

COMPARTILHAMENTO E REGISTRO DE CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA KNOWTEC

Caroline Santos de Cisne¹
Paula Hidemi Kaneoya²
Luana Carla Moura dos Santos³

RESUMO: A inovação e a competitividade de organizações intensivas em conhecimento estão relacionadas à capacidade de criação e de conhecimentos organizacionais e, conseqüentemente, ao compartilhamento de conhecimentos nas organizações e seu indispensável registro. O presente artigo buscou compreender como ocorre o compartilhamento de conhecimentos entre colaboradores em organizações intensivas em conhecimento e como pode ser feito o registro desse conhecimento para recuperação a longo prazo. Para isso, foi realizado um estudo de caso na empresa Knowtec, que atua com inteligência competitiva, a fim de captar os processos, que contribuem para a construção do conhecimento organizacional, por meio de processos da gestão do conhecimento. Mediante a utilização de questionário e entrevista semi-estruturada, foi possível verificar que os colaboradores têm senso colaborativo, fazem uso do ambiente proporcionado pela empresa para compartilhar e registrar conhecimentos em prol do desenvolvimento e capacitação das equipes de trabalho e da Knowtec.

PALAVRAS-CHAVE: Compartilhamento de conhecimento. Registro de conhecimento. Conhecimento organizacional. Gestão do conhecimento. Knowtec.

1 INTRODUÇÃO

Organizações que atuam com atividades voltadas ao conhecimento e possuem trabalhadores que desempenham atividades relacionadas ao intelecto, sentem a necessidade da troca de informações e conhecimentos no desenvolvimento de suas funções. Para essas organizações, os processos de Gestão do Conhecimento são de suma importância.

Diante disso, a gestão do conhecimento é definida por Nonaka e Takeuchi (2008) como o processo que cria continuamente novos conhecimentos, os dissemina e os perpetua por toda a organização. Esse conceito também é compartilhado por Sveiby (1998) que descreve a Gestão do Conhecimento como a arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis das organizações. A disseminação do conhecimento se caracteriza também pelo seu compartilhamento, possibilitando assim o alcance da vantagem competitiva das organizações.

Nesse cenário, este artigo tem por objetivo abordar como ocorre o compartilhamento e o registro de conhecimento entre os colaboradores em organizações intensivas em conhecimento. Para alcançar esses objetivos, buscou-se tratar da literatura pertinente da área e apresentar a análise de um estudo de caso.

A estrutura do artigo está apresentada da seguinte forma: breve revisão de literatura sobre os tipos de

¹ Analista de informação na empresa Knowtec. Graduação em Biblioteconomia – Habilitação em Gestão da Informação – UDESC. Especialização em Gestão da Informação e Inovações Tecnológicas – FACINTER/UNINTER. Mestranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC. E-mail: cs.cisne@gmail.com.

² Analista de informação na empresa Knowtec. Graduação em Biblioteconomia – Habilitação em Gestão da Informação – UDESC. Mestranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC. E-mail: paula.kaneoya@knowtec.com.

³ Analista de informação na empresa Knowtec. Graduação em Biblioteconomia – Habilitação em Gestão da Informação – UDESC. Mestranda em Ciência da Informação – UFSC. E-mail: luana.santos@knowtec.com.

conhecimento, o processo de conversão do conhecimento, o ambiente ‘ba’, gestão do conhecimento, o estudo de caso com sua análise e considerações finais.

2 METODOLOGIA

Este trabalho tem caráter quali-quantitativo com natureza exploratória e descritiva, apoiado na pesquisa bibliográfica para o embasamento teórico do tema proposto, que se constitui em um estudo de caso e faz uso dos instrumentos de pesquisa, entrevista e questionário.

Para Creswell (2007, p. 32-33) a triangulação das fontes de dados, buscando uma forma de convergência entre o método qualitativo e o quantitativo, explica a utilização dos dois métodos em uma pesquisa. A pesquisa quali-quantitativa deste trabalho, explora na coleta e na análise, tanto os dados estatísticos, quanto os textuais, em um roteiro de entrevistas que aplica perguntas abertas e fechadas, proporcionando assim maior profundidade nos resultados obtidos.

Para Marconi e Lakatos (2010, p.71) uma pesquisa de caráter exploratório tem por objetivo:

[...] a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

A fim de compreender o funcionamento dos fenômenos no presente, segundo os autores (2010), a pesquisa descritiva está relacionada a quatro aspectos: a descrição, o registro, a análise e a interpretação dos fenômenos.

Optou-se pela entrevista pois, de acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 94), ela se caracteriza por ser um “encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto”. Para este estudo, foi utilizada uma entrevista estruturada, com um roteiro a ser seguido.

No que se refere ao questionário, Marconi e Lakatos (2010) destacam que esse instrumento se caracteriza por ser utilizado para a coleta de dados, sendo constituído por uma série de perguntas, a serem respondidas por escrito. Dessa forma, foi aplicado um questionário com perguntas abertas e fechadas, a fim de contribuir para o aprofundamento da pesquisa.

3 TIPOS DE CONHECIMENTO: TÁCITO E EXPLÍCITO

Ao abordar a Gestão do Conhecimento, faz-se necessário diferenciar alguns conceitos que eventualmente causam confusão. Dado, informação e conhecimento possuem conceitos que devem ser diferenciados para compreender o assunto.

Dado se caracteriza por registro estruturado, sem significado inerente, pois não auxilia no processo de tomada de decisão das organizações (DAVENPORT, 2001). Informação, de acordo com Le Coadic (1996, p. 5), se “comporta um elemento de sentido”, diferentemente do conceito de dado, a informação possui sentido e relevância. O conhecimento está relacionado ao indivíduo, pois é intrínseco a ele, estando o conhecimento na cabeça das pessoas. Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento está ligado diretamente às crenças, valores e compromissos dos indivíduos.

Senge (1999) destaca que o conhecimento está voltado para a capacidade de tornar uma ação eficaz. Angeloni (2003, p. 16) afirma que “conhecimento não é sinônimo de acúmulo de informações, mas um agrupamento articulado delas por meio da legitimação empírica, cognitiva e emocional”. Nesta perspectiva, verifica-se que os conceitos se relacionam na medida em que compreendem que o conhecimento está associado às experiências dos indivíduos, sendo intrínseco a eles e de difícil explicitação. Dessa forma, a

definição de conhecimento pode ser entendida, de acordo com Gozzi (2012, p. 9) “como a potencialidade adquirida para compreensão da realidade, através das interações entre pessoas, que favorece a ação em busca de resultados mais efetivos para os problemas do cotidiano”. Sendo assim, verifica-se que o conhecimento relaciona-se à interação entre as pessoas, sendo uma forma de agregar conhecimentos e também à resolução de problemas do cotidiano, inclusive nas organizações.

Neste contexto, o conceito de conhecimento é separado entre Tácito e Explícito. Como destacam Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito está relacionado à experiência do indivíduo, atrelado a fatores intangíveis, como crenças, emoções, habilidades, entre outros. Para ser compartilhado, ele deve ser convertido e apresentado por meio de palavras e números que sejam passíveis de compreensão por outros indivíduos. Trata-se de um ativo de grande importância para as organizações do conhecimento.

Por outro lado, o conhecimento explícito é transmitido com facilidade entre os indivíduos, pois está registrado em algum suporte físico, como um manual ou um sistema, por exemplo. Ele é transmissível em linguagem formal, sendo caracterizado como apenas a “ponta de um iceberg” em relação ao conhecimento que os indivíduos detêm.

Polanyi (1996) também propõe a compreensão de divisão do conhecimento humano em duas dimensões: conhecimento tácito e explícito. Polanyi (1996), explica que o conhecimento explícito quando verbalizado pode ser disseminado nos formatos de documentos, rotinas organizacionais, processos, melhores práticas, entre outras formas. Já o conhecimento tácito é difícil de ser manipulado pois seu exercício acontece na prática de um indivíduo.

Uma visão contemporânea sobre o conhecimento tácito pode ser visualizada através do estudioso Tsoukas:

Não podemos operacionalizar o conhecimento tácito, mas podemos encontrar novas maneiras de falar, novas formas de interagir e novas maneiras de distinguir e conectar. O conhecimento tácito não pode ser “capturado”, “traduzido” ou “convertido”, somente exibido e manifestado no que fazemos (TSOUKAS, 2001 p. 21).

A partir do esclarecimento sobre essas diferenças é importante entender como ocorre a conversão do conhecimento, do tácito para o explícito que será abordado a seguir.

3.1 Conversão do conhecimento

O conhecimento é criado e expandido através da interação entre o conhecimento tácito e o explícito, cujos modos de conversão foram apresentados por Nonaka e Takeuchi (1997). O processo de conversão consiste no compartilhamento, comunicação, padronização e internalização dos conhecimentos pelos membros de uma organização, visando aumentar e criar novos conhecimentos.

Os quatro modos de conversão do conhecimento dão origem à espiral do conhecimento, proposta pelos autores, que consiste em um processo constante de criação de conhecimentos organizacionais.

Figura 1: Espiral do Conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)

Nonaka e Takeuchi (1997), explicam os quatro modos de conversão do conhecimento a partir da espiral:

1) Socialização: transferência do conhecimento tácito em tácito. Relacionado à teoria dos grupos e da cultura organizacional. Se refere ao compartilhamento de experiências e a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas.

2) Externalização: transferência do conhecimento tácito em explícito. Se caracteriza como um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que conhecimento tácito se torna explícito – expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. O modo de externalização possibilita processos de criação de conceitos novos e explícitos, a partir de conhecimento tácito, sendo provocado pelo diálogo ou reflexão coletiva.

3) Combinação: transferência do conhecimento explícito em explícito. É um processo de sistematização de conceitos que envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito, no qual indivíduos trocam e combinam conhecimentos, por meio de documentos, por exemplo. Este processo é provocado pela inserção de conhecimento novo com já existente em uma “rede”.

4) Internalização: transferência do conhecimento explícito em tácito. Está relacionado com a aprendizagem organizacional. É um processo de incorporação do conhecimento explícito no tácito, o que pode ser chamado de ‘aprender fazendo’. Acontece por meio de verbalização e diagramação de conhecimento sob forma de documentos, manuais, sendo que a documentação ajuda indivíduos a internalizarem experiências. Essas ferramentas facilitam a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas, ao auxiliar a vivenciar as experiências de outros, de forma indireta.

A partir dos quatro modos de conversão, novos conhecimentos são criados e devem ser compartilhados, o que resulta na geração de nova espiral do conhecimento. Trata-se de um processo de interação contínua e dinâmica entre os conhecimentos tácito e explícito.

3.2 Criação do conhecimento

Conforme verificado a partir da diferenciação dos conhecimentos tácito e explícito e também nos modos de conversão, quando se trata de novos conhecimentos, estes sempre partem das pessoas. Quando se trata de uma organização, Nonaka (2000, p. 32) destaca que “a conversão do conhecimento individual em recurso disponível para outras pessoas é a atividade central da empresa criadora de conhecimento. Esse

processo ocorre continuamente em todos os níveis da organização.” Desta forma, percebe-se que a criação de conhecimento é uma responsabilidade de todos em uma organização.

A criação de conhecimento não se caracteriza apenas em aprender com os outros ou adquirir conhecimentos externos, mas o conhecimento deve ser criado por si próprio, exigindo interação intensiva entre membros da organização. Para que conhecimentos sejam criados a partir do aprendizado de terceiros e habilidades compartilhadas, há a necessidade de internalização desses conhecimentos. A partir disso, o conhecimento será convertido em tácito no indivíduo e disponível na organização.

Considerando que organizações não criam conhecimentos, e sim os indivíduos que nela trabalham, o conhecimento pode ser ampliado ou consolidado em um grupo, por meio de compartilhamento de experiências, discussões e observação. Essas interações transformam o conhecimento individual em organizacional. Segundo Davenport e Prusak (1999), é por meio das conversas que novos conhecimentos organizacionais são criados.

De acordo com os autores, existem fatores culturais que inibem a transferência do conhecimento e, em consequência, a criação do mesmo. Além de apresentar fatores que inibem esse processo, os autores propõem possíveis soluções para eles. Segue abaixo, alguns dos inibidores e soluções possíveis:

Quadro 1 - Atritos e soluções possíveis para a transferência de conhecimentos

ATRITO	SOLUÇÕES POSSÍVEIS
Falta de confiança mútua	Construir relacionamentos e confiança mútua através de reuniões face a face
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência	Estabelecer um consenso através de educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodízio de funções
Falta de tempo e de locais de encontro; ideia estreita de trabalho produtivo	Criar tempo e locais para transferência do conhecimento: feiras, salas de bate-papo, relatos de conferências
Status e recompensas vão para os possuidores do conhecimento	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento
Falta de capacidade de absorção pelos recipientes	Educar funcionários para a flexibilidade; propiciar tempo para aprendizado; basear as contratações na abertura de ideias
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do “não inventado aqui”	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; a qualidade das ideias é mais importante que o cargo da fonte
Intolerância com erros ou necessidade de ajuda	Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de status por não se saber de tudo

Fonte: Davenport e Prusak (1999, p.117)

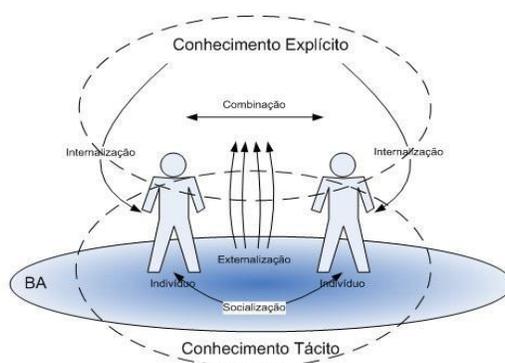
Sendo assim, verifica-se que são diversos os possíveis fatores que podem inibir a transferência de conhecimentos em uma organização. Por meio das propostas de Davenport e Prusak (1999), identificam-se possíveis iniciativas que podem contribuir para reverter esses quadros, para que sejam criadas ações que

estimulem o compartilhamento e a criação de conhecimentos organizacionais.

4 AMBIENTE BA

O conceito de ‘ba’ foi criado pelo filósofo japonês Kitaro Nishida, e consiste em um ambiente de compartilhamento, que estimula a troca de experiências e conhecimentos. Nonaka e Konno adaptaram esse conceito, que já está consolidado na literatura, e de acordo com eles (1998), o ‘ba’ pode ser entendido como o espaço onde as relações físicas, mentais e virtuais convergem para algo além dos fatores tangíveis. Essas relações permitem o compartilhamento de experiências entre os “trabalhadores do conhecimento”, que se relacionam com os modos de conversão do conhecimento e, conseqüentemente, a espiral do conhecimento.

Figura 2: Ambiente BA e a conversão do conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Konno (1998)

Esse processo ocorre naturalmente em um ambiente ‘ba’. Conforme Nonaka e Takeuchi (2008, p. 100), “embora seja mais fácil considerar o ba como um espaço físico como uma sala de reuniões, ele deve ser entendido como interações que ocorrem em um tempo e local específicos”, por isso, ainda de acordo com os autores (2008, p. 100) “indivíduos, grupos de trabalho, equipes de projeto, círculos informais, encontros temporários, espaços virtuais como grupos de e-mail e no contrato da linha de frente com o cliente” constituem essas interações.

Nesse sentido, Choo (2003) explica que as histórias vivenciadas e as experiências contadas são formas de compartilhar conhecimento tácito entre os indivíduos, e o ‘ba’ é um ambiente que propicia esse compartilhamento. A partir disso, é possível construir conhecimentos individuais e organizacionais, uma vez que a organização aprende por meio dos indivíduos que nela trabalham. Esse processo de construção de conhecimentos organizacionais contribui para a tomada de decisões nas organizações.

Desta forma, o ambiente ‘ba’ está sempre em evolução, pois os participantes deste ambiente partilham os seus conceitos e contextos e criam novos significados para as interações.

5 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Expostos os construtos que permeiam a Gestão do Conhecimento, é possível conceber a GC como um processo de identificação, criação e aplicação dos conhecimentos organizacionais, de forma que a organização gerencie seus ativos de conhecimento, refletindo em tomadas de decisão assertivas para obtenção da melhor estratégia a ser utilizada no seu mercado de atuação.

Sendo assim, Nonaka e Takeuchi (1995), afirmam que Gestão do Conhecimento é baseada no elemento humano e que na sua interação o fator emocional é crítico e determinante para o compartilhamento do conhecimento.

Para os autores, a importância dos gestores do conhecimento é reconhecida pelo fato de estes serem os atores que “dão senso de direção às atividades de criação de conhecimento de uma empresa.” Desta forma, as organizações precisam estar preparadas para apoiar essa iniciativa.

A gestão do conhecimento deve ser compreendida pelas organizações como uma forma de estar preparada para lidar com a economia do conhecimento, em que o capital intelectual é o ativo mais importante. Neste sentido, Druker (1969), reflete sobre a aplicação do conhecimento para estimular o desenvolvimento econômico ainda na década de 60. Justificando assim, o fato de a sociedade atual ter se desenvolvido de modo que o conhecimento passa a ser um valor dominante na economia.

As organizações intensivas em conhecimento necessitam aprender continuamente, compartilhando conhecimento entre seus membros como forma de criar novos conhecimentos a partir da iniciativa dos indivíduos de repassar o saber para os demais indivíduos da organização, sendo que desse processo resulta a assimilação do conhecimento compartilhado.

O conhecimento compartilhado se torna crescente na medida em que o indivíduo compartilha, pois quanto mais é compartilhado, mais cresce (TIWANA, 2002). De acordo com Wilson, Goodman e Cronin (2007), o conhecimento compartilhado se caracteriza quando os conhecimentos são distribuídos e entendidos por todos os membros de um grupo. Neste caso, esse processo ocorre diariamente nas organizações, sendo um processo fundamental para a tomada de decisão.

6 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso visa apresentar como uma organização intensiva em conhecimento de compartilhamento e registro de conhecimentos organizacionais.

6.1 Apresentação da empresa

A Knowtec é uma empresa de inteligência competitiva, que integra o DOT digital group. O DOT é um grupo de empresas de negócios digitais, presente em Florianópolis (SC), Brasília (DF), São Paulo (SP), Rio de Janeiro (RJ) e Belo Horizonte (MG).

A Knowtec está situada em Florianópolis (SC), junto à sede corporativa do Grupo. O espaço é compartilhado com outras empresas, que fazem uso de infraestruturas comuns.

Fundamentado no ‘ba’ - ambientes de interação que dão base para o compartilhamento de conhecimentos -, o DOT possui espaços e políticas que contribuem para a colaboração e comunicação entre funcionários e empresas e, conseqüentemente, para o compartilhamento de conhecimentos.

A configuração do escritório contribui para a comunicação, a troca de informações e possibilita o compartilhamento de conhecimentos, pois não possui divisórias para delimitar espaços que representam hierarquia entre os colaboradores. A sala de reuniões com clientes é, praticamente, o único espaço com paredes, que são de vidro, para que haja transparência nas atividades que acontecem dentro da organização.

O Grupo investiu em área de lazer, que corresponde a 25% da área total do espaço. Neste local, estão disponíveis para uso e integração dos colaboradores: a copa, com máquina de café e estrutura de cozinha; a sala de estar, com sofás, televisão, videogame e revistas; a área para alimentação, com mesas e cadeiras; mesa de sinuca, para momentos de descontração e socializações no horário do almoço; a *sleep room*, local

onde os funcionários podem descansar após o almoço e fazer reuniões à tarde; e a biblioteca, com diversos livros com temas relevantes aos negócios das empresas do Grupo.

Além do espaço físico, que contribui para o ambiente de interação entre colaboradores, há também o espaço virtual. Este, por sua vez, consiste nas tecnologias de informação que suportam a comunicação entre colaboradores e empresas. Na Knowtec é muito utilizado o *Skype* - ferramenta de mensagens rápidas - e o *Socialbase* - rede social corporativa.

O *Socialbase* possibilita o compartilhamento de conhecimentos por todo o Grupo, ultrapassando assim as barreiras geográficas e os limites de cada empresa. Além da comunicação entre colaboradores e empresas, as informações e os conhecimentos que ali circulam ficam registrados para que possam ser acessados a longo prazo.

Os compartilhamentos ali submetidos podem contemplar notícias e estudos relevantes, comunicados do departamento responsável pela gestão de pessoas - nomeado como Desenvolvimento Humano Organizacional (DHO) -, relatos de experiências em treinamentos, capacitações e participação em eventos e demais.

A rede social corporativa suporta a criação de grupos de interesse - sendo incentivada a iniciativa do colaborador em criar esses espaços -, que reúnem pessoas que tenham assuntos e interesses em comum. Os grupos possibilitam o compartilhamento de conhecimentos e informações, a criação de tópicos para debate, além de repositórios de informações.

Mesmo uma organização possuindo uma estrutura física e virtual que contribuem para o compartilhamento de conhecimentos, de nada adianta se a empresa não possuir uma cultura organizacional que considere isso. Ainda relacionado ao 'ba', está o espaço mental, que visa desenvolver um modelo mental compartilhado, que alinha os objetivos, valores e cultura da organização para com seus colaboradores.

Na Knowtec, existem políticas instituídas que atualmente estão intrínsecas na organização. Por meio do planejamento estratégico, de políticas de desenvolvimento de pessoas, e gestão diferenciada, molda-se o modelo mental compartilhado. Alguns elementos e iniciativas caracterizam essa gestão que é diferenciada em comparação com modelos antigos de gestão.

Organizações intensivas de conhecimento - como a Knowtec -, possuem políticas que valorizam talentos, o que vai ao encontro da sustentabilidade de uma boa gestão do conhecimento. Isto pois, a construção do conhecimento organizacional é feita por meio dos indivíduos que nela trabalham, que são os que detêm o conhecimento de fato. No momento que colaboradores saem das empresas, parte do conhecimento organizacional é perdido, por mais que houvessem tentativas de torná-lo explícito. Isto se deve à dificuldade de tornar o conhecimento tácito em explícito, sendo o segundo apenas a "ponta de um iceberg" em relação ao primeiro.

Além de contratos de gestão, a gestão diferenciada engloba: *home-office*; reuniões trimestrais e semestrais que contempla resultados do Grupo; incentivos à criação de comunidades de prática, à produção intelectual, à participação em eventos; cessão de horas e verba para capacitação; investimento em treinamento de talentos em conhecimentos críticos da organização; incentivo ao compartilhamento de conhecimentos dentro e fora do Grupo e demais iniciativas.

Ao encontro da ideia de que o conhecimento compartilhado é ampliado, a Knowtec possui iniciativas dos colaboradores que contribuem para a criação de um 'ba', ou seja, um ambiente que propicia o compartilhamento de conhecimentos. Além de contar com equipe com integrantes de diferentes formações e cidades - o que colabora para a complementaridade nas ideias e a criação de conhecimento mais rico -, existem momentos e práticas de socialização que possibilitam a troca de conhecimentos.

Iniciativas do Grupo, como o Minuto da Fruta e a ginástica laboral, somam-se aos esforços de colaboradores da Knowtec para incentivar a troca de conhecimentos. O Minuto da Fruta consiste em dois momentos do dia, em que funcionários de diversas empresas do Grupo se reúnem para comer frutas na área

de lazer. Além da preocupação com a saúde dos trabalhadores, a ginástica laboral é um momento em que as pessoas das diferentes empresas interagem.

Na Knowtec, verifica-se como prática o Café do Conhecimento e reuniões semanais para debater sobre assuntos que, de forma indireta, podem impactar nos processos e atividades desempenhadas no cotidiano da equipe. No primeiro momento, integrantes de equipes se reúnem na área de lazer para compartilhar conhecimentos e experiências. Davenport e Prusak (1999) comentam sobre a importância das “conversas de bebedouro”, em que apresentam espaços para socialização que organizações japonesas criam para que haja interação entre colaboradores, de forma a contribuir para a construção do conhecimento organizacional.

Neste contexto, verifica-se que a Knowtec é uma organização intensiva em conhecimento, que possui processos estruturados de gestão do conhecimento, que estão enraizados na cultura organizacional. No entanto, realizou-se uma pesquisa para compreender como ocorre o compartilhamento e o registro de conhecimentos entre os colaboradores, que irá possibilitar responder se a estrutura oferecida pela empresa supre as necessidades dos mesmos para o fim de contribuir com a socialização e troca de conhecimentos a curto e a longo prazo.

6.2 Análise dos dados coletados

Para a obtenção dos resultados para a análise, os instrumentos de pesquisa utilizados foram a entrevista estruturada e o questionário.

A empresa possui 31 colaboradores, sendo que destes, 10 responderam ao questionário anonimamente e de forma voluntária, representando 32% de retorno. Para a entrevista foram seis entrevistados, representando 19% do universo da pesquisa. Dentre os entrevistados estão: líder de equipe, estagiário e analistas.

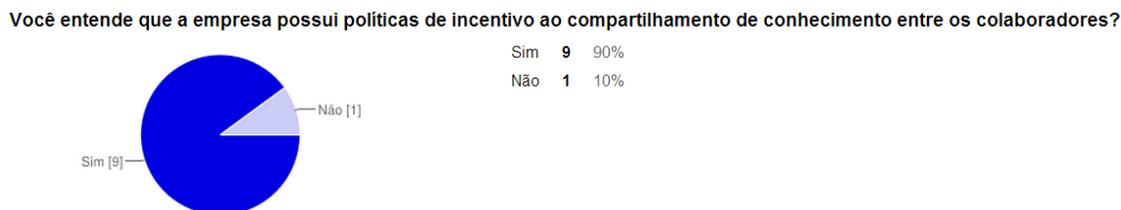
Os entrevistados se interessaram pelo estudo e quiseram contribuir ao conceder a entrevista. Não houve seleção, porém verifica-se que as respostas obtidas correspondem à realidade, pois a amostra é composta por profissionais de diferentes funções, formações, responsabilidades, atividades e tempo de empresa.

Para o questionário, foram aplicadas seis perguntas, sendo duas abertas e as restantes fechadas, com alternativas para a resposta com o objetivo de verificar como as pessoas compartilham conhecimentos na organização, e se identificam incentivos por parte da empresa. Já a entrevista, possibilitou uma análise mais aprofundada, em que se obteve pontos de vista acerca do compartilhamento do conhecimento, quanto a percepções, barreiras e opiniões.

Por meio do questionário, verificou-se o entendimento dos respondentes sobre compartilhamento de conhecimento. Permeia entre as respostas, a ideia de que se trata de troca, experiências, partilha e interesses em comum.

A maioria dos respondentes compreende que a empresa possui políticas de incentivo ao compartilhamento de conhecimentos. Ao encontro dessa assertiva, está o que foi identificado nas respostas das entrevistas concedidas, em que os colaboradores identificam o conceito de ‘ba’ na Knowtec. Após breve explanação a respeito do que consiste o conceito, os entrevistados identificaram o espaço mental, o físico e o virtual na organização. Vale ressaltar que o espaço mental, ou seja, o modelo mental compartilhado, foi o mais identificado pelos entrevistados.

Figura 3: Sobre a política de incentivo ao compartilhamento de conhecimento

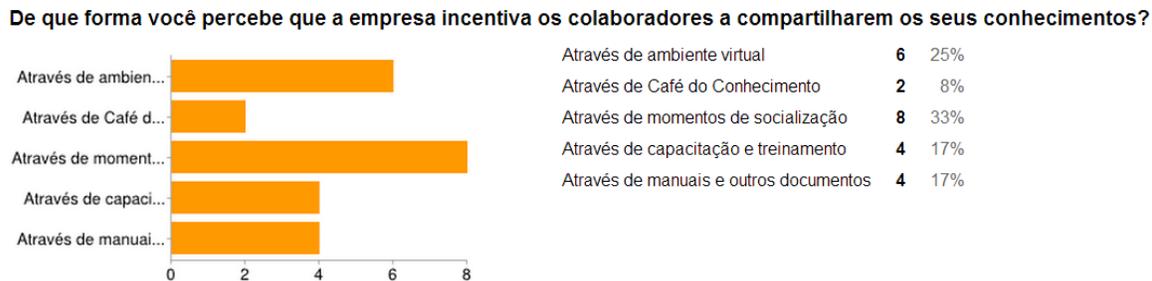


Fonte: Pesquisa com os colaboradores da Knowtec - 2014

Para o compartilhamento de conhecimentos na Knowtec, 33% dos respondentes identificaram que o incentivo ocorre por meio de momentos de socialização e também por meio de ambientes virtuais (25%). Nas entrevistas, verificou-se que as ferramentas tecnológicas estão mais presentes nas respostas, no entanto, os espaços e momentos de socialização, as políticas e cultura organizacional também foram altamente indicadas como estímulos da Knowtec para haja essa troca entre colaboradores.

Os entrevistados comentaram que o incentivo da empresa para o compartilhamento de conhecimentos é fundamental para que isso aconteça. Assim como ter lideranças que estimulem os colaboradores para o compartilhamento é igualmente importante para o sucesso do processo.

Figura 4: Sobre a forma como a empresa incentiva o compartilhamento de conhecimento



Fonte: Pesquisa com os colaboradores da Knowtec – 2014

A maneira, como os colaboradores compartilham os seus conhecimentos, acontece em sua maioria, com 40% das respostas, por meio de conversa informal, como mostra o gráfico da figura 5.

Figura 5: Sobre a forma como o colaborador compartilha o conhecimento



Fonte: Pesquisa com os colaboradores da Knowtec - 2014

Para a grande maioria dos entrevistados (83%), a conversa informal foi identificada como a mais

eficaz no processo de compartilhamento de conhecimentos. Isto ocorre devido a possibilidade de troca de conhecimentos durante o diálogo, o que facilita o recebimento de um rápido *feedback* da outra pessoa quanto à compreensão do assunto.

Apesar do ambiente virtual ser muito utilizado para o compartilhamento de conhecimentos, verificou-se que ele não é o mais adequado meio a se utilizar, pois esta, pode propiciar más interpretações que, se ocorridas, o processo de reversão é laborioso e complicado.

Em sua maioria, os colaboradores entendem que o conhecimento fica registrado em ambiente virtual, com 54% das respostas obtidas. No entanto, dentre os comentários na entrevista, foi possível verificar que o ambiente virtual engloba diversas plataformas. No caso de ferramenta de comunicação instantânea - como o Skype - identificou-se que uma das desvantagens acerca dele é justamente o não registro do que é ali compartilhado. Porém, em ambientes como o Socialbase, a rede social corporativa, o registro dos conhecimentos compartilhados ocorre, por haver espaço destinado a isso, como repositórios digitais.

Figura 6: Sobre a forma como o compartilhamento de conhecimento fica registrado

De que forma o compartilhamento de conhecimento fica registrado?



Fonte: Pesquisa com os colaboradores da Knowtec - 2014

Questionados sobre a existência de reflexão antes da partilha de conteúdo no *Socialbase*, rede social corporativa que visa ser um ambiente para o compartilhamento e registro de conhecimentos organizacionais, os entrevistados revelaram que um dos critérios utilizados para isso é a relevância do conhecimento para a organização e seus colaboradores.

Compreendido pelos respondentes como sendo muito importante para o desempenho de atividades diárias, o compartilhamento de conhecimentos é motivado principalmente pelo aprendizado pessoal e da equipe, visando o crescimento de ambas as partes. De acordo com um dos entrevistados, o compartilhamento de conhecimentos contribui para o autodesenvolvimento dos indivíduos, pois além de envolver exposição e posicionamento de opiniões, é possível conhecer o comportamento das pessoas nesse processo.

Com relação aos fatores desmotivadores, ou que simplesmente não motivam os colaboradores a compartilharem conhecimentos, foram igualmente identificados como importantes: o não retorno do compartilhamento, o fato de pessoas se apossarem de ideias indevidamente e saber que nem todos da equipe partilham do mesmo sentimento colaborativo.

Ogburn e Nimkoff (apud Recuero, 2006, p.7) salientam que conflitos que implicam no reconhecimento são estímulos para a cooperação:

Cooperação, competição e conflito não, são, necessariamente, processos distintos e não relacionados. São, sim, fenômenos naturais. O conflito, por exemplo, pode envolver cooperação, pois há a necessidade de reconhecimento dos antagonistas como adversários, como explicam os autores. Esse reconhecimento implica em cooperação. Do mesmo modo, o conflito entre grupos pode gerar cooperação dentro dos mesmos.

Verificou-se que os colaboradores compartilham mais conhecimentos com pessoas que estão fisicamente mais próximas. De igual importância, foi identificado mais compartilhamento entre pessoas de

mesmo projeto, ou de diferentes projetos, porém que possuem afinidades de atividades desempenhadas. As razões para o compartilhamento são diversas, e englobam desde a necessidade intrínseca de compartilhar até o compartilhamento para auxiliar àqueles que precisam de determinados conhecimentos ou experiências.

O compartilhamento de conhecimentos que acontece entre equipes de diferentes projetos acerca de mesmo tema - como por exemplo, um processo englobado pelas atividades desempenhadas - contribui para a explicitação dos conhecimentos tácitos da equipe e, conseqüentemente, para a criação de novos conhecimentos organizacionais. Tal conversão colabora para que haja padronização do processo da atividade, de forma a deixar registrado o conhecimento na organização. Na Knowtec, esses conhecimentos são compartilhados entre equipes de diferentes projetos e explicitados na forma de Termos de Referência e Procedimentos Operacionais Padrão.

Tais documentos que orientam quanto a forma de desempenhar determinadas atividades são apresentados aos novos entrantes como forma de treinamento, na primeira semana de ingresso na empresa. Antes mesmo do primeiro dia de trabalho, é enviado ao novo colaborador o Guia do Talento, que explana quanto à cultura organizacional, aos benefícios intrínsecos e extrínsecos e demais informações relevantes. Durante a primeira semana, são apresentados também os negócios das empresas do DOT digital group, a Knowtec em seus diversos projetos e as equipes, de forma a contribuir para a integração das pessoas nas equipes e nos processos. Tais iniciativas vão ao encontro do que afirmam Davenport e Prusak (1999, p. 121), “quanto mais próximas as pessoas estão da cultura do conhecimento que está sendo transferido, mais fácil é o compartilhamento e a troca”.

Verifica-se que a Knowtec é organização que proporciona ambiente que favorece o compartilhamento de conhecimentos, pois suas políticas e espaços podem ser identificadas como soluções para os fatores que inibem a transferência de conhecimentos apresentada por Davenport e Prusak (1999).

Na questão que analisa a forma de registro do conhecimento dentro da organização, a rede colaborativa Socialbase, possibilita uma maior interação entre os colaboradores e facilita o compartilhamento de informações, no entanto, a recuperação da informação ainda é um ponto inconsistente e que possui ampla atenção entre os responsáveis pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's) das empresas do grupo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de compartilhamento de conhecimento ocorre frequentemente nas organizações intensivas em conhecimento, porém nem todas possuem políticas que incentivem esse comportamento entre os colaboradores. A partir do compartilhamento, criam-se conhecimentos organizacionais que se relacionam com a competitividade e capacidade de inovação das empresas.

Conforme verificado, uma organização não cria conhecimentos, e sim os indivíduos que nela trabalham. E para que ocorra esse processo de criação, é fundamental oferecer ambiente favorável ao compartilhamento e estimular o senso colaborativo entre os indivíduos.

Além de estimular a troca intensiva de conhecimento, é preciso que também sejam evidenciados processos que facilitem a recuperação da informação dos registros de conhecimentos compartilhados, para isso o conhecimento explícito, por meio de manuais, guias, repositórios, etc., devem ser amplamente readequados conforme a evolução das TIC's, para que então o conhecimento esteja acessível a longo prazo.

A empresa Knowtec, abordada no estudo de caso, apresentou maturidade significativa no que se refere ao objetivo central deste artigo, que é verificar como ocorre o compartilhamento de conhecimento entre os seus colaboradores. Observou-se por meio da análise dos resultados obtidos pelos instrumentos de pesquisa, o fato de que a percepção de que a empresa favorece espaços - que vão ao encontro do conceito do

‘ba’, de espaços físico, virtual e mental - para o compartilhamento de conhecimentos foi praticamente unânime.

Como contribuição para o compartilhamento foram indicadas a cultura organizacional, o discurso alinhado às práticas, o papel da liderança e dos gestores no estímulo ao comportamento colaborativo e as ferramentas e espaços disponibilizados pela empresa. Entretanto, um fator que deve ser analisado com atenção são os fatores de motivação e desmotivação para o compartilhamento de conhecimentos. Neste caso, esses aspectos são fundamentais para a continuidade do processo.

Sob ambiente adequado e com pessoas motivadas é possível compartilhar, criar novos conhecimentos organizacionais a fim de tornar empresas mais competitivas e inovadoras.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha (org.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2003.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. 209 p.

CHOO, C. W. **A Organização do conhecimento: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: SENAC, 2003.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. 248p

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2001.

DRUCKER, P. **The age of discontinuities**. London: Transaction Publications, 1969.

GOZZI, Marcelo Pupim. O processo de gestão do conhecimento em comunidades virtuais de aprendizagem. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 2, n. 2, p. 3-14, jul/dez.2012.

IKUJIRO, Nonaka. 2000 - "**A empresa criadora de conhecimento**". In Harvard Business Review. Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 277 p.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru. **The concept of Ba: building a foundation for knowledge creation.** California Management Review, v.40, n.3. p. 40-54, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating Company: how japanese companies create the dynamics of innovation.** Oxford University Press: New York, 1995.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimento.**[S.l.]: Campus. 1998.

POLANYI, M. **The tacit dimension,** London, Routledge & Kegan Paul, 1966.

RECUERO, Raquel da Cunha. Dinâmicas de Redes Sociais no Orkut e Capital Social. **Unirevista -**, Porto Alegre, v. 1, n. 3, p.2-13, jul. 2006. Semestral. Disponível em: <<http://www.raquelrecuero.com/alaic2006.pdf>>. Acesso em: 19 ago. 2014.

SENGE, Peter. **A dança das mudanças.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TIWANA, A. **The knowledge management toolkit: orchestrating IT, strategy and knowledge platforms.** [S.l.]: Prentice Hall PTR, 2002.

TSOUKAS, Haridimos. What is organizational knowledge? **Journal of Management Studies**, v. 38, n.7, Nov., 2001.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

WILSON, J.; GOODMAN, P.; CRONIN, M. Group Learning. **Academy of management review**, v. 32, n. 4, p. 1041-1059, 2007.

SHARING AND RECORDING KNOWLEDGE: A CASE STUDY IN KNOWTEC

ABSTRACT: The innovation and the competitiveness of knowledge intensive organizations are related to capacity building and organizational knowledge and consequently the sharing of knowledge and its vital record. This article sought to understand how knowledge sharing among employees in knowledge intensive organizations occurs and how it can be done recording this knowledge to long-term recovery. For this, a case study was conducted in Knowtec company, which operates with competitive intelligence, in order to capture the processes that contribute to the construction of organizational knowledge through processes of knowledge management. Through a questionnaire and semi-structured interviews, we found that employees are collaborative and sharing sense, make use of the environment provided by the company to register and share knowledge for the development and training of work teams and Knowtec.

KEYWORDS: Knowledge sharing. Registration knowledge. Organizational knowledge. Knowledge management. Knowtec.

Recebido em: 20-08-2014

Aceito em: 18-09-2014