do Município
 - Planejar as primeiras ações para o Núcleo Local de Trabalho do Município

A UNIÃO DA **INDÚSTRIA** RUMO AO **FUTURO**

Grupos de trabalho

1 **SARARAR COM A FOME E A MISÉRIA**
2 **EDUCAÇÃO BÁSICA DE QUALIDADE PARA TODOS**
3 **QUALIDADE DE VIDA E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**
4 **REDUZIR A MORTALIDADE INFANTIL**

5 **TODO MUNDO TRABALHANDO PELO DESENVOLVIMENTO**
6 **MELHORAR A SAÚDE DAS DESEMPAREIADAS**
7 **CONSTRUIR OPORTUNIDADES E VALORIZAR AS MULHERES**
8 **EDUCAÇÃO E SAÚDE PARA TODOS E TODAS**

• **Formação dos Grupos por ODM (03 minutos)**

Grupos de 6 a 8 pessoas

Lembrando que desafios dos ODM precisam ser priorizados no Município...

A UNIÃO DA **INDÚSTRIA** RUMO AO **FUTURO**

Apresentação pessoal

1 **SARARAR COM A FOME E A MISÉRIA**
2 **EDUCAÇÃO BÁSICA DE QUALIDADE PARA TODOS**
3 **QUALIDADE DE VIDA E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**
4 **REDUZIR A MORTALIDADE INFANTIL**

5 **TODO MUNDO TRABALHANDO PELO DESENVOLVIMENTO**
6 **MELHORAR A SAÚDE DAS DESEMPAREIADAS**
7 **CONSTRUIR OPORTUNIDADES E VALORIZAR AS MULHERES**
8 **EDUCAÇÃO E SAÚDE PARA TODOS E TODAS**

Apresentação Pessoal para o Grupo - Descoberta (10 minutos)

- Quem sou?
- Fale um pouco sobre você e sobre algum projeto ou ação que você participa, participou ou gostaria de participar, que contribua de alguma forma para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio.
- Quais as motivações para esta participação?
- Qual a ação que você vivenciou que foi marcante na sua vida e, contribuiu para a melhoria da comunidade ?

A UNIÃO DA **INDÚSTRIA** RUMO AO **FUTURO**

Papéis necessários



Definição de Papéis (05 minutos)

- **Líder do Diálogo:** Garante que todas as vozes sejam ouvidas dentro do tempo disponível. Mantém o grupo no foco do assunto.
- **Cronometrista:** Mantém o grupo consciente do tempo restante. Monitora os relatos e avisa qual é o tempo restante para cada pessoa que está falando.
- **Redator:** Registra os resultados do grupo, usando as palavras da pessoa que fala. Pede às pessoas que registrem suas idéias.
- **Porta voz:** Apresenta na plenária o trabalho do grupo no momento especificado

A UNIÃO DA **INDÚSTRIA** RUMO AO **FUTURO**

Atividade 01



- **Atividade 01 - Sonho (10 minutos)**

Em 2000, a ONU – Organização das Nações Unidas, ao analisar os maiores problemas mundiais, estabeleceu 8 Objetivos de Desenvolvimento do Milênio – ODM, que no Brasil são chamados de 8 Jeitos de Mudar o Mundo. Juntos nós podemos mudar a nossa rua, a nossa comunidade, a nossa cidade, o nosso país.
(<http://www.objetivosdomilenio.org.br/>)

- Imagine que em sua cidade todos os ODM - Objetivos de Desenvolvimento do Milênio foram alcançados. Use sua imaginação e descreva essa cidade com detalhes, em todos os seus aspectos. (utilize o formulário – máximo 10 linhas)

A UNIÃO DA **INDÚSTRIA** RUMO AO **FUTURO**

Atividade 02



- Atividade 02 - Desenho (10 minutos)
 - Considerando o Objetivo de Desenvolvimento do Milênio escolhido por você e demais participantes da mesa, quais as ações em conjunto que o grupo de trabalho pode executar para contribuir com o alcance do ODM.



A UNIÃO DA **INDÚSTRIA** RUMO AO **FUTURO**

Plano de ação



Entre as ações propostas pelo grupo elabore um plano de ação daquela que o grupo considere prioritária.

Plano de ação da ação prioritária (20 minutos)

Qual é a ação?	
Quem fará?	
Quando será feito?	
Onde será feito?	
Por que será feito?	
Como será feito?	
Quanto custará?	

A UNIÃO DA **INDÚSTRIA** RUMO AO **FUTURO**

Plano de Ação

- Apresentação do Plano de ação (20 minutos)

Somente leitura

A UNIÃO DA **INDÚSTRIA** RUMO AO **FUTURO**

Formação do núcleo

- Formação do Núcleo Local de Trabalho, que funcionará com a participação de um grupo de voluntários, para articulação das ações do Campo Largo.
Destino - (15 minutos)

8 JEITOS DE MUDAR O MUNDO

NÓS PODEMOS CAMPO LARGO

Você pode, Campo Largo pode, nós podemos.

A UNIÃO DA **INDÚSTRIA** RUMO AO **FUTURO**

Próximos passos

- Pauta da próxima reunião
Movimento Nós Podemos Campo Largo:
- Definição de papéis do Núcleo Local de Trabalho:
 - Coordenador;
 - Secretário;
 - Comunicador.
- Revisão dos planos de ação elaborados .
- Data e local da próxima reunião.

A UNIÃO DA **INDÚSTRIA** RUMO AO **FUTURO**