



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: RECURSOS HUMANOS

COMPARTILHAMENTO INTERNO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

GABRIELA CRISTINA GUIMARÃES
2083497/4

PROFESSOR(A) ORIENTADOR(A):
Érika Costa Vieira Gagliardi

Brasília/DF, 11 de Novembro de 2010

GABRIELA CRISTINA GUIMARÃES

COMPARTILHAMENTO INTERNO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Érika Costa Vieira Gagliardi

Banca examinadora:

Prof.(a):
Orientador

Prof.(a):
Examinador (a)

Prof.(a):
Examinador (a)

Brasília/DF, _____ de _____ de 2010

COMPARTILHAMENTO INTERNO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Gabriela Cristina Guimarães¹

RESUMO

As aceleradas mudanças que ocorrem no cenário empresarial mundial fazem com que as organizações de hoje tenham a preocupação em focar em outro ativo que não seja o físico e nem financeiro, e sim no conhecimento, como forma de se manterem competitivas. A gestão do conhecimento (GC) é uma das maneiras que a empresa tem de se manter no mercado que está cada vez mais competitivo. A GC é um processo, que começa com a criação e aquisição de conhecimento que depois é organização e armazenado, depois há o compartilhamento do conhecimento e por fim este conhecimento é aplicado nos diversos processos da organização. O foco deste artigo é no compartilhamento interno do conhecimento, que é a principal atividade nas “Organizações do Conhecimento” e sua prática é indispensável, pois de nada adianta dispor de conhecimentos importantes se não se promove a sua partilha, porém a cultura da empresa tem que ser positiva a sua implementação para que ela possa ser realizada com sucesso. O trabalho tem por finalidade analisar a importância do compartilhamento interno do conhecimento para as organizações e a influência da cultura organizacional no processo de compartilhamento. Onde seus objetivos específicos são: apresentar as abordagens teóricas sobre compartilhamento do conhecimento, mostrar a relevância do compartilhamento interno do conhecimento como forma de se obter vantagem competitiva e analisar as práticas do compartilhamento interno do conhecimento na Toyota, 3M, e Buckman, através de estudos de caso. Buscou-se mostrar a influência da cultura organizacional no processo de compartilhamento, as formas de compartilhamento, as práticas formais e informais, as dificuldades de compartilhamento e foi apresentado um modelo de compartilhamento do conhecimento proposto por Tonet e Paz. Isso foi possível graças à realização de uma pesquisa exploratória bibliográfica e análises de estudos de caso. Observou-se que quando a cultura da empresa é favorável e incentiva o compartilhamento, os colaboradores compartilham seu conhecimento tácito e explícito por meio da informação e da tradição e utilizam as práticas formais e informais, obtendo assim, vantagem competitiva para a organização.

Palavras-chave: gestão do conhecimento, compartilhamento do conhecimento, cultura organizacional, vantagem competitiva.

¹ Guimarães, Gabriela Cristina. Estudante do 6º semestre de Administração noturno do Centro Universitário de Brasília - UniCEUB, orientada pela Professora Érika Costa Vieira Gagliardi.

1 INTRODUÇÃO

Baseado no cenário empresarial atual nota-se a preocupação das empresas em enfatizar outro ativo que não seja o físico e nem o financeiro. Segundo Angeloni (2008), o foco agora é no conhecimento, que é visto como um valioso e poderoso ativo da organização que estão utilizando-o como forma de se manterem competitivas.

De acordo com Stewart (1998, p. 6): “Surge a economia da nova Era da Informação, cujas fontes fundamentais de riqueza são o conhecimento e a comunicação, e não os recursos naturais ou o trabalho físico”.

As organizações precisam entender e se ajustar a essa nova era para resolver problemas de competitividade e inovação nas empresas. (MIRANDA e AGUILLAR, 2009)

O compartilhamento do conhecimento é um dos principais processos que envolvem a gestão do conhecimento, e sua prática torna-se imprescindível, uma vez que de nada adianta dispor de conhecimentos importantes se não se promove a sua partilha. (STEWART, 1998; ANGELONI, 2008)

O conhecimento tácito e o explícito são os conhecimentos passíveis de serem compartilhados. Conhecimento tácito é aquele adquirido ao longo da vida, é pessoal e é difícil de ser formalizado e comunicado. E o conhecimento explícito é formal e sistemático e pode ser facilmente comunicado e compartilhado. (ANGELONI, 2008) Eles se completam e constituem o conhecimento de uma determinada pessoa. As empresas devem promover e incentivar a interação dos funcionários para que o conhecimento seja compartilhado da melhor forma possível, pois quem tem conhecimento, tem poder no ambiente de trabalho.

O estudo apresentado expressa relevância porque introduz uma aprendizagem e uma melhor visão sobre a importância da gestão do conhecimento, e principalmente do compartilhamento do conhecimento dentro das organizações, além de proporcionar visões estratégicas para que as empresas se tornem cada vez mais competitivas.

Este artigo tem o propósito de responder o seguinte questionamento: Como a cultura organizacional exerce influência no compartilhamento interno do conhecimento? E tem por finalidade analisar a importância do compartilhamento interno do conhecimento para as organizações e a influência da cultura

organizacional no processo de compartilhamento. Onde seus objetivos específicos são: apresentar as abordagens teóricas sobre compartilhamento do conhecimento, mostrar a relevância do compartilhamento interno do conhecimento como forma de se obter vantagem competitiva e analisar as práticas do compartilhamento interno do conhecimento na Toyota, 3M, e Buckman, através de estudos de caso.

A pesquisa é Exploratória, pois aborda um tema ainda pouco estudado (explorado), buscando obter informações através de bibliografias e artigos já elaborados sobre o assunto. De acordo com Gil (1996), a Pesquisa Exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito. Envolve levantamento bibliográfico e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso. Na pesquisa bibliográfica, utilizou-se fontes de dados secundários, como livros, artigos científicos e materiais disponibilizados na Internet, nos quais buscaram-se informações como conceitos, importância, características, práticas e modos de compartilhamento e um modelo de compartilhamento do conhecimento no trabalho. Posteriormente houve a análise à luz da teoria de três estudos de caso com o intuito de se aprofundar o conhecimento no assunto.

Utilizou-se o método de abordagem qualitativo quanto ao problema, onde buscou-se entender a importância, as características e influência da cultura organizacional no processo de compartilhamento interno do conhecimento. A análise dos dados foi realizada de forma intuitiva e indutivamente pelo pesquisador, onde trabalhou-se com opiniões, valores e representações e não se requereu o uso de técnicas e métodos estatísticos. GODOY (1995)

O trabalho está estruturado em quatro capítulos. Neste capítulo inicial tem-se a introdução, onde há uma síntese do referencial teórico, a relevância do estudo, a formulação do problema, os objetivos do trabalho e a metodologia utilizada pelo estudo.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico, onde há a descrição da importância do conhecimento e da sua gestão para as organizações, com foco no compartilhamento interno do conhecimento.

No terceiro capítulo tem-se a análise dos estudos de caso à luz da teoria.

E por fim, tem-se o quarto capítulo que apresenta as considerações finais do trabalho e as suas contribuições, limitações e agenda futura para estudos posteriores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 *Gestão do conhecimento*

Com o passar do tempo observa-se que o conhecimento se tornou a principal riqueza e o instrumento mais valioso das organizações na atualidade. (STEWART 1998) Desta forma, o conhecimento se caracteriza como um importante ativo organizacional que pode ser utilizado como fonte de vantagem competitiva nas organizações que estão buscando sempre a otimização e a excelência.

De acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 30):

Conhecimento é o conjunto total que inclui cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. O conhecimento se baseia em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas. O gerenciamento de dados, informações e conhecimento deve, portanto, estar sempre coordenado.

As idéias de Davenport e Prusak (1998, p.63) reforçam, ainda, que:

Organizações saudáveis geram e usam o conhecimento. À medida que interagem com seus ambientes, elas absorvem informações, transformam-nas em conhecimento e agem com base numa combinação desse conhecimento com suas experiências, valores e regras internas.

Segundo Terra (2000, p. 20): “o conhecimento é um recurso invisível, intangível e difícil de imitar. E se caracteriza pelo fato de ser um recurso altamente reutilizável, ou seja, quanto mais utilizado e difundido, maior seu valor”. Surge assim, a nova era, denominada “Era da Informação”, onde o conhecimento e a comunicação ganham destaque nas organizações, segundo Stewart (1998). Delfino, Coutinho e Costa (2008) reforçam que:

Surge assim, a necessidade das pessoas serem vistas como seres humanos que pensam, são inteligentes e têm capacidade para fazer uma organização dar resultados satisfatórios ou resultados desastrosos. Esse período é conhecido por Era da informação, onde as pessoas passam a ser valorizadas pelo seu intelecto.

Existem dois tipos de conhecimento que são de grande importância para as organizações, são eles: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Embasado nos conhecimentos de Polanyi (1966, apud, NONAKA E TAKEUCHI, 1997) é possível diferenciar o conhecimento tácito do conhecimento explícito.

Conhecimento tácito é aquele adquirido ao longo da vida, é pessoal e é difícil de ser formalizado e comunicado. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 7) “O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiências de um

indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou ideais”. E o conhecimento explícito é formal e sistemático e pode ser facilmente comunicado e compartilhado. É aquele exibido em manuais de procedimentos, memórias de computador, relatórios ou pesquisas. (ANGELONI, 2008)

Porém não é necessário só possuir o conhecimento é preciso gerenciá-lo e desenvolvê-lo de forma eficaz para que ele seja melhor utilizado dentro da organização. Com a Gestão do Conhecimento (GC) isso se torna cada vez mais fácil dentro das variadas empresas. Baseado nos conhecimentos de Davenport e Prusak (1998, p.20) é possível definir gestão do conhecimento “como um conjunto integrado de ações que visam identificar, capturar, gerenciar e compartilhar todo o ativo de informações de uma organização”.

De acordo com Miranda e Aguillar (2009):

A gestão do conhecimento ajuda a resolver problemas de competitividade e inovação nas empresas. Cada vez mais é encarada como um elemento central no desempenho organizacional, pois possuir um elevado grau de conhecimento é fundamental. É tão importante como todos os outros recursos existentes numa organização.

O primeiro ponto para implantar uma gestão do conhecimento é definir os critérios para escolher que tipo de conhecimento a empresa planeja obter, e qual a forma de consegui-lo e distribuí-lo. (STEWART, 1998)

O processo de GC começa com a criação e aquisição de conhecimento que depois é organização e armazenado, após o armazenamento há o compartilhamento do conhecimento e por fim este conhecimento é aplicado nos diversos processos da organização. (PROBST, RAUB E ROMHARDT, 2002)

Só é possível obter sucesso e benefícios na implementação de uma Gestão de Conhecimento nas organizações, se a cultura da empresa for positiva em relação à geração, partilha, socialização, transferência e compartilhamento do conhecimento, que é a principal atividade nas “Organizações do Conhecimento”. (SVEIBY, 1998)

De acordo com Mendes (2004):

A necessidade de inspirar as pessoas a contribuírem, tornando o conhecimento individual disponível para toda a organização, é essencial para a gestão do conhecimento, uma vez que a aprendizagem organizacional depende diretamente de um processo de compartilhamento eficaz. Entretanto, o compartilhamento é de difícil implementação por depender menos das ferramentas tecnológicas e mais da cultura organizacional, ou seja, depende das atitudes das pessoas, de suas

motivações e, principalmente, da superação de uma série de obstáculos que se apresentam no processo de compartilhamento do conhecimento.

Nesse sentido, além de investir em ferramentas, compete às organizações criar uma cultura de colaboração e que apóie o processo de contribuição e compartilhamento do conhecimento. (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002 APUD MENDES, 2004)

2.2 Compartilhamento do Conhecimento

Viu-se no subitem anterior que o Compartilhamento do Conhecimento é uma das etapas do processo de GC e se caracteriza como a principal atividade nas “Organizações do Conhecimento”, pois a aprendizagem organizacional depende de um processo de compartilhamento eficaz. Mas o que vem a ser Compartilhamento do Conhecimento?

Bartol e Srivastava (2002, apud Tonet e Paz, 2006) definem compartilhamento de conhecimento como sendo o compartilhamento de informações, idéias, sugestões e experiências organizacionalmente relevantes, do indivíduo com outros, e afirmam que o compartilhamento de conhecimento é um componente chave dos sistemas de gestão do conhecimento. Já Szulanski (2000, apud Tonet e Paz, 2006) fala em compartilhamento do conhecimento, ressaltando que essa partilha não deve ser vista como um ato em que uma pessoa passa algo a outra, e sim, como processo, constituído de diferentes estágios, cada um com suas dificuldades próprias.

Baseada nos autores, conclui-se que compartilhamento do conhecimento pode ser entendido como a ação dos funcionários em passar e receber conhecimento que necessitam para realizarem seu trabalho. Dessa forma, os colaboradores aprendem continuamente, se capacitam e adquirem mais experiência.

2.2.1 Formas de compartilhamento interno do conhecimento

O conhecimento tácito e o conhecimento explícito são os conhecimentos passíveis de serem partilhados. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento é criado por meio da interação entre conhecimento tácito e o explícito

que pode ocorrer de 4 modos diferentes de conversão: socialização, externalização, combinação e internalização. Após a criação do conhecimento, tem-se o compartilhamento dos conhecimentos tácito e explícito que é identificado através destes modos de conversão.

Na socialização ocorre a conversão de conhecimento tácito para tácito. O compartilhamento do conhecimento tácito para outro é um processo de compartilhamento por meio de troca de experiências, onde o conhecimento é compartilhado através da linguagem, observação ou pela prática. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997)

De acordo com Angeloni e Nonaka e Takeuchi (2008; 1997): na externalização, o indivíduo transforma seu conhecimento tácito em explícito através da formalização desse conhecimento seja por meio de conceitos, metáforas ou modelos. É um modo difícil de conversão do conhecimento que se caracteriza como um desafio para as organizações.

A combinação é uma conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito. É de fácil compartilhamento e os indivíduos trocam conhecimentos através de documentos, reuniões, conversas ao telefone ou através de redes de comunicação computadorizadas. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997)

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 77) 'a internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. É intimamente relacionada ao "aprender fazendo". ' É um método fácil de compartilhamento do conhecimento.

A figura a seguir mostra os quatro modos de conversão do conhecimento.

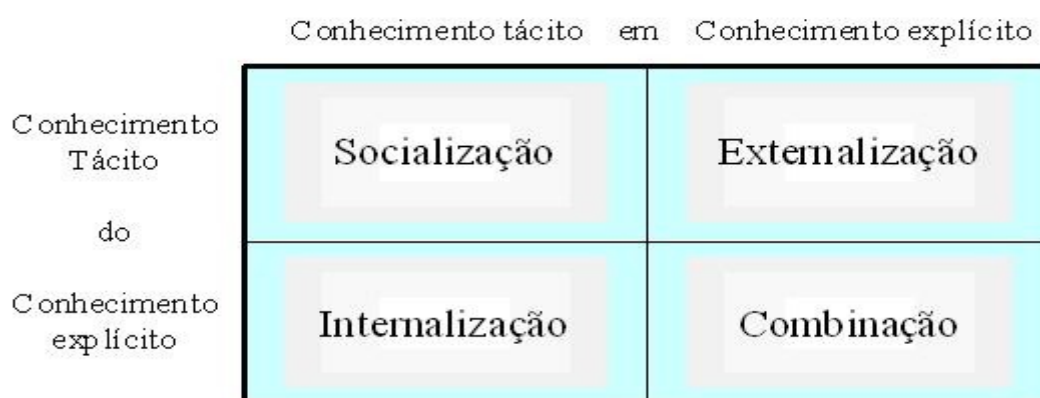


Figura 1 – Quatro modos de conversão do conhecimento

Fonte: NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 81)

É necessário saber qual a melhor maneira de compartilhar o conhecimento dentro das organizações para que ele se torne uma ferramenta para gerar riquezas, pois de nada adianta dispor de conhecimentos importantes se não se promove a sua partilha. (STEWART, 1998)

De acordo com Angeloni (2008, p. 173) “são dois os modos de compartilhamento do conhecimento: por meio da informação e da tradição”.

Pela informação, o conhecimento é compartilhado de forma indireta através de palestras, manuais, livros, apresentações audiovisuais, entre outros. A informação é passada informalmente de uma pessoa para outra e toda interpretação de informação está baseada na experiência, no contexto e nas situações vividas por cada pessoa, portanto a informação é um método não confiável de transferência de conhecimento, pois a interpretação de cada pessoa nunca é exatamente a mesma que a de outra. Apesar da informação ser um método não confiável, ela após ser interpretada gera conhecimento, logo pode-se dizer que o valor não está na informação armazenada, mas na criação de conhecimento de que ela pode fazer parte. (SVEIBY, 1998)

A tradição é o modo mais comum e mais eficaz de compartilhamento do conhecimento, onde o conhecimento é compartilhado de forma direta, ou seja, os funcionários aprendem praticando, eles participam do processo, facilitando, assim, o seu aprendizado.

A figura 2 apresenta algumas características que diferencia o modo de compartilhamento do conhecimento pela informação do modo de compartilhamento do conhecimento pela tradição.

COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO PELA INFORMAÇÃO E PELA TRADIÇÃO	
INFORMAÇÃO	TRADIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Compartilham-se informações articuladas 	<ul style="list-style-type: none"> • Compartilham-se capacidades articuladas e não articuladas
<ul style="list-style-type: none"> • Independente do indivíduo 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependente e independente
<ul style="list-style-type: none"> • Estática 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinâmica
<ul style="list-style-type: none"> • Rápida 	<ul style="list-style-type: none"> • Lenta
<ul style="list-style-type: none"> • Codificada 	<ul style="list-style-type: none"> • Não codificada
<ul style="list-style-type: none"> • Fácil distribuição em massa 	<ul style="list-style-type: none"> • Difícil distribuição em massa

Figura 2 – Modos de compartilhamento do conhecimento

Fonte: Adaptado de Sveiby (1998, p. 54)

2.2.2 Práticas de compartilhamento interno do conhecimento

O compartilhamento do conhecimento pode ocorrer também através de práticas formais e informais. De acordo com Stewart (2008) “As organizações precisam criar oportunidades de tornar público o conhecimento privado, a fim de que possam usar, de forma mais efetiva, o saber existente dentro da organização”.

As práticas informais de compartilhamento do conhecimento ocorrem através de conversas informais quando as pessoas trocam idéias, pedem conselhos para resolver problemas e perguntam em que os outros estão trabalhando. As pessoas se interagem de uma maneira não preestabelecida. (ANGELONI, 2008)

De acordo com Davenport e Prusak (1998, p.110):

As conversas que acontecem no bebedouro ou no restaurante da empresa costumam ser ocasiões para compartilhamento do conhecimento. Embora haja conversas informais, a maioria das conversas em torno do bebedouro são sobre o trabalho: projetos, cursos, pedem conselho e trocam idéias como resolver problemas.

Eles, ainda, acrescentam que a empresa pode criar eventos para os funcionários se interagirem, como: feiras, fóruns abertos de conhecimento, workshops, relatórios técnicos e rodízios de executivos.

De acordo com Silva (2002):

O diálogo e o debate são formas de compartilhamento informal do conhecimento que podem envolver consideráveis conflitos e divergências, sendo exatamente isso que impulsiona os funcionários a questionar as premissas existentes e a compreender suas experiências de uma nova forma. Esse tipo de interação dinâmica facilita a transformação do conhecimento pessoal em conhecimento organizacional;

Stewart (1998, apud, ANGELONI 2008, p.174) diz que: “As práticas informais favorecem o compartilhamento do conhecimento tácito, uma vez que nesses casos ocorre um contato direto entre o detentor e o receptor do conhecimento”. Portanto, Angeloni (2008) frisa que apesar da importância da prática informal de compartilhamento do conhecimento, as organizações não podem utilizar somente essa prática, pois muitas vezes o conhecimento compartilhado não se encontra documentado, não está prontamente acessível a todos que precisam dele e sua viabilidade depende de conversas e contatos que muitas vezes não acontecem.

As organizações precisam utilizar também o compartilhamento formal que se caracteriza pela intenção em partilhar um conhecimento específico e pela formalidade no compartilhamento. O conhecimento explícito pode ser compartilhado através de diversas práticas formais, como: manuais, livros, apresentações

audiovisuais, entre outros. Desse modo, tem-se o compartilhamento do conhecimento pela Informação.

De acordo com Sveiby (1998, apud, Angeloni 2008) o conhecimento tácito pode ser compartilhado através do método “carona” que é um método formal, no qual um profissional júnior ou *trainee* trabalha por certo tempo com outro mais antigo para que ocorra o compartilhamento por meio da observação, imitação e prática. Dessa maneira, observa-se o compartilhamento do conhecimento pela tradição.

A tecnologia da informação (TI) é uma grande ferramenta formal de compartilhamento do conhecimento para as organizações, sem ela é muito difícil haver o compartilhamento do conhecimento formal.

Segundo Angeloni (2008, p. 176):

O e-mail, a videoconferência e o sistema de redes são algumas ferramentas tecnológicas capazes de fornecer uma infra-estrutura facilitadora para a distribuição e o intercâmbio do conhecimento organizacional.

Os sistemas especializados, a inteligência artificial, o telefone, o banco de dados, entre outros, também são exemplos de ferramentas tecnológicas capazes de promover o compartilhamento de conhecimento.

Há também o mapa do conhecimento organizacional, que é uma ferramenta de compartilhamento formal do conhecimento que é elaborado a partir de informações, como: quais conhecimentos os integrantes da organização possuem e onde obtêm o conhecimento de que necessitam que é fornecido pelos próprios integrantes da organização. De acordo com Davenport e Prusak (1998, p. 120): “Esse mapa pode ser um guia, quadro ou lista em que são relacionados os conhecimentos importantes para a organização”.

Segundo Angeloni (2008) o mapeamento do conhecimento organizacional é um repositório de conhecimentos capaz de fornecer uma infra-estrutura tanto para o armazenamento de conhecimentos explícitos como para a localização de conhecimentos tácitos. A implantação deste mapeamento pode facilitar o crescimento organizacional, fazendo com que o conhecimento fique mais acessível e chegue ao alcance de todos os colaboradores da empresa e solucione problemas causados pela rotatividade de pessoal.

Baseado nos conhecimentos dos autores Angeloni; Davenport e Prusak; Stewart e Sveiby (2008; 1998; 1998; 1998) os benefícios da utilização do mapa do conhecimento são: possibilitar que o conhecimento de uma pessoa ou grupo seja

extraído, estruturado e utilizado por outros integrantes da organização, transformando-se em conhecimento explícito; indicar aos integrantes da organização onde podem ser encontrados os detentores de conhecimentos tácitos e; proporcionar maior rapidez e facilidade no compartilhamento do conhecimento.

2.2.3 Dificuldades do compartilhamento de conhecimento

Sabe-se que é de grande importância para as organizações que haja o compartilhamento do conhecimento, mas ainda há muita insegurança por parte dos funcionários em compartilhar seu conhecimento.

De acordo com Angeloni (2008, p. 180):

Para muitas pessoas na organização, compartilhar o conhecimento que as diferencia dos demais é visto como uma tentativa de se apropriar de suas habilidades e competências. Muitos acham até injusto dividir um conhecimento que exigiu certo tempo e esforço para ser conquistado.

A dificuldade do compartilhamento também está relacionada ao tipo de conhecimento envolvido. O conhecimento explícito pode ser transmitido facilmente já que é de fácil estruturação e representação. Em contrapartida, compartilhar conhecimento tácito exige um intenso contato pessoal, pois este envolve experiência, preparo e intuição. (PONCHIROLI e FIALHO, 2005)

De acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 157) “existem várias barreiras individuais e culturais ao compartilhar o conhecimento”. Angeloni (2008) acrescenta que uma das principais barreiras que dificultam o compartilhamento do conhecimento está relacionada com os elementos da cultura da empresa, que podem ser chamados também de atritos.

O quadro 3 apresenta alguns atritos culturais que inibem o compartilhamento do conhecimento e suas possíveis soluções.

ATRITOS CULTURAIS QUE INIBEM O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	
Atrito	Soluções possíveis
Falta de confiança mútua	Construir relacionamentos e confiança mútua por meio de reuniões face a face
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência	Estabelecer um consenso por meio de educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodízio de funções
Falta de tempo e de locais de encontro; idéia estreita de trabalho produtivo	Criar tempo e locais para transferência do conhecimento: feiras, salas de bate-papo, relatos de conferência
Status e recompensas vão para os possuidores de conhecimento	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento
Falta de capacidade de absorção pelos recipientes	Educar colaboradores para a flexibilidade; propiciar tempo para a aprendizagem; basear as contratações na abertura a idéias
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do “não foi inventado aqui”	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; a qualidade das idéias 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 <i>status</i> por não se saber tudo

Figura 3 – Atritos culturais que inibem o compartilhamento do conhecimento
 Fonte: DAVENPORT E PRUSAK (1998, p. 117 e 118)

2.2.4 Modelo de compartilhamento de conhecimento no trabalho

Tonet e Paz (2006) propõem um modelo de compartilhamento de conhecimento no trabalho com foco no processo que ocorre nos grupos de trabalho que estão inseridos dentro das organizações.

De acordo com Tonet e Paz (2006):

Este modelo tem como finalidade ajudar a compreender o que ocorre quando pessoas compartilham no trabalho conhecimentos que possuem, e discutir elementos que integram esse processo, procurando contribuir para melhorar a sua eficiência e resultados. E pretende-se suprir uma lacuna percebida na literatura, que registra poucas iniciativas semelhantes.

O modelo proposto se baseia na Teoria de Sistemas (Bertalanffy, 1975) e em teorias da comunicação humana (Berlo, 1970; Thayer, 1979; Thompson, 1973).

O modelo é integrado por 4 fases: iniciação, implementação, apoio e incorporação.

A Iniciação se caracteriza por identificar e analisar as necessidades de conhecimento para atender a demanda das pessoas que buscam o conhecimento.

De acordo com Tonet e Paz (2006):

A identificação criteriosa de necessidades evitará investimentos e esforços desnecessários na aquisição de conhecimentos que poderão não ser úteis para o indivíduo, o seu grupo de trabalho e para a sua organização.

A primeira fase propõe também localizar conhecimentos existentes dentro da organização que não estão sendo usados ou que poderiam ser melhor aplicados.

Segundo Tonet e Paz (2006):

A localização desses conhecimentos e a indução do seu compartilhamento poderão contribuir para solucionar problemas ou atender demandas existentes, e até mesmo transformar-se em vantagem competitiva para a organização.

Na fase de Implementação, o foco é nas trocas de informações que ocorrem quando há interação entre o detentor do conhecimento a ser compartilhado e o demandante desse conhecimento, e nas condições em que elas ocorrem.

A importância de uma boa implementação está no demandante aplicar o conhecimento certo em suas atividades, e no valor que essa aplicação poderá trazer para a organização.

Tonet e Paz (2006) argumentam que “um planejamento cuidadoso das ações necessárias ao compartilhamento de conhecimento poderá contribuir para evitar problemas que possam reduzir ou impedir os seus resultados desejados”.

Após a implementação, tem-se a fase de Apoio, onde há um suporte para as pessoas que receberam o conhecimento, mas ainda não o assimilaram.

De acordo com Tonet e Paz (2006)

A fase de apoio é caracterizada por ações voltadas para criar oportunidades de exercitamento do conhecimento compartilhado e para promover a orientação da prática, até que ocorra a assimilação do conhecimento e o desenvolvimento das habilidades necessárias ao uso proficiente.

Segundo Tonet e Paz (2006): “A relevância da fase está relacionada com o esforço exigido para encontrar e encaminhar as soluções necessárias e ao volume e gravidade dos problemas surgidos nas primeiras tentativas de aplicação do conhecimento compartilhado”.

Por fim, tem-se a fase de Incorporação. Nessa fase, as pessoas que receberam o conhecimento deverão incorporá-lo à medida que usam o

conhecimento assimilado, que deverá estar acessível às pessoas que dele precisa para haver a incorporação por parte destas pessoas também.

Segundo Tonet e Paz (2006):

A relevância desta fase está relacionada ao esforço para remover obstáculos ao uso do conhecimento compartilhado e para lidar com os desafios surgidos para a sua aplicação, o que pode depender de mudanças no trabalho realizado pelo recebedor, ou na unidade de trabalho a qual está vinculado, e até mesmo na própria organização.

A figura 4 ilustra o modelo de compartilhamento do conhecimento no trabalho, mostrando as principais atividades de cada etapa.

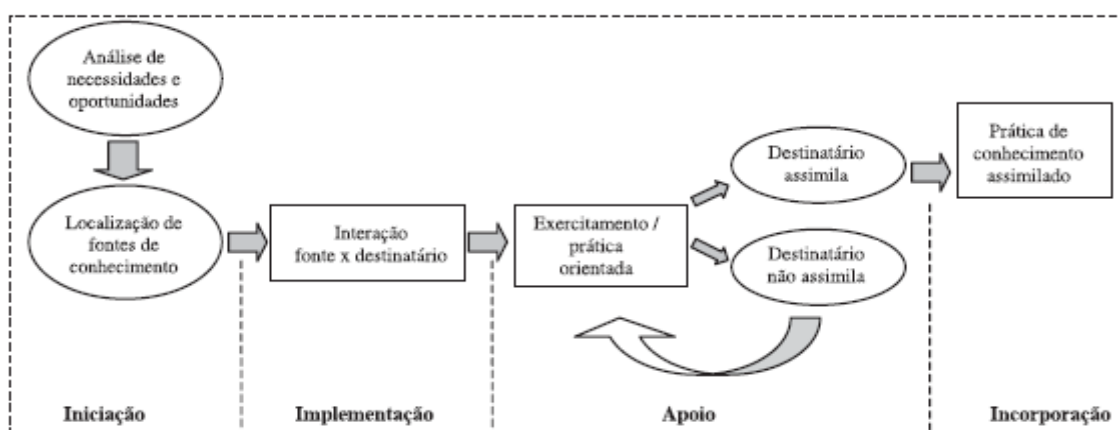


Figura 4 - Modelo de Compartilhamento de Conhecimento

Fonte: TONET E PAZ, 2006.

3 ANÁLISE DOS ESTUDOS DE CASO À LUZ DA TEORIA

Análise do estudo de caso da Toyota

Angeloni (2008) apresenta em sua obra o estudo de caso da empresa Toyota que cita que a empresa utiliza três processos interorganizacionais – associação de fornecedores, grupos de consultoria e equipes de aprendizado – para facilitar o compartilhamento do conhecimento tácito e explícito em sua rede de fornecedores.

No primeiro processo, o de estímulo a uma associação de fornecedores, a Toyota tem o intuito de promover reuniões regulares nas quais se compartilham os

conhecimentos da empresa, ao mesmo tempo em que se recebem informações dos fornecedores.

A reunião é um dos meios que a empresa utilizou para compartilhar o conhecimento, ela se caracteriza como uma prática formal de compartilhamento, onde o conhecimento é compartilhado por meio da informação. De acordo com a teoria de Angeloni (2008, p. 175) “no compartilhamento formal do conhecimento, a intenção e a formalidade nas práticas estão sempre presentes”. Sveiby (1998, p.53) cita que “o compartilhamento pela informação ocorre de forma indireta através de reuniões, palestras, apresentações audiovisuais, entre outros”. Dessa forma, compartilha-se o conhecimento explícito, que é aquele formal e fácil de ser comunicado e compartilhado que é encontrado nos manuais, livros e relatórios, por exemplo.

Nonaka e Takeuchi (1997) citam em sua obra que o conhecimento é criado por meio da interação entre conhecimento tácito e o explícito que pode ocorrer de quatro modos diferentes de conversão, sendo a combinação uma delas. Nesse processo de estímulo a uma associação de fornecedores, onde há o intuito de promover reuniões regulares nas quais se compartilham os conhecimentos da empresa ocorre a combinação que é uma conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), dessa forma, o conhecimento é de fácil compartilhamento e os indivíduos trocam conhecimentos através de documentos, reuniões, conversas ao telefone ou através de redes de comunicação computadorizadas.

No processo de criação de grupos de consultoria e de solução de problemas, a Toyota disponibiliza, sem custo algum, especialistas internos para trabalhar nos seus fornecedores a fim de ajudá-los a resolver problemas durante a implantação do STP (Sistema Toyota de Produção).

Nesse processo é possível que os especialistas internos compartilhem seu conhecimento tácito através de práticas informais de compartilhamento, de modo a supervisionar a implantação do Sistema Toyota de Produção e ajudar a resolver problemas durante esse processo. Observa-se a ligação com a teoria de Stewart (1998) que diz que as práticas informais favorecem o compartilhamento do conhecimento tácito, pois ocorre um contato direto entre o detentor e o receptor do conhecimento. Davenport e Prusak (1998) citam que as práticas informais de compartilhamento são fundamentais para as organizações, pois permite que os

indivíduos tenham noção do que seus colegas desenvolvem ou já desenvolveram, podendo muitas vezes servir como elemento de ligação a outros conhecimentos. Baseado nos conhecimentos de Sveiby (1998, p.52): “O conhecimento tácito é altamente pessoal, de difícil formalização e comunicação”. Angeloni (2008) acrescenta, ainda, que o conhecimento tácito é aquele que reside nas pessoas, por isso é de difícil formalização, mas esse tipo de conhecimento se caracteriza como uma riqueza para as organizações.

No terceiro processo, o de formação de equipes de aprendizado voluntário, a Toyota estimula a participação de colaboradores de seus fornecedores buscando melhorias na qualidade e na produtividade.

Nas equipes de aprendizado, uns aprendem com os outros de modo informal, mas o aprendizado é eficiente e eficaz, o que possibilitou à Toyota vantagem competitiva sob seus concorrentes. Esse é o modo de compartilhamento pela tradição. De acordo com Angeloni (2008, p.173), “pela tradição, o conhecimento é compartilhado de forma direta, ou seja, o receptor participa do processo de transferência.”

Dessa forma, há a conversão do conhecimento tácito para o explícito, que é chamada de socialização. O compartilhamento do conhecimento tácito para outro é um processo de compartilhamento por meio de troca de experiências, onde o conhecimento é compartilhado através da linguagem, observação ou pela prática. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997)

A criação de processos interorganizacionais de compartilhamento do conhecimento com fornecedores e parceiros faz com que os processos sejam realizados com mais excelência e qualidade, por isso, a Toyota se mantém sempre à frente de suas concorrentes. A Toyota utiliza práticas formais para o compartilhamento do conhecimento explícito e práticas informais para o compartilhamento do conhecimento tácito, cada uma para determinada atividade. Ao transferir e compartilhar seu conhecimento com os fornecedores, a Toyota os ajudou a melhorar significativamente o desempenho deles e o seu próprio.

Análise do estudo de caso da 3M

De acordo com o estudo de caso da 3M encontrado no livro de Danverport e Prusak (1998), a empresa 3M tem a justificável reputação de estimular novas idéias e transformar tais novas idéias em produtos e lucro. A empresa vende mais de 60.000 produtos diferentes. Desenvolver inovações em tal escala certamente seria impossível sem uma efetiva transferência do conhecimento, já que novas idéias costumam surgir do acesso a idéias já existentes.

A 3M tem feito significativos investimentos na transferência e compartilhamento do conhecimento, que são essenciais para transformar as idéias em produtos. Esse processo exige a cooperação e as habilidades de uma série de pessoas que estão “na mesma página” no sentido de resolver, de forma colaborativa, os complexos problemas inerentes à criação de um novo produto. Com seu impressionante sucesso na inovação, a 3M oferece um notável exemplo de cultura que incentiva e possibilita a transferência e o compartilhamento do conhecimento.

Observa-se que é de grande importância que a cultura da empresa incentive e seja favorável à transferência e ao compartilhamento do conhecimento para que todos os colaboradores entendam a sua real necessidade, facilitando assim, a implantação de um modelo de compartilhamento do conhecimento que seja adequado para a organização. Este fato vai ao encontro da teoria de Sveiby (1998) que diz: só é possível obter sucesso e benefícios na implementação de uma Gestão de Conhecimento nas organizações, se a cultura da empresa for positiva em relação à geração, partilha, socialização, transferência e compartilhamento do conhecimento, que é a principal atividade nas “Organizações do Conhecimento”. Bukowitz e Williams (2002) acrescentam que compete às organizações criar uma cultura de colaboração e que apóie o processo de contribuição e compartilhamento do conhecimento.

O estudo de caso mostra que reuniões e feiras são realizadas regularmente proporcionando aos pesquisadores da 3M tempo e espaço para se encontrar e trocar conhecimento.

Desse forma, observa-se o compartilhamento do conhecimento por meio de práticas informais. O compartilhamento informal de conhecimento ocorre geralmente

durante conversas locais quando as pessoas trocam idéias, pedem conselhos para resolver problemas e perguntam sobre o trabalho do outro. ANGELONI (2008)

Observa-se, ainda, no trecho acima a ligação com a teoria de Davenport e Prusak (1998) que citam que as empresas podem criar eventos para os funcionários se interagirem a fim de estimular o compartilhamento do conhecimento informal, como: feiras, fóruns abertos de conhecimento, workshops, relatórios técnicos e rodízios de executivos.

A tecnologia da informação (TI) também se mostrou uma grande ferramenta de compartilhamento do conhecimento na 3M, que utiliza um banco de dados on-line de conhecimento tecnológico. Porém, a TI se caracteriza como uma prática formal de compartilhamento do conhecimento nas organizações e sem ela é muito difícil haver o compartilhamento do conhecimento formal.

Nota-se que a 3M utiliza as práticas formais e informais de compartilhamento do conhecimento e conclui-se que tanto as práticas formais quanto as informais foram eficientes no processo de compartilhamento. Cada uma com suas peculiaridades ajudaram os funcionários da 3M a aprender e a repassar informações.

A 3M, também, alimentou a crença na mente dos funcionários de que o conhecimento técnico pertence à empresa, não ao indivíduo ou grupo que o desenvolveu e o ato de tornar o conhecimento amplamente disponível culminou em alguns novos produtos.

Essa afirmação vai ao encontro da teoria de Stewart (1998) que diz que as organizações precisam criar oportunidades de tornar público o conhecimento privado, a fim de que possam usar, de forma mais efetiva, o saber existente dentro da organização. Além disso, as organizações devem despertar para a necessidade de saber se o acesso ao conhecimento está facilitado e apresentado em uma forma que o torne acessível àqueles que dele precisam. (DAVENPORT e PRUSAK 1998) A 3M buscou, ainda, trabalhar essa crença na mente dos funcionários como forma de evitar dificuldades no compartilhamento do conhecimento, pois como destaca Angeloni (2008, p. 180):

Para muitas pessoas na organização, compartilhar o conhecimento que as diferencia dos demais é visto como uma tentativa de se apropriar de suas habilidades e competências. Muitos acham até injusto dividir um conhecimento que exigiu certo tempo e esforço para ser conquistado.

E se há dificuldades no compartilhamento, tanto a organização quanto seus colaboradores serão prejudicados.

Análise do estudo de caso da Buckman Laboratories

Probst, Raub e Romhardt (2002) apresentam em sua obra o estudo de caso da empresa Buckman Laboratories que cita que, atualmente, os empregados da Buckman em todo o mundo se comunicam através de uma rede eletrônica global de comunicações chamada K'Netix™ - a Rede de Conhecimento Buckman. Assim, a K'Netix™ é projetada para focalizar a atenção de todos nos profissionais técnicos e de vendas na linha de frente e em trabalho que maximize os benefícios competitivos da estratégia do conhecimento da Buckman no mercado.

Todos na empresa podem acessar e adicionar informações rapidamente na maioria das partes do sistema. Pessoas, de todos os níveis de alfabetização em informática, o utilizam com facilidade. Ele opera através do tempo e do espaço, ou seja, a base de conhecimento está disponível, globalmente, 24 horas por dia, sete dias por semana, de modo que a empresa nunca feche.

Observa-se que a empresa utiliza a tecnologia da informação, uma prática de compartilhamento de conhecimento formal, como forma de armazenar o conhecimento e de facilitar o seu compartilhamento.

Com a invenção da Rede de Conhecimento da Buckman, a K'Netix™, a empresa faz com que seus funcionários se interajam 24 horas por dia, incentivando e favorecendo o compartilhamento do conhecimento, pois pessoas de todo o mundo que estejam conectadas na rede podem resolver problemas ou dar sugestões.

A rede consiste em *e-mail*, sete "Fóruns", que são os arquivos da maioria do conhecimento institucional e de considerável conhecimento fluido. Estas ferramentas são encontradas na teoria de Angeloni (2008), que as cita como capazes de facilitar o compartilhamento do conhecimento.

Segundo Angeloni (2008, p. 176):

O e-mail, a videoconferência e o sistema de redes são algumas ferramentas tecnológicas capazes de fornecer uma infra-estrutura facilitadora para a distribuição e o intercâmbio do conhecimento organizacional.

Contudo, nota-se que os gestores da empresa Buckman foram felizes no momento em que decidiram implantar a Rede de Comunicação e Conhecimento, a K'Netix™, que se mostrou como uma eficiente ferramenta de compartilhamento do conhecimento na empresa. Com ela, o conhecimento privado se tornou público, e com isso, a Buckman aumentou a sua competitividade diante seus concorrentes.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conhecimento é o ativo mais valioso das organizações. Ele tem que ser criado, desenvolvido, compartilhado entre os funcionários da empresa, preservado e armazenado para uso posterior. E a gestão do conhecimento busca otimizar o uso do mesmo e deve ser implementada nas organizações para funcionar como uma estratégia para as empresas que desejam obter vantagem competitiva.

O compartilhamento do conhecimento, que é uma das etapas da gestão do conhecimento, foi o foco neste artigo que buscou analisar a importância do compartilhamento interno do conhecimento para as organizações e a influência da cultura organizacional no processo de compartilhamento. Com isso, observou-se que o compartilhamento interno do conhecimento se caracteriza como uma das principais atividades nas organizações, que buscam transformar o conhecimento individual em organizacional. E quando a cultura da empresa incentiva e valoriza essa prática, além de gerenciar o conhecimento, ela atinge elevado nível de inovação, qualidade e excelência nas práticas organizacionais, trazendo para ela e para seus colaboradores grandes benefícios. Para as organizações, essa prática traz um grande diferencial competitivo. E para os funcionários, incentiva-os a aprender continuamente, tornando-se assim, mais qualificados e capacitados.

Viu-se que o conhecimento tácito e o conhecimento explícito são os passíveis de serem compartilhados. Eles se completam e juntos formam o conhecimento de uma pessoa. Um dos grandes desafios das organizações é transformar o conhecimento tácito (que é aquele adquirido ao longo da vida, com as experiências e situações vividas e de difícil registro) em conhecimento explícito, que é formal e claro.

As empresas devem buscar, de acordo com sua cultura, o melhor meio para compartilharem o conhecimento existente dentro dela, tanto o explícito quanto o

tácito. Eles podem ser compartilhados através da informação ou da tradição e utilizando práticas formais e promovendo práticas informais de compartilhamento. Para que a atividade de compartilhamento tenha êxito, o ambiente deve ser favorável às trocas de conhecimento, que deve estar ao alcance de todos e ser de fácil localização.

De acordo com o modelo proposto por Tonet e Paz (2006), o compartilhamento do conhecimento será estimulado entre os funcionários dentro das organizações, melhorando assim, os resultados de ambas as partes.

Com base na análise dos estudos de caso, conclui-se que as empresas buscaram utilizar práticas formais e informais de compartilhamento do conhecimento e o seu uso ajudou significativamente as empresas a desenvolver inovações, melhorar os processos, eliminar os gargalos e melhorar a comunicação. Entretanto, isso só foi possível graças à cultura das respectivas organizações que incentivaram, colaboraram com a eficiente implantação, e criaram oportunidades de tornar o conhecimento acessível a todos que dele precisaram, fazendo com que os funcionários entendessem a sua real necessidade, evitando, assim, que houvesse dificuldades no compartilhamento do conhecimento.

O presente trabalho apresenta a seguinte limitação: primeiramente, buscou-se elaborar um estudo de caso de uma empresa que já implementou a Gestão do Conhecimento, mas não teve-se acesso a nenhuma empresa, o que limitou o trabalho em uma pesquisa bibliográfica.

As contribuições da pesquisa foram apresentar o estudo de um assunto pouco explorado até então e fazer com que as empresas entendam a importância desse processo e façam uso do compartilhamento do conhecimento como forma de capacitação pessoal e solucionar de forma mais ágil os problemas, obtendo assim, vantagem competitiva.

Sugere-se que em estudos futuros, outras pessoas possam se aprofundar ainda mais na pesquisa, fazendo uma comparação do modelo proposto na teoria com a realização do processo de compartilhamento na prática. Pode-se, também, elaborar um estudo de caso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do Conhecimento**: Infra-Estrutura, Pessoas e Tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2008.

COUTINHO, Luana da Silva; DELFINO, Luana Maria; COSTA, Welington Leoncio. **Pessoas**: principal fonte de vantagem competitiva organizacional. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos09/102_Pessoas_Principal_Fonte_de_vantagem_Competicitiva.pdf>. Acesso em: 7 ago 2010

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.

MENDES, Sérgio Peixoto. **Prática motivacional de compartilhamento do conhecimento organizacional em portais corporativos**. Disponível em: <http://www.btdt.ucb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=172>. Acesso em: 1 out 2010.

MIRANDA, Nádia Tadeu; AGUILLAR, Luis Joyanes. **Os benefícios da gestão do conhecimento nas organizações**. *Revista Jus Vigilantibus, Quarta-feira, 15 de julho de 2009. ISSN 1983-4640*
Disponível em: <<http://jusvi.com/artigos/40993>>. Acesso em 30 ago 2010.

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

PONCHIROLLI, Osmar; FIALHO, Francisco Antonio Pereira. **Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial**. Rev. FAE, Curitiba, v.8, n.1, p.127-138, jan./jun. 2005. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/rev_fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_11.pdf>. Acesso em: 7 set 2010.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SILVA, Sergio Luis. **Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais**. Ci. Inf., Brasília, v. 31, n. 2, p. 142-151, maio/ago. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12917.pdf>>. Acesso em 4 set 2010.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do Conhecimento: O Grande Desafio Empresarial**. São Paulo: Negócios, 2000.

TONET, Helena Correa; PAZ, Maria das Graças Torres da. **Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho**. Rev. adm. contemp. vol.10 no.2 Curitiba Apr./June 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552006000200005&script=sci_arttext>. Acesso em 9 set 2010. doi: 10.1590/S1415-65552006000200005.