

## Contribuições do movimento *Nós Podemos Paraná* para a criação e compartilhamento de conhecimentos

### **Isabela Drago**

Mestre; Universidade Federal do Paraná (UFPR);  
[isabeladrago@gmail.com](mailto:isabeladrago@gmail.com)

### **Helena de Fátima Nunes Silva**

Doutora; Universidade Federal do Paraná (UFPR);  
[helenanunes@ufpr.br](mailto:helenanunes@ufpr.br)

### **Karoline Aparecida Scroch Sato**

Mestre; Universidade Federal do Paraná (UFPR)  
[karoline.scroch@gmail.com](mailto:karoline.scroch@gmail.com)

**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 e apresenta o papel e a importância de cada uma de suas estruturas: Núcleo Articulador, Círculo de Diálogo, Círculo de Conhecimento, Núcleo Local de Trabalho e Grupos de Projetos. Analisa os Círculos de Diálogo e os Círculos de Conhecimento, além da constituição e características dos Núcleos Locais de Trabalho, apontando as barreiras para o compartilhamento de conhecimentos e o potencial destes enquanto comunidade de prática. Conclui que o Núcleo estudado pode ser considerado uma comunidade de prática na fase de maturidade, e os seus membros engajam-se, criam e desenvolvem projetos comuns, renovando os interesses, o comprometimento e o relacionamento, tornando-se assim referência na região pelos seus resultados positivos.

**Palavras-chave:** Criação de conhecimento; Compartilhamento de conhecimento; Comunidades de prática.

### **1 Introdução**

O conhecimento impulsiona o ser humano e mantém a organização capacitada para enfrentar o desafio de sobreviver e se desenvolver (CARVALHO; MENDES; VERAS; 2006, p. 9). Portanto, 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.

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.

Nesse processo de criação e compartilhamento, é essencial compreender a importância das pessoas, visto que, sendo o conhecimento parte do processo cognitivo, ele surge, se desenvolve e é disseminado por meio dessas. Assim, a geração de novos conhecimentos e inovações viabiliza-se unicamente com o engajamento e o comprometimento das pessoas.

Segundo Grotto (2002), um dos grandes desafios da gestão do conhecimento é justamente promover o compartilhamento daquele tipo que não é encontrado nos manuais, nos relatórios e nas pesquisas. Por ser o conhecimento tácito (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.

Nonaka e Takeuchi (1997) relacionam o compartilhamento como a base para o processo de criação de novos conhecimentos. Para tal, percebe-se a necessidade de substituir as práticas gerenciais convencionais ainda fortemente presentes nas organizações por novas metodologias que mobilizem e estimulem a participação de seus colaboradores. As comunidades de prática tem se apresentado como esforços organizacionais para o compartilhamento de conhecimentos.

O movimento *Nós Podemos Paraná* tem como um de seus pilares a interação entre as 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-se mobilizar as pessoas a se reunirem numa rede de trabalho voluntário (Núcleos Locais 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 Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM)<sup>1</sup> no Paraná até 2015; potencializando ações já existentes, formando parcerias, estruturando Núcleos Locais de Trabalho e implementando novas ações, objetivando transformar o estado em uma referência em qualidade de vida e desenvolvimento sustentável.

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 promove intensa troca de conhecimentos, dando origem a novos conhecimentos, por outro lado não foram analisados os resultados do movimento a este respeito. Observa-se, portanto, uma lacuna de trabalhos que correlacionem os referenciais teóricos à prática. O objetivo deste estudo é analisar as contribuições do *Nós Podemos Paraná* na criação e compartilhamento de conhecimentos, em especial do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais. Portanto, pretende-se oferecer contribuição à sistematização das formas de troca de conhecimento, assim como inspirar outras iniciativas ou organizações.

## 2 Referencial teórico

A criação do conhecimento organizacional 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 enriquecê-lo. Portanto, o conhecimento criado em um nível precisa ser distribuído aos diferentes níveis da

organização. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 79), “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. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 79) definem que

A criação do conhecimento é um processo em espiral, que 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.

Esta espiral ocorre mediante quatro processos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 83), são cinco as condições capacitadoras, em nível organizacional, que promovem a espiral do conhecimento:

- a) intenção, ou seja, a visão sobre o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido e a operacionalização desse conhecimento;
- b) autonomia, que sugere que todos os membros de uma organização devem agir de forma autônoma conforme as circunstâncias;
- c) flutuação e Caos Criativo, responsável por promover a interação entre a organização e o ambiente externo;
- d) redundância, definida como compartilhamento de informações redundantes e do conhecimento tácito pelas expressões dos indivíduos;
- e) variedade de requisitos, que pode ser entendida como a combinação de informações de uma forma diferente, flexível e rápida, e do acesso às informações em todos os níveis da organização.

Os quatro modos de conversão do conhecimento e as cinco condições facilitadoras promovem a criação do conhecimento organizacional. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 94) estabelecem ainda cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional, a saber: (1) Compartilhamento do conhecimento tácito; (2) Criação de conceitos (interação mais intensiva entre conhecimento tácito e explícito); (3) Justificação de conceitos (nesta fase os conceitos criados por indivíduos ou pela equipe precisam ser justificados); (4) Construção de um protótipo; (5) Difusão do conhecimento.

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 17) apontam que “[...] a capacitação do conhecimento deve ser vista de maneira circular; objetiva sempre a ampliação do potencial de criação do conhecimento”. Para isto, apresentam cinco capacitores do conhecimento que são atividades que afetam positivamente a criação do mesmo e preparam o ambiente para o seu compartilhamento: (1) instalar a visão do conhecimento; (2) gerenciar conversas; (3) mobilizar ativistas do conhecimento; (4) criar o contexto adequado; (5) globalizar o conhecimento local (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).

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. Alguns exemplos: bebedouros e conversas; feiras e fóruns abertos do conhecimento; videoconferências; palestras, workshops e eventos; espaços sem divisórias; e outras formas como a intranet. Para Stewart (1998), o estímulo ao compartilhamento, a motivação das pessoas para a cooperação, ao comportamento colaborativo e a relação de confiança são componentes da cultura organizacional, que dependem das relações entre fatores individuais e ambientais.

No entanto, é importante ter em mente que nem todos os contextos são adequados ao compartilhamento e à criação de conhecimento, por enfrentarem barreiras individuais e organizacionais. De acordo com Davenport e Prusak (1998, p.

117), existem sete barreiras que dificultam o processo de compartilhamento de conhecimento: falta de confiança; diferenças culturais, vocabulários e quadros de referência; falta de tempo e de lugar para encontros; *status* e recompensas atribuídos aos detentores de conhecimento; falta de capacidade de absorção pelos recipientes.

Por outro lado, as comunidades de prática são consideradas fomentadoras da criação e compartilhamento de conhecimento pela possibilidade de interação na resolução de problemas. A abordagem inovadora de Wenger (1998) sobre o tema aprendido está centrada no conceito de comunidades de prática (CoP).

As comunidades de prática, geralmente, têm início com um grupo que possui interesse comum em compartilhar ideias, propor soluções e discutir as melhores práticas, tendo os mesmos objetivos e desejando voluntariamente por meio da troca constante de informações, solidificarem este conhecimento, disponibilizando-o a todos.

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): o *domínio do conhecimento* (dá aos membros um senso de empreendimento comum e os mantém juntos); a *comunidade* (busca os interesses no seu domínio, os membros participam de atividades conjuntas e discussões, ajudam uns aos outros e compartilham informações); e a *prática* (os 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 para Wenger (1998) pode ocorrer em cinco fases típicas do ciclo de vida de uma comunidade: potencial, crescimento, maturidade, sustentação e transformação.

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, 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*.

Para que haja *participação* em uma comunidade, Wenger (1998, p. 174) aponta três modos de pertencimento: *engajamento* (um processo que inclui a negociação contínua de significados; a formação de trajetórias e a revelação de histórias da prática); *imaginação* (criação de imagens do mundo e a busca de conexões por meio de relações entre espaço e tempo, extrapolando a própria experiência); *alinhamento* (coordenação da energia e atividades de um grupo de pessoas).

Wenger (1998, p. 168) também propõe uma classificação com base no grau de envolvimento os membros de uma CoP: *grupo nuclear* (um pequeno grupo no qual a paixão e o engajamento energizam a comunidade); *adesão completa* (membros que são reconhecidos como praticantes e definem a comunidade); *participação periférica* (pessoas que pertencem a comunidade, mas com menos engajamento e autoridade); *participação transacional* (pessoas fora da comunidade que interagem com a mesma ocasionalmente para receber ou prover um serviço, sem tornar-se um membro dela); *acesso passivo* (um grande número de pessoas que têm acesso aos artefatos produzidos pela comunidade, como suas publicações, seu website ou suas ferramentas).

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.

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.

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.

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.

A Investigação Apreciativa foi introduzida como conceito na década de 1980 por David Cooperrider, Suresh Srivastva e outros pesquisadores da *Case Western Reserve University*. 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, na preparação de perguntas positivas, tendo a possibilidade de envolver desde pequenos grupos a milhares de pessoas (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

A IA fundamenta-se em cinco princípios que sustentam sua concepção e aplicação. São eles:

- a) 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. O *princípio poético* vê a organização muito mais como uma poesia e como tal, sua história está sendo constantemente escrita compartilhadamente, e seu passado, presente e futuro são fontes intermináveis de aprendizagem, inspiração ou interpretação.

- b) 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.
- c) o *princípio positivo* destaca que a construção e a sustentação das mudanças exigem grandes quantidades de afeto positivo e ligações sociais (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

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

- a) *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;
- b) *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;
- c) *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, o cronograma, os responsáveis, acompanhamento e avaliação;
- d) *Destiny* ou Destino: nesta última etapa dos quatro “Ds”, 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 em que as pessoas buscam inovações e novas maneiras para mudar a organização e chegar ao ideal esperado.

#### 4 Trajetória Metodológica

A abordagem deste estudo é qualitativa, apoiada em um estudo de caso, com foco descritivo. A escolha do ambiente de pesquisa se deu pelo envolvimento de uma das pesquisadoras com a Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP e também pelas características, especialmente, de encaminhamento metodológico do movimento *Nós Podemos Paraná* 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).

Na primeira etapa da pesquisa, foi feito levantamento documental para conhecer e descrever a metodologia utilizada pelo movimento *Nós Podemos Paraná*. Na sequência, realizou-se a observação participante de dois, dos 339, Círculos de Diálogo destinados a estruturar Núcleos Locais de Trabalho. A escolha destes se deu pela acessibilidade das pesquisadoras aos encontros dos Círculos. O primeiro Círculo foi utilizado como pré-teste da metodologia a ser adotada. O segundo Círculo escolhido ocorreu em Campo Largo, Paraná, no ano de 2011. 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 para análise de conteúdo.

Para construir uma 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 tanto pela realização dos Círculos de Diálogo em todo o Estado, quanto pelo encaminhamento de demais atividades, 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, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com o coordenador e quatro membros, de um total de 12 participantes, do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais, em Ponta Grossa. A seleção dos entrevistados teve como propósito obter uma amostra diversificada, incluindo aqueles que estavam envolvidos em projetos do Núcleo.

Para nortear as entrevistas foram elaborados roteiros semi-estruturados. Utilizou-se na elaboração desses instrumentos os autores Nonaka e Takeuchi (1997) 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) para aferir se o Núcleo pode ser considerado uma comunidade de prática.

A sistematização dos dados coletados foi feita com base na análise de conteúdo de Bardin (2010), gerando, a partir dos registros, o relatório das observações e das entrevistas. A categorização para analisar os Círculos de Diálogo considerou as cinco fases do processo de criação do conhecimento (compartilhamento de conhecimento, criação de conceitos, justificação de conceitos, construção de protótipo, difusão de conhecimento) propostas por Nonaka e Takeuchi (1997); os capacitadores do conhecimento (instilar a visão de conhecimento, gerenciar as conversas, mobilizar os ativistas do conhecimento, criar o contexto adequado e globalizar o conhecimento local) propostos por Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001); e os princípios da Investigação Apreciativa (descoberta, sonho, desenho e destino) de Cooperrider e Witney (2006).

Para a análise do Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais, além das categorias apontadas anteriormente, outras também foram incluídas (o domínio; a comunidade; a prática; a identidade; a participação e a reificação), referentes aos conceitos de Wenger (1998) sobre comunidades de prática e os capacitores: (1) instalar a visão do conhecimento; (2) gerenciar conversas; (3) mobilizar ativistas do conhecimento; (4) criar o contexto adequado; (5) globalizar o conhecimento local, correlacionados à Investigação Apreciativa.

## 5 Análise e Discussão dos Resultados

Nesta seção são analisados e discutidos os resultados obtidos no estudo de caso. Apresenta-se breve caracterização do movimento Nós Podemos Paraná, a partir do levantamento documental; a análise da observação do processo de realização dos Círculos de Diálogo e a constituição dos Núcleos Locais de Trabalho, e a análise do questionário aplicado aos facilitadores do movimento em questão sobre o processo de criação e compartilhamento nos Círculos de Diálogo. Finalmente, são apresentados os resultados das entrevistas com os componentes do Núcleo Local de Trabalho de Ponta Grossa sobre a ocorrência da criação e compartilhamento, se o Núcleo constitui-se em uma comunidade de prática e as contribuições dos Círculos de Conhecimento para a realização de projetos.

O movimento *Nós Podemos Paraná* é resultado da decisão de líderes de 189 países durante a Cúpula do Milênio, promovida pela Organização das Nações Unidas (ONU), em Nova York, no ano de 2000. 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).

O estado do Paraná abraçou a causa, surgindo 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 de Indicadores de Sustentabilidade (ORBIS).

A metodologia desenvolvida pelo movimento conta com as seguintes estruturas: Núcleo Articulador; Círculos de Diálogo; Núcleos Locais de Trabalho e

Círculos de Conhecimento.

O *Núcleo Articulador* é o responsável pela articulação de todo processo de mobilização no estado. Os *Círculos de Diálogo*, realizados com base na metodologia da Investigação Apreciativa (IA), devem mostrar os ganhos de se trabalhar com os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio e sensibilizar cada pessoa sobre o que pode fazer nos *Núcleos Locais de Trabalho* que serão constituídos ao final de cada Círculo. Os *Núcleos Locais de Trabalho* têm a missão de manter viva a dinâmica das atividades na localidade e, em especial, de apoiar seus Grupos de Projetos. Por fim, os *Círculos de Conhecimento* 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. Podem ser compostos por equipe do próprio Núcleo Articulador – quando este detiver o conhecimento – ou por meio de parcerias com outras pessoas e instituições.

Percebeu-se no Círculo analisado em Campo Largo o engajamento dos participantes; todos estavam motivados a participar das atividades propostas, pois tinham vínculos com o município; ou seja, moravam e/ou trabalhavam naquela cidade, o que pode ter influenciado nos resultados apresentados. Verificou-se neste Círculo de Diálogo que, em todas as atividades realizadas, as fases de criação de conhecimento e os capacitores estiveram presentes. Porém, as fases para a criação de conhecimento ficaram mais evidenciadas ao iniciar os diálogos em grupo, com a aplicação adaptada da Investigação Apreciativa (IA).

Pode-se inferir que a teoria da criação de conhecimento e os princípios da Investigação Apreciativa promovem a troca e difusão de conhecimentos, a criação e justificação de protótipo e conceitos. Para criar conhecimento é necessário, segundo Nonaka e Takeuchi (1997) substituir as práticas gerenciais convencionais ainda fortemente presentes nas organizações por novas metodologias que mobilizem e estimulem a participação de seus colaboradores.

Em relação aos elementos facilitadores para a criação do conhecimento, observou-se no Círculo analisado: menor número de participantes; o vínculo destes com o município (reciprocidade), o ambiente informal e agradável; o tempo

disponível bem utilizado; a linguagem acessível e cordial; a experiência da facilitadora na condução dos trabalhos; a apresentação dos dados da localidade foi feita de maneira instigante; o agrupamento das pessoas, segundo sua área de interesse; o clima de confiança entre os participantes; a diversidade cultural dos participantes; a valorização das experiências vividas; a definição dos papéis dos participantes e a utilização da Investigação Apreciativa nos trabalhos em grupo.

Neste sentido, Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 217), defendem que mobilizar os ativistas do conhecimento “[...] 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 troca; assim, torna-se essencial criar um contexto adequado. Somente com a criação desse ambiente propício, que transmita confiança, as pessoas passam a se sentir seguras e mobilizadas em relação ao grupo e à organização para compartilhar seus conhecimentos.

Não foram observadas barreiras ao compartilhamento. Acredita-se que a utilização da Investigação Apreciativa influenciou positivamente a discussão de ideias entre os participantes para a estruturação e justificação de uma ação prioritária, a instituição do Núcleo Local de Trabalho.

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.

Pelos resultados obtidos verificou-se que os três principais fatores que favoreceram o compartilhamento de conhecimento nos Círculos de Diálogo apontados foram: “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 propostas de projetos e ações”, ambas com 50%. Já as três principais barreiras apontadas com maior frequência 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%.

Observou-se que alguns aspectos percebidos pela observação foram os mesmos indicados pelos facilitadores que vivenciam a aplicação de Círculos de Diálogo em vários municípios do Paraná. Pelos resultados obtidos na pesquisa empírica e correlacionando-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, de 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 ficam 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, 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 esse 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, com a constituição dos Núcleos Locais de Trabalho. As pessoas explicitam seu comprometimento e vontade de participar, oferecendo-se 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.

Assim, verifica-se que a IA favorece a criação de uma visão de conhecimento e de futuro aos participantes, mobilizando-os 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 IA é uma metodologia que influencia e está alinhada a todos os capacitores do conhecimento.

Pelas entrevistas buscou-se analisar, no Núcleo Local de Trabalho de Ponta Grossa, as categorias relativas à teoria da criação do conhecimento e comunidades de prática (fases para criação, capacitores do conhecimento e elementos conceituais das comunidades de prática). Percebeu-se que todas as fases para criação do conhecimento se fazem presentes no Núcleo em questão. A partir da ocorrência de intenso compartilhamento de conhecimento tácito nas reuniões semanais do Núcleo, percebe-se que existem muitos fatores que influenciam positivamente o compartilhamento. Pode-se afirmar pelos resultados obtidos que a teoria da criação de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), embora tenha sido desenvolvida para uma cultura e contexto diferente da realidade brasileira e do ambiente dessa pesquisa, mostrou-se adequada e aplicável, pelo fato de amparar-se na capacidade interativa, criativa e colaborativa das pessoas.

Em relação à presença dos capacitores do conhecimento no Núcleo estudado, constatou-se que o Círculo de Diálogo dá início à preparação para instilar a visão do conhecimento nos Núcleos Locais de Trabalho. A participação para nivelar o conhecimento dos membros também contribui para instilar a visão do conhecimento (Capacitor 1). A busca de novas ideias e iniciativas para promover o desenvolvimento local sempre são estimuladas. A dinâmica de funcionamento está fortemente embasada no diálogo (Capacitor 2); no Núcleo, as pessoas gostam de

interagir, falar, expor suas ideias. Há o comprometimento do coordenador (Capacitor 3) que mobiliza os participantes e coordena as iniciativas para a criação do conhecimento, mas também existe a participação de pessoas-chave engajadas que já trabalhavam com projetos de desenvolvimento local. Percebe-se também 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 ao compartilhar o conhecimento com todos nas reuniões e a globalização (Capacitor 5) que ocorre 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.

Considerando a natureza do conhecimento tácito, que é adquirido por meio da experiência e de difícil verbalização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 97), existem barreiras que dificultam o compartilhamento e inibem o processo de criação do conhecimento. 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. Os posicionamentos dos pesquisados, obtidos nas entrevistas, ilustram as observações feitas acima:

Não acredito que tenha barreiras [sic]. 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).

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).

Os indícios da pesquisa no Núcleo Local de Trabalho, em relação aos capacitores, vão ao encontro do pensamento de Nonaka e Takeuchi (1997) quando colocam que, 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.

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. 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”.

As categorias principais de análise em relação às comunidades de prática foram os elementos conceituais: domínio; comunidade; prática; identidade; participação e 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 que não participam ativamente do Núcleo estudado. Verificou-se também 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 do Núcleo.

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 um 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.

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.

Pelos resultados da pesquisa sobre os elementos conceituais das comunidades de prática, é possível afirmar que estão alinhados aos três modos de *participação* em uma comunidade: *engajamento* (um processo que inclui a negociação contínua de significados; a formação de trajetórias e a revelação de histórias da prática); *imaginação* (criação de imagens do mundo e a busca de conexões por meio de relações entre espaço e tempo, extrapolando a própria experiência); *alinhamento* (coordenação da energia e atividades de um grupo de pessoas) (WENGER, 1998, p. 174).

## 6 Considerações Finais

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 Articulador, responsável pela coordenação de todo processo de mobilização no estado, promove Círculos de Diálogo em todos os municípios paranaenses, apoia 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 Articulador 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.

Já os Círculos de Diálogo, promovidos pelo Núcleo Articulador, 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 Apreciativa (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 das pesquisadoras nas observações e, principalmente, dos facilitadores que conduzem Círculos de Diálogo em todo o estado, geralmente os participantes sentem-se entusiasmados e livres para criar e aprender juntos; um ambiente propício 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.

Ao estudar o Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais, verifica-se que o mesmo corresponde ao que, teoricamente, se esperaria de um Núcleo. Pelos resultados, pode-se afirmar que todas as fases para criação do conhecimento e os capacitores se fazem presentes no Núcleo Local de Trabalho em questão. Ocorre intenso compartilhamento de conhecimento tácito nas reuniões semanais; a dinâmica

de funcionamento do Núcleo está focada no diálogo, no compartilhamento das experiências e nos relacionamentos estabelecidos. Nesse ambiente, os membros se sentem estimulados a socializar e conversar; mesmo existindo divergências de opiniões, todos expõem suas ideias, sem medo de errar. Os sentimentos de confiança e de pertencimento dos participantes refletem-se no fortalecimento da identidade do Núcleo e na geração de projetos consistentes, que apresentam resultados positivos.

O Núcleo Local de Trabalho dos Campos Gerais pode ser considerado uma comunidade de prática e encontra-se 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.

Acredita-se que um dos maiores desafios do Núcleo Articulador seja exatamente animar Núcleos Locais de Trabalho em diferentes graus de amadurecimento e com variadas necessidades. Como, em 2010, a meta do movimento *Nós Podemos Paraná* era fazer Círculos de Diálogo em todos os municípios paranaenses 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 Articulador 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. Verificou-se, ainda, que os Círculos de Conhecimento contribuíram para a geração e amadurecimento de projetos.

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.

Acredita-se que estudos na mesma temática, em outros Núcleos Locais de Trabalho, possibilitam reflexões teóricas e práticas e 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, eliminando as lacunas de conhecimento existentes e dando apoio no amadurecimento das ideias e intercâmbio de expertises.

## Referências

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70; LDA, 2010.

CARVALHO, I. M.; MENDES, S. P.; VERAS, V. M. (Org.). **Gestão do conhecimento**: uma estratégia empresarial. Brasília: JJ Gráfica e Comunicações, 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.

GROTTO, D. O compartilhamento do conhecimento nas organizações. In: ANGELONI, M. T. (Org.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 106-119.

MOVIMENTO NÓS PODEMOS PARANÁ. **Guia de mobilização**: nós podemos... mobilizar em prol dos Objetivos do Milênio. 2010. Disponível em: <<http://www.portalodm.com.br/guia-de-mobilizacao--bp--174--np--1.html>>. Acesso em: 7 ago. 2011.

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.

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 fev. 2012.

STEWART, T. A. **Capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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. New York: Cambridge University Press, 1998.

## **The contributions of social movement *Nós Podemos Paraná* (We Can, Paraná) for the creation and sharing of knowledge**

**Abstract:** This paper is a descriptive research about the contributions of the movement *Nós Podemos Paraná* (We Can, Paraná) for the creation and sharing of knowledge. From documentary survey, the methodology of the Movement, the role and the importance of each of its structures are described: Core Articulator, Dialog's Circles, Knowledge's Circles, Core Workplaces and Projects Group. Analyzes Dialog's circle and Knowledge's Circles in addition of the constitution and characteristics of Cores Workplaces, pointing out the barriers to knowledge sharing and their potential as a community of practice. Concludes that the studied core can be considered as a community of practice, in maturity phase and its members commit themselves, creating and developing common projects, renewing interests, commitment and relationship, and for their positive results, turning the project into a regional reference.

**Keywords:** Knowledge creation. Knowledge sharing. Communities of practice.

Recebido: 26/07/2013  
Aceito: 19/04/2014



---

<sup>1</sup> 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).