

## **Analisando a Implantação de Estruturas de Gestão do Conhecimento em uma Organização: Enfoque Global e Local**

### **Analyzing Knowledge Management Structures Implementation in an Organization: Global and Local Approaches.**

#### **AUTORES**

**ELIANE MARIA PIRES GIAVINA BIANCHI**

Universidade de São Paulo  
eliane.pires.bianchi@terra.com.br

**VICTOR DE LA PAZ RICHARTE MARTINEZ**

victordelapaz@usp.br

**ROBERTO KENICKE JUNIOR**

Universidade de São Paulo  
rock@bb.com.br

#### **Resumo**

A competição empresarial no século XXI está baseada em novos paradigmas. Um deles é a capacidade da organização aprender. Como o aprendizado começa com as pessoas, a organização deve desenvolver a competência de mobilizar as pessoas em torno de um objetivo comum. Deve também ser capaz de transformar experiências em conhecimento e transferi-lo pelo tempo e espaço, por meio de ações intencionais. Este artigo tem o objetivo de discutir o tema estrutura de gestão do conhecimento e seus condicionantes nas organizações. Para isso, revisa o tema abordando visões de diversos autores e elabora um quadro referencial para análises. Um caso com implantação global e nacional de estruturas de gestão do conhecimento é utilizado como primeira forma de reflexão. O caso demonstra que uma implantação utilizando combinações das diversas abordagens pode ser feita observando-se aspectos como: estratégia, cultura e preparo gerencial. Os resultados também são dependentes do modelo adotado em consonância com aspectos organizacionais. Como contribuição adicional, o quadro referencial construído nesse trabalho pode servir como base de referência, em estudos futuros, para que organizações analisem modelos, combinações, prós e contras para estruturar seu processo de gestão do conhecimento.

**Palavras-Chave:** gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional, estrutura de gestão do conhecimento.

#### **Abstract**

The XXI century competition business arena is founded in new paradigms. One of those is the organizational learning capacity. As the learning process starts with the individual, any organization must develop the competency of people mobilization around a common objective. The organization also needs to be able to transform experiences into knowledge and transfer it in time and space, intentionally. This paper has the objective of discuss knowledge management structures and its organizational conditionings. In order to does that, the study review the theme including multiple authors' views and produce a referral chart. A business case reporting global and local implementation of knowledge management is used as a first reflection. The case demonstrates that a combination of various theoretical approaches can be implemented and are dependent of business strategy, culture and leadership readiness. Results

achievements are dependent of the combination: adopted model and organizational aspects. As an additional contribution, the referral chart build in this paper can be used in future studies, contributing with the discussion of models definitions and combinations, pros and cons in the knowledge management process in organizations.

**Key-Words:** knowledge management, learning organization, structures of knowledge management.

## **1. Introdução.**

A partir do final do século XX a gestão do conhecimento vem se tornando um assunto vibrante nas organizações. Isso porque a competição aumentou em praticamente todos os segmentos de mercado e houve uma alteração nos diferenciais competitivos organizacionais: tecnologia não é mais um diferencial, ela pode ser facilmente copiada. A diferenciação está em outro tipo de recurso - o humano, ou melhor, a capacidade empresarial de mobilizar o capital humano e criar, usar e recriar conhecimento.

Conhecimento e aprendizagem são assuntos antigos, há tempo abordados pela filosofia, psicologia, sociologia, pela economia e agora entram na arena da administração. Pesquisadores que estudam a aprendizagem em ambientes de trabalho desenvolvem múltiplas abordagens sobre o assunto, discutindo conceitos, analisando casos, propondo modelos ou discutindo a não necessidade de um modelo específico. Uma forma de considerar a gestão do conhecimento é estabelecer uma estrutura que viabilize a descoberta, geração, transformação, captação, disseminação e compartilhamento do conhecimento - insumo para incremento das atividades organizacionais, visando maior produtividade, lucratividade, inovação e, portanto a vantagem competitiva.

Esse artigo tem o objetivo de discutir estruturas de gestão do conhecimento e os condicionantes dessas estruturas nas organizações. Para tal, revisa a definição de estrutura de gestão do conhecimento, analisa alguns autores que estudam o assunto, elabora um quadro referencial norteador de aspectos da estrutura da gestão do conhecimento e o aplica em um caso brasileiro que ancora o processo de reflexão sobre o tema.

A utilização de um quadro referencial norteador, com múltiplas visões de estruturação da gestão do conhecimento para suportar a busca das informações e sua análise foi introduzida pela primeira vez neste estudo de caso e, poderá contribuir, em outras análises, para nortear modelos de gestão do conhecimento que melhor se adaptam à realidade brasileira.

## **2. Gestão do conhecimento: uma necessidade na sociedade atual.**

“Organizações que enfrentam condições de incerteza, ambientes em mudança e intensa competição devem ter capacidade de aprender e, ao fazê-lo, desenvolver novos conhecimentos” (FLEURY & OLIVEIRA Jr., 2002). A frase anterior traz uma série de significados.

O primeiro deles diz respeito ao ambiente de mercado em que as organizações estão inseridas desde o final do século XX. “Aumento da competitividade, globalização, novas tecnologias, aumento de exigência dos clientes passam a demandar destas organizações preocupação e ação constantes na diminuição de custo, no aumento de flexibilidade, na garantia de maior agilidade, na inovação” (BIANCHI, 2006). E esta nova postura é dependente das pessoas, ou melhor, da competência organizacional de mobilizar as pessoas em torno de um objetivo comum.

Como se sabe, a aprendizagem começa no nível individual, mas deve se expandir para o nível do grupo (um processo social) e para o nível organizacional (a institucionalização expressa em elementos organizacionais). Diversos autores desenvolveram abordagens sobre aprendizagem organizacional.

Para Senge (1998) aprendizagem organizacional é o processo pelo qual a organização está continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro. Senge elabora este pensamento partindo da essência do ser humano, sua motivação a aprender, explorar e experimentar. Esse processo se estende para o grupo e para a organização, por meio de expansão de modelos mentais e construção de projetos coletivos. Porém, o processo de aprendizagem organizacional não se dá só nas mudanças de processos ou produtos. É necessário que esse conhecimento seja recuperado por membros da organização (FIOL & LYLOS, 1986).

Para Probst (2000 *apud* ELIUFOO, 2005) “conhecimento é o corpo integral de cognição e experiência que os indivíduos usam para resolver problemas, o que inclui tanto teorias como regras práticas do dia-a-dia, além de instruções para a ação. O conhecimento é baseado em dados e informações, mas, diferentemente dos dados e informações, o conhecimento sempre está relacionado com as pessoas. Ele é construído pelos indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos causais”.

Portanto a competitividade das organizações está relacionada à sua capacidade de se engajar em duas atividades ligadas ao conhecimento. A primeira é buscar uma forma de traduzir suas experiências em conhecimento, criando o conhecimento comum. E, a segunda é a capacidade de transferir conhecimento pelo tempo e espaço – aumentando o conhecimento comum contribuindo para a criação de novo conhecimento. (DIXON, 2000).

Para isso, pode ser recomendável uma ação específica empresarial de gestão do conhecimento, uma forma de, intencionalmente, estruturar este processo. O que se entende por estruturação de gestão do conhecimento?

### **3. Estrutura de gestão do conhecimento.**

Para discutir estrutura de gestão do conhecimento deve-se buscar primeiro o entendimento sobre estrutura organizacional. A partir desse conceito é que se pode definir estrutura de gestão do conhecimento.

A estrutura nas organizações desenha as tarefas que objetivam produzir bens e serviços, enfatizando o controle dos processos, podendo também inibir a criatividade e autonomia das pessoas (ANGELONI *et al*, 2002), interferindo dessa forma na comunicação entre funcionários e departamentos, expandindo para as interações funcionais. Nos ambientes de rápidas mudanças, as estruturas devem atender às demandas internas e externas da organização, visando posição competitiva no mercado. Embora, “muitas vezes, ela atue como uma pressão ou um inibidor para determinada atuação organizacional” (WOOD, 2004).

Durante o século XX, as estruturas organizacionais poderiam ser tipificadas em burocrática – caracterizadas por tarefas rotineiras, divisões funcionais, múltiplos níveis hierárquicos e comunicação formalizada - e força-tarefa – formações operacionais contingenciais, portanto, mais flexíveis e dinâmicas, com agregação de profissionais de departamentos distintos em um projeto ou tarefa específicos. (ANGELONI *op.cit*, 2002).

Se “a estrutura segue a estratégia” da organização (CHANDLER *apud* MAXIMIANO, 2004), é necessário na sua elaboração fazer-se a análise de suas forças e limitações, detalhando-se variáveis situacionais como: o ambiente (que pode ser dinâmico ou estável); a tecnologia (natureza da atividade e uso do conhecimento que influenciam a estrutura) e o fator humano (características das pessoas que influenciam o tipo de estrutura que pode ser eficaz).

A estrutura, por um lado, exerce o controle; e por outro, pode favorecer a livre-iniciativa, a autonomia e a criatividade. Porém, um sistema totalmente aberto, onde as pessoas fazem livremente o que desejarem, sem uma estruturação formalizada, não produz resultados para um grupo e para uma organização. A estrutura configura-se assim como o meio para realizar os planos de uma organização. Alterar ou buscar novos modelos organizacionais significa exercitar uma flexibilidade que vise atender às necessidades do negócio da empresa.

A estruturação de uma organização pode, por si só propiciar a gestão do conhecimento? Qual a necessidade de se estruturar um esquema específico para sustentar este processo? Vários autores se posicionam de forma diferenciada ao responder as indagações. Alguns justificam que se deve elaborar uma estrutura específica dentro da estrutura organizacional para auxiliar o processo de gestão do conhecimento. Outros argumentam que uma articulação bem feita dos elementos organizacionais (filosofia, políticas, processos e recursos) é suficiente para gerir conhecimento. Vale a pena discutir e analisar os posicionamentos teóricos.

#### 4. Uma análise sobre estrutura de gestão do conhecimento.

Uma revisão das abordagens sobre estrutura de gestão do conhecimento, em ordem cronológica, foi realizada para que se entenda a evolução do debate sobre o assunto. Ressalta-se que cada autor tem uma visão distinta sobre conhecimento e daí, talvez derivem focos diferenciados de sua gestão.

##### 4.1. Galbraith: aprendizagem nas organizações inovadoras.

Galbraith (1997) enfoca o processo de inovação como uma oportunidade de aprendizagem para a organização e apresenta um modelo organizacional no qual co-existem uma estrutura operacional burocrática tradicional e a instalação de outra estrutura paralela projetada para a inovação. Para ele, conhecimento é a raiz da inovação.

“É importante observar que os componentes básicos da organização inovadora nada têm de diferente dos da organização operacional. Isto é, ambas têm uma tarefa, uma estrutura, processos, sistemas de recompensas e pessoas.” (GALBRAITH, 1997). O que diferenciaria uma de outra é sua estruturação. A estrutura da organização inovadora pode ser compreendida como formada pelos seguintes elementos: pessoas desempenhando diversos papéis; processos diferenciadores (um paralelismo da organização criadora à tradicional) e reservas, como apresentado no quadro 1 a seguir:

Quadro 1: estrutura da organização inovadora

Estrutura da organização inovadora		
Papéis	Gerador da idéia	Pessoa que elabora idéias para o negócio, seja pela descoberta ou criação. (frequentemente, nível hierárquico inferior)
	Patrocina-dor	Pessoas que apóiam a idéia apresentada e aliam-se com o objetivo de inovar o produto ou processo, buscando meios financeiros, políticos e materiais para levar o projeto adiante.
	Orquestra-dor	Mediador político na organização, prossegue com o processo de inovação, garantindo aos níveis anteriores condições de sustentabilidade do projeto. Está na diretoria
Processos Diferencia-dores	Esforços físico, operacional, financeiro e organizacional separados dos processos tradicionais da organização. Caracterizado por um grupo de profissionais com menor controle, enfocados num objetivo comum, diferenciados da estrutura tradicional.	
Reservas	Unidades organizacionais estruturadas para permitir a esse grupo de profissionais sua atuação distintas da rotina operacional da organização. Podem ser internas - dentro de um departamento existente ou uma nova seção - ou externas - consultorias, universidades, agências de propaganda etc	

Fonte: adaptado pelos autores de GALBRAITH, J. R. *Projetando a organização inovadora.* In STARKEY, K. *Como as organizações aprendem.* São Paulo: Futura, 1997.

Uma das maiores dificuldades encontradas nessa estrutura organizacional é a resistência da organização tradicional na transferência do conhecimento desenvolvido pela organização inovadora. Questões políticas, evidenciadas nas relações interpessoais e intergrupais, emergem na transição de novos conhecimentos advindos de um grupo com *status* diferenciado, que em seu trabalho teve permissividade ao erro, espaço para maior criatividade, distância de suas atividades rotineiras da organização, contrastando com um grupo tradicional com metas, pressões de tempo e resultados esperados.

##### 4.2 Nonaka & Takeuchi: combinação de formas de trabalho e novo papel gerencial.

Nonaka e Takeuchi (1997) entendem conhecimento como uma crença verdadeira e justificada. Com isso, suas reflexões têm um impacto muito forte em questões culturais uma vez que estão quase falando de compartilhar o senso comum da realidade (BERGER & LUCKMANN, 2005).

Eles propõem uma nova estrutura organizacional em hipertexto, que permite a criação do conhecimento de forma eficaz e contínua em uma organização. O hipertexto é uma combinação ou síntese das estruturas organizacional burocrática e em força-tarefa com uma base de gestão do conhecimento.

A burocracia pode gerar resistência intra-organizacional e tensão, além de impedir a iniciativa individual, impactando negativamente a motivação já que é fortemente dependente da padronização dos processos de trabalho e tem coordenação centralizada. Mas por outro lado, fortalece a especialização e acúmulo de conhecimento.

Já a força-tarefa é uma estrutura organizacional elaborada como contraponto à burocracia: é flexível, dinâmica e participativa, em geral utilizada para lidar com um problema temporário, com prazo determinado e meta específica. Entretanto, o novo conhecimento criado em equipes de força-tarefa não é transferido com facilidade, de uma forma ampla e contínua para toda a organização.

A coexistência dessas duas estruturas, com pessoas se movimentando de uma situação a outra não é uma situação simples, e tem implicações culturais.

O terceiro elemento da estrutura em hipertexto é a base de conhecimento. Esta base é representada pelos conhecimentos explícitos (tecnologia) e pelo tácito (elementos de cultura). Ela funciona como o elo entre a estrutura burocrática e a força-tarefa: o conhecimento tácito suporta a movimentação das pessoas entre as estruturas e o conhecimento explícito viabiliza a transferência formal do aprendizado. A capacidade de alternar, de forma rápida e flexível, diferentes contextos de conhecimento determina a capacidade organizacional de criação do conhecimento.

Elo fundamental neste processo é o gerente. Nonaka e Takeuchi desenham o novo papel do gerente de nível médio. Segundo os autores, eles passam a ser o elo entre a realidade – linha de frente e a alta administração – a visão. Alternando papéis de líder de equipe e de força-tarefa, funcionam como verdadeiros criadores do conhecimento.

#### **4.3. Sveiby: gestão dos atores organizacionais.**

Sveiby (1998) trabalha com o referencial teórico de Capital Intelectual postulando que existem os ativos intangíveis na forma de conhecimentos que não aparecem nos balanços contábeis, mas que espelham o valor de mercado da organização.

O autor determina como estruturas do conhecimento a externa – relações com clientes e fornecedores e a imagem da organização - e a interna conhecida como organização, representada pelas pessoas, cultura, sistemas e modelos administrativos.

Para esse estudioso, a principal atividade nas organizações do conhecimento é ser eficaz na transferência desse conhecimento. Compartilha também da idéia da conversão do conhecimento idealizada por Nonaka e Takeuchi (processo iniciado em 1995).

A estrutura para a Gestão de Conhecimento na proposição de Sveiby é mais enfocada nos papéis desempenhados pelos colaboradores da organização do conhecimento. São eles: o profissional especialista que executa as tarefas, o pessoal de suporte que funciona como elo de ligação entre as funções, o gerente que regula o trabalho dos especialistas e busca e meta e o líder inspirador de todo o processo. As quatro instâncias são importantes e mutuamente dependentes, porém, visando garantir eficácia organizacional e a retenção do capital intelectual.

Como recursos para a transferência do conhecimento, Sveiby (1998) apresenta três estruturas: a exteriorização, a socialização e a interiorização, destacando o acompanhamento do mentor ao aprendiz em situações de trabalho, um espaço físico que possibilite a socialização dos funcionários sem anteparos de comunicação visual – sem divisórias, por exemplo; assim como

os jogos, dinâmicas de grupos e atividades que envolvem o não verbal, explicitando conteúdos tácitos.

O foco da gestão de pessoas deve ser reforçado por processos específicos como: trazer as pessoas certas, desenvolver essas pessoas, transmitir segurança ao longo do trabalho e da vida organizacional, estruturar e compartilhar valores e buscar ao máximo o compartilhamento comum.

#### 4.4. Davenport & Prusak: o mercado do conhecimento.

Para entender como o conhecimento circunda o ambiente organizacional, os autores partem de uma analogia com o mercado de trocas, definindo alguns atores desse processo conforme demonstrado na figura a seguir.

Quadro 2: o mercado do conhecimento

Os atores do mercado do conhecimento	
<b>Comprador</b>	peças que estão tentando resolver um problema cuja complexidade e incerteza não permitem uma resposta fácil. (...)
<b>Vendedor</b>	peças da organização que têm reputação no mercado interno por possuir substancial conhecimento de um determinado processo ou assunto.
<b>Corretor</b>	Conhecidos como guardiões e demarcadores de área, articulam contato entre vendedores e compradores do conhecimento.

Fonte: adaptado pelos autores de DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

Em todo mercado, existe um sistema de valores que os autores identificam como reciprocidade e confiança, que podem ser sinalizados pela posição e escolaridade; pelas redes informais e pelas comunidades de prática.

Na predisposição a reconhecer a existência de um mercado de conhecimentos, criar locais de mercado – espaços físicos e virtuais como fóruns, feiras, salas de conversa, internets, intranets, grupos de discussão, universidades corporativas... pode trazer uma série de benefícios. A saber: elevação do moral da força de trabalho, maior coerência corporativa, um estoque mais rico do conhecimento, meritocracia de idéias e rompimento de hierarquia rígida.

Davenport e Prusak (1999) afirmam que qualquer empresa que almeja priorizar a gestão do conhecimento terá que passar pelas etapas da geração, codificação e transferência do conhecimento. Salienta a premissa que uma estrutura por si só não garante a eficiência, atentando para a dimensão humana da gestão. Há um risco de não haver aprendizado organizacional. Se não há legitimação, não há institucionalização, portanto, fica-se o conhecimento no plano individual.

“Embora o termo gestão do conhecimento implique a transferência formalizada, um de seus elementos essenciais é o desenvolvimento de estratégias específicas para incentivar essas trocas espontâneas” (DAVENPORT & PRUSAK, 1999). Algumas das estratégias propostas são: rodízio de executivos de engenharia para produção; locais e clima de permissividade e incentivo para conversas e feiras e fóruns abertos que possibilitem que os funcionários interajam “informalmente”.

Para que a gestão do conhecimento não seja apenas um exercício de geração de idéias sobre o conhecimento que permeia a empresa, Davenport e Prusak (1999) propõem a estruturação de pessoas, tecnologia e conteúdo do conhecimento através de um projeto de gestão do conhecimento.

Os autores sugerem como indicadores de sucesso de um projeto de gestão do conhecimento: crescimento dos recursos vinculados aos projetos; crescimento no volume de conteúdo e de uso do conhecimento; um projeto tornar-se organizacional; aumento da familiaridade com conceitos de gestão do conhecimento e evidência de retorno financeiro.

Como fatores de eficiência em Gestão do Conhecimento, os autores destacam: uma cultura orientada para o conhecimento, a infra-estrutura técnica e organizacional, o apoio da alta gerência, a vinculação ao valor econômico ou setorial, orientação para processos, clareza de visão e linguagem, a implantação de elementos motivadores não-triviais, algum nível de estrutura do conhecimento e a utilização de múltiplos canais para a transferência do conhecimento.

#### **4.5. Duguib & Brown: a estrutura institucional por si é suficiente.**

Para Duguib e Brown (2001) conhecimento é o *know that*, isto é, o saber fazer, a ação, a aplicação. Citam, inclusive, que o pensar é uma ação cognitiva, portanto incluída no saber fazer.

Ao abordarem a gestão do conhecimento os autores polemizam colocando em categorias extremas a estrutura hierárquica formal das organizações e os grupos auto-organizados. Num primeiro momento pode parecer que a espontaneidade e criatividade podem ser maiores nesses grupos e que as organizações não viabilizam a produção do conhecimento. Mas, para os autores, é o foco dado pelas organizações que viabiliza o processo de renovação do conhecimento e, se bem gerida, a organização viabiliza a espontaneidade, fundamental para o exercício da criatividade. Desta forma, uma estrutura organizacional bem arquitetada e gerida é a principal fonte de produção e renovação do conhecimento das organizações.

Os autores definem organização como um conjunto de comunidades de prática alinhadas sob uma mesma identidade e um mesmo fim. As comunidades rotinizam processos desenvolvendo assim, o conhecimento dos grupos. A organização alinha estas comunidades, primeiro descobrindo os conhecimentos existentes e depois os mobilizando por meio de processos e estruturas para tirar o proveito das práticas espontâneas e específicas. O desenho organizacional entrelaça e relaciona as práticas promovendo a inovação e, apóia o desenvolvimento e a circulação do conhecimento entre as comunidades de prática.

Para ajudar o processo de desenvolvimento dessas comunidades uma organização pode tirar proveito de alguns mecanismos de gestão, segundo os autores. Um deles é viabilizar a participação dos indivíduos em diversas comunidades. Outro é utilizar mecanismos de tradução, isto é, conectores entre as comunidades de prática. E um terceiro é estabelecer objetivos de fronteira entre as comunidades: visão comum, tecnologia e processos. Indiretamente, eles reforçam o papel dos gerentes, que funcionam como os conectores na maioria dos casos e a definição dos modelos de gestão (ligados à gestão de pessoas e processos).

O aumento do conhecimento dos indivíduos, das comunidades e da organização como um todo deve ser suportado inicialmente por mecanismos de comunicação (que auxiliam a interiorização do mesmo) e depois pela prática.

#### **4.6. Von Krogh, Ichijo & Nonaka: a gestão do contexto é fundamental.**

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) partem da mesma visão de conhecimento utilizada em Nonaka e Takeuchi (1997). O conhecimento é crença verdadeira e justificada: individual, social, explícito ou implícito.

Em função dessa visão, os autores atuam na contramão de outros autores. Para eles gerir conhecimento não depende de um executivo do conhecimento, nem de ferramentas de busca e acesso e, tão pouco está preocupado somente com as informações facilmente detectáveis e quantificáveis.

Criar o conhecimento depende de um contexto capacitante. No caso, a palavra contexto está sendo usada quase como um sinônimo de ambiente. Algumas características deste ambiente que favorece a criação do conhecimento são: a valorização da ajuda e da contribuição, a busca



pelo compartilhamento, o exercício e o reconhecimento da confiança, o desenvolvimento de empatia, o exercício da coragem, o acesso. Cabe ressaltar que quase todas as características mencionadas levam tempo para se desenvolver, além de pressuporem grupos de trabalho e convívio mais estáveis. A combinação dessas características gera um ambiente de solicitude.

O desenvolvimento deste contexto pode ser feito por meio de cinco (5) fatores capacitantes: instilar a visão, gerenciar conversas, mobilizar ativistas, criar contexto e globalizar.

A visão mencionada é a própria visão sobre a criação e o uso do conhecimento alinhado aos objetivos de negócio. Quando se fala em gerenciar conversas usa-se essa metáfora para enfatizar o estabelecimento de linguagem, objetivos comuns, além do tempo necessário para a interação entre as pessoas, a socialização.

Os ativistas são pessoas chave para ajudar o processo. Nessa proposta, os autores substituem os CKOs (*Chief Knowledge Officer*) por qualquer pessoa que possa atuar como um integrador. Ao utilizar a atividade de coordenação, os autores praticamente definem que ativistas devem ser pessoas com habilidades gerenciais. Essa análise é justificada pela definição de ativismo: “(1) deflagrar e concentrar a criação do conhecimento; (2) reduzir os custos e os prazos necessários à criação do conhecimento; (3) alavancar as iniciativas de criação do conhecimento em toda a empresa; (4) melhorar as condições dos participantes da criação de conhecimento; (5) prepara participantes da criação do conhecimento para novas tarefas e; (6) incluir a perspectiva das microcomunidades no debate mais amplo sobre transformação organizacional” (VON KROGH *et al*, 2001).

Criar contexto para os autores envolve implementar estruturas organizacionais que fomentem relacionamento sólido e colaboração eficaz. Eles mencionam o “*ba*” um conceito de espaço que unifica espaços físicos, virtuais e mentais. A globalização para os autores é o processo de criação do conhecimento desde que surge um desafio empresarial até a transformação efetiva em um produto ou processo. Vale ressaltar que mesmo sendo bastante centrada nas pessoas e nas relações, a abordagem desses autores é bastante focada em estratégia, desafio empresarial e resultado.

#### **4.7. Stewart: foco nas situações de negócio profundas em conhecimento.**

Para entender a contribuição de Stewart para a estrutura de Gestão do Conhecimento é necessário antes compreender seu conceito de Capital intelectual nas organizações como “a soma de seu capital humano (talento), capital estrutural (propriedade intelectual, metodologias, software, documentos e outros artefatos de conhecimento), e capital em clientes (relacionamentos com clientes)” (STEWART, 2002).

Para apurar os conhecimentos restritos ao negócio da empresa, o autor estabelece quatro passos do processo de desenvolvimento de uma estratégia de capital intelectual: identificar e avaliar o papel do conhecimento em seu negócio; associar as receitas aos ativos do conhecimento que as produzem; desenvolver uma estratégia para reforçar e explorar seus ativos intelectuais e melhorar a eficiência do trabalho do conhecimento e dos trabalhadores do conhecimento.

Para Stewart (2002), gestão do conhecimento é “identificar o que se sabe, captar e organizar esse conhecimento e utilizá-lo de modo a gerar retornos”, transformando-o em ativo do conhecimento.

Uma contribuição singular do autor sobre o tema é seu olhar sobre o conhecimento como um produto da organização, ou melhor, dois tipos de produtos do conhecimento. Se a empresa tem um produto, então como agregar-lhe conhecimento, ou se existe um conhecimento, como convertê-lo em produto. Por essa ótica, além de retroalimentar a gestão da organização, o conhecimento gerado, obtido, divulgado e disseminado internamente pode e deve ser transformado em produto para o mercado externo. O autor defende a idéia de que não se vendem produtos e sim conhecimentos.

E como chegar a esse conhecimento? Através da criação e gerenciamento de projetos de conhecimento. “As empresas do conhecimento devem saber selecionar, planejar e gerenciar projetos do conhecimento, que aumentem o valor do conhecimento ou mudem a maneira como a empresa usa o conhecimento.” (STEWART, 2002). Investindo na conversão do tácito para o explícito, afirma o autor que as essas empresas “precisam de um projeto organizacional que converta *insight* – conhecimento, inteligência, criatividade – em comportamento institucional. Elas necessitam, em outras palavras, de processos do conhecimento”.

#### 4.8. Uma tentativa de síntese.

Em função dos diferentes enfoques e abordagens, faz sentido retomar os autores de forma comparativa. Cada proposta tem uma ênfase, está baseada em alguns pressupostos e pode apresentar algumas restrições. O quadro comparativo ilustra uma reflexão sobre os modelos de estrutura de gestão do conhecimento discutidos:

Quadro 3: quadro referencial de estrutura do conhecimento

	visão sobre conhecimento	estrutura org. da empresa	estrutura de gestão do conhecimento	reforço/mudança em papéis	contribuição	pontos críticos
<b>Galbraith (1997)</b>	raiz para inovação, criatividade de profissionais imersos na operação.	mantêm-se a tradicional	cria-se uma organização paralela para inovar	três novos papéis organizacionais: gerador de idéias, patrocinador e orquestrador.	foco na mobilização de condições propícias para a inovação.	como promover a integração e comunicação entre as duas estruturas?
<b>Nonaka &amp; Takeuchi (1997)</b>	crença verdadeira e justificada	tradicional burocrática (acumula e internaliza o conhecimento)	organização paralela em força-tarefa (cria e socializa o conhecimento) e base do conhecimento	novo papel gerencial ( <i>middle-up-down</i> ) e mobilidade organizacional das pessoas	abordagem integrativa em estrutura, papéis e processos.	qualquer cultura se adapta?(valores, crenças, vivências...)
<b>Sveiby (1998)</b>	capacidade de agir, focalizada em papéis	mantêm-se a tradicional	dinâmica, focada no exercício dos papéis dos atores organizacionais	papéis determinados : especialista, gerente, apoio e líder.	foco nas pessoas em ação	pouca estruturação de atividades operacionais de GC. Relações pessoais é outro ponto de atenção.
<b>Davenport &amp; Prusak (1999)</b>	permeia a organização: observável ou implícito	mantêm-se a tradicional	projetos estruturados para captar, desenvolver, compartilhar e disseminar o conhecimento	qualquer colaborador pode ser agente do conhecimento, como comprador, vendedor ou corretor.	entende a organização como ambiente de conhecimento	espontaneidade para o compartilhamento está em toda cultura?
<b>Duguib &amp; Brown (2001)</b>	saber fazer	é a estrutura social institucional, base de conhecimento infinitamente renovável.	mecanismos organizacionais para intermediar e interiorizar o conhecimento	gerente é o conector de comunidades de prática	valoriza aspectos tradicionais organizacionais para a GC.	deve-se focar na preparação gerencial.
<b>Von Krogh, Ichijo &amp; Nonaka (2001)</b>	crença verdadeira e justificada	mantêm-se a tradicional	gestão do contexto: ambiente capacitador para a criação do conhecimento	valoriza o ativista (catalizador e coordenador do conhecimento)	solicitude: definição e desenvolvimento de valores de convivência	como trabalhar a questão tempo: desenvolvimento do ambiente X resultado.
<b>Stewart (2002)</b>	relacionado com o negócio: capital intelectual, capital estrutural e capital em clientes	mantêm-se a tradicional	projetos que gerem retorno.	gerente e atores focalizados nas oportunidades de conhecimento do negócio	encara o conhecimento como produto vendável da organização	miopia do potencial de conhecimento (visão estreitada em atividades específicas do negócio)

Fonte: elaborado pelos autores

O quadro referencial mostra algumas considerações interessantes:

- Existem múltiplas visões de conhecimento norteando as abordagens dos autores, assim é preciso que cada organização também defina a sua visão,
- Todos os autores utilizam a estrutura organizacional tradicional burocrática como fomento para uma estruturação da gestão do conhecimento. Alguns ainda abordam os benefícios dessa institucionalização,
- Para a estruturação de gestão do conhecimento podem-se utilizar processos específicos e formas alternativas de realizar as atividades sendo as mais valorizadas os projetos com finalidade específica,

- O papel gerencial sempre sofre alterações quando se considera a gestão do conhecimento, mesmo que existam pessoas assumindo um papel de coordenação diferenciado. A formação e desenvolvimento desse novo gestor deve ser um ponto de atenção nas organizações,
- Refletir sobre a contribuição e os pontos críticos de cada enfoque é a principal tarefa das organizações ao avaliar, definir e implementar um modelo de gestão do conhecimento. O mapa conceitual pode funcionar como um panorama de suporte à decisão empresarial.

O quadro referencial apresentado não esgota todas as abordagens de gestão do conhecimento. Outras podem ser incluídas dependendo das necessidades e modelos empresariais.

## **5. Um caso prático: estruturar a gestão do conhecimento em dois contextos.**

O objetivo da análise do caso foi observar, numa situação real, a extensão e validade da estruturação da gestão do conhecimento.

### **5. 1. Metodologia de trabalho.**

A decisão tomada foi trabalhar com um caso único, de forma intrínseca. Não por se tratar este caso de um exemplo revelador, mas por se buscar um ambiente para validação e experimentação dos conceitos e modelos em análise e discussão (YIN, 1981). Com isso, as reflexões são de caráter exploratório, não conclusivo (COLLIS & HUSSEY, 2005).

O caso reflete parte da experiência vivida por um dos autores entre os anos 2000 e 2004 enquanto este atuou como parte do grupo executivo da empresa em análise. Foram resgatados documentos de trabalho discutidos, utilizados e apresentados no Brasil, região Latino-americana e nos Estados Unidos da América, como fonte de dados secundários, bem como a memória desse autor. O grupo de pesquisa validou o caso atuando como pesquisador, entrevistando o terceiro autor e analisando os dados secundários para entendimento, formulação e análise do caso em questão.

O foco de análise é uma empresa brasileira e a matriz localizada nos Estados Unidos da América, sinalizando o processo de incorporação da empresa brasileira pela corporação.

### **5. 2. A Empresa: a corporação e uma de suas empresas.**

A empresa com atuação na área de informações tornou-se uma empresa global por meio de aquisições, especialmente no final da década de 1990 e início do século XXI. Sua estratégia de inovação em produtos é refletida na visão “... ser a primeira provedora do mundo em soluções...” e o foco global na sua missão “... criar uma rede global... nos mercados em que atua.”.

Para atingir sua estratégia busca desenvolver competências essenciais alinhadas com seu objetivo: inovação radical e posicionamento seletivo (FLEURY, 2002). Além disso, é bastante focada em resultado e nas pessoas – seu principal ativo em função de sua área de atuação. Seu maior desafio na época foi integrar as organizações adquiridas em todas as regiões do globo suportando este processo com uma nova cultura.

Uma das empresas adquiridas está localizada no Brasil, onde atuou como líder de mercado sob uma administração familiar e autoritária. Esta, não apresentava o mesmo patamar de resultado das outras empresas do grupo além ainda estar com produtos pautados em outra plataforma de negócio – produtos impressos. No caso da empresa brasileira, os desafios eram muitos: além de embarcar na estratégia global de inovação, deveria consolidar excelência operacional (FLEURY, 2002). A transformação cultural seria enorme com ênfase no desenvolvimento e aumento da participação das pessoas, busca de resultado e de um posicionamento diferenciado no mercado.

### 5.3. A estrutura global de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional.

A solução desenvolvida pela organização para enfrentar seu desafio foi formalmente lançar um processo de gestão do conhecimento. Este processo veio acompanhado de um slogan “*Share the Knowledge, Share the Future*” (Compartilhe o conhecimento, compartilhe o futuro) e uma missão: ajudar a movimentar conhecimento crítico rápida e eficientemente pela empresa, produzir melhoria de processos, redução de custos e de tempo através da gestão do conhecimento e criar vantagem competitiva para os negócios.

Uma estrutura de papéis formais foi definida: o conselho consultivo (formado pelos executivos seniores da organização para fornecer a direção estratégica do processo); o CKO – *Chief Knowledge Officer* (profissional com dedicação exclusiva para criar a infra-estrutura para auxiliar o processo e ajudar a construir a cultura de gestão do conhecimento); os patrocinadores regionais (escolhidos por características pessoais e influencia na estrutura regional que iriam capitanear, facilitar e intermediar práticas de gestão do conhecimento na região do grupo de negócios) e cada funcionário seria um trabalhador do conhecimento, tendo o papel de comprá-lo ou vendê-lo quando necessário.


O exercício do novo papel de todos os funcionários foi apoiado por uma série de recursos viabilizados para o suporte da gestão do conhecimento e uma série de novos processos de gestão. Com relação aos recursos de suporte foram implementados: *webex e eRooms* (ferramentas de suporte a reunião virtual para treinamentos e discussões com compartilhamento de documentos), diretório do conhecimento (para viabilizar as conexões entre as pessoas por meio de chaves específicas como a especialidade de atuação, experiência em projetos e experiência de negócios) e um diretório de melhores práticas *online* com relatos de grupos de projetos que superaram desafios e obtiveram resultados.

Como novos processos de gestão foram definidos formas de sinalizar, suportar e reconhecer o comportamento das pessoas. O acompanhamento das estratégias, planos, resultados e dificuldades encontradas eram feito por meio de reuniões mensais virtuais com os patrocinadores de todas as localidades. Uma conferência anual com todos os formalmente envolvidos com *Knowledge Sharing* era realizada na matriz para consolidar os resultados e envolver as pessoas-chaves com novos conhecimentos por meio de contato com pensadores e estudiosos do assunto. As mudanças em políticas e processos de gestão de pessoas também aconteceram: o modelo de gestão por competências recebeu a inclusão da competência - desenvolver e gerir conhecimento e o processo de avaliação de desempenho deveria contemplar esta competência em objetivos e desempenho. Um processo de premiação anual de projetos voltados à inovação e finalizados com resultado também foi lançado.

Era, também, incentivada a criação de espaços abertos em todas as empresas: escritórios abertos, o *cyber café*, e o *learning center* – uma espécie de biblioteca de recursos com livros, CDs, jornais, acesso a internet e mesas de reunião para facilitar a busca e o compartilhamento das informações e a busca e produção do conhecimento.

A empresa também entendia que o preparo pessoal para atuar no compartilhamento do conhecimento era importante e que, o enfrentamento dos desafios organizacionais dependia de um maior aprendizado individual e organizacional. Assim, paralelamente à estrutura de gestão de conhecimento, a organização desenvolveu a sua universidade corporativa, outra estrutura que buscava suportar o processo de consecução de resultados. O foco principal da universidade corporativa está apresentado na figura a seguir:

Quadro 4: slogan e prioridades da universidade Corporativa

 Universidade Corporativa	<b>FOCO:</b> Aumentar o conhecimento sobre o negócio, Aprimorar estilos gerenciais, Aumentar a efetividade pessoal, Desenvolver liderança. Fortalecer a cultura
---	--

Fonte: elaborado pelos autores partindo de documentos da organização

Percebe-se que se privilegiava tanto o aprendizado individual quanto o do grupo. Mecanismos de gestão deixavam clara a importância dada à questão da aprendizagem e gestão do conhecimento por esta organização. Anualmente, durante o processo de revisões estratégicas e elaboração dos orçamentos de negócio, eram também analisados os desenvolvimentos e planos regionais para gestão do conhecimento e para a universidade corporativa. Se apresentados de forma consistente com o desenvolvimento e foco do negócio e, com clareza de estratégia e plano de ação futuro; os orçamentos eram aprovados e financiados corporativamente, isto é, não afetavam margem das empresas ou das regiões. Com isso, o processo era consolidado como uma forma importante de viabilizar as transformações e facilitar a consecução de vantagem competitiva.

#### **5.4. A necessidade e implantação dessa estrutura no Brasil.**

No momento da implantação da estrutura de gestão do conhecimento na empresa brasileira, os executivos locais, juntamente com o patrocinador do conhecimento regional, analisaram alguns aspectos importantes. A gestão do conhecimento era uma filosofia interessante, quando se vislumbravam os desafios que a empresa estava começando a enfrentar. Porém, algumas questões-chave apareceram. A estrutura desenvolvida pela corporação propunha uma forma muito direta de atuação, com trocas, busca e disponibilização do conhecimento. Diante da transformação cultural pela qual a empresa brasileira estava passando, este processo poderia se tornar mais uma fonte de pressão do que de ajuda. Além disso, impactos culturais como o uso do idioma inglês e as interações virtuais não foram considerados pelo modelo corporativo.

Assim, o grupo executivo teve que responder a seguinte questão: Como lidar com esta nova filosofia suportando as pessoas na realização e enfrentamento dos desafios organizacionais?

O patrocinador de gestão do conhecimento da América Latina optou por negociar uma forma de customização do modelo corporativo, levando em conta as questões locais. As estratégias regionais para gestão do conhecimento foram definidas como:

- Desenvolver um modelo mental comum: estabelecer uma forma de aproximar as pessoas com este novo processo, suas vantagens, suas demandas. Foi realizado um processo de sensibilização gerencial, um programa para a implantação das estratégias em forma de projetos multifuncionais em força-tarefa e um processo de comunicação formal extenso para todos os funcionários.
- Suportar projetos críticos: foram escolhidos três projetos estratégicos para acompanhamento especial com enfoque de KS. O esforço foi de capacitação pessoal, metodologia de gestão de projetos, e facilitar a interface internacional e comunicação com a corporação. Um desses projetos será detalhado adiante.
- Desenvolver uma plataforma tecnologia: em função das questões de idioma uma plataforma local, mais simples que a global foi desenvolvida.

O patrocinador do conhecimento reforça que no primeiro momento houve um grande esforço, tanto na gestão dos projetos (em função da nova forma participativa de trabalho) quanto no uso da plataforma tecnológica (demanda cultural focada em novos valores e pressupostos).

Vale ressaltar um projeto multifuncional que acabou desenvolvendo uma nova forma de trabalhar na empresa. A área de atendimento que oferecia um serviço telefônico de informações segmentadas passava por uma situação difícil: atendia somente 45% das ligações telefônicas sem padrão de resposta, com profissionais pouco preparados e desmotivados. Os clientes tinham baixo grau de satisfação (em algumas pesquisas *spot* demonstravam um grau de insatisfação de 85%).

Foi estabelecida uma equipe de trabalho multifuncional, em esquema de força-tarefa que, durante dois anos e meio, atuou para remodelar os processos e a estrutura da área. Esta equipe

era formada por pessoas da área de recursos humanos (inclui líder do projeto), três pessoas da área de marketing, duas pessoas oriundas da área de atendimento e três vindas da tecnologia. Em termos de frentes de trabalho e definição da nova forma de atuação o esforço foi assim estabelecido:

Quadro 5: reformulação da área de atendimento da empresa brasileira.

Frentes de trabalho do grupo força-tarefa			
<p><b>Desenho da estrutura:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• novo organograma com as áreas de planejamento e conteúdo além de grupos de trabalho direcionados,</li> <li>• dimensionamento dos atendentes,</li> <li>• definição dos papéis e inter-relações das áreas de suporte: planejamento, conteúdo e suporte técnico (esta lotada na estrutura de tecnologia),</li> <li>• estabelecimento de uma biblioteca técnica,</li> <li>• atendentes multifuncionais (pelo menos duas áreas de conhecimento),</li> <li>• mudança do papel da supervisão (atuante na linha de frente).</li> </ul>	<p><b>Novos processos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• definição de padrões de atendimento,</li> <li>• definição de atuação multimídia: telefone, fax e e-mail,</li> <li>• implantação da URA (unidade de resposta audível),</li> <li>• definição e acompanhamento de indicadores de desempenho de processo,</li> <li>• implantação de pesquisa de satisfação de clientes trimestral, realizada por entidade terceira,</li> <li>• trabalho no esquema 6 + 2 (seis horas de atendimento e duas horas para treinamento, projetos e reciclagem).</li> </ul>	<p><b>Forma de gestão:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• além da estrutura formal de trabalho houve a definição de esquema de força-tarefa para ações específicas),</li> <li>• remodelagem da área para criação de espaço aberto,</li> <li>• criação de comitês de análise e feedback de produtos para interface com a área de desenvolvimento de novos produtos,</li> <li>• processos extensos de comunicação multilateral,</li> <li>• Implantação de uma plataforma de Gestão do Conhecimento para suportar o dia-a-dia dos trabalhos e os processos de capacitação e aprendizagem.</li> </ul>	<p><b>Gestão de Pessoas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• implantação de nova estrutura de carreira (com menos cargos),</li> <li>• processo de treinamento planejado e estruturado, acordados entre a supervisão da área e a universidade corporativa,</li> <li>• nova política de remuneração com pesquisas externas, e programas de incentivo e recompensa,</li> <li>• novas políticas de trabalho: intervalos de descanso, banco de horas,...</li> <li>• <i>coaching</i> da gestão,</li> <li>• implantação de processo de avaliação de desempenho.</li> </ul>

Fonte: elaborado pelos autores utilizando fontes de informação da empresa.

Os resultados obtidos foram muito satisfatórios. Além da centralização do processo e redução de 42% do número de atendentes, as respostas passaram a ser monitoradas em duração da ligação e conteúdo, aumentou o grau de satisfação dos clientes (92% média anual durante o segundo ano de trabalho). Caiu para menos de 5% o número de ligações não atendidas, as pessoas passaram a se sentirem privilegiadas e, entre outros indicadores, cada profissional recebia 490 horas de treinamento por ano. A empresa foi reconhecida como *TOP OF MIND* em sua área de atuação em 2002.

Este tipo de esforço foi incorporado e expandido na organização em outras atividades estratégicas.

A estrutura de gestão do conhecimento também era suportada no Brasil pela universidade corporativa. Em função do momento, das demandas organizacionais e de negócio e do perfil de pessoas da organização (a estrutura organizacional havia sido recém desenhada com a estratégia declarada de mesclar pessoas: as de dentro aportavam conhecimento do negócio enquanto as vindas de fora traziam conhecimento de gestão empresarial), as estratégias e foco eram um pouco diferentes dos corporativos como segue:

- Promover o alinhamento gerencial: ações de treinamento para consolidar o conhecimento funcional, desenvolvimento de estilo de liderança, suporte a gestão de projetos, uso da filosofia de KS para reuniões e processos decisórios e utilização de grupos de trabalho para a formulação do planejamento estratégico.
- Compartilhar o conhecimento de processos e de negócio: currículos de treinamento específicos para algumas áreas funcionais. Muitas ações extrapolavam o conceito tradicional de sala de aula e acabavam se desenvolvendo com táticas alternativas: reunião, campanhas de incentivo, esforços de comunicação. Vale ressaltar um desses programas: um *workshop* oferecido quinzenalmente para doze pessoas com inscrição espontânea viabilizava a simulação do fluxo operacional da empresa
- Desenvolver habilidades e competências: eram atendidas necessidades individuais e grupais em aspectos relacionados ao negócio e desenvolvimento das pessoas.

## 5.5. Uma análise dos resultados.

A visão de resultados está baseada na própria percepção da empresa (executivos entrevistados durante o processo de implantação do modelo) para uma posterior reflexão à luz dos modelos teóricos. Em função das diferenças de atuação e mesmo da estruturação do modelo de gestão do conhecimento, tem-se uma análise do enfoque global e uma do enfoque brasileiro. Vale, também, uma análise relacional entre os dois contextos.

Com relação ao contexto global, a gestão do conhecimento sempre foi uma prioridade da alta administração. O foco sempre foi o conhecimento crítico, isto é, aquele ligado ao negócio. O processo trouxe resultados comprovados em termos de redução de custos, eficiência, inovação e satisfação dos clientes (resultados publicados internamente nos meios formais de comunicação da empresa). Porém, a filosofia foi implementada de forma parcial, já que o processo era muito dependente dos presidentes regionais e patrocinadores do conhecimento. Uma dificuldade do processo foi entender e prever as diferenças culturais regionais e locais, isto é, as ações globais vinham com força, por um lado reforçando o sentido de pertencimento a grande corporação, mas por outro, às vezes funcionando como pressão ou restrição. Em função da estratégia de crescimento da empresa (aquisição de empresas locais familiares) em parte a estrutura de KS acabou virando uma comunidade de prática do alto escalão, em função do uso do idioma inglês.

Analisando o contexto brasileiro, reconhece-se que implantar gestão do conhecimento significa um grande esforço de mudança cultural. A consecução de resultado pôde ser observada no caso da área de atendimento. Houve extenso planejamento das ações e esforços contínuos de envolvimento, capacitação e reforço de comportamento individual. Ao se abordar o aspecto cultural, algumas questões saltam aos olhos: uma vez estabelecidas às relações de confiança, é mais fácil compartilhar conhecimento no projeto (o conhecimento tácito) do que compartilhar na estrutura tecnológica ou outras atividades onde se enfoca o conhecimento explícito.

Observou que modelos distintos: o global – focado em diretrizes e disponibilização de recursos - e o brasileiro mais diretivo funcionaram em consonância. Aparentemente, cada entidade organizacional exerceu sua função e atuou de acordo com o momento de negócios que estavam inseridas.

#### **5.6. Uma análise do caso tomando como base os modelos teóricos de gestão do conhecimento.**

Ao observar o modelo de gestão do conhecimento partindo-se da estrutura corporativa pode-se observar a combinação de conceitos de vários autores. A motivação para se estruturar um projeto de gestão do conhecimento coincide com a abordagem de Galbraith (1997), isto é, organizar para se buscar a inovação. O modelo adotado, por si, é o modelo de Davenport & Prusak (1999) com o mercado, os compradores e vendedores e o CKO na função de corretor (nos materiais de referência da empresa com informações sobre o lançamento do projeto encontra-se menção explícita a esses autores). Como o foco da gestão do conhecimento é o conhecimento crítico pode-se encontrar no modelo corporativo Stewart (2002) que também menciona a função de CKO. Todos os autores citados também enfatizam o uso das ferramentas. Davenport e Prusak (1999) reforçam na definição do mercado a importância dos espaços físicos e virtuais, elementos encontrados no caso.

Sveiby (1998) coloca que uma forma de medição do resultado de ações de gestão do conhecimento é o aumento do valor intangível. Executivos da empresa brasileira reforçam que houve aumento no valor de mercado da empresa global durante o período de 2001 a 2004 (prazo de observação utilizado para o caso). Estas informações estão disponíveis nos relatórios públicos da empresa. Porém, não se consegue afirmar que somente as ações de gestão do conhecimento contribuíram para esse resultado, até porque durante este período a empresa continuou investindo em outros negócios.

A empresa brasileira, ao embarcar no projeto corporativo de gestão do conhecimento, teve que refletir sobre os aspectos culturais e sobre o momento da empresa. Pelos relatos, houve uma preocupação grande com a questão do contexto para a mudança empresarial em busca de uma filosofia de compartilhamento do conhecimento. Houve a busca de formulação de uma visão e mentalidade comum e, a construção de um ambiente que favorecesse a solicitude (VON KROGH *et al*, 2001).

Ao analisar o projeto realizado por um grupo em força-tarefa da empresa brasileira na área de atendimento, observa-se que, de uma forma não explícita, o modelo final de funcionamento da área remonta a estrutura de Nonaka e Takeuchi (1997) com a estrutura em hipertexto definida para o funcionamento da mesma. Também nesta área são tratados os papéis como o proposto por Sveiby (1998) quando se menciona o atendente (profissional do conhecimento), sua relação com o pessoal de suporte, o novo papel da supervisão e o grupo força-tarefa do projeto atuando como liderança.

O patrocinador de gestão do conhecimento da região latino-americana acabava funcionando como um gerente *middle-up-down* em suas relações com a corporação além de ativista e CKO em suas funções básicas. (NONAKA & TAKEUCHI, 1997, VON KROGH *et al*, 2001 e STEWART, 2002).

Com relação ao papel esperado para o gerente da empresa brasileira pode-se observar nas definições de foco da universidade corporativa uma abordagem centrada em estilo de gestão, tomada de decisão e conhecimento de negócio que remontam as abordagens de Duguib e Brown (2001).

Os resultados medidos na experiência brasileira são em termos de indicadores operacionais, que ajudam na manutenção e continuidade da filosofia de gestão do conhecimento, mas não necessariamente estão relacionados ao aumento de valor da empresa (SVEIBY, 1998)..

O caso acabou ilustrando formas de implementar a gestão do conhecimento e que uma combinação de modelos é possível dependendo da estratégia, cultura e ambiente da gestão organizacional.

## **6. Considerações Finais.**

Observa-se, por meio de uma revisão na literatura, que existem vários modelos e conceitos de estrutura de gestão do conhecimento. Cada autor inclui na sua definição de estrutura um alinhamento total ou parcial dos elementos que estão na definição de estrutura organizacional. Em alguns casos, os modelos podem prescindir de aspectos específicos (como a cultura).

O caso, de abordagem complexa, exemplificou que um debate das idéias com as visões dos autores pode ser realizado e uma implantação utilizando várias combinações das diversas abordagens pode ser feita observando-se aspectos como: estratégia, cultura e preparo gerencial. Os resultados também são dependentes do modelo adotado em consonância com aspectos organizacionais.

Observa-se que sempre um determinado grau de estruturação da gestão do conhecimento é necessário. Por um lado, a estrutura burocrática, ainda muito utilizada em organizações nacionais e transnacionais, frequentemente não contribuem com a disseminação do conhecimento. Assim, a busca pela flexibilidade, criatividade, interação, certa permissividade ao erro e formas de promover a busca, criação, disseminação e aplicação do conhecimento se fazem necessário no formato de uma estrutura (filosofia, políticas, processos e recursos) paralela à estrutura organizacional tradicional.

O quadro referencial construído nesse trabalho pode servir como base para que organizações analisem modelos, combinações, prós e contras para estruturar seu processo de gestão do conhecimento.



Como sugestão de continuidade propõe-se a elaboração de uma *survey*, desenvolvida a partir do quadro referencial e de algumas considerações adicionais sobre aprendizado e resultado, para ser aplicada nas organizações. O objetivo é auxiliar reflexões sobre como estruturar de gestão do conhecimento e/ou apontar o modelo ou combinação de modelos que mais se aplica a realidade brasileira.

### **Referências Bibliográficas:**

- ANGELONI, M. T. **Organizações do Conhecimento:** infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade.** Petrópolis: Editora Vozes, 2005.
- BIANCHI, E. M. P. G. **Participação: uma estratégia na gestão das pessoas para maximizar resultados empresariais.** *In:* IX SEMEAD – Seminários em Administração FEA/USP, n. 093, 2006.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R.. **Pesquisa em Administração.** São Paulo: Bookman, 2005.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial.** Trad. De Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.
- DIXON, N. M. **Common knowledge:** how companies thrive by sharing what they know. Boston: HBS Press, 2000.
- DUGUID, P.; BROWN, J. Estrutura e espontaneidade: conhecimento e organização. *In:* **Gestão estratégica do conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competências. Org: FLEURY, M. T. L. e OLIVEIRA JR, M. São Paulo: Atlas, 2001.
- ELIUFOO, H. K. **Knowledge creation and transfer in construction organizations in Tanzania.** 2005, 249f. Doctoral Thesis, Building and Real Estate Economics. Royal Institute of Technology. Stockholm, Sweden.
- FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational Learning. **Academy of Management Review.** v.10, n. 4, p 803-813, October, 1986.
- FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia empresarial. *In:* **As pessoas e a Organização.** São Paulo: Gente, 2002.
- FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr, M. de M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. *In:* **As pessoas e a Organização.** São Paulo: Gente, 2002.
- GALBRAITH, J. R. Projetando a organização inovadora. *In* STARKEY, K. **Como as organizações aprendem.** Trad. Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1997.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina:** arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Editora Best Seller, 1998.
- STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento:** o capital intelectual e a organização do século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- SVEIBY, K. **A nova riqueza das organizações:** gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- VON KROGH, G; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento:** reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- WOOD Jr; T. Configurações organizacionais no Brasil: transições, rupturas e hibridismo. *In:* **Mudança Organizacional.** Org: WOOD Jr, T. São Paulo: Atlas, 2004.
- YIN, R. K. The case study crisis: some answers. **Administrative Science Quarterly.** Cornell University, v. 26, p. 58-65, March, 1981.