

Investigação dos aspectos que sustentam a gestão do conhecimento nas organizações: relações entre o estilo e as ferramentas utilizadas

Research aspects that support knowledge management in organizations: relations between the style and tools used

Letícia Wiedtheuper de Campos Peukert

leticia.w.c@ibest.com.br

Magíster en Administración, Universidad de Santa María, Asesoramiento a empresas del sector agroalimentario.

Correspondencia: Rua Barão do Rio Branco, centro, 1053 – Ibirubá – RSCEP 98200-000 – Ibirubá (Brasil).

Breno Augusto Diniz Pereira

brenodpereira@gmail.com

Magíster en Administración de Empresas, Universidad Federal de Santa Catarina (Brasil). Doctorado en Administración de Empresas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Brasil). Profesor Asociado de la Universidad Federal de Santa María y del Programa de Posgrado en Administración (PPGA / CCSH / UFSM).

Correspondencia: Prédio 74c - CCSH - Campus da UFSM
CEP: 97105-900 - Santa Maria (Brasil).

Juliano Nunes Alves

admjuliano@yahoo.com.br

Magíster en Administración de Empresas, Universidad Federal de Santa Catarina (Brasil). Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad de Cruz Alta (Brasil).

Correspondencia: Rodovia Municipal Jacob Della Méa, Km 5.6 - Parada Benito – Cruz Alta (Brasil).

pensamiento y gestión, Nº 34

ISSN 1657-6276 (impreso)

ISSN 2145-941X (*on line*)

Resumen

A gestão do conhecimento constitui-se num tema emergente e relevante às organizações que vislumbram crescimento e inovação. O objetivo deste estudo foi verificar quais ferramentas são utilizadas para sustentar cada etapa do processo de gestão do conhecimento nas organizações, relacionando-as ao estilo de gestão. Quanto ao método da pesquisa utilizou-se o estudo exploratório, multicase, de abordagem qualitativa, com entrevistas individuais semiestruturadas, com oito respondentes em quatro organizações desenvolvedoras de softwares. Como resultado constata-se que o estudo inova ao trazer ferramentas práticas utilizadas pelas organizações, podendo servir de parâmetro para organizações que necessitam gerir melhor o conhecimento em seu contexto.

Palavras-chave: *Gestão do conhecimento, ferramentas de gestão do conhecimento, estilos de gestão.*



Abstract

Knowledge management consists an emerging subject, relevant to the organizational context, especially those organizations that envision maintenance, growth, competitiveness and innovation. The objective of this study was to determine which tools are used to support each step of the process of knowledge management in organizations relating as management style. The method of research used a multi-case study, a qualitative approach, where the data was collected through direct observation, document analysis and semi-structured interviews with eight respondents in four organizations working in software development. As a result the study finds that innovative tools to bring to light practices used by organizations, that allow the maximum possible utilization of knowledge relevant to the internal context of the organization.

Keywords: *knowledge management, tools used, management styles*

1. INTRODUÇÃO

O conhecimento é um dos principais diferenciais para empresas que buscam desenvolvimento, inovação e vantagem competitiva. Portanto, cada vez mais as empresas estão investindo na gestão do conhecimento como forma de obter o máximo de eficácia nos processos de trabalho, esperando assim resultados expressivos em termos de produtos e serviços (Scharf, 2007).

Portanto, explorar teoricamente os temas gestão do conhecimento e estilos de gestão, ou acreditar na sua eficácia não se constitui simplesmente em condições que assegurem o crescimento e a inovação na organização. Desta forma, se fazem necessários entendimentos mais práticos que tragam à luz ferramentas possíveis para esta gestão.

O conhecimento pode ser entendido como algo associado à experiências, informações, valores, contexto, crenças (Davenport; Prusak, 1998; Nonaka, 1994; Quinn et al., 1996). Logo, a gestão do conhecimento pode ser compreendida “como o conjunto de processos para a criação, disseminação e uso do conhecimento dentro das empresas, com o objetivo de desenvolver vantagens competitivas sustentáveis através da criação de valor compartilhada com o mercado” (Scharf, 2007, p. 93). Já o estilo de gestão do conhecimento está diretamente relacionado à orientação particular da organização, que pode ser mais voltado para fatores humanos ou sistêmicos, ou seja, a ênfase dada às ações da organização pode preconizar uma orientação à outra.

Todavia, compete salientar que “apesar de o conhecimento ter sido reconhecido como crítico para criar vantagens competitivas, a implantação da gestão do conhecimento continua a ser um desafio para as organizações” (Camargo, 2005, p.10). Neste sentido, quanto mais específicos forem os estudos neste campo, mais amplas são as oportunidades para as organizações aprimorarem a utilização do mesmo.

Portanto, através do desenvolvimento deste estudo, busca-se obter a identificação e o entendimento de minuciosas ferramentas práticas que sustentam o processo de gestão do conhecimento em todas as suas eta-

pas: identificar, obter, distribuir, utilizar, criar, compartilhar, sustentar e descartar, nas quatro empresas participantes. Do mesmo modo, pode-se estabelecer uma relação entre as ferramentas utilizadas por cada empresa e a sua orientação quanto ao estilo de gestão. Importantes contribuições são feitas, tanto ao meio acadêmico como profissional, ao expor fatores que podem auxiliar em um efetivo processo de gestão do conhecimento, tendo em vista a orientação da organização quanto ao seu estilo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gestão do conhecimento: conceitos, modelos e etapas

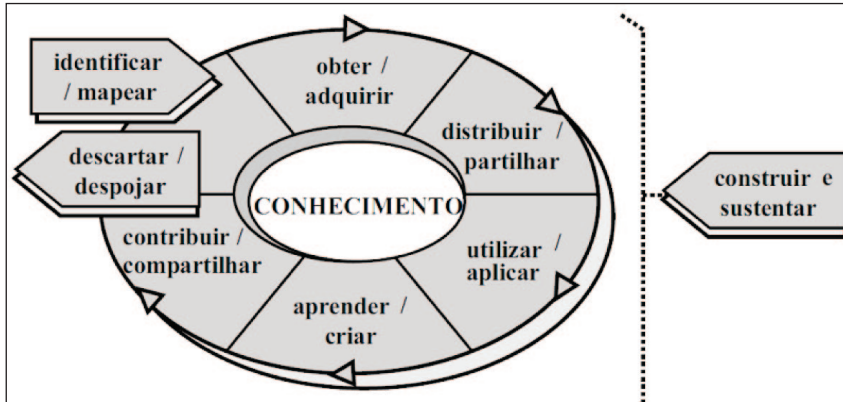
Tornou-se dispensável discorrer ou colocar em questão a importância da gestão do conhecimento para as organizações. Conforme salienta Terra (2000, p. 225) “não existe mais a necessidade de se debater o valor da gestão do conhecimento”, isso porque sua importância já é reconhecida pelas organizações. O que ainda se busca são estudos que tornem mais palpáveis e, de algum modo, facilitem e potencializem a utilização desta ferramenta. Ademais compete salientar que “é por meio da gestão do conhecimento que as organizações passam a contar com um conjunto de sistemas que possibilitam a criação, disseminação e utilização de conhecimentos” (Fialho et al., 2008, p. 73).

Sendo o conhecimento segundo Davenport e Prusak (1998), uma das maiores fontes de vantagens competitivas nas organizações, cada vez há mais entusiasmo por parte das organizações com relação aos benefícios gerados a partir de práticas ligadas a gestão do mesmo. Estes autores desenvolveram um modelo que considera quatro etapas para a gestão do conhecimento: geração: acontece intencionalmente e conscientemente na organização através da interação que a mesma estabelece com seus ambientes; codificação e coordenação: conhecimento é passado de forma clara e de fácil acesso àqueles que necessitam dele; transferência: consiste na aquisição e transmissão do conhecimento; utilização: a última etapa implica no uso do conhecimento adquirido, provocando mudanças nas ações.

Por outro lado, os estudos desenvolvidos por Hansen et al. (1999) apontaram para duas estratégias de gestão do conhecimento que são: codificação e personalização. A estratégia de codificação é favorável ao uso de banco de dados eletrônicos, onde os conhecimentos adquiridos pela empresa são mantidos e codificados. A grande vantagem da codificação por meio dos sistemas de informação é que posteriormente os dados armazenados poderão ser reutilizados, gerando benefícios e disponibilizando conhecimento a qualquer parte da organização. De acordo com Camargo (2005, p. 35), “a codificação do conhecimento é realizada a partir da extração do conhecimento da pessoa que o desenvolveu, tornando-o independente da mesma”. Na personalização o foco principal é o conhecimento individual que deve ser transmitido aos demais na organização através de contatos pessoais (Joia; Oliveira, 2007).

Os autores Probst, Raub e Romhardt (2002) desenvolveram um modelo de gestão do conhecimento que define seis processos essenciais que são: identificar, adquirir, desenvolver, partilhar/distribuir, utilizar e reter. Uma das características desse modelo é o fato de que todos os seis processos possuem uma ligação, o que acarreta uma visão geral das etapas. Quando houver alguma mudança significativa em um dos processos, invariavelmente as consequências atingirão a todos os outros.

De Sordi (2008) criou um modelo de gestão do conhecimento que contempla um ciclo com oito fases: identificar; obter; distribuir; utilizar; aprender; contribuir; descartar. Esse ciclo foi desenvolvido baseando-se em modelos já apresentados e consagrados na literatura. Tal ciclo está ilustrado na figura 1.



Fonte: Adaptada de De Sordi (2008, p. 90)

Figura 1. Atividades realizadas no processo de gestão do conhecimento organizacional

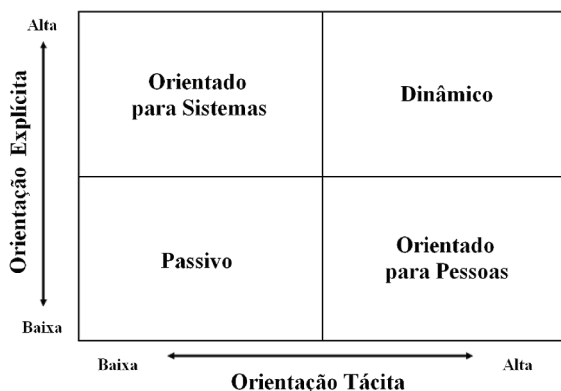
Através destas oito atividades propostas pelo autor, as competências organizacionais poderão ser definidas de acordo com as expectativas da organização. Em cada uma das atividades encontram-se pontos relevantes que devem ser levados em conta dentro de uma organização, como a proatividade para a primeira atividade, que é de identificar e mapear conhecimentos; a comunicação na obtenção do conhecimento e na distribuição e partilha do mesmo; a pesquisa para a quarta atividade que é de utilizar/aplicar conhecimento; a criatividade na atividade de aprender, criar e desenvolver novo conhecimento; o compartilhamento de informações na etapa de contribuir com novos conhecimentos; o relacionamento e o trabalho em equipe para a atividade de construir e sustentar relacionamentos; como a competência de abnegação para descartar o conhecimento, na última atividade do ciclo (De Sordi, 2008).

Os estudos de De Sordi (2008) foram desenvolvidos com base em modelos já existentes na literatura. No entanto, além de utilizar-se de modelos já consagrados, leva em conta um momento mais atual, o que contempla mudanças da sociedade e das organizações.

2.2. Os estilos de gestão do conhecimento

De acordo com Choi e Lee (2003) as empresas vêm se esforçando na implantação de sistemas para gerir o conhecimento, no entanto, dependendo das particularidades da organização há estilos que podem não ser eficazes. Ainda de acordo com os autores, a gestão do conhecimento exige uma interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito para que os processos ocorram de forma mais organizada. Para identificar se na organização se sobressai o conhecimento explícito ou tácito ou ambos, os autores criaram categorias para os métodos de gestão dividindo-os em quatro estilos: orientado para sistemas, dinâmico, passivo e orientado para pessoas.

Cada um dos quatro estilos reserva características específicas. O estilo orientado para sistemas: ocorre em organizações dispostas a utilizar conhecimentos inovados para a criação de codificação, visando minimizar a complexidade do uso e do acesso ao conhecimento; no estilo dinâmico: conhecimentos tácito e explícito são gerados de forma intensiva; no estilo passivo: não existe estrutura organizacional orientada para a absorção do conhecimento; já no estilo orientado para pessoas: há focalização nas pessoas, o que abrange conhecimentos tácitos, exigindo grande interação entre os envolvidos para a eficácia dos resultados. Os quatro estilos e suas orientações podem ser melhor entendidos a partir da figura 2:



Fonte: Adaptado de Choi e Lee (2003)

Figura 2. Estilos de gestão do conhecimento

Sendo assim, Choi e Lee (2003) trouxeram um aspecto importante no que tange à gestão do conhecimento, pois muitos autores se preocuparam em criar etapas para o processo, porém não se deram conta da importância de considerar a orientação da organização. Pavoni (2009) utilizou os estudos de Choi e Lee (2003) associados à inovação e coloca que estes “consideram que a gestão do conhecimento pode ser igualmente efetiva sem adequar-se a um só padrão, ou seja, diferentes estilos de gestão do conhecimento podem estar associados a diferentes níveis de inovatividade” (Pavoni, 2009, p. 153).

Na mesma linha, Al-Hawari (2007) desenvolveu um modelo para identificar os estilos de gestão do conhecimento nas organizações e afirma que esse estilo é um atributo particular, ou seja, cada organização possui seu próprio. Desse modo, o estilo da gestão do conhecimento pode variar considerando as influências da cultura organizacional, bem como as diferenças de um gestor para outro. “Alguns gestores podem reconhecer a gestão do conhecimento como uma questão puramente de tecnologia, enquanto outros reconhecem isso como uma preocupação estritamente humana” (Al-Hawari, 2007).

Os estilos dominantes apresentados a partir dos estudos de Al-Hawari são quatro: articulação, adoção, standardização e sistematização. Os quatro estilos possuem características diferentes, enquanto a articulação e a adoção são mais voltadas para a interação humana e a articulação do conhecimento tácito, a standardização e a sistematização apropriam-se mais do conhecimento explícito baseando-se na codificação e na utilização de sistemas.

3. MÉTODO

A presente pesquisa caracteriza-se como sendo exploratória, uma vez que pretende identificar e descrever um fenômeno relacionado às práticas de gestão do conhecimento na organização. Vergara (2003, p. 47), enfatiza que a pesquisa exploratória “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. Do mesmo modo, ainda é pertinente ressaltar que as pesquisas do tipo exploratória são comumente

empregadas na forma de estudo de caso (Gil, 2002), - o que neste estudo foi utilizado como estratégia de pesquisa o estudo de casos múltiplos, - as quais Yin (2001, p.68) afirma que costumam ser mais convincentes.

A abordagem empregada no desenvolvimento deste trabalho é qualitativa, pois devido aos objetivos da pesquisa visa-se um maior aprofundamento do processo. Segundo Richardson (1989, p. 39) a pesquisa qualitativa visa “descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo”.

Para avaliar e validar o método, bem como o instrumento de pesquisa elaborado para a entrevista semiestruturada e para estimar o tempo necessário para a realização das entrevistas, procedeu-se um teste piloto e uma validação de especialistas antes de efetivamente conduzir o processo de pesquisa.

O universo da pesquisa é composto por quatro empresas que atuam no desenvolvimento de softwares escolhidas por conveniência e acessibilidade, são elas: Alfa, Neogrid, Totvs e Datum. Procurou-se por organizações onde se pressupõem que o conhecimento e a gestão do mesmo constituem-se em recursos necessários e vitais para sua manutenção no mercado. Desse modo, o universo da pesquisa é composto por empresas que necessitam de inovação constante, uma vez que trabalham expressamente com a tecnologia da informação. Cabe observar que o nome da empresa Alfa é fictício, pois esta respondente não quis expor sua identidade na pesquisa.

A seguir, no quadro 1, são apresentadas de forma sintética as empresas participantes da pesquisa.

Quadro 1. Apresentação das organizações participantes da pesquisa

EMPRESA	FUNDAÇÃO	COLABORADORES	ATUAÇÃO	PRINCIPAIS CLIENTES	FATURAMENTO BRUTO
ALFA	1999	114	Desenvolvimento <i>Software</i> ; Consultoria em Tecnologia da Informação.	-Grupo Pão de Açúcar; -Pure Bros; -Akumina; -Atlassian; -Lojas Renner; -Rede Record; -Bunge Alimentos; -Banco Votoranti; -NeoGrid; -Unation.	R\$ 12.000.000,00
NEOGRID	1999	750	Desenvolvimento <i>Software</i> .	-Walgreens; -CBS; -Carrefour; -Best Buy; -Sony; -Samsung; -Philips; -Panasonic; -Dell; -Danone; -Coca-Cola; -P&G; -Sadia; -Perdigão; -Parati; -Nestlé; -Magazine Luiza.	R\$ 70.000.000,00
TOTVS	2008	140	Desenvolvimento de <i>softwares</i> ; Programas de suporte a gestão.	-Unimed (Rio Grande do Sul, São Paulo e Minas Gerais)	Não informado
DATUM	1999	60	Desenvolvimento de <i>software</i> ; Consultoria e sustentação tecnológica.	-HP; -TOTVS; -IBM; -GrupoRBS; -Lojas Renner; -Cotrijal.	Não informado

Fonte: Elaborado pelos autores

Em cada das empresas estudadas solicitou-se que dois funcionários ou gestores respondessem à entrevista a partir de um roteiro semiestruturado, onde foram priorizados respondentes que possuíssem algum envolvimento nos setores de administração, gestão de pessoas ou educação corporativa. De algum modo, buscaram-se pessoas que tivessem contato explícito ou implícito com o processo de gestão do conhecimento na organização, sendo este formalizado ou não.

As entrevistas especificamente foram gravadas com auxílio de um aparelho celular para que não se perdessem os registros e considerações feitas por cada respondente e do mesmo modo para fornecer mais credibilidade aos dados obtidos. Após a obtenção dos dados, procedeu-se à transcrição das entrevistas em sua íntegra com o intuito de conservar fielmente o seu conteúdo, para uma futura análise de conteúdo. A análise de conteúdo utilizada refere-se ao estudo tanto dos conteúdos nas figuras de linguagem, reticências, entrelinhas, quanto dos manifestos buscando não somente produzir suposições subliminares acerca de determinada mensagem, mas em embasá-las com pressupostos teóricos de diversas concepções de mundo e com as situações concretas de seus produtores ou receptores (Campos, 2004).

Ainda, para o desenvolvimento desta pesquisa foram considerados dois modelos em especial que serviram como base para a elaboração do instrumento de pesquisa e também como guias na análise dos dados. Os dois modelos comentados são o de De Sordi (2008), que traz as oito etapas da gestão do conhecimento (identificar, obter, distribuir, utilizar, criar, compartilhar, sustentar e descartar) e o modelo de Choi e Lee (2003), que discorre sobre a orientação da organização quanto ao seu estilo de gestão do conhecimento (dinâmico, passivo, orientado para sistemas e orientado para pessoas).

4. FERRAMENTAS ENCONTRADAS EM CADA ETAPA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO E SUA RELAÇÃO COM O ESTILO

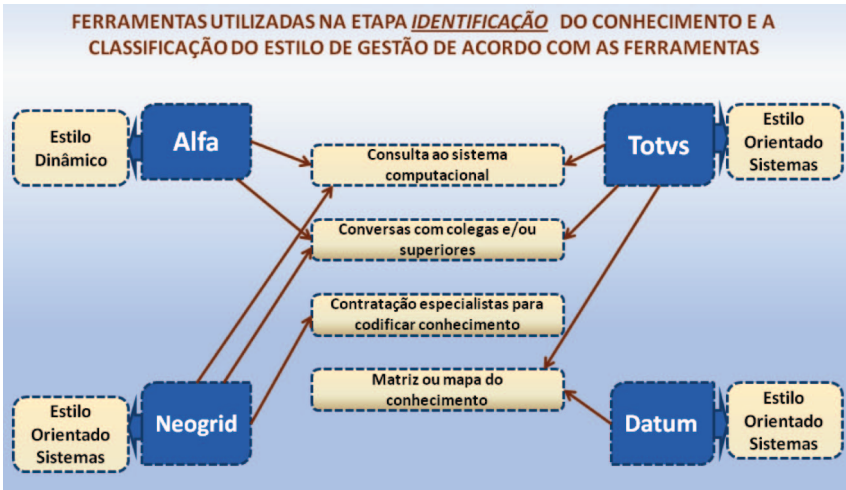
4.1. A identificação/mapeamento do conhecimento

Após analisar as ferramentas utilizadas para mapear e identificar o conhecimento por cada empresa integrante da pesquisa constatou-se que independentemente de ter ou não um processo estruturado de gestão do conhecimento, as empresas encontram ferramentas para mapear os conhecimentos que possuem.

Nas empresas Neogrid, Totvs e Datum, nesta etapa, há a tendência de mais formalização nos processos. Quanto maior for a documentação, mais longo é o alcance do conhecimento. Neste sentido é pertinente que as empresas encontrem formas de identificar os conhecimentos que possuem, essa afirmação é corroborada por Miranda e Moresi (2010, p. 18) “O conhecimento essencial deve ser institucionalizado e com isso tornar-se propriedade comum, evitando que fique restrito a algumas pessoas-chave e que se perca quando elas deixarem a organização”.

No caso da Alfa, existe uma formalização para mapear os conhecimentos, e também um incentivo das trocas interpessoais. Mesmo possuindo unidade no exterior, a comunicação entre os colaboradores ocorre de forma fluente e o mapeamento dos conhecimentos acompanha essa fluência.

Nas organizações pesquisadas, nesta etapa foram encontradas quatro ferramentas principais que são: consulta ao sistema computacional; conversas com colegas e/ou superiores; contratação de especialistas para codificar o conhecimento e; matriz ou mapa do conhecimento. A figura 3 a seguir, traz uma síntese das ferramentas e dos estilos de gestão utilizados pelas quatro empresas.



Fonte: Elaborada pelos autores (2012)

Figura 3. Ferramentas utilizadas pelas empresas na etapa identificar

Ao analisar-se a Figura 3 contata-se que das quatro ferramentas encontradas na etapa de identificação, três são compartilhadas por mais de uma empresa. A única ferramenta que é utilizada em exclusividade pela empresa Neogrid é a contratação de especialistas para codificar o conhecimento, isso possivelmente ocorra pela preocupação que a empresa tem em transformar o conhecimento tácito em explícito para que o mesmo possa ser utilizado por mais pessoas dentro da empresa.

4.2. A obtenção de conhecimento

Uma das etapas mais importantes do processo de gestão do conhecimento está na obtenção do conhecimento. Obter conhecimento vai além de trazer informações para o espaço interno da organização, consiste sim, em avaliá-las, classificá-las e destiná-las de acordo com os objetivos e propósitos da empresa.

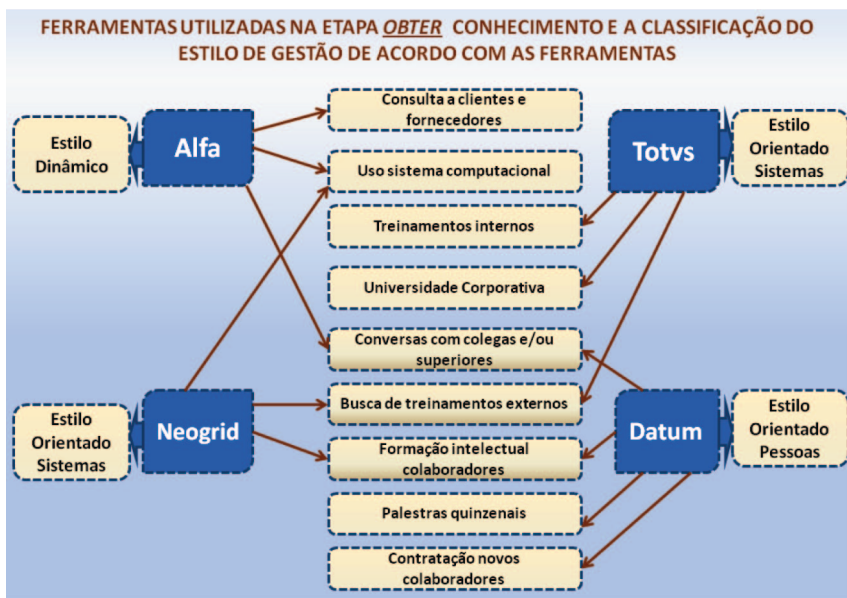
Na etapa de obtenção do conhecimento as quatro empresas estudadas desenvolvem processos semelhantes. Independentemente das ferramentas

que utilizam, é usual que inicialmente se avaliem as opções internas, ou seja, o que se possui nas formas tácitas e explícitas. Do mesmo modo, quando não existe a possibilidade de se obter conhecimento no âmbito interno, o próximo passo inclui a busca externa.

No caso da Neogrid e da Totvs, em especial, constata-se que há uma preocupação não apenas em adquirir o conhecimento momentaneamente, mas sim de forma contínua. Do mesmo modo, a Datum, através da promoção das palestras quinzenais demonstra o mesmo interesse. Na Alfa, embora não haja nada organizado no sentido de obter conhecimento constantemente, este acaba chegando sempre de acordo com as necessidades.

Nesta etapa foram identificadas nove ferramentas principais utilizadas pela empresa para viabilizar o seu processo de gestão do conhecimento: consulta a clientes e fornecedores; uso de sistema computacional; treinamentos internos; universidade corporativa; conversas com colegas e/ou superiores; busca de treinamentos externos; formação intelectual dos colaboradores; palestras quinzenais e; contratação de novos colaboradores.

A figura 4 traz de forma sintetizada os principais resultados identificados. A partir da análise da Figura 4 percebe-se que nenhuma das empresas utiliza-se apenas de ferramentas exclusivas, ou seja, em algum momento as ferramentas utilizadas por uma empresa também são empregadas por outra.



Fonte: Elaborada pelos autores (2012)

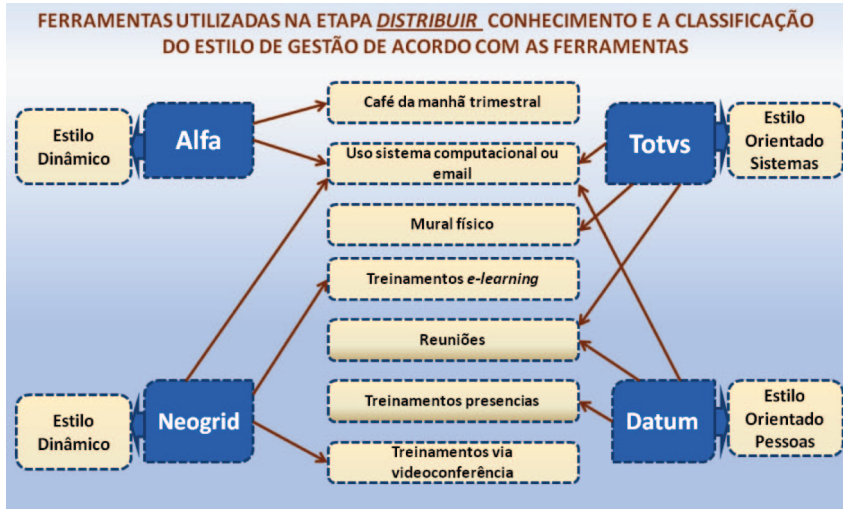
Figura 4. Ferramentas utilizadas pelas empresas na etapa obter

Das nove ferramentas encontradas apenas quatro são compartilhadas por mais de uma empresa, permanecendo cinco em caráter de exclusividade. Do mesmo modo cabe salientar que no caso da empresa Neogrid, não há nenhuma ferramenta exclusiva para esta etapa, as três ferramentas utilizadas pela empresa são também aplicadas por outras empresas.

4.3. A distribuição/partilha do conhecimento

Ter formas de mapear o conhecimento presente na organização, tanto na parte documental quanto nas pessoas integrantes da empresa, é fundamental. Do mesmo modo, utilizar-se de fontes variadas para obter conhecimento é uma prática interessante para que a organização se mantenha atualizada. Todavia, esses processos são reduzidos caso não haja uma difusão destes conhecimentos dentro da organização. Assim, além de identificar e adquirir conhecimento, é interessante que este seja distribuído na organização. A síntese das principais ferramentas encontradas por cada

empresa para gerir a distribuição do conhecimento na empresa pode ser observada na figura 5.



Fonte: Elaborada pelos autores (2012)

Figura 5. Ferramentas utilizadas pelas empresas na etapa distribuir

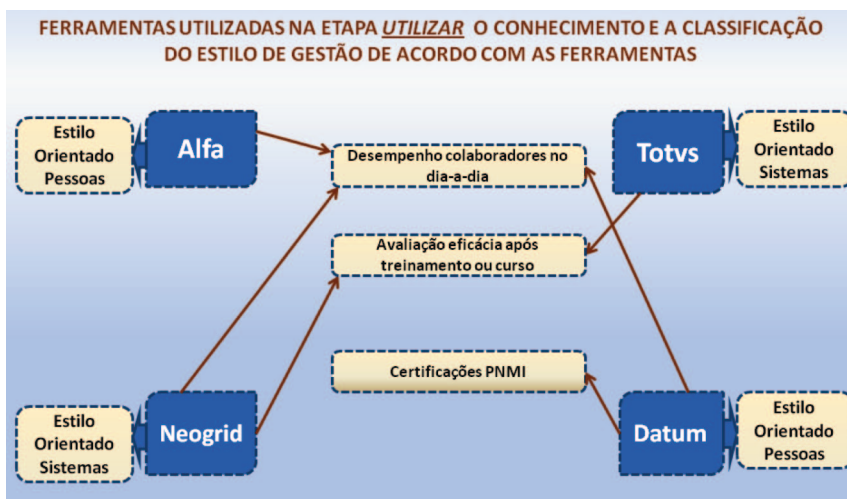
Conforme ilustrado na figura 5 percebe-se que as quatro empresas encontraram meios para garantir a partilha dos conhecimentos entre todos na organização através de ferramentas variadas: café da manhã trimestral; uso de sistema computacional ou email; mural físico; treinamentos *e-learning*; reuniões; treinamentos presenciais e; treinamentos via videoconferência.

Constata-se no caso da Alfa, Neogrid e Totvs, que é predominante o uso das mídias eletrônicas como ferramentas para auxiliar nesta partilha. Já no caso da Datum há uma priorização da distribuição de conhecimento com a utilização de ferramentas que preconizam a interação presencial entre os integrantes. Assim, deve-se considerar que embora haja diferenças, cada empresa encontrou um ou mais modos para distribuir todo o conhecimento gerado ou obtido, visando o nivelamento de acesso a todos os interessados na organização.

4.4. A utilização/aplicação do conhecimento

Criar meios para mensurar a utilização de todo conhecimento que é obtido e disponibilizado na organização constitui-se em uma tarefa desafiadora que exige observação e consistência. As quatro empresas pesquisadas possuem formas de identificar, obter e distribuir o conhecimento, no entanto, perceber se estes estão sendo utilizados e aplicados no desenvolvimento das atividades cotidianas, não é algo estruturado por todas as empresas pesquisadas.

Na Figura 6 podem ser constatadas as principais ferramentas utilizadas pelas empresas na etapa de utilização do conhecimento: desempenho do colaborador no dia-a-dia; avaliação de eficácia após treinamento ou curso e; certificações de qualidade. De antemão conclui-se que embora as empresas possuam formas de avaliar ou garantir o uso dos conhecimentos obtidos e disponibilizados, o número de ferramentas empregadas para esta etapa é reduzido, sendo apenas três conforme ilustrado na figura 6.



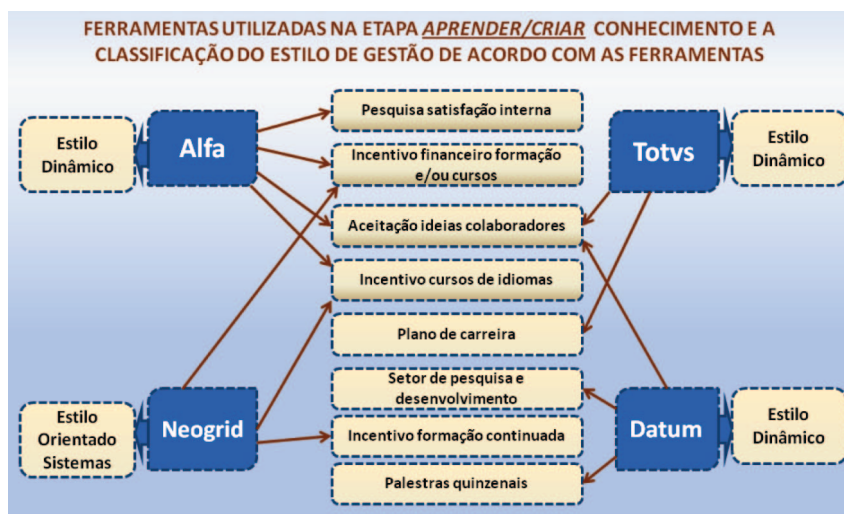
Fonte: Elaborada pelos autores (2012)

Figura 6. Ferramentas utilizadas pelas empresas na etapa utilizar

A partir da observação da Figura 6 e considerando as ações das quatro empresas estudadas contata-se que em todas há uma característica comum, o uso do conhecimento é verificado através das ações do dia-a-dia dos colaboradores. No entanto, enquanto a Alfa e a Datum utilizam-se basicamente apenas desta ferramenta, a Neogrid e a Totvs já possuem formas de avaliar o uso dos conhecimentos obtidos principalmente através dos treinamentos ofertados ou custeados pela empresa.

4.5. A aprendizagem/criação/desenvolvimento de conhecimento

A organização é a grande responsável pelo ciclo que mantém o conhecimento atualizado e disponível nos processos internos. São as ações voltadas para a identificação, a obtenção, a distribuição do conhecimento que proporcionarão o acesso e a utilização do mesmo no ambiente interno. Entretanto, muitas ideias e contribuições podem ser geradas e obtidas através dos colaboradores que estão em contato com as fontes de conhecimento disponibilizadas pela empresa. A figura 7 traz os resultados encontrados nesta etapa.



Fonte: Elaborada pelos autores (2012)

Figura 7. Ferramentas utilizadas pelas empresas na etapa criar

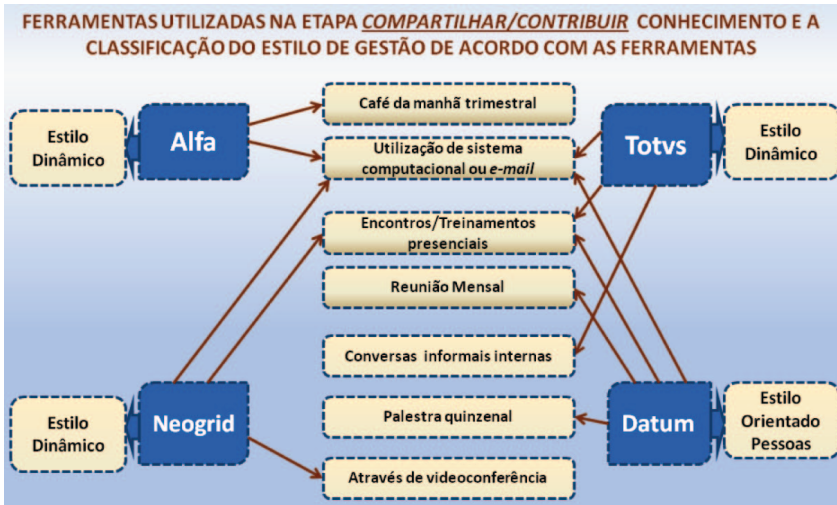
A figura 7 traz a síntese dos resultados obtidos na etapa aprender/criar, bem como as principais ferramentas encontradas nesta etapa da gestão do conhecimento: pesquisa de satisfação interna; incentivo financeiro à formação e/ou cursos; aceitação de ideias dos colaboradores; incentivo a cursos de idiomas; plano de carreira; setor de pesquisa e desenvolvimento interno; incentivo a formação continuada e; palestras quinzenais.

Dentre as quatro empresas, três: Alfa, Totvs e Datum, têm em comum a preocupação de estar captando as sugestões de seus colaboradores e expuseram este fato de forma contundente. Mesmo que as ferramentas sejam diferenciadas em cada caso o objetivo é o mesmo, criar conhecimento a partir da perspectiva de seus colaboradores. Já no caso da Neogrid, não há uma ação estruturada que objetive especificamente a captação de ideias dos colaboradores, no entanto, há um investimento mais efetivo na formação dos colaboradores o que automaticamente acaba fazendo com que o conhecimento novo adentre no desenvolvimento dos processos de trabalho.

4.6. O compartilhamento/contribuição do conhecimento

Há uma diferença entre partilhar e compartilhar o conhecimento, enquanto o primeiro pressupõe uma difusão do conhecimento, o segundo preconiza a interação de fato, ou seja, a discussão a respeito daquele determinado conhecimento. A figura 8 a seguir traz as ferramentas utilizadas por cada uma das quatro empresas na etapa de compartilhamento do conhecimento relacionando-as às empresas estudadas e também ao estilo de gestão gerado a partir das ferramentas obtidas.

Conforme ilustrado na Figura 8, dentre as quatro empresas, embora na maior parte delas se busque o compartilhamento do conhecimento com o auxílio de mídias eletrônicas, percebe-se que nada substitui o diálogo, a interação. Mesmo a Neogrid, que é a empresa com maior número de funcionários e unidades espalhadas inclusive no exterior, tem momentos nos quais prioriza-se a interação entre seus colaboradores para que efetivamente haja o compartilhamento e a contribuição com o conhecimento. Sendo assim, contata-se que o compartilhamento flui melhor quando se pode ter o contato direto entre os sujeitos envolvidos.



Fonte: Elaborada pelos autores (2012)

Figura 8. Ferramentas utilizadas pelas empresas na etapa compartilhar

As mesmas ferramentas utilizadas pelas quatro empresas são destacadas por Santos Netto (2005, p. 226) como eficientes no processo de compartilhamento do conhecimento quando salienta que além do uso da *internet* ou da *intranet*, para o compartilhamento do conhecimento, “reuniões com gerentes e diretores, os grupos de discussão de problemas e de melhoria contínua, as comunidades de prática, as capacitações a cargo das universidades corporativas, propiciam os momentos de troca de experiências e conhecimentos”.

4.7. Construir/Sustentar conhecimento

Para que as empresas efetivamente consigam estar atualizadas e portando os conhecimentos necessários para o desempenho de sua atividade, é crucial que encontrem meios não só para obter, distribuir, criar conhecimento, mas sim, meios contínuos para isso. Os processos que envolvem a gestão do conhecimento são cíclicos e contínuos, precisam estar ocorrendo constantemente.

A figura 9 ilustra que as ações tomadas pelas quatro empresas não visam apenas à sustentação do ciclo de gestão do conhecimento, muitas vezes

os incentivos que promovem não são projetados com este intuito, mas indiretamente acabam por fazê-lo.



Fonte: Elaborada pelos autores (2012)

Figura 9. Ferramentas utilizadas pelas empresas na etapa sustentar

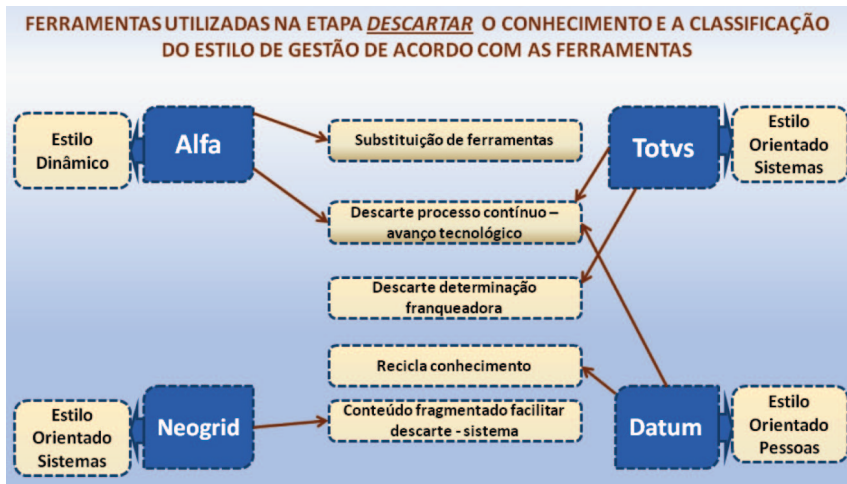
Nesta etapa as principais ferramentas obtidas são: pesquisa de satisfação interna; auxílio/custeio de treinamentos ou cursos externos; incentivo a cursos de idiomas; treinamentos internos; universidade corporativa; incentivo à formação; palestra quinzenal e; incentivo à certificação de qualidade - desenvolvimento *software*. Todas as medidas que colocam o colaborador em contato com o meio externo seja através de cursos, clientes, fornecedores, treinamentos, enfim, invariavelmente irão trazer reflexões para o meio interno. Então muitos projetos novos ou modificações em formas corriqueiras de trabalhar, acabam sendo alteradas impulsionadas pelos conhecimentos trazidos de fora.

4.8. O descarte/abstenção do conhecimento

A gestão do conhecimento é um processo cíclico. Assim, como se trabalha muito na sua obtenção, disseminação, compartilhamento, chega um dado momento em que é preciso descartar esse conhecimento ou reciclá-lo para

que se torne adequado ao uso. Há conhecimentos que embora ainda sejam válidos, tornam-se obsoletos e deixam de atender às necessidades da empresa (Santos Netto, 2005).

A figura 10 traz as ferramentas utilizadas pelas empresas no processo de descarte do conhecimento.



Fonte: Elaborada pelos autores (2012)

Figura 10. Ferramentas utilizadas pelas empresas na etapa descartar

Considerando-se que as empresas estudadas trabalham no desenvolvimento de *software*, atividade esta que exige atualização constante, pode-se perceber que o processo de descarte de conhecimento é algo natural. Nenhuma das quatro empresas enfrenta dificuldades nesta questão. No entanto, no caso da Totvs existe uma particularidade, pois pelo fato de ser franquia, sua capacidade neste sentido é um pouco limitada uma vez que para muitos casos depende da franqueada para estas decisões.

5. O ESTILO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PREDOMINANTE EM CADA UMA DAS EMPRESAS ESTUDAS

No caso da Alfa, embora não se tenha um processo de gestão do conhecimento estruturado, as ações remetem a um estilo dinâmico. O estilo dinâmico é assim classificado, pois contempla ações que geram conhecimento tácito e explícito de forma intensa. Na Alfa há uma facilidade de interação, obtenção, distribuição, compartilhamento, tanto por mídias eletrônicas como pela convivência pessoal.

No entanto, a Neogrid possui uma particularidade específica em relação a sua orientação para o estilo de gestão do conhecimento. Suas ações deixam-na entre o estilo dinâmico, ou seja, aquele que valoriza tanto a geração de conhecimento nas formas tácitas e explícitas, como entre o estilo sistêmico, aquele em que se busca formalizar e codificar o conhecimento. Assim, a Neogrid divide seu estilo entre dinâmico e sistêmico. No entanto, percebe-se que há uma clara tendência da empresa tornar-se cada vez mais orientada para o estilo sistêmico.

Na Totvs a orientação quanto ao estilo de gestão do conhecimento é predominantemente sistêmico. As ações desenvolvidas pela empresa tendem a uma codificação do conhecimento. Os exemplos mais evidentes para a classificação quanto à orientação por sistemas são: o uso de uma matriz de conhecimento; os treinamentos e cursos oferecidos virtualmente pela universidade corporativa; a replicação interna de conhecimentos obtidos fora; o uso de emails eletrônicos como principal forma de distribuição e compartilhamento de conhecimento; os testes práticos aplicados depois de treinamentos ou cursos; e a formalização de um plano de carreira.

Na Datum as ações estão bastante centradas no desenvolvimento de seus colaboradores. Assim, o estilo de gestão do conhecimento da Datum é orientado para pessoas. Para obter, distribuir, criar, usar e compartilhar o conhecimento, não se pode simplesmente acessar um sistema ou uma documentação. As ações da empresa preconizam o relacionamento interpessoal de seus integrantes.

Como já salientado, as ferramentas que são utilizadas por cada empresa no processo de gestão do conhecimento não são tão distintas, porém a intensidade de uso é bastante diferenciada. Àquelas empresas que possuem uma orientação mais sistêmica tendem a utilizar-se mais do conhecimento codificado com o auxílio de sistemas ou programas estruturados e tendem a ter êxito neste sentido.

No caso das empresas com orientação para pessoas a tendência é que se utilizem muito mais o contato presencial, o diálogo e os momentos de encontro e discussão, o que também pode ser muito eficiente quando encontra o desenvolvimento de um trabalho colaborativo. Já no estilo dinâmico há uma mescla no uso destes dois tipos de conhecimento, tácito e explícito, onde não se consegue precisar qual é o mais intenso, ou melhor, os dois são utilizados de forma intensa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As discussões relacionadas aos termos conhecimento e gestão do conhecimento têm sido recorrentes nos últimos anos (davenport e Prusak, 1998; De Sordi, 2008). Estudos têm avançado nesse campo mostrando o estrito interesse, tanto da academia quanto das organizações, em explorar a forma como estes podem ser úteis estrategicamente. O desenvolvimento do presente estudo teve a pretensão de colaborar com estas discussões, e a seguir são apresentadas as principais contribuições.

Uma das primeiras conclusões é de que as empresas empregam ferramentas, para viabilizar o seu processo de gestão do conhecimento, com pouca distinção. Muitas práticas são comuns em algum dado momento, porém cada empresa encontrou meios para gerir o seu conhecimento com ferramentas que vão ao encontro dos objetivos e da forma particular de trabalhar. Pode-se dizer que as ferramentas não variam muito, o que talvez possa ser explicado pela atividade equivalente das empresas no desenvolvimento de *softwares*. No entanto, embora as ferramentas sejam semelhantes, a intensidade de uso das mesmas é bem diferenciada e está atrelada ao estilo de gestão do conhecimento.

Outra consideração que deve ser feita é relacionada ao uso das ferramentas em cada etapa da gestão do conhecimento. Percebe-se que as empresas maiores, com maior número de colaboradores tendem a utilizar-se cada vez mais de ferramentas que priorizem o uso do conhecimento codificado, explícito. Isso ocorre no caso das empresas listadas na ordem estipulada, Totvs, Neogrid e Alfa. Talvez as barreiras físicas e as dificuldades de contato pessoal com pares de trabalho sejam condicionantes para esta tendência. Essa ideia é reforçada quando considerada a empresa Datum, que por ser a menor, com menor número de colaboradores, utiliza-se de ferramentas mais simples que preveem o contato pessoal e a troca de conhecimento tácito.

Ainda neste sentido, os resultados evidenciam uma preocupação que as empresas possuem em perder o conhecimento dos colaboradores, ou seja, todo aquele conhecimento que é apenas empregado na sua forma prática, tácita pode ser perdido quando o colaborador deixa a organização. Isso talvez justifique as ações das empresas em tentar codificar o maior volume de conhecimento possível. Neste sentido, salienta Pavoni (2009, p. 15) “se a empresa não coleta e registra informações importantes [...] que possui em seus bancos de dados ou na cabeça de algumas pessoas, perderá a oportunidade de fazer melhorias”. Assim, constata-se que há uma tendência eminente de as empresas utilizarem suas ferramentas com o intuito de reter o conhecimento.

Uma consideração a ser feita quanto aos resultados da pesquisa refere-se ao fato de que embora priorize ações diferenciadas, cada estilo de gestão do conhecimento pode ser igualmente eficiente. Essa assertiva é corroborada pelos autores Choi e Lee (2003) e Pavoni (2009, p.5) quando discorre que “a gestão do conhecimento pode ser igualmente efetiva sem adequar-se a um único padrão, ou seja, existem vários estilos de gestão do conhecimento”. Contatou-se que o estilo serve para nortear as escolhas da organização no seu processo de gestão do conhecimento, no entanto não se pode dizer que um estilo é mais eficiente que outro.

As contribuições desta pesquisa apontam para o entendimento dos pormenores que atuam como coadjuvantes na gestão do conhecimento. Mui-

tos autores como: Davenport e Prusak (1998), Hansen *et al* (1999), Probst, Raub e Romhardt (2002), De Sordi (2008), entre outros, trazem a definição das etapas da gestão do conhecimento sem entrar nos detalhes que as sustentam, ou seja, o que é feito nas organizações para efetivamente gerir o conhecimento.

Assim, os resultados deste estudo clareiam as ferramentas utilizadas pelas empresas em cada etapa da gestão do conhecimento, o que pode servir de exemplo para empresas que pretendam ter um maior controle sobre o seu processo de gestão ou até mesmo implantá-lo. A partir do entendimento de ações citadas neste estudo, que garantem a obtenção, a distribuição, o uso, o compartilhamento do conhecimento, tem-se uma rica fonte de informação que pode nortear e ajudar empresas que necessitam de conhecimento renovado e acessível a todos os seus integrantes.

Do mesmo modo, ao verificar a orientação da empresa quanto ao seu estilo de gestão, observando se há mais facilidade no contato da equipe da forma presencial ou virtual poderá auxiliar a organização na estruturação do seu processo de gestão. Neste quesito a empresa pode estar verificando se possui sistemas informatizados que vão corresponder a um processo de gestão do conhecimento mais sistêmico, codificado, ou se possui maior estruturação para prover um processo mais interativo, presencial. Ademais, verificar a orientação quanto ao estilo de gestão pode fazer com que a empresa economize tempo e recursos financeiros, por exemplo, de nada adianta investir em um *software* de gestão do conhecimento, ou em uma *intranet*, se na empresa são preconizadas ações que remetem ao contato presencial. Na mesma linha, pode ser desgastante e oneroso para a empresa tentar reunir ou fazer com que os colaboradores interajam presencialmente quando os mesmos tendem a utilizar-se mais de sistemas computacionais, *e-mails*, documentos, etc, para difundir e criar conhecimento.

Como limitação deste estudo destaca-se principalmente a impossibilidade de generalização das conclusões uma vez que, foram analisados apenas quatro casos. Não há como generalizar os resultados obtidos para outras empresas mesmo que estas reservem semelhanças às integrantes da pesquisa. Além disso, outra limitação é o fato de se ter apenas dois respon-

dentes em cada empresa, o que pode não demonstrar necessariamente a opinião dos demais integrantes da mesma. Ainda, o estudo teve seu foco centrado no processo de gestão do conhecimento quase que exclusivamente, outros fatores que também poderiam estar influenciando neste processo não foram considerados como alinhamento estratégico, direcionamentos da direção, elementos da cultura organizacional, entre outros.

A partir das conclusões aqui expostas, várias opções para estudos futuros são evidenciadas. Podem ser realizados estudos com um maior número de empresas, ou até mesmo com empresas que atuam em ramos diferentes. Do mesmo modo, seria interessante um estudo semelhante a este, comparativo, que verifique se as ferramentas obtidas se assemelham ou divergem com as encontradas nesta pesquisa. Ainda, estudos futuros que aprofundassem a relação entre o estilo de gestão do conhecimento e as ferramentas utilizadas em cada etapa seriam pertinentes para elucidar às organizações caminhos a serem percorridos em uma implantação do processo de gestão do conhecimento.

Referências

- Al-hawari M. (2007, September). The importance of the four knowledge management styles to industry: Using the HSD post hoc test. *Journal of Knowledge Management Practice*, 8 (3).
- Barbosa, R.B; Sepúlveda, M. I. M & Costa, M. U. P. (2009). Gestão da informação e do Conhecimento na era do Compartilhamento e da colaboração. João Pessoa, *Informação e Sociedade*, 19.
- Bardin, L. (2010). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições Loyola.
- Camargo, M.M.T. (2005). Análise dos elementos de gestão de conhecimento de uma instituição financeira de fomento: um estudo de caso. Porto Alegre, 2005. [Dissertação Mestrado] – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração.
- Choi, B. & Lee, H. (2003). An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. *Information & Management*. Seoul, South Korea; Graduate School of Management, Korea Advanced Institute of Science and Technology.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- De sordi, J. O. (2008). *Administração da Informação: Funda* 2008.

- Fialho, F. A. P.; Filho, G. M.; Macedo, M. & Mitidieri, T.C. (2008). *Gestão da sustentabilidade na era do conhecimento: O desenvolvimento sustentável e a nova realidade da sociedade pós-industrial*. Visual Books: Florianópolis.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4. ed). São Paulo: Atlas.
- Hansen, M. T.; Nohria, N. & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77, (2).
- Joia, L. A. & Oliveira, M. F. B. (2007). Personalização ou Codificação? Avaliando Estratégias de Gestão do Conhecimento. *Organizações & Sociedade*, 14, (43), 13-36.
- Miranda, M. M. S. & Moresi, E. A. D. (2010). A gestão do conhecimento no compartilhamento de melhores práticas em uma base de dados no Tribunal Regional Federal da Primeira Região. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, 7.
- Nakata, L. E. & Souza, E. G. (2008). *Estudo sobre Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional: Comunidades de Prática numa Empresa do Setor de Distribuição de Energia Elétrica*. São Paulo: Semead.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5 (1), 14-37.
- Pavoni, E. T. (2009). Estilos de gestão do conhecimento e inovação em empresas de média e baixa tecnologia. [Tese Doutorado em Administração], Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.
- Probst, G.; Raub, S. & Romhardt, K. (2002). *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman.
- Richardson, R. (coord.) et al. (1989). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Santos Netto, J. P. (2005). Institucionalização da gestão do conhecimento nas empresas: estudos de casos múltiplos. [Tese de doutorado], Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, Brasil.
- Scharf, E. R. (2007). *Gestão do conhecimento aplicada ao Marketing*. Florianópolis: Visual Books.
- Souza, H. A. (2007). *Gestão do conhecimento na pequena empresa: a modelagem organizacional como ferramenta para gerir seu conhecimento e capital intelectual*. [Dissertação de mestrado], USP. São Paulo, Brasil.
- Terra, J. C. C. (2000). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio.
- Vergara, S. C. (2003). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. (4.ed). São Paulo: Atlas.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. (3 ed). Porto Alegre: Bookman..