

## **O Contexto Capacitante e a Construção do Conhecimento Organizacional: Um Estudo de Caso sobre Condições Capacitadoras e Capacitadores na DICON/UFSJ**

## **The Context and Enabling the Construction of Organizational Knowledge : A Case Study on Enabling Trainers and Conditions In DICON / UFSJ**

André Augusto Pereira

Mestre em Administração pela Fundação Pedro Leopoldo e Técnico Administrativo na Universidade Federal de São João del Rei, Minas Gerais, Brasil  
andre.dicon@ufs.edu.br

Frederico Cesar Mafra Pereira

Doutor e Mestre em Ciência da Informação pela Escola de Ciência da Informação da UFMG, Pós-graduado em Gestão Estratégica de Marketing – CEPEAD/UFMG, Professor do curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo – FPL, Minas Gerais, Brasil  
professorfrederico@yahoo.com.br

Maria Celeste Lobo de Vasconcelos

Doutora em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Pós-doutora no Center for Research in Innovation Management – Centrim, Inglaterra, Professora do Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo – LPL, Minas Gerais, Brasil  
celeste.vasconcelos@fpl.edu.br

Marta Araújo Tavares Ferreira

Doutora em Engenharia Industrial e Gestão da Inovação Tecnológica pela École Centrale des Arts et Manufactures de Paris, Diplomada em Estudos Aprofundados em Economia Industrial e da Inovação Tecnológica pela Université Paris IX-Dauphine, Mestre em Engenharia de Produção pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, graduada em Engenharia Metalúrgica pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro e em Artes Cênicas pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro. Professora da Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Minas Gerais, Brasil  
maraujo@eci.ufmg.br

Editor Científico: José Edson Lara  
Organização Comitê Científico  
Double Blind Review pelo SEER/OJS  
Recebido em 17.03.2015  
Aprovado em 18.04.2015

Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

## RESUMO

O objetivo desse artigo é apresentar os resultados de uma pesquisa que buscou identificar e analisar quais condições capacitadoras e capacitadores estão presentes no contexto da Divisão de Acompanhamento e Controle Acadêmico (DICON), pertencente à Universidade Federal de São João Del Rei, e que são influenciadoras da criação do conhecimento organizacional dessa divisão, sob a perspectiva de seus servidores. Através de um estudo de caso único de caráter descritivo e abordagem qualitativa, teve como principal base teórica os modelos de Nonaka e Takeuchi (1997) e Von Krogh, Nonaka e Ichijo (2001). Para se alcançar os objetivos propostos, entrevistas pautadas em um roteiro semiestruturado foram aplicadas a 11 sujeitos pertencentes ao quadro permanente da DICON. Os resultados obtidos apontam a existência de quatro das cinco Condições Capacitadoras apontadas por Nonaka e Takeuchi (1997) e de três dos cinco Capacitadores apontados por Von Krogh, Nonaka e Ichijo (2001). A pesquisa também indicou que não existe sistematização do processo de criação de conhecimento organizacional na DICON, existindo apenas algumas práticas isoladas dentro da unidade de análise.

**Palavras-Chave:** Capacitadores; Condições Capacitadoras; Conhecimento Organizacional; Universidade Federal de São João Del Rei.

## ABSTRACT

The objective of this paper is to present the results of a study which sought to identify and analyze which enabling conditions and enablers were present in the context of the Academic Monitoring and Control Division (DICON) and also which of them are influencing the organizational knowledge creation in this department of UFSJ under the perspective of that division staff. Through a single case study of descriptive and qualitative approach, the study had the models of Nonaka and Takeuchi (1997) and Von Krogh, Nonaka and Ichigo (2001) as its main theoretical basis. To achieve the objectives proposed, guided semi-structured interviews were administered to 11 subjects of the research. The results indicate the existence of four of the five enabling conditions and three of the five enablers. The study also indicated that there is no systematization of organizational knowledge creation process, with only a few isolated practices within the unit of analysis.

**Keywords:** Enablers; Enabling conditions; Organizational knowledg

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações, no século XXI, vivenciam um paradigma no qual o conhecimento é o principal elemento de valor. Em um contexto caracterizado pelo avanço das tecnologias da informação, globalização, alto nível de competitividade, dinamismo e incerteza, as empresas buscam novas vantagens competitivas baseadas em variados tipos de recursos, inclusive intangíveis. E nesse sentido, o conhecimento e sua gestão tornam-se fundamentais para a sobrevivência e desempenho organizacional.

Segundo Von Krogh, Nonaka e Ichijo (2001) os princípios, sistemas e técnicas gerenciais tradicionais, presentes nas décadas de 1980 e 1990, entraram em colapso ao mesmo tempo em que ocorreu um rápido aumento nos índices de lançamento de novos produtos, acompanhando uma evolução das necessidades e preferências de clientes. As fronteiras setoriais organizacionais começaram a desaparecer e a ideia de valor de mercado e valor contábil passou por alterações devido à percepção dos ativos intangíveis. Todas essas mudanças delegaram ao conhecimento - especialmente o conhecimento que se localiza dentro das empresas, em seus membros e capacidades próprias - posição de destaque como fonte de rentabilidade e diferenciação organizacional.

Conforme a *E-Consulting Corporation* (2004), na então Sociedade do Conhecimento, o Conhecimento se torna um recurso econômico - tal como capital, trabalho e terra - e, quando alinhado à estratégia global das organizações, torna-se capaz de gerar competitividade para essas organizações. Dessa forma, os processos voltados para a geração, armazenamento, gerenciamento e disseminação do conhecimento passam a estar no centro dos desafios encarados pelas organizações que desejam geri-lo com o objetivo de obter vantagens competitivas em seus mercados de atuação.

Como destacam Da Silva (2004) e Mafra Pereira (2005), os ativos intangíveis (entendidos como marcas, ideias, processos, conhecimento interno), mais que os ativos tangíveis, são capazes de criar valor adicional para a organização. Essa perspectiva parte do ponto de que cada indivíduo tem um potencial único de contribuição para a empresa e de que esse tipo de recurso é de difícil imitação por parte de concorrentes, podendo, então, ampliar receitas e capacidade inovadora.

Dessa forma, o sucesso organizacional não mais advém exclusivamente de fatores como capacidade de fabricação, acesso a capital de baixo custo, relação estreita com clientes, critérios de senioridade ou práticas de recursos humanos, mas também da habilidade e eficiência em inovar de forma contínua, incremental e em espiral a partir da criação do conhecimento organizacional (entendido como a capacidade da empresa em criar o novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas) (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Nesse contexto, estes autores destacam que a criação de novos conhecimentos pela empresa passa pela conversão de conhecimentos tácitos (baseados em experiências pessoais, *know how*, motivações, *insights* e visões de mundo) em conhecimentos explícitos (codificados em manuais, fórmulas, procedimentos), passíveis de serem reutilizados pela organização de forma estratégica.

Porém, este mesmos autores, além de Von Krogh, Nonaka e Ichijo (2001) também discutem a complexidade de uma organização em gerenciar conhecimento no sentido de controlá-lo, pois este se localiza na mente dos indivíduos que a compõem. Sendo assim, a criação de conhecimentos e seu gerenciamento constituem-se em um processo dinâmico que depende de uma mudança de posicionamento geral dos membros da organização, inclusive pela alta administração e gerências. O intuito é prover um contexto interno adequado que facilite a emergência do conhecimento individual e coletivo, apoiando processos com propostas visionárias, oferecendo suporte financeiro, investindo em desenvolvimento humano, dedicando atenção ao processo e assumindo responsabilidades.

Sendo assim, um contexto apropriado para o surgimento do conhecimento organizacional diz respeito a um conjunto geral de atividades organizacionais que afetam de maneira positiva a criação do conhecimento, tendo nele uma base para o desenvolvimento de vantagem competitiva a partir do aspecto humano e de uma boa comunicação interna e externa à organização.

Tal contexto capacitante apropriado, por sua vez, se beneficia de cinco Condições Capacitadoras (Intenção, Autonomia, Flutuação e Caos Criativo, Redundância e Variedade de Requisitos), segundo Nonaka e Takeuchi (1997), e/ou de cinco Capacitadores (Instilar a Visão de Conhecimento, Gerenciar Conversas,

Mobilizar os Ativistas do Conhecimento, Criar o Contexto Adequado e Globalizar o Conhecimento Local), segundo Von Krogh, Nonaka e Ichijo (2001).

Na esfera privada, o gerenciamento do contexto organizacional com vias à facilitação da criação do conhecimento de forma estratégica apresenta-se como ponto-chave para as empresas que desejam alcançar competitividade, potencializando processos que podem reverter-se em lucratividade e eficiência em longo prazo. Porém, em se tratando da esfera pública, o desafio amplia-se, pois as instituições desse setor têm responsabilidade social e econômica que ultrapassa o interesse dos administradores, proprietários e acionistas, ligando-se ao desenvolvimento da gestão pública na busca de mais eficácia tanto de processos quanto da utilização de recursos, com foco no atendimento aos cidadãos.

Como destaca Sousa (2002), instituições públicas historicamente não lideram o processo de transformação característico da sociedade do conhecimento quanto à busca de competitividade e excelência organizacional que o mercado global exige, estando atreladas a aspectos e hierarquias burocratizadas.

Nesse contexto, a unidade de análise desta pesquisa, a Divisão de Acompanhamento e Controle Acadêmico (DICON), setor da Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ) voltado para o atendimento a demandas da comunidade acadêmica, tem seu trabalho baseado em rotinas bem definidas dadas por normas legais cuja natureza faz com que o trabalho foque a execução do que propõem esses regulamentos de forma rígida. Isso leva à desatenção em relação à questão da socialização e compartilhamento dos conhecimentos que surgem a partir das experiências e interpretações de cada servidor perante apropriação e adequação dessas normas em cada caso requerido, relegando o conhecimento da divisão ao plano individual. Em última instância, isso acarreta perda de conhecimentos tácitos pela aposentadoria de servidores, falta de padronização no atendimento prestado pelo setor, morosidade pela concentração das decisões em servidores que detém mais conhecimento dessa legislação, dificuldades de substituição em períodos de férias ou em desvinculações e conflitos advindos de atendimentos iniciados por uma pessoa e terminados por outra.

Partindo-se então da suposição de que o desenvolvimento de capital humano, criação de ativos intangíveis e de conhecimento organizacional são positivamente influenciados pela existência de um contexto capacitante apropriado, por intermédio de Condições Capacitadoras, como apresentado por Nonaka e Takeuchi (1997) e de

Capacitadores, segundo Von Krogh, Nonaka e Ichijo (2001), a pergunta norteadora do trabalho foi identificar e analisar quais Condições Capacitadoras e Capacitadores estão presentes no contexto da DICON, influenciadoras da criação do conhecimento organizacional desse setor da Universidade Federal de São João Del Rei.

A partir desse objetivo, o artigo foi estruturado em cinco tópicos, sendo esta Introdução o primeiro. No tópico dois são discutidos os conceitos e modelos principais que orientaram o estudo e a pesquisa de campo. O tópico três apresenta os procedimentos metodológicos utilizados e a organização objeto da pesquisa de campo. O tópico quatro apresenta e analisa os resultados obtidos pelo estudo e o tópico cinco, as conclusões e considerações finais sobre o estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Barbosa, Sepulvida e Costa (2009), a “informação” e o “conhecimento” são hoje de tamanha importância para a eficácia e eficiência das organizações, que são responsáveis pela concepção contemporânea de sociedade da informação ou sociedade do conhecimento. São dois aspectos essenciais capazes de promover aumento de receitas e mais capacidade inovadora.

Dessa forma, Drucker (1991), Quinn (1992), Toffler (1994), Nonaka (2005) e Barbosa, Sepulvida e Costa (2009) afirmam que as organizações reconhecem a classificação de conhecimento como novo recurso econômico, juntamente com os tradicionais recursos trabalho, capital e terra. Assim, o trabalhador do conhecimento é um grande ativo do contexto organizacional moderno e o poder econômico e de produção de uma empresa moderna está também em suas capacidades intelectuais internas além de seus ativos tangíveis, sendo o executivo do conhecimento aquele que sabe alocar este recurso para uso produtivo e gerenciar o intelecto baseado no conhecimento. Da mesma forma, a competitividade será positivamente influenciada por aqueles que detiverem mais vantagem de conhecimento, desenvolvendo a capacidade de gerenciá-lo em relação à sua captação, produção e disseminação.

## 2.1 A Gestão do Conhecimento

Para Von Krogh, Nonaka e Ichijo (2001) a Gestão do Conhecimento - GC começa a se destacar a partir da década de 1990 como metodologia capaz de guiar os rumos da sociedade pós-industrial da informação, com base em sua premissa principal de geração de vantagem competitiva a partir da perspectiva do conhecimento e construção de um ambiente fecundo ao aprendizado contínuo pelos gerentes de alto nível e trabalhadores em geral.

A eficácia de um programa de GC para esses autores, entre outras, está na percepção de que o conhecimento não é privilégio de especialistas ou qualquer outra categoria funcional. A empresa criadora de conhecimento, por sua vez, se beneficia com a mobilização da criatividade e da inovação de todos os membros da organização com base em um contexto capacitante amplo.

Para Terra (2001 e 2005a) e Carvalho (2003), a GC requer uma noção dessa metodologia como visão gerencial com participação total da organização e caracteriza-se por procedimentos que possibilitam coletar, organizar, armazenar e recuperar dados e informações de maneira estratégica constituindo-os como conhecimento da organização, passível de ser reutilizado. Por sua vez, constitui-se da combinação de aspectos tecnológicos, estruturais, humanos, culturais e comportamentais. Apresenta-se como uma abordagem pela qual as organizações do conhecimento podem aprender, evoluir, cooperar e competir utilizando, para isso, um processo que permite captar e transformar o conhecimento presente em seu interior e em seu ambiente, devolvendo-o e ampliando-o para produtos, serviços e processos.

Assim, a GC constitui-se em uma mudança de paradigma gerencial e não apenas em ferramentas, tais como portais, *e-learning* ou comunidades virtuais. Essa compreensão madura em relação à GC, segundo Terra (2010), coloca o aprendizado contínuo como estratégia capaz de gerar competitividade e demanda um aprofundamento do significado de aprender no ambiente de trabalho.

Autores como Von Krogh, Nonaka e Ichijo (2001) indicam, porém, que, como o conceito de gestão carrega em si a ideia de controle, pensar em uma GC predispõe um termo limitado. Dessa forma, criar uma cultura que valorize o conhecimento, uma economia baseada também nesse “recurso” em que a criatividade, diálogo, julgamento, ensino e aprendizado predominem, é tarefa difícil e

que muitas empresas resumem a investimentos em Tecnologia da Informação ou em ferramentas de mensuração.

Adotando essa ideia, Nonaka (2007) ressalta a complexidade da abordagem relacionada ao gerenciamento de conhecimentos, entendido o conceito como algo que está dentro da mente das pessoas. Esse autor mostra, então, que a GC pode ser mais bem conceituada como 'Gestão Baseada em Conhecimento' - *Knowledge-Based Management*.

## 2.2 A construção do Conhecimento Organizacional

A criação de conhecimento, para Nonaka e Takeuchi (1997), é um processo interativo entre os membros da organização, dizendo respeito à experiência física e à tentativa e erro quanto à geração de modelos mentais e ao aprendizado com os outros, relacionando-se tanto aos ideais quanto às ideias, o que denominam conhecimento tácito. E a criação de conhecimento organizacional é a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento explícito (formal) a partir desse conhecimento tácito, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.

Von Krogh, Nonaka e Ichijo (2001) e Terra (2010) acreditam que a criação do conhecimento é um processo frágil e difícil, que requer modelos de gestão mais complexos e integrados aos relacionamentos humanos, incluindo novos ensinamentos, *insights*, ideias e observações. Constitui a parte mais árdua da GC e implica ciclos de prática, experimentação, reflexão e síntese, ao mesmo tempo em que é aquela capaz de gerar melhores retornos potencializando talentos, aprendizado, inovação e competitividade.

Em relação à criação de conhecimento organizacional, autores como Nonaka e Takeuchi (1997) e Von Krogh, Nonaka e Ichijo (2001) desenvolveram modelos, que por sua vez, fundamentaram esse estudo.

O modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) baseia-se em um processo denominado Conversão de Conhecimento, que possui quatro etapas (socialização, externalização, combinação e internalização) que gera um movimento em espiral. A espiral do conhecimento é, então, o processo em que o conhecimento tácito

individual mobilizado pela organização interage com o conhecimento explícito com base nos quatro modos de conversão do conhecimento e vai ampliando-se para escalas cada vez maiores, envolvendo outros níveis e setores (divisões, departamentos) da organização. Assim, os ciclos de criação do conhecimento se reiniciam, aumentando sua amplitude.

Esses autores propõem ainda cinco condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional que participam do processo de espiral do conhecimento: Intenção; Autonomia; Flutuação e Caos Criativo; Redundância e Variedade de Requisitos. Essas condições capacitadoras desempenham um papel central na criação do conhecimento e, para que este processo perdure, as condições capacitadoras devem ser constantemente atualizadas.

Dessa forma, o modelo de criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997) é composto de cinco fases integradas e que agem em ciclos de acordo com a espiral do conhecimento: Compartilhamento do Conhecimento Tácito (papel das organizações em fornecer um “campo”, entendido como ambiente ou contexto, para que os indivíduos possam interagir por meio de diálogos e reflexões coletivas, compartilhando o conhecimento tácito); Criação de conceitos (o modelo mental compartilhado, construído na primeira fase, toma a forma de um conceito explícito a partir da verbalização com base na linguagem figurativa e uso de dialética, metáforas e analogias que atuam como métodos de indução, dedução e abdução); justificação de Conceitos (processo de filtragem de conceitos com base em critérios objetivos, selecionando-se aqueles que se julga valerem a pena levar adiante); Construção de um Arquétipo (o conceito justificado na terceira fase será a base para a construção de um protótipo concreto) e Difusão interativa do conhecimento (relaciona-se a um novo ciclo de conhecimento, uma nova espiral que se inicia quando o novo conhecimento que foi criado, justificado e transformado em modelo serve de conceito “guarda-chuva” para uma transformação em nível organizacional diferente).

O modelo de Von Krogh, Nonaka e Ichijo (2001) compõe-se de cinco fases e baseia-se em um processo de “Capacitação para o Conhecimento”, entendido como um conjunto geral de atividades organizacionais deliberadas (planejadas e dirigidas pela gerência) e emergentes (consequência não esperada de uma atividade que gerou conhecimento) que objetiva sempre a ampliação do potencial de criação de conhecimento. Esse conceito altera inclusive a organização para o trabalho pela

ideia de “microcomunidades de conhecimento” e a forma de se administrar o capital humano da organização pela perspectiva de “trabalhadores do conhecimento”.

Em cada uma das fases do modelo, cinco capacitadores (Instilar a Visão de Conhecimento, Gerenciar Conversas, Mobilizar os Ativistas do Conhecimento, Criar o Contexto Adequado e Globalizar o Conhecimento Local) exercem influência e devem estar ligados à estratégia da organização.

A capacitação para o conhecimento, segundo Von Krogh, Nonaka e Ichijo (2001), é capaz de gerar conhecimento com mais qualidade e velocidade, influenciar a satisfação dos funcionários, melhorar a imagem da organização e o relacionamento com os clientes, criando ativos intangíveis para a organização que permitem aumentar a competitividade e gerar resultados financeiros em última instância. A chave desses benefícios está na ênfase no aspecto humano e na boa comunicação, componentes de um contexto capacitante (ambiente de estilo cooperativo no qual as ideias germinam naturalmente, tendo em vista que o seu processo de criação depende dos participantes e das formas de atuação).

O modelo de criação de conhecimento de Von Krogh, Nonaka e Ichijo (2001) também é composto de cinco fases, aproximando-se estreitamente do modelo de Nonaka e Takeuchi (1997): Compartilhamento do Conhecimento Tácito (socialização dos conhecimentos internos da organização, processo de se disseminar conhecimentos); Criação de Conceitos (o conhecimento tácito é externalizado e torna-se explícito a partir da linguagem, práticas e julgamentos compartilhados); Justificação de Conceitos (avaliação e julgamento do conceito criado a partir de diálogo aberto e críticas construtivas); Construção de Protótipos (forma tangível do conceito, materializando-o em um objeto ou uma oferta de serviço inicial) e Nivelção do Conhecimento (produto das quatro fases anteriores, podendo resultar em possível inovação de produtos ou serviços ou em conhecimento bruto).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A partir do Referencial Teórico, destacando principalmente os modelos de criação de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) e Von Krogh, Nonaka e Ichijo (2001), e dados os objetivos da pesquisa, utilizou-se da metodologia do estudo de caso único, de abordagem qualitativa e tipo descritivo, e abordou-se como

unidade de análise a Divisão de Acompanhamento e Controle Acadêmico (DICON), setor responsável pelo controle de dados acadêmicos, localizado na sede da Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ) e com setores de apoio em cada um dos seis *campi*.

A DICON é o órgão da UFSJ que tem o papel de organizar, supervisionar e executar os processos de admissão, registro e controle acadêmico. Portanto, acompanha a vida escolar dos alunos, desde seu ingresso na UFSJ, registrando dados e fornecendo documentos e serviços solicitados por discentes, egressos, docentes, coordenadores de curso e comunidade externa, dentro dos limites de sua atuação. Está presente em todos os *campi* da UFSJ, tendo sua sede no *campus* Santo Antônio, em São João Del Rei, que concentra a parte principal de processamento de dados acadêmicos e expedição e registro de diplomas. Atualmente ligada à Pró-Reitoria de Ensino (PROEN), divide-se em três subsetores na sede: Setor de Atendimento (SEASA); Setor de Registro de Diploma (SERDI); e Setor de Processamento (SEPCE), além de ser o local onde se encontra a diretoria geral da divisão. Possui 17 servidores na sede, sendo dois cedidos pela prefeitura, quatro terceirizados e 11 efetivos concursados além do diretor da divisão.

As técnicas de pesquisa que deram sustentação ao projeto foram a pesquisa bibliográfica relacionada aos autores envolvidos com os temas abordados e que deu suporte para a construção do instrumento de coleta de dados primários e análise desses dados; a pesquisa documental, que permitiu a compreensão do arcabouço de legislações que regem a rotina de atividades do setor analisado; e uma pesquisa de campo.

A técnica de coleta de dados para a pesquisa de campo foi a de entrevistas em profundidade, tendo como instrumento um roteiro com 15 perguntas semiestruturadas desenvolvido pelos autores deste estudo, objetivando captar a perspectiva dos sujeitos envolvidos, no caso 10 técnicos administrativos mais o diretor da divisão (servidores públicos do quadro efetivo da DICON). Os sujeitos foram selecionados por amostragem aleatória não probabilística devido a características funcionais e por conveniência.

A estratégia aplicada aos dados coletados baseou-se na análise de conteúdos que segundo Cooper e Schindler (2011), permite extrair inferências de um texto verbal ou escrito. Focou-se, por sua vez, em uma análise de tipo temática que,

segundo estes autores, busca abstrações de nível mais alto inferidas do texto e de seu contexto.

#### **4 ANÁLISE DE RESULTADOS**

A análise de resultados da pesquisa de campo foi estruturada em cinco seções, sendo a primeira uma caracterização do perfil dos sujeitos da pesquisa e as quatro restantes ordenadas de acordo com a análise de cada objetivo específico proposto. Os dados foram coletados em entrevistas gravadas em áudio com autorização dos participantes, cujo conteúdo foi transcrito de maneira total e literal. A partir das transcrições, optou-se por ressaltar os pontos principais das entrevistas de cada sujeito de forma não literal, mas conservando o sentido principal de cada resposta. Em seguida, foram tecidos comentários com devidas citações literais dos entrevistados quanto aos objetivos, relacionando as respostas à literatura que constituiu o marco teórico do trabalho.

Os entrevistados não tiveram seus nomes citados, sendo apresentados como Entrevistados de 1 a 11 – E1 a E11. Nessa organização, o diretor da DICON foi identificado como Entrevistado 1 – E1 e os servidores técnicos administrativos como Entrevistados de 2 a 11 – E2 a E11.

Foram entrevistados 10 dos 11 servidores do quadro efetivo que compõe a DICON na sede da UFSJ, mais o diretor da divisão. Desses, quatro são do sexo masculino e sete do sexo feminino. A maioria dos servidores entrevistados possui pós-graduação *lato senso* ou nível superior. Quanto ao tempo de serviço, a DICON divide-se principalmente em servidores novatos com até dois anos de serviço (6 entrevistados) e membros experientes com 10 anos ou mais no setor (5 entrevistados).

##### **4.1 Percepções quanto à informação, conhecimento, conhecimento organizacional, criação de conhecimentos e contexto capacitante**

Primeiramente, buscou-se captar a perspectiva dos entrevistados quanto aos conceitos de informação, conhecimento, conhecimento organizacional, criação de conhecimentos e contexto capacitante.

Percebe-se que a visão de “Informação” destacada pelos entrevistados se relaciona a uma reunião de dados acadêmicos presentes nas atividades rotineiras, enquanto o conceito “Conhecimento” é entendido como a capacidade de análise e interpretação de informações para uma determinada finalidade dentro do setor. O conhecimento localiza-se no plano individual e é descrito por grande parte dos entrevistados como advindo da formação escolar e acadêmica associado à experiência e construído também pela vivência cotidiana no trabalho do setor.

Os entrevistados reconhecem ainda uma relação entre informação e conhecimento, percebendo o primeiro como uma etapa, componente ou pré-requisito para o segundo; todos concordam que o aspecto das ideias, experiências e formas próprias de execução de uma atividade constituem conhecimento.

Quanto ao conhecimento organizacional, verificou-se que a maioria (oito entrevistados, incluindo o diretor da DICON) relaciona-o a um conhecimento mais aprofundado das informações, normas, regimentos, leis, editais, finalidade e processos de trabalho que constituem a organização. Outros três servidores o destacaram como a soma dos conhecimentos dos indivíduos a partir da sua convivência e prática diária.

No que tange à criação de conhecimentos, infere-se que não existe sistematização desse processo, porém existem práticas a partir das quais os servidores buscam o registro de informações que julgam poder ser úteis para a criação de novos conhecimentos e mudança de processos visando aperfeiçoá-los, de maneira informal e não incentivada pela direção da DICON, principalmente por meio de rascunhos.

Por último, focou-se na questão do contexto capacitante e do critério de solicitude nas relações. Constatou-se unanimidade quanto à classificação do ambiente de trabalho como solícito, cooperativo e com bons relacionamentos e troca de ideias, experiências e conhecimentos. Quanto à busca de ajuda, se individualmente ou em outros servidores da DICON, a maioria dos entrevistados destacou que recorre aos colegas de trabalho, ressaltando a solicitude do ambiente.

Percebeu-se, ainda, sintonia entre a percepção do diretor da DICON e os demais servidores. Apesar de não haver práticas objetivamente relacionadas à criação de um contexto capacitante, o ambiente da DICON mostra-se solícito e baseado em relações colaborativas, inclusive entre servidores e chefia.

## 4.2 Perspectivas sobre socialização de conhecimentos na DICON

Em seguida, buscou-se captar a percepção dos entrevistados quanto à existência de potenciais práticas de socialização de conhecimentos na DICON de acordo com a conceituação de Nonaka e Takeuchi (1997). A partir das entrevistas, foi possível perceber que os momentos de socialização de conhecimentos pessoais não acontecem de maneira sistematizada. Porém, nota-se a existência de momentos de socialização que podem ser divididos em formais e informais.

Momentos formais são caracterizados por treinamentos, quando acontece uma relação de mentorado ou o compartilhamento direto de informações e experiências em reuniões participativas, que são esporádicas e com um tema geralmente focado na resolução de uma demanda-chave, porém com liberdade de exposição de ideias e experiências. Os momentos informais caracterizam-se por situações como em um café ou lanche, quando os indivíduos se encontram e compartilham ideias, percepções e experiências, e na relação entre servidores que trabalham próximos, muitas vezes desenvolvendo a mesma atividade ou atividades semelhantes.

Em relação à questão da socialização de conhecimentos, houve sintonia entre direção e servidores que, em sua maioria, julgam que são poucos os momentos para este fim, principalmente devido à alta demanda de trabalho, que atua como uma barreira, além da falta de definição desses momentos de maneira mais estruturada.

## 4.4 Perspectivas sobre condições capacitadoras e capacitadores na DICON

O terceiro objetivo específico buscou responder à principal questão da pesquisa, no caso, a percepção dos sujeitos entrevistados quanto à existência ou não das cinco condições capacitadoras e dos cinco capacitadores definidos pelos autores que constituíram o marco teórico do trabalho, característicos de um contexto capacitante propício à criação de conhecimentos.

A primeira condição capacitadora de Nonaka e Takeuchi (1997), 'Intenção', e o primeiro capacitador de Von Krogh, Nonaka e Ichijo (2001), 'Instilar a visão do conhecimento', foram abordados de forma conjunta devido à proximidade dos conceitos; os demais itens foram analisados em sequência de autores.

Enquanto a 'Intenção' diz respeito à visão (temporal) do tipo de conhecimento que se deseja desenvolver e operacionalizar a com base em um sistema gerencial, 'Instilar a visão do conhecimento' relaciona-se à construção da visão de conhecimento da empresa, que enfatiza a importância do processo de criação de conhecimento e determina o tipo e o conteúdo de conhecimento a ser desenvolvido por esta.

De acordo com as entrevistas, conclui-se pela inexistência da primeira condição capacitadora, 'Intenção', de Nonaka e Takeuchi (1997) e do primeiro capacitador, 'Instilar a visão do conhecimento', de Von Krogh, Nonaka e Ichijo (2001). Apesar de o diretor da DICON (entrevistado E1) relatar que os objetivos existentes no plano de gestão da direção da universidade em mandato atuam nesse sentido, os servidores do setor não os associaram à sua intenção ou visão orientadora do trabalho. Em vez disso, apurou-se que cada servidor tem uma intenção ou uma visão de conhecimento própria, não incentivada ou sistematizada pela direção e que coordena a sua forma de atuar na execução de atividades rotineiras.

A segunda condição capacitadora de Nonaka e Takeuchi (1997), 'Autonomia', diz respeito a um incentivo dado pela organização a uma auto-organização por parte dos indivíduos, aumentando a flexibilidade em adquirir, interpretar e relacionar informações, gerar ideias novas e difundi-las na equipe, tornando-as organizacionais. Com base nas entrevistas é possível perceber a existência desta condição capacitadora de maneira bem disseminada na divisão analisada. Dos 11 entrevistados, 10, inclusive o diretor da DICON (entrevistado E1), citaram esse incentivo dado pela direção para a auto-organização de suas atividades e execução de suas tarefas, sempre dentro da área de atuação, capacidade e conhecimento de cada membro, obedecendo-se, dessa forma, à hierarquia do setor.

A questão da avaliação dos resultados dessa autonomia também foi mencionada, em sua grande maioria, por critérios informais baseados na percepção da direção, que elogia a boa execução das atividades e orienta e questiona em casos que fogem aos objetivos requeridos.

'Flutuação e caos criativo' é a terceira condição capacitadora de Nonaka e Takeuchi (1997). Para os autores, a 'flutuação' é um processo de observação de sinais e tendências do ambiente externo, a fim de se explorarem ambiguidades, redundâncias ou ruídos para aprimorar o próprio sistema de conhecimento. Já o

‘caos criativo’ seria um sentimento de tensão introduzido pela alta administração a partir de uma meta desafiadora que leva os indivíduos a um estado de reflexão para a ação em prol da definição e solução da situação.

O que se pode apurar pela análise da questão relacionada à condição capacitadora ‘Flutuação e caos criativo’ é que a grande maioria dos servidores, inclusive o chefe da divisão (entrevistado E1), associa a ideia de meta ao cumprimento da demanda de trabalho da DICON, que atende a prazos estabelecidos por um calendário acadêmico.

A quarta e a quinta condições capacitadoras – ‘Redundância’ e ‘Variedade de requisitos’ - de Nonaka e Takeuchi (1997), foram abordadas conjuntamente pelo roteiro de entrevista. Optou-se por essa união devido à similaridade dos conceitos com vias a facilitar a busca da percepção dos servidores. Segundo os autores, a ‘Redundância’ diz respeito a uma superposição de informações a respeito de um mesmo tema, a fim de gerar pontos de vista e perspectivas adicionais a respeito do mesmo. Já a ‘Variedade de requisitos’ relaciona a diversidade interna de uma organização à complexidade do ambiente para desenvolver a capacidade de responder rapidamente às flutuações do ambiente pelo acesso ágil às informações variadas por uma estrutura organizacional horizontal e flexível.

Pela análise das entrevistas é possível afirmar a existência da quarta condição capacitadora - ‘Redundância’, visto que todos os servidores afirmaram existir uma variedade de formações acadêmicas e profissionais que geram grande quantidade de informações e pontos de vista que se confrontam pela participação conjunta, chegando pelo debate e convivência a uma posição comum que, por fim, contribui para a execução das atividades do setor e para a criação de novos conhecimentos.

A quinta condição capacitadora – ‘Variedade de requisitos’ também é percebida como presente na DICON, pois, apesar de não haver um rodízio formal quando um servidor assume as atividades de outro como titular, existe troca de conhecimentos e uma interligação participativa entre as atividades dos servidores dentro dos subsetores e entre estes e a DICON como um todo. Existe uma boa noção das atividades que os outros executam, havendo, em alguns casos alternância entre subdivisões. A constituição de forças-tarefa também apresenta-se

como importante ponto de variedade de requisitos, agregando conhecimentos variados e ampliando seu rol de experiências e conhecimentos.

Considerando o que destacam Von Krogh, Nonaka e Ichijo (2001), percebe-se que o segundo capacitador de seu modelo diz respeito a 'Gerenciar conversas'. Por elas um pensamento individual encontra energia de outros membros, ampliando-se e integrando-se a outros interesses, argumentos e contra-argumentos, culminando em temas geradores de novos *insights* compartilhados de propriedade de todos os participantes.

Tendo em vista os quatro princípios norteadores do gerenciamento de boas conversas definidos pelos autores - estimular ativamente a participação; definir regras de etiquetas para conversas; editar as conversas de maneira apropriada; e fomentar a linguagem inovadora -, que estão diretamente ligados ao gerenciamento das conversas no ambiente de trabalho, constata-se que este capacitador não está sistematicamente presente no contexto da DICON, apesar de haver compartilhamento de conhecimentos de maneira informal na divisão.

'Mobilizar os ativistas do conhecimento' constitui-se no terceiro capacitador apresentado por Von Krogh, Nonaka e Ichijo (2001). Segundo os autores, o ativismo do conhecimento é crucial para o processo de criação de conhecimento, não sendo apenas uma atribuição de um indivíduo especificamente, mas também um perfil proativo a ser incentivado em todos os membros de uma organização. Assim, buscou-se captar a percepção quanto a esse capacitador por parte dos sujeitos da pesquisa e a existência ou não de um incentivo a esse perfil por parte da direção da divisão.

A partir das entrevistas, é possível perceber a existência do capacitador 'Mobilizar os ativistas do conhecimento' na DICON com base principalmente no incentivo à participação por parte da direção da divisão junto aos demais servidores. Essa postura é relatada pelo diretor (entrevistado E1) e confirmada pela maioria dos demais entrevistados. Unanimemente os entrevistados se consideram pessoas proativas, que ajudam os demais servidores e influenciam a mudança de processos a partir da participação, compartilhamento de conhecimentos, ideias e sugestões.

O quarto capacitador de Von Krogh, Nonaka e Ichijo (2001) – 'Criar o contexto adequado', diz respeito a ações da organização que visam à criação de um ambiente de trabalho propício para o surgimento de solicitude, relacionamentos

sólidos e colaboração eficaz e que reforçam a interação entre conhecimentos tácitos e explícitos, facilitando a criação de conhecimentos.

Pela análise das entrevistas, percebe-se claramente que o quarto capacitador é característico do ambiente de trabalho da DICON, configurando um contexto baseado em relações de colaboração, participação e coleguismo entre os membros. A direção da DICON, na perspectiva dos entrevistados, busca o fortalecimento das relações pessoais e da solicitude a partir de atividades como reuniões, treinamentos, confraternizações e criação de forças-tarefa para a execução de demandas especiais.

Por sua vez, o quinto capacitador destes autores – ‘Globalizar o conhecimento local’ é o processo de difusão de conhecimentos para toda a organização ou interorganizações, como no caso de multinacionais, tendo na transferência de conhecimento o seu foco. Porém, mesmo com a consciência de se tratar de um conhecimento documentado em detalhes de forma explícita, quando remetido, passará por uma recriação.

De acordo com as entrevistas, é possível afirmar a existência do quinto capacitador no entendimento dos sujeitos da pesquisa. O conhecimento produzido na sede da DICON a partir das experiências pessoais desses servidores é transferido para os demais *campi* da UFSJ, principalmente por meio de manuais de procedimentos padronizados e por treinamentos ministrados aos servidores de outras localidades, inclusive por vias eletrônicas como *e-mail*, *site* da universidade e *software* de comunicação instantânea *Skype*.

#### **4.5 Perspectivas sobre criação de conhecimento organizacional na DICON**

Por último, buscou-se verificar a existência de um processo de criação de conhecimento organizacional na DICON sob a perspectiva dos sujeitos da pesquisa. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a criação de conhecimento organizacional é a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. Para Von Krogh, Nonaka e Ichijo (2001), inicia-se com o conhecimento tácito individual, que quando explicitado e compartilhado torna-se a fonte mais importante de inovação.

Pelas respostas é possível perceber que tanto o diretor da divisão quanto os servidores têm opiniões confusas quanto ao que seria um processo de criação de conhecimento organizacional por parte da DICON. A maioria, no caso 9 dos 11 entrevistados, entre eles o diretor (entrevistado E1), reconhece perceber o processo a partir da criação de manuais, treinamentos e compartilhamento de conhecimentos em reuniões ou no dia-a-dia. Os outros dois entrevistados não o identificam e supõem que esse processo de criação pode estar acontecendo sem o seu conhecimento.

A grande maioria dos entrevistados destaca também que a criação de conhecimento organizacional da DICON acontece de maneira informal, não sendo coordenada, sistematizada ou incentivada pela direção do setor. Isso leva à conclusão de que não existe efetivamente uma política estabelecida de construção de conhecimento organizacional do setor; há apenas algumas práticas pontuais de registro de conhecimentos com vias a uma utilização futura, como no caso dos manuais de procedimentos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como principal objetivo apresentar um estudo que buscou identificar e analisar quais condições capacitadoras e capacitadores estão presentes no contexto da DICON e que são influenciadoras da criação do conhecimento organizacional dentro de um setor da Universidade Federal de São João Del Rei, tanto na perspectiva do diretor desta divisão (a DICON) quanto dos servidores técnicos administrativos de seu quadro efetivo, tendo como foco a sede da instituição, no *campus* Santo Antônio, em São João Del Rei, Minas Gerais.

Ressalta-se que o estudo não teve como objetivo comparar a perspectiva do diretor da DICON à dos servidores, e sim investigar a visão geral da divisão quanto aos conceitos abordados. Apesar disso, foi destacada a figura do diretor nas análises das entrevistas e pôde-se perceber sintonia entre os relatos apresentados pela direção em relação aos demais servidores.

A análise dos dados coletados na pesquisa de campo demonstrou que apesar de não haver sistematização de práticas de gestão do conhecimento ou de criação de conhecimento organizacional na divisão foco da pesquisa, mas sim práticas

relacionadas aos conceitos abordados, inclusive sendo realizadas de maneira informal pelos servidores. Isso permite concluir pela presença de quatro das cinco condições capacitadoras de Nonaka e Takeuchi (1997) – ‘Autonomia’, ‘Flutuação e caos criativo’, ‘Redundância’ e ‘Variedade de requisitos’, e de três dos cinco capacitadores de Von Krogh, Nonaka e Ichijo (2001) – ‘Mobilizar os ativistas do conhecimento’, ‘Criar o contexto adequado’ e ‘Globalizar o conhecimento local’.

Quanto a criação de conhecimento organizacional na DICON, identificou-se a não sistematização do processo na perspectiva dos servidores, ponto que poderia ser desenvolvido pela divisão considerando-se o ambiente baseado em sete dos dez capacitadores destacados e em relações fortes de cooperação, o que traria benefícios relacionados à padronização e eficiência dos trabalhos da divisão.

Destacam-se como limitações da pesquisa a inclusão apenas dos servidores do quadro efetivo da divisão analisada, a não separação entre os subsetores da divisão e o fato da pesquisa de campo ter sido aplicada apenas na DICON localizada na sede da UFSJ em São João Del Rei.

Por fim, a pesquisa apresenta resultados que fazem crer que a sistematização dos processos relacionados à criação de conhecimento organizacional da DICON poderia trazer muitos benefícios, especialmente relacionados à padronização de processos e registro dos conhecimentos pessoais dos servidores. Isso considerando-se que alguns já estão próximos da aposentadoria, o que irá causar perda de valiosos conhecimentos tácitos.

Esse processo de sistematização, porém, necessita de comprometimento de todos, desde a direção da DICON até os servidores do nível operacional e mesmo os terceirizados, tendo em vista o aspecto público da instituição, que apresenta particularidades e dificuldades específicas em relação a uma organização privada.

## REFERÊNCIAS

Barbosa, R.R., Sepulvida, M. I. M., & Costa, M.U.P. (2009). Gestão da informação e do conhecimento na era do compartilhamento e da colaboração. *Informação e Sociedade*, 19(2), 13-24.

Carvalho, R. B. (2003). *Tecnologia da informação aplicada à gestão do conhecimento*. FACE FUMEC: C/Arte.

Cooper, D.R., & Schindler, P.S. (2011). *Métodos de pesquisa em Administração* (10a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Da Silva, S.L. (2004). Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. *Ciência da informação*, 33(2), 143-151.

Davenport, T.H., & Prusak, L. (2003). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual* (13a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Drucker, P.F. (1991). The new productivity challenge. *Havard Business Review*, nov-dez., pp. 69-79.

E-Consulting Corporation. (2004). A gestão do conhecimento na prática. *HSM Management*, n. 42, pp. 53-59.

Mafrá Pereira, F.C. (2005). O processo de conversão do conhecimento em uma escola de atendimento especializado. *Encontros Bibli*, Florianópolis, n. 20, pp. 38-52.

Nonaka, I. (2005). *Knowledge management: Critical perspectives on business and management*. London/New York: Routledge.

Nonaka, I. (2007). Strategy as distributed phronesis: Knowledge creation for the common good knowledge. In S.D. Talisayon (Org.). *Management: from brain to business*. Manila: Philippines.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa* (12a ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Quinn, J.B. (1992). *Intelligent enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry*. New York: The Free Press.

Sousa, A.D. (2002). *As práticas de gestão do conhecimento na organização pública: O Ministério Público*. Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Terra, J.C.C. (2010). *Dez práticas para a produção de conhecimentos*. Biblioteca Terra Fórum. 2010. Recuperado de <http://biblioteca.terraforum.com.br/Paginas/DezPraticasparaaProduçãodeNovosConhecimentos.aspx>.

Terra, J.C.C. (2005a). *Gestão do conhecimento no Brasil: cenário atual e perspectivas futuras*. Recuperado de <http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/libdoc00000071v001Posicionando%20a%20GC%20no%20ambito%20estrategico.pdf>.

Terra, J.C.C. (2001b). *Gestão do conhecimento - o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade* (3a ed.). São Paulo: Negócio Editora, 283pp.

Toffler, A. (1994). *Powership: As mudanças do poder*. Rio de Janeiro: Record.

Von Krogh, G., Nonaka, I., & Ichijo, K. (2001). *Facilitando a criação do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus.