

## **Fatores Facilitadores e Inibidores às Práticas de Gestão do Conhecimento em uma Grande Empresa Brasileira do Setor Industrial**

**PATRÍCIA DE FÁTIMA FERNANDES**  
UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
pattyfernandes@Gmail.com

**ALINE CARRION MENDIETA**  
UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
alinecarrion24@gmail.com

**MARCO ANTONIO BATISTA DA SILVA**  
UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
med.silva@uol.com.br

# **Fatores Facilitadores e Inibidores às Práticas de Gestão do Conhecimento em uma Grande Empresa Brasileira do Setor Industrial**

## **RESUMO**

Nas últimas décadas, o estudo das organizações tem destacado a importância da gestão do conhecimento para as organizações em busca de alcance de melhores resultados em um cenário cada vez mais competitivo. Diante disso, este estudo buscou aprofundar a investigação sobre gestão do conhecimento, tendo como principal objetivo estudar a influência dos fatores inibidores e dos fatores facilitadores à disseminação do conhecimento no processo de gestão do conhecimento em uma grande organização. Buscando atender este objetivo, este estudo utilizou a abordagem de pesquisa qualitativa, a estratégia do estudo de caso, tendo como unidade de análise uma grande organização industrial nacional, existente há mais de 90 anos. As estratégias de coleta de dados baseadas em pesquisas bibliográfica, documental e empírica, com entrevistas semi-estruturadas em profundidade foram utilizadas para levantamento de dados. Como estratégia de tratamento dos dados utilizou-se a análise documental e a análise de conteúdo. Por meio da gestão do conhecimento, a organização amplia sua visão sobre o papel das pessoas na criação de estratégias competitivas. O conhecimento consiste em ativos individuais e coletivos e deve ser construído alinhado aos objetivos organizacionais. Esse processo é imbricado por fatores inibidores que podem dificultar ou impedir tanto compartilhamento quanto a gestão do conhecimento e por fatores facilitadores que contribuem para o sucesso do processo de criação, disseminação e utilização do conhecimento. Os resultados demonstraram que os fatores inibidores, que dificultam o processo de criação, transmissão e apropriação do conhecimento, em qualquer nível que eles existam, devem ser tratados como desafios a serem enfrentados para que se consiga alcançar resultados satisfatórios na trajetória da gestão do conhecimento. Ao mesmo tempo, os fatores identificados como facilitadores, aqueles que contribuem para com o processo de gestão do conhecimento, devem ser desenvolvidos, estimulados e incentivados pelos gestores. O estudo apresenta como contribuição um aprofundamento dos estudos da gestão do conhecimento, identificando a presença de fatores que inibem bem como de fatores que facilitam o processo, contribuindo, assim, para a formação do conhecimento sobre o tema, bem como contribui para as organizações que, inseridas em um contexto de alta competição, buscam intensificar suas vantagens competitivas e o conhecimento, como ativo intangível, apresenta-se como um elemento que contribui para o desenvolvimento de tais vantagens.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento; Fatores Inibidores; Fatores Facilitadores

## **ABSTRACT**

In recent decades, the study of organizations has highlighted the importance of knowledge management for organizations seeking to achieve better results in an increasingly competitive scenario. Therefore, this study further research on knowledge management, the main objective of studying the influence of inhibitors and the facilitating factors the dissemination of knowledge in the process of knowledge management in a large organization. Seeking to meet this goal, this study used a qualitative research approach, the strategy of the case study, the analysis units having a large national industrial organization, existing for more than 90 years. The data collection strategies based on research literature, documentary and empirical, with semi-structured in-depth interviews for data collection. As processing data strategy were used document analysis and content analysis. Through knowledge management, the organization expanded its vision of the role of people in creating competitive strategies. The

knowledge consists of assets are single and collective and must be constructed aligned to organizational goals. This process is imbricated by inhibiting factors that may hinder or prevent both sharing as knowledge management and facilitating factors that contribute to the success of the process of creation, dissemination and use of knowledge. The results showed that the inhibitory factors, which hinder the process of creation, transmission and appropriation of knowledge, at whatever level they exist, should be treated as challenges to be faced so that they can achieve satisfactory results in the trajectory of knowledge management. At the same time, the factors identified as facilitators, those who contribute to the process of knowledge management should be developed, stimulated and encouraged by managers. The study shows how a deepening contribution of studies of knowledge management by identifying the presence of factors that inhibit as well as factors that facilitate the process, thus contributing to the formation of knowledge on the subject as well as contributes to organizations that inserted in a context of high competition, seek to intensify their competitive advantage and knowledge as an intangible asset, presents itself as an element that contributes to the development of such advantages.

**Keywords:** Knowledge Management; Inhibitory Factors; Facilitating Factors.

## 1. Introdução

O mundo contemporâneo tem passado por mudanças cada vez mais profundas e rápidas em vários campos, como social, político, econômico, financeiro, corporativo, dentre outros. As organizações presentes nesse processo de instabilidade ambiental têm buscado, cada vez mais, adequar-se a esse ambiente. O estudo das organizações que vivem nesse cenário de negócios tem destacado, nas últimas décadas, a importância do conhecimento. Há séculos o tema conhecimento tem sido objeto de discussão de diversos campos de estudos, em ciências sociais como a filosofia, a sociologia, a psicologia, a economia, entre outros. Sendo assim, não poderia estar fora do âmbito organizacional, regido, também, pela ciência social aplicada – a Administração, já que, segundo Buoro, Oliva e Santos (2007, p. 51) “em plena era do conhecimento, não é nenhum exagero dizer que o conhecimento é o recurso mais importante de que uma organização dispõe na nova economia”.

A criação do conhecimento implica a existência de pré-requisitos organizacionais, como: a exigência de visão e metas que direcionem a organização; um ambiente criativo; interação com o ambiente externo; disponibilidade plena de informação; e diversidade interna (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). A criação do conhecimento organizacional está relacionada ao processo de resolução de problemas que envolve a organização em um processo de melhoria. O esforço empregado na solução de problemas e o aprendizado de tal processo são socializados pelo grupo de trabalho acumulando conhecimento e desenvolvendo novas sistemáticas para a criação do conhecimento (NONAKA et al., 2000). Segundo Ferraresi, Leite e Mindlin (2007), o conhecimento, bem como as pessoas portadoras do conhecimento podem ser geridos pelas organizações em busca de alcance de melhores resultados. E essa gestão do conhecimento é entendida como um processo sistemático, apoiado em um ambiente propício à aprendizagem. Esse processo é imbricado por fatores inibidores e fatores facilitadores que podem dificultar ou favorecer o processo de gestão do conhecimento, respectivamente.

Como recurso, o conhecimento, bem como as pessoas portadoras do conhecimento, podem ser geridos para gerarem resultados. (FERRARESI; LEITE; MINDLIN, 2007). Dessa

forma, o tema Gestão do Conhecimento passa a ocupar espaço na literatura administrativa recente (KUNIYOSHI; SANTOS, 2007). Considerado não como um modismo, mas como um crescente interesse da comunidade acadêmica, conforme Ferraresi, Santos e Leite (2007). Diante disso, este estudo buscou aprofundar a investigação sobre gestão do conhecimento, visando responder à questão de pesquisa: como os fatores inibidores e facilitadores à disseminação do conhecimento podem influenciar no processo de gestão do conhecimento de uma grande organização?

Tendo como principal objetivo estudar a influência dos fatores inibidores e facilitadores à disseminação do conhecimento no processo de gestão do conhecimento, este estudo utilizou a abordagem de pesquisa qualitativa, a estratégia do estudo de caso, tendo como unidade de análise uma grande organização nacional do ramo industrial, existente há mais de 90 anos. As estratégias de coleta de dados baseadas em pesquisas bibliográfica, documental e empírica, com entrevistas semi-estruturadas em profundidade foram utilizadas para levantamento de dados. Como estratégia de tratamento dos dados utilizou-se a análise documental e a análise de conteúdo. (VIEIRA, 2004; YIN, 2010; GIL, 2009; GODOY, 2006; BARDIN, 2010).

Os dados levantados demonstraram a importância que a gestão do conhecimento apresenta para a organização, bem como que o processo é caracterizado pela presença de fatores que inibem ou dificultam a criação, transmissão e utilização do conhecimento tanto no nível do indivíduo, do grupo e da organização. Os fatores facilitadores presentes na literatura foram identificados como elementos que estão presentes no processo de gestão do conhecimento desenvolvido pela organização.

## **2. Revisão Bibliográfica**

A definição de conhecimento, bem como sua criação, transmissão, disseminação, mensuração e controle geram grande polêmica entre os autores (KUNIYOSHI; SANTOS, 2007). Kolb (1984, p. 38) afirmou que “o conhecimento é criado através da transformação da experiência”. Nonaka e Takeuchi (1997) fundamentaram a abordagem do processo de criação do conhecimento organizacional em duas dimensões – epistemológica e ontológica – que se articulam pelo processo de conversão do conhecimento e pelas condições capacitadoras. Essas dimensões envolvem o conhecimento tácito e explícito apoiados na estrutura cognitiva do indivíduo que se expande através da interação social. Tal abordagem traduz o aprender como uma experiência única e individual, em que a aprendizagem ocorre na recriação do ser e do mundo que o cerca, por meio do processo de conversão do conhecimento.

A conversão do conhecimento, para os autores, envolve a interação do conhecimento tácito e do conhecimento explícito, gerando quatro diferentes processos: socialização (tácito em tácito), externalização (tácito em explícito), combinação (explícito em explícito), e internalização (explícito em tácito). As condições organizacionais capacitadoras – intenção, flutuação ou caos, autonomia, redundância e variedade de requisitos – permitem que os quatro modos de conversão sejam transformados em uma espiral do conhecimento. Esse processo ocorre em cinco fases – compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação de conceitos, construção de um arquétipo e difusão interativa do conhecimento, gerando uma segunda espiral, que, combinada à primeira, gera a inovação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A criação do conhecimento, nos estudos desses autores, implica a existência de pré-requisitos organizacionais, como a exigência de que a empresa tenha uma visão e metas que

dêem origem às suas diretrizes (intenção), em um ambiente que contemple a liberdade de criação (autonomia); possua interação com o ambiente externo (flutuação e caos criativo); disponibilidade plena de informação além da necessidade imediata (redundância); e diversidade interna, refletindo no ambiente interno a variedade encontrada no ambiente externo – variedade de requisitos.

Nonaka et al. (2000) acentuaram que a origem da criação do conhecimento organizacional está relacionada ao processo de resolução de problemas. As organizações estão envolvidas em um esquema de contínua melhoria que se origina da necessidade de formular respostas para as questões que lhe são apresentadas, pelo meio externo, associadas ao lançamento de novos produtos, ao diferencial tecnológico, à necessidade de reduzir custos e à atualização do padrão produtivo. O esforço conjunto empregado na solução dos problemas e o aprendizado resultante são socializados pelo grupo de trabalho, acumulando conhecimento e desenvolvendo novas sistemáticas para o processo de criação de conhecimento. O novo conhecimento originado será utilizado em outras partes da organização, a partir do seu compartilhamento. Esse processo se repetirá tantas vezes quantas forem necessárias, estabelecendo assim um ciclo contínuo que sustenta o desenvolvimento organizacional.

O conhecimento é considerado como recurso organizacional, com base na Teoria Baseada em Recursos – RBV – *Resouce Based View*, para a qual o conhecimento passa a ser fator de desenvolvimento de vantagem competitiva. Como recurso, o conhecimento, bem como as pessoas portadoras do conhecimento, podem ser geridos para gerarem resultados. (FERRARESI; LEITE; MINDLIN, 2007). Dessa forma, o tema Gestão do Conhecimento passa a ocupar espaço na literatura administrativa recente (KUNIYOSHI; SANTOS, 2007). Considerado não como um modismo, mas como um crescente interesse da comunidade acadêmica, conforme Ferraresi, Santos e Leite (2007).

Baêta, Martins e Baêta (2002, p. 3) definiram a gestão do conhecimento como “uma estratégia de integração dos ativos intelectuais de uma organização – informações registradas e os talentos de seus colaboradores – convertidos em maior produtividade, inovação e aumento de competitividade, mediante aperfeiçoamento de habilidades em uma entidade coletiva.” Para este artigo, o conceito adotado de gestão do conhecimento é o de Ferraresi, Leite e Mindlin (2007, p. 160), qual seja, “um processo sistemático de identificação, captura, classificação, validação, armazenagem, disseminação, compartilhamento e criação de conhecimento útil às organizações, apoiado por um ambiente propício à aprendizagem.” Esse processo, busca a identificação, catalogação e divulgação dos conhecimentos identificados como valiosos à empresa, de forma eficaz e contínua para uso da organização. (KUNIYOSHI; SANTOS, 2007).

Por meio da gestão do conhecimento, a organização amplia sua visão sobre o papel das pessoas na criação de estratégias competitivas mais consistentes, pois o conhecimento é diretamente ligado às pessoas e consiste em ativos individuais e coletivos e deve ser construído de acordo com a relevância dos objetivos organizacionais (CASTRO; CAZARINI, 2005). Segundo Campos e Barbosa (2001) é importante saber como o conhecimento foi adquirido, e como ele poderá ser utilizado, tendo como base três fatores: tempo, espaço e reconhecimento da necessidade da manutenção, com foco em alcançar resultados positivos na organização. Esse processo é imbricado por fatores inibidores que são aqueles que podem dificultar ou impedir tanto compartilhamento quanto a gestão do conhecimento.

Robbins (2004) citou como fatores inibidores nos três níveis de conhecimento: individual, grupal e organizacional. No nível do indivíduo, elencou a expectativa, os valores, as atitudes, a percepção, a personalidade, a emoção, os sentimentos, a disposição e a motivação. No nível do grupo, os fatores inibidores podem surgir de interações estratificadas, estilo de liderança, da confiança e do clima psicológico. Na esfera da organização, as políticas e práticas de recursos humanos são caracterizadas como um fator que pode inibir a gestão do conhecimento. Para Riege (2005) os fatores inibidores organizacionais são: falta de clareza na integração entre a estratégia e o modelo de gestão do conhecimento; pouco espaço para compartilhamento; sistema ineficiente de reconhecimento e recompensa para motivar o compartilhamento e ambiente físico inadequado.

Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002) a criatividade dos colaboradores pode ser inibida de acordo como a tolerância ao erro é tratada na organização, em que uma cultura organizacional deve absorver os erros e tratá-los como aprendizado e não como falhas. A confiança é um fator essencial para a disseminação do conhecimento e deve ser estabelecida por meio de exemplos positivos, eventos que possam abalar essa relação devem ser considerados. Os fatores inibidores que foram considerados para realização deste estudo foram sistematizados no quadro 1.

<b>FATORES INIBIDORES À GESTÃO DO CONHECIMENTO POR NÍVEIS</b>	
<b>Nível</b>	<b>Fatores Inibidores</b>
<b>Individual</b>	Valores, personalidade, emoções sentimentos, motivação, disposição Falta de habilidade de comunicação/diálogo Disposição ao orgulho de possuir conhecimento Medo de exposição Crença de que o conhecimento gera poder Falta de capacidade de absorção pelos recipientes Ignorância as fontes e receptores do conhecimento Ausência de relacionamento anterior entre as partes envolvidas
<b>Grupal</b>	Dinâmica de interação do grupo Estilo de liderança Falta de confiança mútua Clima psicológico do grupo Falta de incentivo ao diálogo Falta de comunicação dos benefícios e valores das práticas de compartilhamento Diferenças culturais, vocabulários e quadros de referência
<b>Organizacional</b>	Falta de integração clara entre estratégia e modelo de gestão do conhecimento Pouco espaço para compartilhamento Sistema de reconhecimento e recompensa ineficientes para motivar o compartilhamento Falta de treinamento Ambiente físico inadequado Tamanho das unidades de negócio dificultando o contato dos empregados Status e recompensas vão para os possuidores de conhecimento Intolerância aos erros ou necessidade de ajuda Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos

Quadro 1: Fatores inibidores por níveis

Fonte: Adaptado de Buoro; Oliva; Santos (2007) e Souza; Teixeira (2012)

Conforme Gonçalves (2005, p. 26) “quanto menores forem as barreiras cognitivas maior será a possibilidade de aplicação da inteligência organizacional”. O reconhecimento dessas barreiras facilita o processo de tomada de decisão para eliminá-las ou reduzi-las, buscando assim uma utilização estratégica do conhecimento.

O processo do conhecimento também é imbricado por fatores que contribuem para o sucesso do processo de criação, disseminação e utilização do conhecimento. Segundo Gonçalves (2005), a liderança é um dos fatores facilitadores para a disseminação do conhecimento, pois o compartilhamento resulta no respeito dentro da equipe, corrobora a motivação da transmissão do conhecimento. De acordo com Terra (2000), o uso da tecnologia da informação relaciona-se com a gestão do conhecimento de forma abrangente e, para o autor, existem três ferramentas: repositório de materiais de referência, conhecimento que pode ser facilmente acessado e inibe a duplicidade de esforços; *expertise maps*, banco de dados para facilitar a localização dos indivíduos que detenham o conhecimento; *just-in-time knowledge*, ferramenta para reduzir a barreira de tempo e distância. Terra (2000) detalhou cultura organizacional como normas e valores que auxiliam a interpretar eventos e avaliar o que é apropriado e inapropriado, construindo assim sua identidade organizacional.

Os fatores facilitadores à gestão do conhecimento estão apresentados no quadro 1 considerando-se as dimensões estabelecidas por Terra (2007).

<b>FATORES FACILITADORES À GESTÃO DO CONHECIMENTO PELAS DIMENSÕES</b>	
<b>Dimensões</b>	<b>Fatores Facilitadores</b>
<b>Estratégia &amp; Alta Administração</b>	Existência de pessoas com função de disseminar e organizar os conhecimentos estratégicos para a organização. Transparência no processo de comunicação nos e entre os diferentes níveis hierárquicos.
<b>Sistemas de Informação &amp; Comunicação</b>	Existência de portais de conhecimentos ou sistema <i>e-learning</i> via tecnologia da informação. Estações de trabalho disponíveis e localizadas de forma a promover o compartilhamento de informal de informações.
<b>Cultura Organizacional</b>	Adequação dos meios de compartilhamento de conhecimento. Valorização do aprendizado e do saber. Desenvolvimento de estímulos à trocas de ideias e trabalho em equipe.
<b>Organização e processos de trabalho</b>	Uso de equipes multidisciplinares ou temporárias com autonomia. Rodízio de funções que promova troca de conhecimento e fomenta preocupação com toda a organização.
<b>Políticas e práticas para a administração de recursos humanos</b>	Evolução da remuneração relacionada à aquisição de competências. Esquemas de pagamento associados ao desempenho da equipe. Investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional dos colaboradores. Planejamento de carreira que busque a evolução das perspectivas e das experiências dos colaboradores.
<b>Mensuração do Resultado</b>	Mensuração e divulgação da utilização das pessoas aos meios de compartilhamento de conhecimento disponibilizados pela empresa. Mensuração da relação entre os resultados financeiros obtidos e os aumento do capital intelectual da empresa.

Quadro 2: Fatores facilitadores à gestão do conhecimento pelas dimensões

Fonte: Adaptado de Buoro; Oliva; Santos (2007) e Terra (2007)

Nesse contexto, estabelecidos pelas organizações, Kuniyoshi e Santos (2007) desenvolvem uma análise das iniciativas de gestão do conhecimento que as organizações podem adotar para alcançar êxito no processo, dentre outras: ter a gestão de conhecimento como fator estratégico declarado; criação de portais corporativos; lições aprendidas e melhores práticas, bem como reconhecimento e premiação das mesmas; métricas (*BalancedScoreCard* – BSC); estabelecimento de centros de inovação; desenvolvimento de comunidades de práticas ou redes de especialistas; criar mecanismo de repositório de documentos e bibliotecas corporativas; fornecimento de treinamento e cursos, bem como *e-learning*, educação corporativa ou universidade corporativa; *coaching*.

Diante das abordagens teóricas expostas, justifica-se o aprofundamento dos estudos do tema Gestão do Conhecimento, tomando-se por unidade de análise uma grande empresa brasileira do setor industrial. Buscando-se aprofundar a investigação sobre gestão do conhecimento, a presente pesquisa, utilizou os conceitos dos fatores facilitadores e inibidores ao processo de disseminação do conhecimento para responder à questão de pesquisa:

Como os fatores inibidores e facilitadores à disseminação do conhecimento podem influenciar o processo de gestão do conhecimento de uma grande organização?

Sendo assim, o principal objetivo desta pesquisa foi estudar a influência dos fatores inibidores e facilitadores à disseminação do conhecimento no processo de gestão do conhecimento.

### **3. Metodologia**

Neste estudo foi utilizada a abordagem qualitativa, a estratégia do estudo de caso e as estratégias de coleta, baseadas em pesquisas bibliográfica, documental e empírica, com entrevistas semi-estruturadas em profundidade para levantamento de dados. Como estratégia de tratamento dos dados utilizou-se a análise documental e a análise de conteúdo, com base em Bardin (2010).

A abordagem de pesquisa qualitativa “atribui descrição detalhada do fenômeno e dos elementos que o envolvem, aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos, aos significados e aos contextos” (Vieira, 2004, p 15), oferecendo a possibilidade de estudo do fenômeno por diversos métodos, bem como permitindo a flexibilidade na tomada de decisão com o avanço do processo de investigação (Mason, 1996).

O desenvolvimento desta pesquisa também contou com a utilização do método de estudo de caso (YIN, 2010), tendo como unidade de análise uma grande empresa brasileira do setor industrial. A multinacional analisada possui diversidade de negócios nos segmentos industrial, financeiro e outros, e tem mais de 90 anos no mercado. É uma empresa que possui um modelo de governança corporativa aliado ao controle acionário familiar, seguindo uma série de princípios e iniciativas, baseados em sua cultura. Tem liderança de mercado em vários dos seus segmentos, fruto de seu modelo de gestão, políticas de governança e da transparência.

Após a revisão da literatura, foi utilizada a técnica de coleta de dados documental e de registro de arquivos. Vários autores, como Yin (2010), Godoy (2006) e Gil (2009), consideraram que o exame de documentos pode trazer contribuições importantes para o

estudo de caso. A análise de documentos elaborados pela organização passa a ter informações que auxiliam na coleta de dados mediante observação ou entrevista (Gil, 2009). Segundo Yin (2010), os documentos são úteis e seu uso mais importante é para corroborar e aumentar a evidência de outras fontes. Como fonte de evidência documental, buscou-se tanto documentos pessoais, (como discursos do alto escalão organizacional; memorandos; relatórios internos e externos; e documentos administrativos, produzidos por pessoas que vivenciaram o evento estudado, chamados de documentos primários), conforme Godoy (2006), quanto notícias e estatísticas publicadas por terceiros que não estavam presentes na ocasião da ocorrência. As fontes desses documentos poderão ser tanto os arquivos da organização quanto os disponibilizados pela *internet*.

Dando prosseguimento ao trabalho de coleta de dados, utilizou-se a técnica de entrevista, sendo considerada por Yin (2010) uma das mais importantes fontes de informações para o estudo de caso. Pensamento corroborado por Gil (2009, p. 63) que diz ser a entrevista, por sua flexibilidade, a técnica fundamental de coleta de dados adotada em pesquisas, abordando os mais diversos domínios da vida social. Dessa forma utilizou-se nessa pesquisa a entrevista semi-estruturada que, segundo Godoy (2006), tem como objetivo compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse, colhendo dados na linguagem do próprio sujeito. A definição da base amostral para aplicação das entrevistas individuais seguiu a orientação de Godoy (2006), sem a preocupação da representatividade estatística, característica da pesquisa qualitativa, o que atribui ao pesquisador a flexibilidade de voltar ao campo e ampliar o número ou aprofundar a conversação com os participantes.

Gil (2009), corroborando o autor anterior, disse que entrevista em um estudo de caso não precisa ser numerosa e que o critério é sempre teórico, nunca estatístico. Diz que, no entanto, a entrevista não deve ser feita a qualquer um, devendo-se selecionar pessoas que estejam articuladas, cultural e sensitivamente com o grupo ou a organização, bem como aquelas que possam ser consideradas informantes-chave pela quantidade de informações que possam ter. Pautada nessa orientação, esta pesquisa definiu como fonte de coleta de dados para entrevista: uma gestora de RH, uma gestora de área técnica e um colaborador da área de comunicação. As gestoras entrevistadas têm cerca de 6 a 7 anos de “casa”, em que tiveram uma trajetória de estabilidade e crescimento. A entrevistada 1 entrou como consultora e hoje está na gerência de seu departamento, a entrevistada 2 entrou e permanece na gerência de seu departamento. O registro das entrevistas foi feito por meio de gravação direta, autorizada pelas entrevistadas, e uma conversa informal, sendo esses dados tratados por meio de transcrição das gravações para melhor condição de análise dos dados coletados. Os dados tratados foram analisados por meio da análise de conteúdo por meio de uma categorização elaborada por elementos da base teórica pesquisada e dos dados coletados (BARDIN, 2010).

#### **4. Apresentação e Análise dos Resultados**

A organização é descrita pelas gestoras entrevistadas, como sendo uma empresa conservadora, visionária e empreendedora. Sua amplitude detém, desde a parte da produção até o produto final, fazendo com que seja uma empresa completa no setor industrial. Uma organização que pensa muito no social, contando com a participação dos seus profissionais para o seu desenvolvimento. Ela é estruturada com ajuda dos CEOs e diretores, sendo flexível ao ponto de absorver mudanças sem grandes impactos.

O tema conhecimento é considerado, pelas entrevistadas, como item fundamental dentro da organização, e seus maiores detentores são seus profissionais, pois o *core business* da organização está intrinsecamente em seus colaboradores, tal ideia vai ao encontro de Nanako e Fleury (2005) quando destacaram que o estoque do conhecimento contém experiências e habilidades que são adquiridas no ambiente interno, como por exemplo, ações tomadas pela organização. Foi ressaltado por uma entrevistada que “[...] se você não tem uma governança sobre o conhecimento, você tem um risco muito forte de perder questões que deram alicerce para a empresa crescer [...]” ou “[...] todo o histórico da empresa fica na cabeça dos profissionais e como a gente faz essa transferência de conhecimento, formando pessoas dentro de um *pool* sucessório para que essas pessoas adquiram esses conhecimentos e possam dar continuidade [...]”, afirmações que se alinham a Nonaka e Takeuchi (1997) quando indicaram que o conhecimento deve ser mapeado para a identificação das pessoas especialistas de determinados assuntos, tendo também como objetivo o acervo intelectual da organização.

São alinhada também a Castro e Cazarini (2005), que defendem que a prioridade dos objetivos deve ser o alicerce da construção do conhecimento. O reconhecimento da importância do conhecimento como fator de competitividade (BAÊTA; MARTINS; BAÊTA, 2002) é evidenciado quando outra entrevistada diz que “[...] o conhecimento do negócio e do mercado que garante o destaque da organização frente a seus concorrentes”. Outro ponto relevante, levantado por uma das entrevistadas, é a gestão individual do profissional quanto ao conhecimento adquirido numa viagem, curso, projeto ou visita, pois em todos os casos, há grande investimento da organização e que se não for bem aproveitado no tempo determinado, acarretará perdas não só de tempo, mas do próprio conhecimento, como Baêta, Martins e Baêta (2002) citaram, ao determinar que o foco é a transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional. A mesma entrevistada fala sobre a realização de reuniões denominadas pela organização de “comitês”, nas quais vários profissionais de diversas áreas são convidados a participar para discutir sobre um determinado tema. Nessas reuniões há muita troca de conhecimento, gerando assim a criação de um novo conhecimento organizacional. Gonçalo (2005) afirmou que o conhecimento está no processo em si, em que as pessoas o adquirem por meio de projetos ou de compartilhamento de informações.

Nos documentos disponibilizados pela organização, evidencia-se que a gestão do conhecimento é uma prática constante que tem por objetivo a geração, o armazenamento, a reserva, o compartilhamento e a reutilização do conhecimento organizacional. A estrutura desse modelo de gestão garante o desenvolvimento sistemático, articulado e intencional. Fazem parte desse modelo de gestão tópicos como: disponibilizar, assimilar, reter, proteger, colocar em prática, facilitar a formação da cultura de colaboração, estruturar, utilizar, melhorar continuamente as práticas e ferramentas de aprendizagem e transformar as ideias e experiências em resultados e crescimento. Essas evidências alinham-se às bases teóricas de que o conhecimento é criado por meio da transformação da experiência (KOLB, 1997), bem como à aplicabilidade do conhecimento criado (BAÊTA; MARTINS; BAÊTA, 2002).

Segundo dados coletados com um colaborador da área de comunicação, recentemente um projeto de compartilhamento de conhecimento foi apresentado à diretoria e será implantado na organização nos próximos meses. A proposta desse projeto é convidar um representante de cada departamento para reuniões mensais, nas quais os representantes poderão falar abertamente sobre seu departamento, sua função, experiências, importância do seu departamento para a organização, com o objetivo de fazer com que os demais funcionários adquiram uma visão holística da organização.

Ademais, o departamento de comunicação compromete-se a divulgar mensalmente os resultados dessas reuniões para toda a organização por meio de jornais internos e boletim eletrônico, e propõe que os representantes convidados possam além de trocar conhecimentos nas reuniões, transmitam os conhecimentos adquiridos em seu departamento. Esse processo está inserido no conceito estabelecido por Nonaka e Takeuchi (1997) do espiral do conhecimento que é a conversão do conhecimento nos quatro diferentes processos expostos no referencial teórico, bem como se alinha aos mecanismos que facilitam a gestão do conhecimento por meio de uma cultura de adequação dos meios de compartilhamento de conhecimento (TERRA, 2000).

Os fatores inibidores dos três níveis de conhecimento apresentados no quadro 1 baseados em vários estudos apresentados por Buoro, Oliva e Santos (2007) e Souza e Teixeira (2012) foram identificados nos dados coletados por meio das entrevistas. Considerando-se o nível individual a entrevistadas apresentaram a presença de crença no poder gerado pelo conhecimento, quando relatam que “[...] as pessoas entendem muito que conhecimento é poder, se eu tenho conhecimento, se tenho informação, quanto mais eles estiverem comigo mais poder tenho [...]”; bem como o medo de exposição, quando uma delas relata ouvir de colaboradores: “[...] porque eu não quero me expor, não quero me queimar, não quero que minha imagem fique prejudicada [...]”.

A questão da personalidade de alguns membros da organização também foi destacada como um fator inibidor, quando uma das entrevistadas relata que “[...] alguns profissionais seniores, são identificados como centralizadores e consecutivamente, bloqueadores do conhecimento na organização, pois profissionais com esse perfil, costumam dominar suas tarefas, porém sua personalidade não está acostumada a transmitir conhecimento”, confirmando que os fatores de personalidade podem influenciar negativamente a gestão do conhecimento (ROBBINS, 2004).

Quando verificada a presença dos fatores inibidores do nível grupal o destaque apresentado foi o comportamento da liderança e para o clima que se estabelece dentro do grupo. Um dos problemas relatados é o desalinhamento entre discurso e prática, quando uma entrevistada diz que “[...] o estilo que a liderança imprime nas equipes, a partir desse estilo que as equipes vão acabar deixando também sua marca, eu posso ter um discurso muito legal, mas a minha prática eu não fazer acontecer da mesma maneira [...]”, ou ainda quando diz que um acúmulo de atividades complica a gestão do conhecimento ou que uma equipe sobrecarregada “[...] não vai ter tempo de integração, não vai ter tempo de adquirir alguns conhecimentos necessários [...]”. Afirmações como essas apresentadas pelas entrevistadas mostram que, conforme Probst, Raub e Romhardt (2002), exemplos negativos por parte da liderança podem comprometer a confiança da equipe.

No que diz respeito aos fatores inibidores no nível organizacional, a presença da intolerância ao erro foi apresentada pelas entrevistadas como presentes na organização, principalmente quanto mais alto é o nível hierárquico de quem erra. Isso pode ser evidenciado em fragmentos das entrevistas como: “[...] eu acho que existe uma tolerância boa, mas à medida que as pessoas vão crescendo na organização essa tolerância vai diminuindo, porque é esperado que quanto mais sênior eu for, melhor eu vou me desempenhar, e menos erros eu vou apresentar [...]” ou “[...] quando a gente fala de um projeto grande, por exemplo, ela vai ser menor, porque a gente tem uma maior ou menor tolerância [...]”; “[...] são poucas as pessoas que erram porque querem errar. [...] eu particularmente gosto do erro, mas eu acredito que

aqui tem gestores que não enxergam dessa forma. Que o erro é o erro e não é admitido, deve ser punido”. Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), o erro deve absorvido, trabalhado e considerado com aprendizado.

A rigidez da estrutura também foi destacada como um fator inibidor quando é dito que “[...] aqui tem, às vezes, problemas nesse sentido que o sistema de gestão, processos e operação é tão rígido que às vezes coíbem as pessoas de desenvolverem novas ideias, novas possibilidades de alternativas [...]”. Tal fato pode ser identificado como inibidor do aprendizado alinhado ao que Riege (2005) caracterizou como pouco espaço para compartilhamento de ideias. Quando as entrevistadas foram questionadas a respeito do sistema de comunicação da organização houve relatos como: “[...] com falhas, falhas de comunicação, falhas muito sérias, [...] a comunicação para mim é muito falha, falhas gravíssimas até [...]”, ou “[...] eu acho que poderia ser melhor em alguns pontos [...], a gente não está com a comunicação legal, então eu acho que a comunicação pode ser melhor”.

A tecnologia da informação é outro ponto que apresenta impacto negativo, pois conforme uma das entrevistadas, a organização possui diversos programas, um para cada tipo de gestão e os sistemas além de não serem bem estruturados, não possuem interface, o que gera retrabalho, pois a mesma informação tem de ser cadastrada em cada um dos programas. Segundo Terra (2000), o uso da tecnologia da informação relaciona-se com a gestão do conhecimento de forma abrangente, para o autor, existem três ferramentas: repositório de materiais de referência, conhecimento que pode ser facilmente acessado e inibe a duplicidade de esforços; *expertise maps*, banco de dados para facilitar a localização dos indivíduos que detenham o conhecimento; *just-in-timeknowledge*, ferramenta para reduzir a barreira de tempo e distância.

Outro fator inibidor que foi identificado na fala de uma das entrevistas foi: “a resistência dos colaboradores em mostrarem suas fragilidades faz com que não se estabeleça um vínculo para o compartilhamento, dando a entender que não há confiança deles com organização”. Autores como Buoro, Oliva e Santos (2007); Souza e Teixeira (2012) disseram que a falta de confiança mútua pode inibir o compartilhamento do conhecimento em nível grupal. Assim como Probst, Raub e Romhardt (2002) afirmaram que a confiança é essencial para a transmissão do conhecimento.

Os fatores facilitadores da gestão do conhecimento identificados na organização estudada foram analisados pelas dimensões apresentadas no quadro 2, com base nos estudos de Buoro, Oliva e Santos (2007) e Terra (2007). Considerando a dimensão dos sistemas de informação e comunicação identificou-se uma página na *internet* como ferramenta auxiliar a disseminação do conhecimento. Essa ferramenta conta com comunidades, em que os colaboradores podiam criar fóruns e discutir sobre assuntos diversos, conta também com biblioteca virtual com armazenamento por temas e com função de controle de acesso, que permite a disseminação do conhecimento e, ao mesmo tempo, garante a confidencialidade, e páginas amarelas, local onde os colaboradores podem cadastrar suas experiências, a fim de disponibilizá-las ao acesso de outros colaboradores, criando um catálogo de experiências. Dentro dessa dimensão há ainda a universidade corporativa que tem por objetivo a participação dos colaboradores de nível gerencial, na qual os ensinamentos aplicados têm fundamento na troca de conhecimento, ferramentas também citadas por Kuniyoshi e Santos (2007). Segundo uma das entrevistadas, “[...] essa universidade corporativa possui 4 pilares e faz parte do programa de treinamento, desenvolvimento e educação da organização. Esses 4 pilares são voltados para a gestão de pessoas, eixo estratégico, eixo operacional e eixo financeiro”.

No que diz respeito às políticas e práticas para a administração de recursos humanos, identificou-se atuação da organização nessa dimensão com foco no conhecimento, em fala de uma entrevistada quando relata a existência de “[...] um sistema de desenvolvimento em que a organização avalia os funcionários de forma individual, sistema esse que possui funcionalidade múltipla, tanto para avaliação dos resultados organizacionais quanto para o plano sucessório dos colaboradores. Juntamente a esse sistema de desenvolvimento há uma ferramenta visual onde os gerentes indicam em qual nível os colaboradores estão, visualmente consegue-se identificar seu desempenho e seus passos de carreira [...]” e outra se referindo a esse sistema diz que é “[...] uma ferramenta não engessada, a cada ciclo dessa avaliação o colaborador pode estar em um quadrado diferente, dependendo do seu desempenho”. Outro ponto destacado foi “[...] investimentos em cursos, treinamentos e projetos mais desafiadores são pontos de destaque que motivam a equipe”. Constatou-se que treinamento e desenvolvimento são tratados de forma especial dentro da organização para as áreas mais técnicas, como a parte da engenharia, pois há grande investimento para treinamentos específicos para o desenvolvimento da função. A organização não faz adesão a bolsas 100% para a graduação, há parcerias com universidades, e quanto a MBA e pós-graduação, a organização investe nos profissionais que considera com potencial e que vão de alguma forma agregar valor à empresa. Segundo uma das entrevistadas, “[...] grande maioria dos profissionais dessa organização são engenheiros, profissionais qualificados para trabalhar com máquinas e na área de produção, profissionais esses que não sabem lidar com processos burocráticos e não possuem *know-how* para gerir pessoas, tão pouco transmitir conhecimento, nesse aspecto, a organização se preocupa em capacitar esses profissionais para que possam assumir gerências”.

Na dimensão de organização e processos de trabalho identificou a presença de equipes multidisciplinares em relatos como “[...] considerando que suas equipes são multidisciplinares por participar de reuniões de temas diversos [...]”, “[...] convidar um representante de cada departamento para reuniões mensais, nas quais os representantes poderão falar abertamente sobre seu departamento, sua função, experiências, importância do seu departamento para a organização, com o objetivo de fazer com que os demais funcionários adquiram uma visão holística da organização [...]”. “[...] O conhecimento acaba sendo criado dos projetos internos. Existe também um incentivo da organização em enviar seus profissionais a parceiras e/ou concorrentes para realização de *benchmark*”. As entrevistadas concordam que as reuniões e envolvimento nos projetos são fatores facilitadores.

Na investigação de elementos da cultura organizacional como fatores facilitadores, constatou-se que a existência de um estímulo ao desenvolvimento às trocas de ideias por meio do que as entrevistadas chamam de academia desenvolvida pela empresa em três eixos: conhecimento, estratégico/operacional e financeiro. No entanto o acesso a tal academia é limitada a um grupo de colaboradores pela faixa etária salarial que engloba os níveis de gestão, essa situação foi criticada por uma das entrevistadas que visualiza o potencial de tal ferramenta com sua abertura para toda a organização, quando ela diz “eu acho que é uma ferramenta boa, mas ela deveria ser ampliada. [...] Porque a academia é muito voltada para aquilo que a organização espera que o seu colaborador faça, e tem muitas pessoas que tem desvios, que tem *gaps* e não pode aproveitar da ferramenta. O programa em si é excelente. Acho que deveria ser ampliado”. A transmissão da missão, visão, objetivos e crenças da organização é feita por meio de seus gestores que estão sempre alinhados com seus níveis superiores. “Fazem parte da cultura organizacional, a meritocracia e o cultivo de talentos, que quando bem desenvolvidos transmitem os valores para os colaboradores”. Uma das entrevistadas revela que existem premiação, criação de prêmio social e gestão de operação

como estímulos para a criação e compartilhamento do conhecimento. O que está alinhado ao desenvolvimento de estímulos à troca de ideias.

## 5. Conclusão

Ao considerar que o tema gestão do conhecimento tem tomado expressão e interesse nas discussões de âmbito acadêmico e organizacional, vê-se a necessidade de estudos de campo que contribuam com o aprofundamento da discussão. Da mesma forma, uma análise dos fatores que inibem e dos fatores que facilitam o processo de gestão do conhecimento contribui para as organizações que, inseridas em um contexto de alta competição, buscam intensificar suas vantagens competitivas e o conhecimento, como ativo intangível, apresenta-se como um elemento que contribui para o desenvolvimento de tais vantagens.

Os resultados deste estudo demonstram que a organização analisada, em seus processos de gestão do conhecimento necessita buscar desenvolver um ambiente que favoreça a criação, a disseminação e a utilização de conhecimentos úteis à organização, por meio de um ambiente que favoreça a aprendizagem. Tal ambiente é desenvolvido buscando-se a eliminação ou a redução dos fatores que inibem a gestão do conhecimento. Os elementos que se apresentam como inibidores ou que dificultem o processo de criação, transmissão e apropriação do conhecimento, em qualquer nível que eles existam, devem ser tratados com desafios a serem enfrentados para que se consiga alcançar resultados satisfatórios na trajetória da gestão do conhecimento. Ao mesmo tempo, os fatores que são identificados como facilitadores para o processo de gestão, ou seja, aqueles que contribuem para que o conhecimento seja criado, compartilhado, capturado e utilizado pela organização, devem ser desenvolvidos, estimulados e incentivados pelos gestores.

Dessa forma, pôde-se responder à questão levantada, no início deste estudo, identificando-se a influência positiva dos fatores facilitadores e a influência negativa dos fatores inibidores presentes na gestão do conhecimento.

As limitações apresentadas pelo trabalho pautam-se em sua limitação metodológica de estudo de caso único, que não poderia ser levado à generalização, bem como a necessidade de aprofundamento do próprio estudo envolvendo outras áreas organizacionais, o que abre possibilidade para continuidade do estudo. O estudo apresenta uma contribuição ao aprofundamento dos estudos da gestão do conhecimento, identificando a presença de fatores que inibem bem como de fatores que facilitam o processo, contribuindo, assim, para a formação do conhecimento sobre o tema.

## 6. Referências Bibliográficas

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008

BAÊTA, A.M.C.; MARTINS, A.M.; BAÊTA, F. M. C. **Gestão do conhecimento para o processo de inovação**: o caso de uma empresa brasileira. Enanpad, 2002.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa/Portugal: Edições 70, 5 ed., 2010.

BUORO, G; OLIVA, F. L.; SANTOS, S. A. Compartilhamento de Conhecimento: um estudo sobre os fatores facilitadores. In: SANTOS, S. A., LEITE, N. P., FERRARESI, A. A. (Orgs).

**Gestão do Conhecimento: Institucionalização e Práticas nas Empresas e Instituições (pesquisas e estudos).** Maringa, PR: Unicorpore, 2007.

CAMPOS, R.L.; BARBOSA, F.V. **Gestão do Conhecimento: O Conhecimento Como Fonte de Vantagem Competitiva Sustentável.** Enanpad, 2001.

CASTRO, S.A.; CAZARINI, E.W. **Um modelo de mudança organizacional contínua através da Gestão do Conhecimento integrando tecnologia da informação e pessoas.** Revista Gestão Industrial, v.01, n.04: pp. 18-25, 2005.

CRESWELL, J. W. **Qualitative Inquiry and research design: choosing among five traditions.** 2ª ed. California. Thousand Oaks: Sage. 2007.

FERRARESI, A. A.; LEITE, N. P., MINDLIN, S. E. Processo de Gestão do Capital do Cliente: o caso da empresa Beta de Telefonia. In: SANTOS, S. A., LEITE, N. P., FERRARESI, A. A. (Orgs). **Gestão do Conhecimento: Institucionalização e Práticas nas Empresas e Instituições (pesquisas e estudos).** Maringa, PR: Unicorpore, 2007.

FERRARESI, A. A.; SANTOS, S. A.; LEITE, N. P. As fronteiras da Gestão do Conhecimento. In: SANTOS, S. A., LEITE, N. P., FERRARESI, A. A. (Orgs). **Gestão do Conhecimento: Institucionalização e Práticas nas Empresas e Instituições (pesquisas e estudos).** Maringa, PR: Unicorpore, 2007.

FLICK, U. Questões de Pesquisa. In: FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GIL, A. C. Estudo de Caso: **Fundamentação científica** – subsídios para coleta e análise de dados – como redigir o relatório. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, A.S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais** – paradigmas, estratégias e métodos, PP. 115-146. São Paulo: Saraiva, 2006.

GONÇALO, C.R. **Barreiras cognitivas:** uma perspectiva decisiva para promover estratégias de conhecimento no desempenho da atividade organizacional. Produto&Produção, v.8, n. 2, Jun 2005, p.25-36

KOLB, D. A. **Experiential learning:** experience as the source of learning and development. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

KUNIYOSHI, M. S.; SANTOS, S. A. As melhores práticas de Gestão do Conhecimento: um estudo de caso de empresa que fazem uso intensivo do conhecimento. In: SANTOS, S. A., LEITE, N. P., FERRARESI, A. A. (Orgs). **Gestão do Conhecimento: Institucionalização e Práticas nas Empresas e Instituições (pesquisas e estudos).** Maringa, PR: Unicorpore, 2007.

MASON, J. Planning and designing qualitative research. In: MASON, J. **Qualitative Researching.** London: Sage, p. 9-19. 1996.

NAKANO, D. N.; FLEURY, A. C. C. Utilizando estoques de conhecimento organizacional: um quadro de referência. **R.Adm.**, São Paulo, v.40, n.2, p.136-144, abr./maio/jun. 2005

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; NAGATA, A. **A firm as a knowledge-creating entity**: a newperspective on the theory of the firm. Industrial and Corporate Change. Oxford University Press Inc, v.9, n.1, p. 1-20, 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KUNIYOSHI, M. S.; SANTOS, S. A. As melhores práticas de Gestão do Conhecimento: um estudo de caso de empresa que fazem uso intensivo do conhecimento. In: SANTOS, S. A., LEITE, N. P., FERRARESI, A. A. (Orgs). **Gestão do Conhecimento: Institucionalização e Práticas nas Empresas e Instituições (pesquisas e estudos)**. Maringa, PR: Unicorpore, 2007.

OLIVEIRA JUNIOR, M.M. Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa. In: FLEURY, M.T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (Orgs) **Gestão Estratégica do Conhecimento. Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências**. São Paulo, SP: Atlas, 2010

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RIEGE, A. Three-dozen knowledge-sharing managers must consider. **Journal of Knowledge Management**. v. 9, n. 3, p. 18-35, 2005

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SOUZA, O. P.; TEIXEIRA, A. M. C. **Obstáculos para o Compartilhamento do Conhecimento entre Profissionais de Carreira Técnica: um estudo de caso em uma organização industrial de grande porte**. In: XXXVI ENANPAD, 2012. Rio de Janeiro/RJ. Anais... ANPAD, 2012.

TERRA, J.C.C. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão do Conhecimento: 7 dimensões e 100 práticas gerenciais**. 2007.  
Disponível em: <http://www.terraforum.com.br>. Acesso em 24 jul. 2013.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.) **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

YIN, R. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.