

Metodologias que estimulam o compartilhamento de conhecimentos: a experiência do Global Forum América Latina – GFAL

Isabela Drago¹, Karoline Aparecida Scroch Sato², Maxiliano Ribeiro³, Helena de Fátima Nunes Silva⁴

Resumo

Introdução: Investiga a contribuição das metodologias utilizadas no Global Forum America Latina (GFAL) como forma de compartilhamento de conhecimento, empregando a Investigação Apreciativa (IA) e a Facilitação Gráfica. Identifica a importância do ambiente para o compartilhamento, a importância da externalização do conhecimento e os fatores que facilitam o compartilhamento.

Método: Realiza uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, a partir de questionários aplicados aos coordenadores da área de Desenvolvimento Organizacional da Federação das Indústrias do Estado do Paraná, promotora do evento no Brasil, e da análise da documentação relativa às metodologias utilizadas. **Resultados:** Caracterizou-se o ambiente de pesquisa e, com base na tabulação dos dados obtidos pelo questionário, procedeu-se a análise sob as seguintes categorias: importância do ambiente, externalização do conhecimento, fatores facilitadores e as metodologias como facilitadoras do compartilhamento de experiências. **Conclusões:** A Investigação Apreciativa (IA) pode ser considerada uma metodologia que facilita a construção de ambiente favorável (ba) para a criação de conhecimento assim como a Facilitação Gráfica contribui diretamente no processo de compartilhamento, pois facilita a explicitação dos conhecimentos.

Palavras-chave

Compartilhamento de conhecimento; Socialização do conhecimento; Investigação apreciativa; Facilitação gráfica; Gestão do conhecimento; Global Forum América Latina.

Introdução

Na sociedade do conhecimento, a constante busca pela inovação e pelos resultados tem levado às organizações a se estruturarem como organismos de aprendizagem, como produtoras de conhecimento. No entanto, para que haja criação de conhecimento, o ambiente organizacional deve ser propício, ou seja, é necessário ter um espaço compartilhado, denominado de contexto capacitante ou *ba*, em que as pessoas possam sentirem-se seguras e mobilizadas para compartilhar informações e conhecimentos com o grupo e com a organização.

Corroborando com esta premissa, de compartilhamento do conhecimento, o Global Forum America Latina – GFAL que, no Brasil, é promovido pela Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP utiliza duas metodologias, a Investigação Apreciativa e a Facilitação

Gráfica, com a finalidade de estimular o diálogo entre os especialistas e o compartilhamento de conhecimento. Os diálogos são norteados pelos passos da Investigação Apreciativa (IA) e a Facilitação Gráfica na composição do registro gráfico do conhecimento compartilhado entre todos os participantes dos eventos.

A Investigação Apreciativa utilizada como metodologia contribui para a gestão de mudanças, adaptando-se aos valores, crenças e desafios de negócios. Com a aplicação dessa metodologia propõe-se a ruptura dos paradigmas tradicionais de planejamento em uma organização, pois trabalha com alterações radicais em práticas de mudanças gerenciais. Sua abordagem é inovadora, desafia o modelo habitual de gestão, voltado para a resolução dos problemas ou dificuldades. Propõe o gerenciamento de mudanças pela busca do que há de melhor, do que dá vida a um sistema quando ele está em seu estado mais eficaz e capaz,

em termos econômicos, sociais, ecológicos e humanos.

A Facilitação Gráfica é utilizada no processo da Investigação Apreciativa e durante todo o encontro do GFAL, para registrar o conhecimento que está sendo compartilhado pelos participantes, ajudando a retratar sobre o que está sendo explicitado pelos grupos e para que as pessoas se vejam dentro do processo e o que podem, efetivamente, contribuir. Esta metodologia ajuda de maneira simples e clara no gerenciamento das informações e conhecimentos compartilhados durante o Global Forum América Latina, usando linguagem gráfica consistente em formato de desenhos por meio de documentos.

Este artigo tem uma abordagem qualitativa e descritiva, a qual se justifica pelo objetivo de investigar a experiência do GFAL e a contribuição das metodologias utilizadas, Investigação Apreciativa e Facilitação Gráfica, para tornar efetivo o processo de compartilhamento de conhecimento. A coleta das informações deu-se na documentação da organização promotora do evento e por um questionário (com questões abertas, relacionado às metodologias utilizadas aos conceitos de compartilhamento de conhecimento) aplicado aos coordenadores da Área de Desenvolvimento Organizacional do Sistema FIEP, os quais foram selecionados pelo fato de terem visão sistêmica desse evento e pela vivência na aplicação das metodologias.

Para análise dos resultados levou-se em consideração por um lado, os conceitos referentes à Gestão do Conhecimento, em especial o compartilhamento. Por outro lado, as observações sobre o contexto do ambiente pesquisado e a aplicação das metodologias.

Informação x conhecimento

Muito se diz que se vive na sociedade da informação e do conhecimento e que apenas as empresas que souberem gerenciar suas informações e conhecimentos vencerão no acirrado mercado competitivo. Por este motivo

torna-se importante iniciar a abordagem teórica diferenciando informação e conhecimento para a análise dos demais temas e para a compreensão da dificuldade do compartilhamento do conhecimento, objeto de estudo do presente trabalho. Informações e conhecimento passam a ser recursos de desenvolvimento, de criação de valor, ligados diretamente ao sucesso das organizações.

Informação é, de acordo com Davenport (1998, p. 18-19), um conjunto de dados dotados de relevância e propósito que requerem análise, exigem consenso em relação ao significado e exige mediação humana. Somente as pessoas transformam dados em informação. Informação é a transformação do dado, quando é interpretado e está contextualizado. Para Barreto (1999) a informação sintoniza o mundo. De acordo com Mcgee e Prusak (1994, p. 5), “a informação que cria valor significativo para as organizações possibilita que novos produtos e serviços sejam criados e aperfeiçoa a qualidade do processo decisório na organização”. As informações se transformam em insumos ao processo decisório (BARBOSA, 1997). Obter vantagem competitiva é a principal razão para o uso estratégico da informação, por este motivo o recurso informação deve ser tratado da mesma maneira que qualquer outro recurso (STAREC; GOMES; BEZERRA, 2005, p. 61). Ter a informação certa, no momento certo é fator crítico de sucesso e sobrevivência para as organizações (JANNUZZI e MONTALLI, 1999).

O conhecimento é entendido como as informações que estão na mente das pessoas. Informações estas valiosas, que exigem reflexão, síntese e contexto. “Conhecimento é uma abstenção interior, pessoal, de alguma coisa que foi experimentada por alguém (SETZER, 1999). O conhecimento é de difícil estruturação, não possibilita transferência e é de difícil disseminação. O conhecimento, normalmente é tácito, só existe na mente humana e é de difícil explicitação (DAVENPORT, 1998, p. 18-19). No contexto das organizações, o conhecimento é entendido como a experiência acumulada de seus colaboradores.

Considerando a definição de conhecimento, é importante diferenciar o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. O conhecimento explícito é codificado, é objetivo, está representado em linguagem formal e permite armazenamento (CARVALHO, 2006). Este tipo de conhecimento é fácil de ser compartilhado. O conhecimento tácito, em contrapartida, é difícil de formalização, por ser um conhecimento pessoal, e, por este motivo também é de difícil comunicação e subjetivo, constituído de insights e intuições. “Enquanto permanece guardado como *know how* pessoal, o conhecimento tácito tem pouco valor para a organização. Porém, apesar da dificuldade de se codificar o conhecimento tácito, seu valor substancial compensa o esforço” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 99). O conhecimento tácito está, fortemente, associado ao processo de inovação nas organizações, para identificar e solucionar problemas, e antecipar ações (TERRA, 2001, p. 69).

Com a intensificação do uso da informação como fim estratégico começou-se a identificar os aspectos intangíveis que faziam parte dos processos organizacionais. Identificou-se que as informações por si só não poderiam solucionar todos os problemas da organização. De acordo com Terra (2001, p. 180) a transformação de informações para conhecimentos depende da mente humana e de interpretação, que são baseadas em experiências e conhecimento prévio acumulado. Com isto o conhecimento passa a ser valorizado cada vez mais e surge a expressão gestão do conhecimento, que aponta a integração e uso dos conhecimentos nas organizações com o objetivo de auxiliar na busca por bons resultados e aprendizagem organizacional.

Criação de conhecimento

Retomando as colocações anteriores, de que para vencerem e se manterem competitivas as organizações precisam pensar em maneiras e práticas para criar conhecimento organizacional e gerar aprendizagem, deve-se saber, primeiramente, que a criação do conhecimento envolve a capacidade de “adquirir, criar, acumular

e explorar o conhecimento. Esta criação acontece quando o conhecimento dos indivíduos passa a ser cristalizado como parte da organização” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 83). Porém, a criação não é uma “simples compilação de fatos, mas um processo humano singular e irreduzível, que não se produz com facilidade” (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p. 15).

Para que a construção de conhecimento exista é necessário um relacionamento sinérgico entre o conhecimento tácito e o explícito e a elaboração de processos sociais que possibilitam a criação de novos conhecimentos por meio da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 82-83). “Empresas criadoras de conhecimento, seriam, pois, aquelas que criam, sistematicamente, novos conhecimentos, disseminam-nos pela organização inteira e, rapidamente, os incorporam as novas tecnologias e produtos” (TERRA, 2001, p. 78).

Segundo a abordagem de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65) o conhecimento pode ser criado com base em duas dimensões: a ontológica, na qual o conhecimento só é criado pelos indivíduos; e a epistemológica, que considera que os homens adquirem conhecimentos criando e tendo suas próprias experiências. A conversão do conhecimento explícito para o tácito seria a dimensão epistemológica da criação do conhecimento. A dimensão ontológica que seria o nível organizacional ocorre quando vários processos de conversão do conhecimento tácito e explícito acontecem em um ciclo ascendente do indivíduo até pontos da organização com o ambiente (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 65). “E, nesse processo, o indivíduo assumiria o papel de criador, do grupo, de sintetizador e a organização, de amplificadora do conhecimento” (TERRA, 2001, p. 80-81).

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). A partir desta perspectiva surge a criação do conhecimento a qual ocorre em forma de espiral, começando no nível individual e aumentando, ampliando comunidades de interação até chegar ao nível interorganizacional. Para os autores, a criação do conhecimento está, portanto, na mobilização e na conversão do conhecimento tácito em explícito. A partir de vários processos de conversão o conhecimento é criado (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 62).

O processo de conversão envolve: a socialização, interação entre conhecimentos tácito e tácito; a externalização, interação entre conhecimentos tácito e explícito; a combinação interação entre conhecimentos explícito e explícito, e a internalização, interação entre conhecimentos explícito e tácito. Entretanto, 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.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 83-95), são cinco as condições capacitadoras, em nível organizacional, que promovem a espiral do conhecimento: intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade de requisitos.

Cada vez mais as organizações estão considerando a criação de conhecimento como fator de competitividade. Porém, isto não basta para o sucesso. É necessário que as organizações realmente disseminem e promovam a criação de conhecimento. É importante que exista um processo sistematizado e consciente para que a criação de conhecimento possa ser efetiva, gerando assim resultados positivos.

Compartilhamento de conhecimento

Reconhecida a importância da criação do conhecimento organizacional é necessário que este conhecimento seja compartilhado para que se gerem novos produtos, processos

e serviços. 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. “As idéias causam maior impacto quando são amplamente compartilhadas, e não quando mantidas em poucas mentes” (GARVIN, 2000, p. 68).

Vários autores têm ressaltado a dificuldade de compartilhar o conhecimento tácito, pois este reside na mente de cada um dos colaboradores. Repassar a alguém detalhes de habilidades é algo extremamente difícil e subjetivo. O conhecimento tácito é considerado ambíguo e de difícil transferência para as outras partes da organização. Para Stewart (1998, p. 65), o conhecimento tácito, além de ser de difícil explicação e comunicação, é ainda de difícil identificação e articulação: “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”.

O desafio que se percebe é, portanto, conseguir converter o conhecimento individual de maneira que a organização constantemente aprenda e incremente seus conhecimentos.

A dúvida é: como conseguir compartilhar conhecimento? Outra dúvida é: quem precisa saber e quanto, para facilitar o compartilhamento? De acordo com Davenport e Prusak (1998, p. 107) o compartilhamento acontece quando a organização contrata pessoas perspicazes e deixa que estas pessoas conversem entre si. A questão já conhecida é que o conhecimento tácito é de difícil transferência e de que o compartilhamento é uma tarefa difícil. Por este motivo, as organizações devem facilitar o compartilhamento.

É preciso criar processos e orientação e/ou aprendizado para que os conhecimentos tácitos que são importantes na organização não fiquem concentrados em uma única pessoa (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 99). “Para que informações e conhecimentos possam ser compartilhados de modo fácil, confortável e transparente, é preciso que haja propício

ambiente para compartilhar o conhecimento a ser implantado” (MCINERNEY, 2006, p. 57). É necessário, em primeiro lugar, que a organização adote métodos de compartilhamento que estejam de acordo com a cultura organizacional.

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 17) apontam que “a capacitação do conhecimento deve ser vista de maneira circular; objetivar 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 conhecimento e preparam o ambiente para o compartilhamento, são eles: Capacitor 1- Instalar a visão do conhecimento; Capacitor 2 - Gerenciar conversas; Capacitor 3 - Mobilizar ativistas do conhecimento; Capacitor 4 - Criar o contexto adequado e, Capacitor 5 - Globalizar o conhecimento local.

Além dos capacitores existem maneiras de compartilhar o conhecimento tácito. O compartilhamento pode ocorrer pela observação direta, observação direta e narração, imitação, experimentação e comparação e execução conjunta. (VON KROGH, ICHIJIO; NONAKA, 2001, p. 106-107).

O processo de aprendizagem envolve uma mistura dos processos de observação, imitação, narração, experimentação e execução (VON KROGH; ICHIJIO; NONAKA, 2001, p. 107).

As cinco condições capacitadoras e os modos de conversão do conhecimento e, considerando a variável tempo resulta em um modelo integrado das cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional: Compartilhamento do conhecimento tácito, Criação de conceitos, Justificação de conceitos, Construção de arquétipo ou protótipo e Difusão interativa do conhecimento.

Outro fator relevante observado por Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 217) é que “a criação do conhecimento está diretamente relacionada com a criação de um espaço compartilhado, denominado de contexto capacitante, ou *ba*,

palavra de origem japonesa, que tem tradução aproximada de local onde acontece um fato”.

O *ba* pode ser interpretado como o espaço, ou contexto, compartilhado para novos relacionamentos, servindo como uma base para a criação do conhecimento. O *ba* sustenta o conhecimento individual e/ou coletivo (OUTI e STRAUHS, 2004).

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. Davenport e Prusak (1998, p. 117-118) apontam sete barreiras que dificultam este processo: falta de confiança mútua; diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência; falta de tempo e de lugar de encontro; idéia estreita de trabalho produtivo; falta de capacidade de absorção pelos recipientes; crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos; síndrome do “não criado aqui” e intolerância com erros ou necessidades de ajuda. Starec, Gomes e Bezerra (2005, p. 55-61) também apontam as dificuldades enfrentadas pelas organizações com relação às informações e conhecimentos. Os autores denominam tais problemas como sendo “pecados organizacionais”, são eles: avareza, concentração da informação somente a alguns, poder de reter a informação; gula, excesso de informação levando ao caos informacional; ira, insatisfação com a falta de informação, imprecisão e ineficácia; inveja, problemas relacionados à ética informacional; luxúria, problemas na estética da comunicação, falhas no processo; preguiça, obsolescência da informação e soberba relacionada ao poder de possuir a informação.

Metodologias que estimulam o compartilhamento de conhecimento

O foco deste trabalho é analisar como as metodologias empregadas no Global Forum América Latina (GFAL), estimulam o compartilhamento de conhecimentos entre os participantes. Neste sentido, são descritas a Facilitação Gráfica e a Investigação Apreciativa.

Facilitação Gráfica

A Facilitação gráfica é um estilo de facilitação de grupo que usa visualização e a escuta do modo que usamos a nossa língua para apresentações (SIBBET, 2006, p. 3). Segundo Sibbet (2006, p. 3) a metodologia tem como base fundamental um facilitador o qual tem o papel de registrar publicamente as sínteses de todo o contexto apresentado por grupos e palestrantes. Por meio de utilização de *flip charts*, papéis largos, murais, *templates* gráficos e outras mídias visuais. Ela também envolve documentação de processo grupal em tempo real e proporciona às pessoas caminhos para, visualmente, lembrar seus compromissos e trilhar os progressos em uma série de reuniões. A facilitação gráfica pode combinar a redação gráfica com a prática de planejamento e guia de grupos na busca e consolidação de objetivos comuns.

Seu objetivo é gerenciar informações, durante a aplicação de seu processo, usando linguagem gráfica consistente e apresentando desenhos por meio de documentos.

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.

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. As abordagens de mudança e desenvolvimento organizacionais utilizadas atualmente pelas organizações têm influência direta na aprendizagem das pessoas. Loures (2010, p. 9) comenta que a metodologia da Investigação Apreciativa (IA) foi utilizada pela empresa Nutrimental S.A., pelo fato de ser um efetivo instrumento de transformação organizacional que focaliza a aprendizagem a partir do sucesso.

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 e WHITNEY, 2006).

Considerando todos esses fatores juntos, a IA trabalha tendo como ponto de partida os relatos deste cerne de transformação positiva, pressupondo que cada sistema vivo detém muitos relatos ricos e inspiradores não penetrados no positivo. Ao ligar a energia deste cerne à agenda de transformação, tornam-se possíveis mudanças antes nunca imaginadas, de forma súbita e democrática.

A IA fundamenta-se em cinco princípios que sustentam sua concepção e aplicação, são eles: construcionista, da simultaneidade, poético, antecipatório e positivo.

Além dos princípios norteadores, a metodologia de Investigação Apreciativa compõe-se de 4 passos

básicos. O Ciclo dos 4 D originou dos termos em inglês *Discovery*, *Dream*, *Design* e *Destiny*, e refere-se aos passos de Descoberta, Sonho, Planejamento e Destino (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Análise dos resultados

Os resultados obtidos referem-se à análise da documentação do Global Forum América Latina (GFAL) e de questionário aplicado junto aos coordenadores da Área de Desenvolvimento Organizacional do Sistema FIEP. Com a análise da documentação, tornou-se possível apresentar a caracterização do ambiente de pesquisa. Já os dados obtidos pelo questionário foram tabulados e analisados nas categorias: importância do ambiente, externalização do conhecimento, fatores facilitadores e as metodologias como facilitadoras do compartilhamento de experiências.

Caracterização do ambiente de pesquisa

O mundo atual tem exigido, cada vez mais, o comprometimento dos cidadãos, das instituições e das empresas para seu desenvolvimento harmônico e equilibrado. Neste contexto, empresas conscientes de sua responsabilidade têm assumido um papel de destaque na criação e implementação de iniciativas voltadas ao desenvolvimento sustentável das comunidades e regiões onde atuam. As universidades, por outro lado, responsáveis que são pela formação profissional de jovens e futuros líderes, têm procurado incluir, em seus currículos, conhecimentos voltados à ética, responsabilidade social e ambiental.

O ambiente onde aconteceu o Global Forum América Latina (GFAL) mescla propósitos entre a área de negócios e a educação em gestão. Trata-se de um movimento mundial de conversação sobre inovação da educação para a sustentabilidade.

O Global Forum é uma iniciativa espontânea de organização da sociedade na busca de ações inovadoras para a sustentabilidade da vida

humana em nosso planeta. Surgiu no ano 2000, a partir do *Global Compact*, na ONU, fundindo-se com o *Business as an Agent of World Benefit* - BAWB em um encontro promovido por Kofi Annan e organizado por David Cooperrider, da Case Western Reserve. Somente em 2006, o Global Forum ganhou as características de um movimento que se expande em conversações por toda a América, até chegar ao Brasil em 2008.

Duas metodologias são utilizadas no GFAL no decorrer de todo o evento, com a finalidade de estimular o diálogo entre os especialistas e o compartilhamento de conhecimento. Os diálogos são norteados pelos passos da metodologia da Investigação Apreciativa (IA) tendo como foco os princípios que envolvem uma educação significativa e transformadora, identificada com as evoluções tecnológicas, com o desafio da sustentabilidade e com as novas demandas de um mercado globalizado.

Os especialistas convidados são selecionados pela experiência empresarial, conhecimento técnico e relevância de sua pesquisa científica, ação empreendedora-inovadora no seu setor; assim como pela capacidade de pensar o futuro da educação.

O evento contou com palestras proferidas por personalidades brasileiras e estrangeiras do mundo empresarial e da área acadêmica, com painéis, apresentações expositivas e rodadas de diálogo entre os participantes.

A Facilitação Gráfica foi usada dentro do processo da Investigação Apreciativa para registrar o conhecimento que estava sendo compartilhado pelos participantes, ajudando a retratar sobre o que estava sendo explicitado pelos grupos e contribuindo para que as pessoas perceberem-se dentro do processo e como elas poderiam efetivamente contribuir. Esta metodologia ajuda de maneira simples e clara no gerenciamento das informações e conhecimentos compartilhados durante todo do GFAL, usando linguagem gráfica consistente e formatos de desenhos por meio de documentos.

Tendo em vista a compreensão do contexto em que ocorreu o GFAL fez-se uma análise da importância do ambiente, da importância da externalização das experiências e conhecimentos, dos fatores e das metodologias facilitadoras do compartilhamento do conhecimento.

Importância do ambiente

O Global Forum America Latina – GFAL faz uso da Investigação Apreciativa e da Facilitação Gráfica a fim de estabelecer um ambiente agradável, que estimule o diálogo entre os seus diversos participantes, promovendo, assim, o compartilhamento de conhecimentos.

A Investigação Apreciativa, por meio do ciclo dos 4 D (*Discovery, Dream, Design e Destiny*), é utilizada para nortear os diálogos dos participantes durante o encontro. Já a Facilitação Gráfica é utilizada na composição do registro gráfico dos conhecimentos compartilhados no GFAL.

As metodologias mencionadas ajudaram na composição do ambiente, favorecendo o estabelecimento de um ambiente, o *ba*. Segundo as afirmações dos respondentes, o ambiente constituído durante o GFAL favoreceu o compartilhamento do conhecimento, experiências e informações e as metodologias utilizadas estimularam a participação das pessoas, as quais formaram grupos de até oito pessoas e nestes, durante o desenrolar das atividades, os grupos fizeram relatos de experiências e conhecimentos, sendo este o foco principal da primeira fase do ciclo dos 4 D da Investigação Apreciativa, a Descoberta.

Importância da externalização

Ao se referir à importância de explicitar o conhecimento o entrevistado João Gratuliano afirma que os participantes dos encontros apresentam um forte interesse em documentar o seu conhecimento tácito, levando-o para o explícito, por meio de formulários físicos ou digitais, propostos pelos organizadores dos

encontros. Entretanto, observa-se que este forte interesse se deu durante o evento, mas considerando a continuidade do processo o interesse é fraco.

Dois fatores são indicados como os que mais estimulam a documentação, sendo:

- a possibilidade de apresentar casos de sucesso para os demais participantes dos grupos;
- o interesse pessoal de contar suas histórias de sucesso.

A entrevistada Lindamir Mocellin Mueller, também considera que o interesse seja forte em registrar o conhecimento tácito e aponta também dois fatores principais:

- o material disponibilizado para registro, ou seja os formulários bem elaborados, e a utilização de computadores nas mesas;
- uma boa elaboração do caderno de registros (de fácil entendimento) seja manual ou em computadores.

Fatores que facilitam o compartilhamento

Relatar casos de histórias bem sucedidas, momentos em que as pessoas se sentiram mais integradas, atuantes e motivadas podem ser indicados como os mais estimulantes para a troca de conhecimento, experiências e informações.

Em contrapartida o tempo das atividades, durante os encontros, não é muito extenso e cada um dos participantes acaba por compartilhar poucas histórias ou casos de sucesso.

O entrevistado Gratuliano cita que “é possível aprender muito também com experiências que fracassaram”, mas o GFAL utiliza a Investigação Apreciativa e esta metodologia não abre esta possibilidade. Segundo Cooperrider e Whitney (2006, p. 3) a metodologia propõe incisivamente que as organizações não devem ser essencialmente problemas a serem resolvidos.

A entrevistada Lindamir afirma que o design específico da sala, o desenho da conferência e também o material criado nos encontros, bem como os questionamentos surgidos são os fatores que mais estimulam a troca de informações e conhecimentos. Contudo, aponta que a falta de vontade e abertura dos participantes, a dificuldade encontrada para dialogar e idéias pré-concebidas de alguns participantes são fatores que dificultam a troca de conhecimentos.

Durante os encontros do Global Forum, foram oportunizados contextos que facilitaram as atividades em grupo bem como favoreceram a criação e acúmulo de conhecimento em nível individual, esta colocação está sustentada nas palavras do entrevistado Gratuliano:

O ambiente e a agenda estão elaborados de forma a estimular a participação de pequenos grupos, mesas para 8 pessoas, distribuição do tempo valorizando a produção do grupo. Isto permite que todos tenham voz e que não fique cansativo escutar os outros, desta forma todos são estimulados a dar sua contribuição e exercitar o relato de seus conhecimentos, do tácito para o explícito.

Pelo que se percebe na fala do entrevistado, evidencia-se a socialização, a interação entre conhecimentos tácito e tácito; a externalização, interação entre conhecimentos tácito e explícito; a combinação interação entre conhecimentos explícito e explícito, e a internalização, interação entre conhecimentos explícito e tácito, bem como a sua relação com as cinco condições capacitadoras, em nível organizacional, que promovem a espiral do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 83-95).

As atividades realizadas durante o GFAL também contribuíram para a criação no sentido de propiciar um ambiente favorável ao compartilhamento do conhecimento. Dentro do GFAL, os capacitores do conhecimento, atividades que contribuem para a criação do conhecimento e preparam o ambiente para o compartilhamento, na visão de Von Krogh, Ichijo e Nonaka foram trabalhados nas fases Sonho e Planejamento, da Investigação Apreciativa, as quais instigam os participantes à criação de algo inovador que faça uso de

conhecimento dos participantes na elaboração e preparação de propostas de projetos.

De acordo com a entrevistada Lindamir, a cada momento de diálogo a pessoa aprende, está socializando com os outros e o conhecimento está nas pessoas e nas suas experiências. Aponta que a disposição das mesas e a formação de grupos e os questionamentos também afetam positivamente a criação de conhecimento; é um ambiente favorável à troca.

As fases do processo de criação do conhecimento foram observadas durante o Global Forum América Latina, para o entrevistado Gratuliano:

embora nem todos os grupos alcancem um grau de estruturação consistente, quase sempre há uma construção coletiva que inclui diversas contribuições e possibilita a difusão desta construção com alguns integrantes. Boa parte da criação e das explicações dos protótipos não é registrada. Já a criação de conceitos, ou seja, o surgimento de algo completamente novo, isso não é muito comum, e sim a combinação de conceitos em uma proposta de um novo projeto, não necessariamente inovador.

Já para Lindamir, “Na visualização do futuro para a sustentabilidade, e na construção de protótipos as pessoas refletem sobre conhecimentos já existentes e juntas colocam à disposição todo o conhecimento que possuem para criar algo novo, aqui consiste o conhecimento”.

Metodologias como facilitadoras do compartilhamento de conhecimento

Ao ser questionado como a metodologia Investigação Apreciativa pode contribuir para estimular o compartilhamento de conhecimento, o entrevistado Gratuliano ressaltou a importância, dentre os cinco princípios que sustentam e norteiam a metodologia, do **princípio construcionista**, pois ele estimula em todas as fases da IA o trabalho de criação coletiva, fazendo com que o compartilhamento do conhecimento aconteça no decorrer de todos os momentos de atividades em grupo. Nonaka e Takeuchi (1997) reforçam o princípio construcionista, pois pregam

que a organização não pode criar conhecimento, por si mesma. Isto é, sem que haja iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo. Portanto, os membros de uma equipe só criam novas perspectivas com o diálogo e o debate. A entrevistada Lindamir, em concordância afirma que as perguntas que são elaboradas, o construcionismo social e os aspectos positivos estimulam o compartilhamento, pois, sempre que a pessoa olha coisas positivas tende a ficar mais otimista e tem disponibilidade para construir o futuro e assimilar novos conhecimentos.

Quando se perguntou como a metodologia Facilitação Gráfica pode contribuir para o compartilhamento do conhecimento, o entrevistado Gratuliano comentou que, no GFAL, esta metodologia foi usada para que fosse um suporte ao registro dos conhecimentos por meio de desenhos e textos o que demonstra uma síntese das principais idéias apresentadas no evento. “Na minha experiência é muito útil para os participantes recordarem rapidamente do que aconteceu e recapitular frases e conclusões que nem sempre é possível anotar durante o evento”. Para a entrevistada Lindamir os registros feitos de forma colorida e em desenho estimulam a criatividade das pessoas e também o senso ético. O resumo faz com que as pessoas absorvam somente o que é essencial.

Pelos resultados da observação do contexto e das entrevistas pode-se afirmar que o compartilhamento de conhecimento no Evento se dá pelas metodologias empregadas, as quais privilegiam o indivíduo em constante interação com o grupo e também pelo fato de possibilitar o registro, a síntese dessa construção. A representação gráfica, como forma de síntese dos conhecimentos e experiências trocados durante o evento, pode estimular novas interações possibilitando um criar e recriar constantes.

Considerações finais

O conhecimento passou a ser um dos elementos mais importantes para as organizações. Entretanto, gerenciar ambientes de conhecimento

não é tarefa fácil, pois depende primeiramente de mudança cultural e de organizações que ofereçam espaços favoráveis à criação e compartilhamento do conhecimento individual para todos na organização. Somente oferecendo um contexto apropriado (*ba*) é que se torna possível ter criatividade, inovação e aprendizagem.

Conforme visto em Davenport e Prusak (1998) existem algumas barreiras que dificultam o compartilhamento de conhecimento e que devem ser transpostas. Para tal, é essencial a adoção de práticas e metodologias compatíveis com o processo de criação e compartilhamento do conhecimento individual e organizacional.

Para estudar como as metodologias podem auxiliar no processo de criação e compartilhamento de conhecimentos, analisou-se a experiência do Global Forum América Latina (GFAL), movimento mundial que tem como finalidade estimular o diálogo e a troca de conhecimentos sobre a inovação da educação para a sustentabilidade.

Verificou-se que as atividades desenvolvidas, durante o GFAL, foram norteadas pelos passos da Investigação Apreciativa (IA) e que a Facilitação Gráfica é utilizada a fim de compor um registro gráfico dos conhecimentos compartilhados entre os participantes do encontro.

Esta análise possibilitou observar que a IA pode ser considerada uma metodologia que facilita a construção de ambiente favorável (*ba*) para a criação de conhecimento, pois em todas as suas fases, o trabalho de criação coletiva é estimulado, fazendo com que o compartilhamento do conhecimento aconteça no decorrer de todos os momentos de atividade. Pela abordagem apreciativa, a metodologia consegue fazer com que as pessoas se sintam mais à vontade para contribuir e compartilhar o que sabem e também para assimilar novos conhecimentos. Percebeu-se que se o clima é positivo, as informações circulam de forma mais simples e efetiva.

Porém, não basta somente compartilhar o conhecimento tácito se de alguma maneira ele

não é explicitado para que outras pessoas também possam utilizá-lo. Tendo essa preocupação o GFAL utilizou a Facilitação Gráfica. Esta metodologia contribuiu diretamente no processo de compartilhamento do conhecimento, pois serviu como suporte ao registro dos conhecimentos por meio de desenhos coloridos e textos que demonstram uma síntese das principais idéias apresentadas no evento. Caracterizando-se, assim, como uma metodologia possível para o registro e visualização do conhecimento.

Embora existam outras metodologias para o compartilhamento, este estudo teve como foco apenas aquelas metodologias aplicadas no GFAL. Percebeu-se também que não há estudos científicos sobre as metodologias aplicadas ao compartilhamento de conhecimentos. As formas de compartilhar têm sido utilizadas de maneira empírica pelas organizações, necessitando de aporte teórico para a sistematização dessas práticas. Portanto, esta pesquisa não se limita ao que foi exposto, tendo possibilidades de trabalhos futuros. Alguns pontos podem constituir-se em motivação para outras pesquisas, como: a elaboração de proposta metodológica para compartilhamento de conhecimento, considerando as metodologias estudadas; a identificação ou criação de ferramentas que auxiliem as tarefas de compartilhamento de conhecimento; a realização de novos estudos com diferentes metodologias para o compartilhamento de conhecimento.

Referências

- BARBOSA, B. N. **A gestão do conhecimento aplicada a projetos**: proposta metodológica. Curitiba, 2005. 134 f. Monografia (Graduação em Gestão da Informação) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, 2005.
- BARRETO, A. A. A oferta e a demanda de informação: condições técnicas, econômicas e políticas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 2, p. 167-177, 1999.
- CARVALHO, H. G. **Texto básico da disciplina “Gestão de informação tecnológica”** (Draft). Mestrado em Tecnologia. Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná – CEFET-PR. Curitiba, PR, 2000.
- COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D. **Investigação apreciativa**: uma abordagem positiva para a gestão de mudanças. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- DAVENPORT, T. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para ter sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- GARVIN, D. A. Construindo a organização que aprende. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- JANNUZZI, C. A. S. C.; MONTALLI, K. M. L. Informação tecnológica e para negócios no Brasil: introdução a uma discussão conceitual. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 1, p. 28-36, 1999.
- LOURES, R. C. da R. **Evolução de T&D e aprendizagem nas empresas**. Disponível em: <<http://www.unindus.org.br/material/uploadAddress/Evolu%C3%A7%C3%A3o%20de%20T&D.doc>>. Acesso em: 04 jan. 2010.
- MCGEE, J. V.; 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.
- MCINERNEY, C. R. Compartilhamento e gestão do conhecimento: profissionais da informação em um ambiente de confiança mútua. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, Informação e Conhecimento**. Brasília: IBICT, 2006. p. 57-72.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- 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 : KMBrazil2004, 2004. v. 1.
- SETZER, V. W. Dados, informação, conhecimento e competência. **DataGramaZero**: Revista de Ciência da Informação, n. 0, dez. 1999.

SIBBET, D. **Graphic facilitation**: transforming group process with the power of visual listening. San Francisco: Grove, 2006.

STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento**: o capital intelectual e a nova organização. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio, 2001.

VON KROGH, G. V.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento**: reinventando a empresa como poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Methodologies that stimulate knowledge sharing: The experience of The Global Forum Latin America – GFLA

Abstract

Introduction: This article looks into the contributions made by the methodologies employed in the Global Forum Latin America (GFLA) as a way to share knowledge, by means of Appreciative Investigation (AI) and Graphic Facilitation. It identifies the importance of the environment to this sharing, and also the importance of the externalization of knowledge, as well as the factors that make this sharing easier. Method: It performs a descriptive research with qualitative approach, departing both from questionnaires applied to coordinators in the field of Organizational Development of the Federation of Industries of the State of Parana, which promoted the event in Brazil, and from the analysis of the documentation related to the methodologies used. Results: Describes the research environment and, based on the data collected through the questionnaire, the analysis was carried under the following categories: importance of the environment, outsourcing of knowledge, facilitating factors and methodologies to facilitate the experiences sharing. Conclusions: It concludes, from the analysis of the results, that AI can be considered as a methodology that facilitates the construction of a favorable environment (ba) to the creation of knowledge and that Graphic Facilitation directly contributes to the sharing process, since it provides an easier elucidation of one's knowledge.

Keywords

Knowledge sharing; Knowledge socialization; Appreciative Investigation; Graphic Facilitation; Knowledge Management; Global Forum Latin America.

Artigo originalmente publicado nos Anais do 9º Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento – KMBrazil, 2010.

Recebido em 29 de março de 2011

Aceito em 11 de abril de 2011

¹ Graduada em Gestão da Informação – UFPR, Especialista em Gestão do Conhecimento nas Organizações – UTFPR, Mestre em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação – UFPR. Gestora de Informações – Serviço Social da Indústria do Paraná (SESI-PR).
isabeladrage@gmail.com

² Graduada em Gestão da Informação – UFPR, Especialista em Gestão do Conhecimento nas Organizações – UTFPR, Mestre em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação – UFPR. Assistente Administrativo – Banco do Brasil S.A.
karoline.scroch@gmail.com

³ Graduado em Administração de Empresas. MBA em Gestão de Projetos, Mestre em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação – UFPR. Professor – Universidade Positivo (UP).
maxribeiro2003@gmail.com

⁴ Graduada em Biblioteconomia, Mestre em Educação, Doutora em Engenharia de Produção. Professor Adjunto – Universidade Federal do Paraná/Departamento de Ciência e Gestão da Informação.
helenanunes@ufpr.br

Como citar este artigo:

DRAGO, I.; SCROCH, K. A. S.; RIBEIRO, M. R.; SILVA, H. de F. N. Metodologias que estimulam o compartilhamento de conhecimentos: a experiência do Global Forum América Latina – GFAL. *AtoZ*, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 38-49, jan./jun. 2011. Disponível em: <<http://www.atoz.ufpr.br>>. Acesso em: