

Gestão do conhecimento organizacional: o papel do gestor na transformação do conhecimento**Organizational knowledge management: the manager's role in knowledge transformation**

10.34140/bjbv2n3-006

Recebimento dos originais: 20/05//2020

Aceitação para publicação: 20/06/2020

Mariucha Magalhães Cavalcante da Silva

Especialista em Administração Pública pela UFF

Instituição: Universidade Federal Fluminense –UFF

Endereço: Rua Desembargador Ellis Hermydio Figueira, 783, Bairro Aterrado – Volta Redonda – RJ. CEP: 27213-415, Brasil

E-mail: mariuchacavalcante@bol.com.br

Júlio César da Conceição Antunes

MBA em Gestão e Estratégia Empresarial pela UB

Instituição: Universidade Brasil - UB

Endereço: Estrada projetada F1, s/n - Fazenda Santa Rita – Fernandópolis – SP

CEP: 156000-000, Brasil

E-mail: julioantunes20@hotmail.com

Carlos Antônio da Silva Carvalho

Mestre em Sistema de Gestão pela Universidade Federal Fluminense - UFF

Instituição: Centro Universitário de Valença - UNIFAA

Endereço: Rua Sargento Vitor Hugo, 161, Fátima - Valença - RJ. CEP: 27600-000, Brasil

E-mail: carlos.carvalho@faa.edu.br

RESUMO

Este estudo tem como objetivo discutir a importância da gestão do conhecimento nas organizações e analisar, especificamente, os aspectos da atuação do gestor na externalização do conhecimento. Visto que as práticas gerenciais existentes em qualquer organização contêm a presença da gestão do conhecimento (CARVALHO, 2012), destaca-se a importância do gestor para direcionar não só as pessoas, mas também o conhecimento. Para aprofundamento do tema, fez-se uma pesquisa de caráter exploratório por meio de pesquisa bibliográfica, em livros e artigos científicos, e a formulação de um questionário dividido em três partes, investigando-se o perfil da amostra, as atitudes do gestor com relação à gestão do conhecimento e o gerenciamento das ferramentas utilizadas para a transformação do conhecimento tácito em explícito. A partir dos resultados fornecidos por 28 gestores de diferentes ramos de atuação e níveis hierárquicos, concluiu-se que os gestores reconhecem a importância da gestão do conhecimento ao empregar estrategicamente em sua gestão, ferramentas e métodos para a transformação do conhecimento tácito em explícito, bem como a valorização da memória organizacional, antecipando-se a possíveis interrupções de serviços por falta de conhecimento específico. Entretanto, ao gerenciar estas ferramentas, os gestores demonstraram estar divididos entre o uso do conhecimento presente na mente das pessoas (tácito) e o uso do conhecimento registrado (explícito). Por fim, a pesquisa confirmou a seriedade do tema, considerando-se como resultado desta

divergência, o conhecimento superficial de parte dos gestores sobre o assunto pesquisado, sugerindo-se então, a necessidade de uma atuação efetiva e sistematizada de gestão.

Palavras-chave: gestão do conhecimento, conhecimento tácito, conhecimento explícito, gestão organizacional.

ABSTRACT

This study aims to discuss the importance of knowledge management in organizations and analyze, in particular, aspects of the manager's performance in outsourcing of knowledge. Considering that management practices exist in any organization contains the presence of knowledge management (CARVALHO, 2012), highlights the importance of the manager to guide not only people, but also the knowledge. To deepen the theme, was developed an exploratory research through bibliographical research in books and scientific articles, and the formulation of a questionnaire divided into three parts, investigating the profile of the sample, the manager's attitudes related to the knowledge management and management of the tools used for the transformation of tacit knowledge into explicit. From the results provided by 28 managers of different branches of activity and hierarchical levels, concludes that managers recognize the importance of knowledge management to employ in its management strategically tools and methods for the transformation of tacit knowledge into explicit, as well as the enhancement of organizational memory, anticipating the potential disruption of services due to lack of specific knowledge. However, by managing these tools, managers have shown to be divided between the use of knowledge present in people's minds (tacit) and the use of knowledge registered (explicit). Finally, the research confirmed the seriousness of the issue, as a result of this conflict, the superficial knowledge of some managers on the subject researched, suggests so, the need for activeness and systematized management.

Keywords: knowledge management, tacit knowledge, explicit knowledge, organizational

1 INTRODUÇÃO

Sabemos que hoje as organizações não vivem apenas de lucros, elas necessitam das pessoas com conhecimentos específicos para gerar resultados duradouros. No entanto, para que isso seja possível, é necessário administrar, entre tantos recursos, o conhecimento organizacional. Este conhecimento deve ser gerenciado para que ocorra o compartilhamento das tarefas de trabalho, das experiências e habilidades pessoais para o grupo (conhecimento tácito); explicitado e codificado (conhecimento explícito) para ser armazenado e utilizado por outras pessoas na criação de novos conhecimentos.

Carvalho (2012) define Gestão do Conhecimento nas organizações como um sistema integrado que visa desenvolver conhecimento e competência coletiva para ampliar o capital intelectual de organizações e a sabedoria das pessoas. Com este relato, vemos como é importante a figura do gestor dentro da organização para direcionar não só as pessoas, mas também o conhecimento, visando um fluxo contínuo de uma memória organizacional.

Diante de um mercado tão competitivo, destaca-se o gestor que apresenta a habilidade de antecipar-se à necessidade, ou seja, além de preparar um funcionário para um trabalho específico, ele

também cria meios para suprir a ausência deste por algo inesperado. Trabalhar com recursos humanos requer uma visão clara sobre a gestão de conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (2008) citam que escolher os esforços a serem desenvolvidos no âmbito organizacional é função altamente estratégica, para tanto, a alta gerência deve proporcionar aos colaboradores uma direção, estabelecendo padrões que justifiquem a importância do conhecimento.

O sucesso da gestão deste fluxo contínuo de conhecimento é atingido quando há o compartilhamento do conhecimento, sua explicitação e armazenamento, permitindo que o conhecimento que existe na mente das pessoas e nas ações práticas de seu trabalho seja externalizado, isto é, registrado e preservado como memorial organizacional e, posteriormente, disseminado.

Diante da necessidade de identificar a influência do gestor no processo de externalização do conhecimento tácito, o tema escolhido para o estudo é a prática em gerenciar o conhecimento nas organizações na forma da transformação do conhecimento tácito em explícito, tendo como objetivo discutir a importância da gestão do conhecimento nas organizações, analisando especificamente, os aspectos da atuação do gestor na conservação da memória organizacional.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 CONHECIMENTO

O conhecimento é um fluido misto de experiências, valores, informação contextual que fornece uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informação. Tem origem e é aplicado na mente das pessoas. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998)

Nonaka e Takeuchi (1997) descreveram que o conhecimento é formado por uma estrutura ambígua, ou paradoxal, na qual podemos identificar dois elementos aparentemente opostos: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Essa abordagem é determinante para a inovação apresentada pela gestão do conhecimento.

Segundo estes últimos autores, o conhecimento explícito refere-se ao conhecimento em linguagem formal e sistemática, o que facilita a transmissão de um indivíduo para outro e atribui a ele um caráter mais impessoal. Já o conhecimento tácito é pessoal e específico ao contexto e, portanto, difícil de ser formulado e comunicado. Os autores afirmam ainda que o segredo da criação do conhecimento está na mobilização e na conversão do conhecimento tácito.

O processo que permite esta conversão é composto por quatro modos que se alternam em um processo em espiral, que se inicia no nível individual e se expande aos limites grupais, departamentais e organizacionais (TAKEUCHI E NONAKA, 2008):

Socialização: É a conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito. Este modo indica que os indivíduos da organização interajam entre si para que haja o compartilhamento de suas habilidades, experiências, ideias, percepções, etc., podendo ser alcançado através da observação, imitação ou prática.

Externalização: É a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. É o modo pelo qual o conhecimento tácito se traduz em novos conceitos capazes de serem explicados, categorizados e contextualizados na organização. Dessa forma, ao conceituar o conhecimento subjetivo é que este passa a ter valor para a organização, podendo se tornar em fonte futura de inovação.

Combinação: É a conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito. O papel deste modo é de identificar, dentre os conceitos que foram extraídos pela organização, aqueles que possuem alguma relação entre si e agrupá-los em conjuntos de conhecimento explícito. Isto pode acontecer quando indivíduos combinam ou trocam conhecimentos através de e-mails, reuniões, documentos e até em conversas informais.

Internalização: É a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito. É o modo pelo qual o conhecimento explícito se torna ferramenta de aprendizagem através de manuais ou documentos e volta a assumir um contexto abstrato e subjetivo para cada indivíduo na empresa.

Para melhor entendimento, podemos imaginar o espiral do conhecimento na seguinte sequência: através da socialização, o conhecimento tácito é trocado e depois convertido em explícito, através da externalização. Iniciando o processo de combinação, este conhecimento recém-adquirido é combinado ao já existente, gerando novos conhecimentos para a organização. Por fim, este novo conhecimento será internalizado e transformado em manuais, documentos, normas, etc., fazendo com que todo o processo se reinicie, através da socialização.

O espiral do conhecimento é motivado pela intenção organizacional, no qual se estabelece os anseios da organização e suas metas.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Ao falarmos de conhecimento e dos seus modos de conversão, observa-se que o termo mais interessante para definir o ato de dirigir o conhecimento seria “gestão do conhecer”, sugerindo uma ação no lugar do substantivo. Por processo, entende-se que conhecimento não surge espontaneamente; ele é gerado lentamente até se desenvolver: mais conhecimento (SABBAG, 2007). Diante disso, só tem sentido promover a gestão do conhecimento, tanto individual como organizacional, se ela estiver a serviço da criação e aplicação de novos conhecimentos.

A Gestão do Conhecimento é referida por Terra (2001) como um processo sistêmico e organizacionalmente específico para a aquisição, organização e comunicação de conhecimento, tanto do tácito como do explícito, dos colaboradores e funcionários de uma organização, para que estes possam usá-lo de forma mais efetiva. A Gestão do Conhecimento é, então, uma forma de compreender e de coordenar as atividades organizacionais no interesse da viabilidade, competitividade e sucesso da organização.

Carvalho (2012) esclarece que a gestão do conhecimento está essencialmente ligada à área organizacional. Sendo a organização um conjunto formado por pessoas e processos, o autor explica que o campo de aplicação da gestão do conhecimento organizacional é extremamente abrangente, frisando que as próprias práticas gerenciais existentes em qualquer organização contem a presença das práticas do conhecimento, podendo então, ser potencializadas para se adaptarem as estratégias da organização.

Neste sentido, entende-se que a gestão do conhecimento abrange todo o processo dinâmico de criação e compartilhamento, com a construção de um fluxo do conhecimento que promove o armazenamento, a distribuição e o uso do conhecimento entre os colaboradores.

Com base no artigo de Ambrecht *et al.* (2001 apud Guimarães *et al.*, 2009) no qual versa sobre um estudo em 19 empresas líderes nas práticas de gestão do conhecimento, os autores citam três facilitadores do fluxo de conhecimento, no quais, ajudam no processo de criação, aquisição e transferência de conhecimento: cultura, infraestrutura e tecnologia da informação.

- Cultura significa desenvolver os valores culturais que incentivem a criação e compartilhamento do conhecimento, facilitando com isso a interação, cooperação, ensino e aprendizado entre os colaboradores.
- Infraestrutura faz referência à gestão do conhecimento na estrutura organizacional das empresas. Para um melhor compartilhamento do conhecimento faz-se necessário uma estrutura horizontal e aberta, o que promove o fluxo do conhecimento.
- Ferramentas de TI são os computadores, estações de trabalho, e-mails, intranets e sites que são grandes facilitadores na estimulação, compartilhamento e acesso ao conhecimento organizacional.

Entendendo a importância da visão estratégica da organização na criação do conhecimento e suas formas de potencialização, Takeuchi e Nonaka (2008) explicam que o conhecimento organizacional precisa de um espaço físico para que seja criado. O “ba” (“lugar”) como os autores conceituaram, é o local onde o conhecimento pode ser criado, compartilhado e utilizado. O “ba” pode surgir de indivíduos, grupos de trabalho, reuniões de *brainstorming* (manifestação de ideias), círculos

informais, encontros temporários e até mesmo em espaços virtuais como grupos de e-mails e redes sociais.

E, para que haja uma preservação de todo este processo de criação e compartilhamento do conhecimento, Freire *et al* (2012) esclarece o conceito de uma chamada “memória organizacional”. A própria palavra memória traz consigo o sentido de tempo e pode ser entendida como informações guardadas que contam a história dos processos organizacionais que podem ser lembradas e utilizadas em futuras operações. Tem por finalidade representar explicitamente o conhecimento e as informações capitadas para a organização, tornando-a acessível para o compartilhamento e para o reuso pelos diversos membros da organização, sendo uma espécie de “ferramenta” para o gerenciamento do conhecimento. É composta pelo conhecimento explícito (arquivos guardados, como manuais corporativos e banco de dados) e conhecimento tácito (como intuição, opiniões e experiências), envolvendo aspectos funcionais, técnicos e sociais de trabalho, do trabalhador e do ambiente de trabalho.

Logo, pode-se dizer que o conhecimento é inerente às pessoas que formam a organização e que um modelo de memória organizacional deve ter como prioridades: evitar a perda do conhecimento intelectual quando um especialista deixa a empresa; explorar e reutilizar a experiência adquirida nos projetos passados para evitar a repetição de erros; melhorar a circulação e comunicação da informação na organização; integrar o saber fazer de diferentes setores da empresa e melhorar o processo de aprendizagem individual e coletiva de toda a organização. (FREIRE *et al*, 2012).

2.3 O PAPEL DO GESTOR NA GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

De acordo com Terra (2001), o ambiente organizacional vive um momento de importante transição onde a gestão proativa do conhecimento adquire um papel importante na competitividade das empresas, diferentemente de alguns anos atrás, onde as vantagens como localização, mão-de-obra barata e recursos naturais exerciam papéis muito mais decisivos. Desde então, a Gestão do Conhecimento se tornou um grande desafio para as organizações atuais. Criar, gerenciar e transferir conhecimento dentro de uma empresa são tarefas que exigem a aplicação de técnicas de gerenciamento e planejamento.

A chave da estratégia indicada por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 71) está em promover a capacidade organizacional para adquirir, criar, acumular, e explorar o conhecimento: “O papel da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é promover o contexto apropriado para facilitar as atividades de grupo, assim como a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual”.

A abordagem da Gestão do Conhecimento nas organizações tem tido ênfase no compartilhamento de conhecimentos e na formação de memória organizacional, principalmente visando captar, reter e disseminar o conhecimento tácito nas organizações (LAPA, 2003). Um dos principais problemas na gestão do conhecimento é o seu compartilhamento. Mesmo as pessoas que não o fazem intencionalmente podem simplesmente não estar motivadas a mostrar o que sabem e acabam retendo o conhecimento que adquiriram.

Terra (2000) dá ênfase à importância de uma efetiva liderança como se pode ver abaixo:

A gestão do conhecimento tem um "caráter universal", ou seja, aplica-se a empresas de todos os portes e nacionalidades e a sua efetividade requer a criação de novos modelos organizacionais (estruturas, processos, sistemas gerenciais), novas posições quanto ao papel da capacidade intelectual de cada funcionário e uma efetiva liderança, disposta a enfrentar, ativamente, as barreiras existentes ao processo de transformação.

Neste caso, a Gestão do Conhecimento provoca a adoção de práticas gerenciais sobre os processos de criação e aprendizado individual bem como a coordenação de esforços em vários planos: organizacional e individual, estratégico e operacional, de normas formais e informais.

Sendo o papel da organização promover a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual, Takeuchi e Nonaka (2008, p. 39) conceituam uma chamada empresa criadora de conhecimentos, que são "as empresas bem-sucedidas que criam consistentemente novos conhecimentos, disseminam-no amplamente pela organização e o incorporam rapidamente em novas tecnologias e produtos". Entretanto, os autores alegam que poucos gerentes entendem a verdadeira natureza da empresa criadora de conhecimento, e muito menos sabem como gerenciá-la, por perceberem de maneira inadequada o que seja conhecimento e o modo como às empresas são capazes de explorá-lo.

Os autores comentam ainda que, na empresa criadora de conhecimentos, produzir um novo conhecimento não é uma especialidade de um departamento, como marketing ou P&D, e sim, uma forma de ser, na qual todos são contribuintes do conhecimento, ou seja, empreendedores. Porém, para que isto aconteça, a criação do conhecimento implica diretamente em como a empresa projeta a organização e define os papéis e responsabilidades pelo meio de seus gestores.

Para a elaboração de um ambiente mais adequado para a criação do conhecimento organizacional, Nonaka e Takeuchi (1997) indicam o processo gerencial middle-up-down a partir de dois modelos predominantes, o top-down (de-cima-para-baixo) e o bottom-up (de-baixo-para-cima), tendo em vista a ineficácia desses dois modelos em estimular a interação dinâmica necessária à criação do conhecimento organizacional.

O primeiro (top-down), porque segue o modelo hierárquico clássico da pirâmide organizacional: nesse esquema, dá-se mais importância ao conhecimento que é criado na alta cúpula e transmitido para os grupos e indivíduos na forma de ordens. O segundo (bottom-up), porque a hierarquia e a divisão de trabalho dão mais espaço para a autonomia. Os funcionários da linha de frente têm mais liberdade no processo de criação e controle de conhecimento, logo, os altos gerentes ou diretores dão menos ordens e instruções, servindo mais como patrocinadores dos funcionários da área operacional (Carvalho, 2012).

Nonaka e Takeuchi (1997) explicam que o processo de gerenciamento middle-up-down consiste em apontar que o conhecimento é criado de cima para baixo e de baixo para cima de acordo com as interações entre conhecimento tácito e explícito, ponderando a importância dos conhecimentos criados pela linha de frente e pela alta gerência.

A alta gerência tem o papel de se preocupar com o futuro da organização. Dessa maneira, os altos gerentes são responsáveis por estipular as metas e as direções que a organização deve seguir, colocando o gerente de nível médio no cerne da gestão do conhecimento, redefinindo os papéis dos participantes da criação do conhecimento organizacional.

No modelo middle-up-down, a alta gerência cria uma visão ou sonho, enquanto a gerência de nível médio desenvolve conceitos mais concretos que os funcionários da linha de frente possam compreender e implementar. Os gerentes de nível médio tentam resolver a contradição entre o que a alta gerência espera criar e o que realmente existe no mundo real. Em outras palavras, o papel da alta gerência é criar uma teoria principal, enquanto a gerência de nível médio cria uma teoria intermediária que possa ser testada empiricamente dentro da empresa com a ajuda dos funcionários da linha de frente (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 147).

Assim, é evidente que, seja do cargo ou da área de atuação, um gestor é essencialmente um gestor de estratégia, de processos, de inovação, de informação e de capital humano, contudo, ele deve ser também um gestor do conhecimento. No entanto, entende-se que a responsabilidade não é apenas dos gestores, mas de todos os membros de uma organização que trabalham em conjunto para promover a capacitação para o conhecimento (CARVALHO, 2012).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa tem caráter exploratório, uma vez que visa conhecer mais sobre o tema, no caso, a prática em gerenciar o conhecimento nas organizações na forma da transformação do conhecimento tácito em explícito; e descritiva, pois procura encontrar a frequência com que o fato ocorre, sua natureza, característica, causas, relações e conexões com outros fatos. (BARROS; LEHFELD, 2007).

Para tanto, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, sendo consultados livros e artigos científicos que discorrem a respeito do gerenciamento de conhecimento no âmbito organizacional; e pesquisa de campo, caracterizando-se, segundo BARROS; LEHFELD (2007), pelo contato direto com o fenômeno estudado.

Após o conhecimento adquirido na primeira fase da pesquisa, foi elaborado um questionário (em anexo) como técnica de investigação, desenvolvido com o objetivo de proporcionar ao trabalho uma visão geral da situação atual das práticas gerenciais relacionadas à gestão do conhecimento, baseando-se nas percepções dos gestores. Este questionário se divide em três partes, com questões de múltipla escolha, cabendo ao pesquisado a alternativa mais adequada, conforme estrutura a seguir:

- Perfil profissional e da empresa: consiste de 05 questões.
- Práticas gerenciais: Procura verificar a atitude dos gestores com relação à gestão do conhecimento: consiste de 07 questões
- Gerência da implantação: Procura identificar as ferramentas utilizadas para a transformação do conhecimento tácito em explícito e avaliar seus benefícios e as barreiras existentes: consiste em 06 questões.

O questionário foi encaminhado por e-mail para diversas empresas de diversos ramos, contendo o link de acesso ao questionário no site www.google.com/forms, disponível entre os dias 03/09/2014 a 15/09/2014. Nosso objetivo era coletar os dados a partir das informações fornecidas por gestores de diferentes níveis de gestão. Para o tratamento dos dados, utilizamos o software Excel (2013), o que nos permitiu a confecção dos gráficos, tabelas, auxiliando nas análises estatísticas.

Com isso, procurou-se por um lado, ampliar a sustentação teórica da pesquisa e por outro, definir os caminhos para o entendimento do tema proposto.

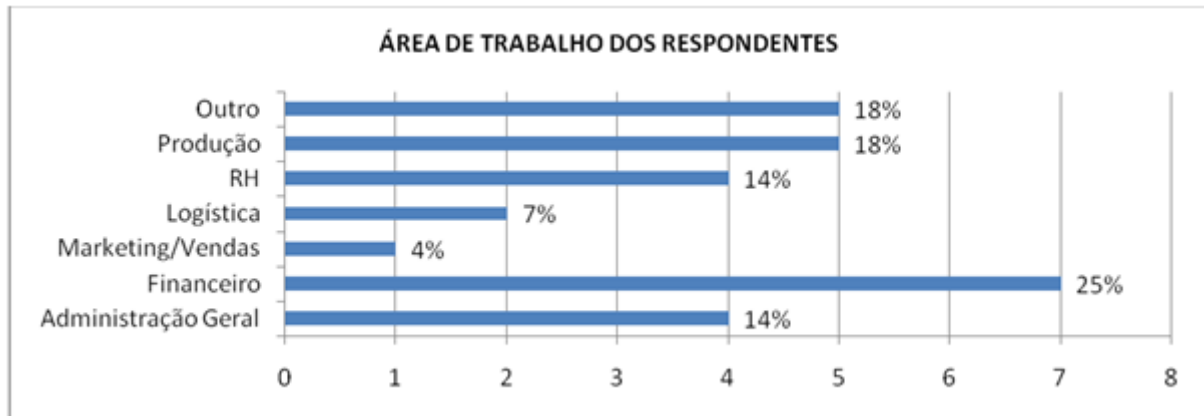
4 RESULTADOS DA PESQUISA

A pesquisa foi respondida por 30 gestores, sendo invalidados 02 questionários por estarem incompletos, impossibilitando a análise. Totalizou assim, uma amostra de 28 questionários respondidos. O resultado da pesquisa será apresentado em 03 subcapítulos, conforme a estrutura do questionário. Optamos por esta organização para melhor exposição dos resultados, facilitando o processo de classificação, codificação e tabulação dos resultados (BARROS; LEHFELD, 2007).

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Na primeira parte do questionário, buscou-se identificar o perfil profissional dos respondentes e da empresa onde atuam. Quanto à área de trabalho, houve a participação significativa de todas as áreas listadas, obtendo-se maioria na área financeira (25%) (Gráfico 01).

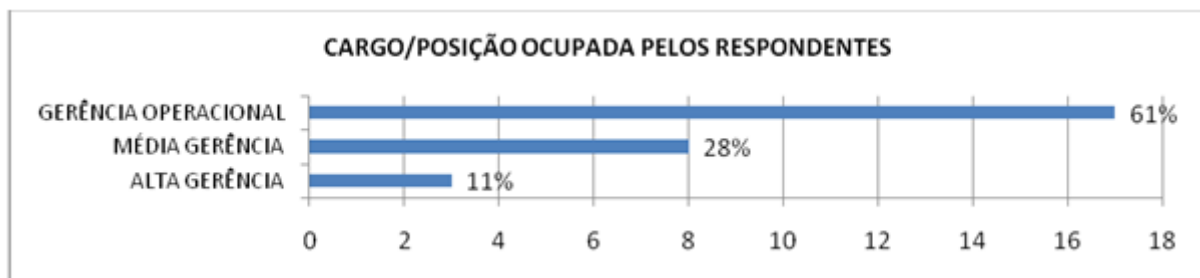
Gráfico 01 – Área de trabalho dos respondentes da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao cargo ou posição, a maioria dos respondentes (61%) ocupam cargos de gerência operacional, logo em seguida, aparecem os ocupantes da média gerência (28%), e os de alta gerência (11%) (Gráfico 02).

Gráfico 02 – Cargo/posição ocupada pelos respondentes da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa

Na questão de número 02, foi perguntado o tempo de experiência profissional dos respondentes, onde se registrou a média aritmética de 17 anos.

Na identificação do ramo de atividade que os gestores trabalham conforme questão de número 4, houve um predomínio da área de prestação de serviços com 17 participantes (61%), 10 na área da indústria (36%) e 1 na área do comércio (3%).

No levantamento feito para quantificar o número de colaboradores sob a supervisão dos gestores participantes, maioria dos respondentes (93%) possui de 1 a 30 colaboradores e 6% acima 31 colaboradores.

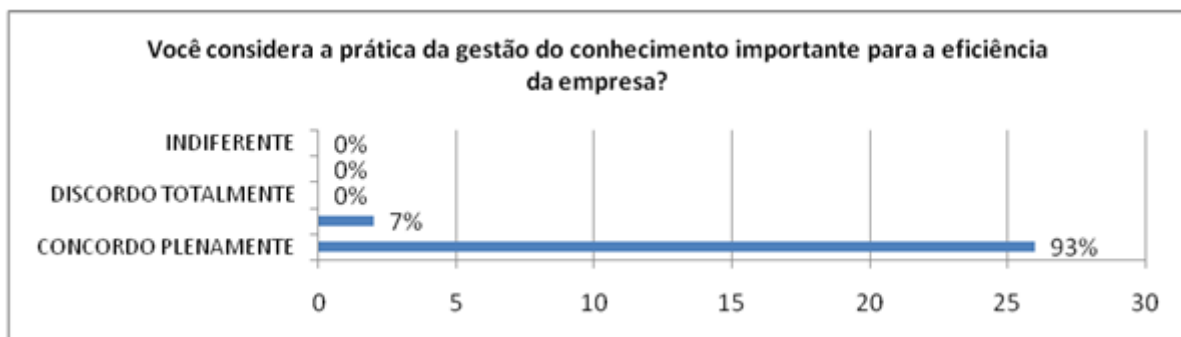
Sendo assim, o perfil da maioria dos respondentes apresenta-se da seguinte maneira: 61% são gestores ocupantes do cargo de gerencia operacional, 25% trabalham na área financeira da empresa, 17 anos é o tempo médio de experiência profissional dos respondentes, e todos possuem colaboradores sob sua supervisão. Quanto ao perfil da empresa, 61% são do ramo de prestação de serviços.

4.2 PRÁTICAS GERENCIAIS

Na parte II do questionário, procurou-se verificar como os gestores compreendem e atuam na prática da gestão do conhecimento organizacional.

Na questão de número 1 onde fora perguntado se consideram importante a prática de gestão do conhecimento para a eficiência da empresa, 100% dos respondentes concordaram positivamente, com a opção “concordo totalmente” de 93% e “concordo parcialmente” de 7% (Gráfico 03).

Gráfico 03 – Percentual dos resultados obtidos na questão 01- Parte II do questionário



Fonte: Dados da pesquisa

Como Terra (2001) destaca a importância da efetiva liderança para o sucesso da gestão do conhecimento, consideramos relevante identificar a internalização da responsabilidade que os gestores possuem com o conhecimento organizacional para a sua manutenção e conservação. As respostas da questão de número 02 revelam que mais da metade dos respondentes entende que a responsabilidade seria dos “gestores em geral” (68%). Observa-se que as opções restantes somam 32%. (Gráfico 04).

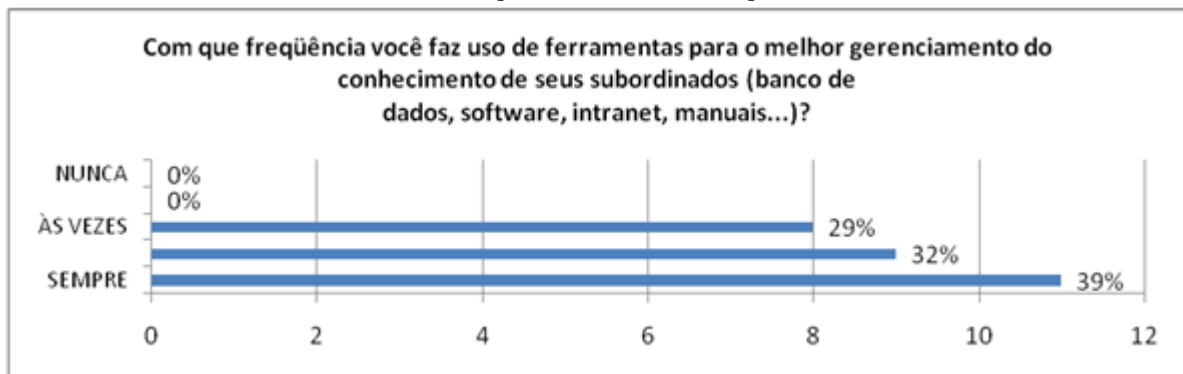
Gráfico 04 – Percentual dos resultados obtidos na questão 02- Parte II do questionário



Fonte: Dados da pesquisa

O processo de mobilização e de conversão do conhecimento citado por Nonaka e Takeuchi (1997) é o segredo para a criação do conhecimento. Saber se a empresa faz uso da externalização como modo de converter o conhecimento tácito em explícito é avaliado através da pergunta de número 03, onde perguntamos com que frequência os respondentes fazem uso de algum tipo de ferramenta para a gestão do conhecimento. Todos os respondentes (100%) declaram fazer uso de ferramentas, porém, 39% usam “sempre”, 32% fazem uso “quase sempre”, e 29% usam “às vezes” (Gráfico 05).

Gráfico 05 – Percentual dos resultados obtidos na questão 03- Parte II do questionário

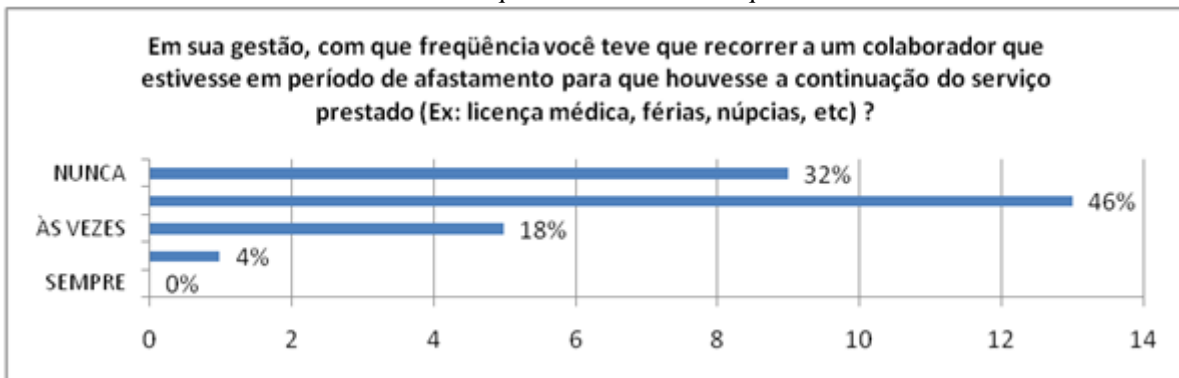


Fonte: Dados da pesquisa

A memória organizacional, segundo Freiret *al* (2012), visa conservar informações que contam a história dos processos organizacionais por meio da explicitação do conhecimento tácito, para que possam ser lembradas e utilizadas em futuras operações.

A importância que os respondentes dão a esta memória organizacional diante da ausência de um colaborador é pesquisada através do gráfico 06, onde 78% responderam que, “quase nunca” ou “nunca” recorreram a um colaborador em sua falta para continuação do serviço.

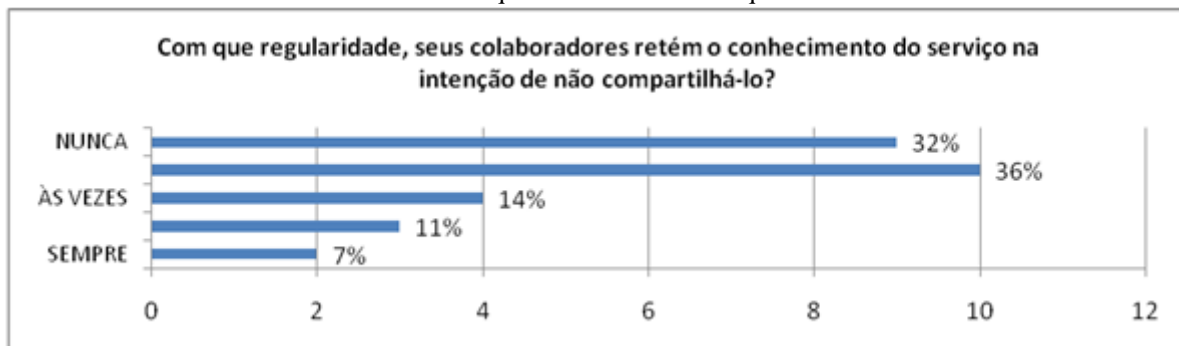
Gráfico 06 – Percentual dos resultados obtidos na questão 04- Parte II do questionário



Fonte: Dados da pesquisa

É conveniente identificar a percepção que o gestor possui a respeito do conhecimento tácito de seus colaboradores por meio do questionamento quanto à regularidade que seus subordinados retêm o conhecimento de seus serviços. Na questão de número 05, observa-se que as opções “quase sempre” e “sempre” somam somente 18% das respostas. Porém, 68% dos respondentes disseram que “nunca” e “quase nunca” seus colaboradores retêm o conhecimento para que não seja compartilhado (Gráfico 07).

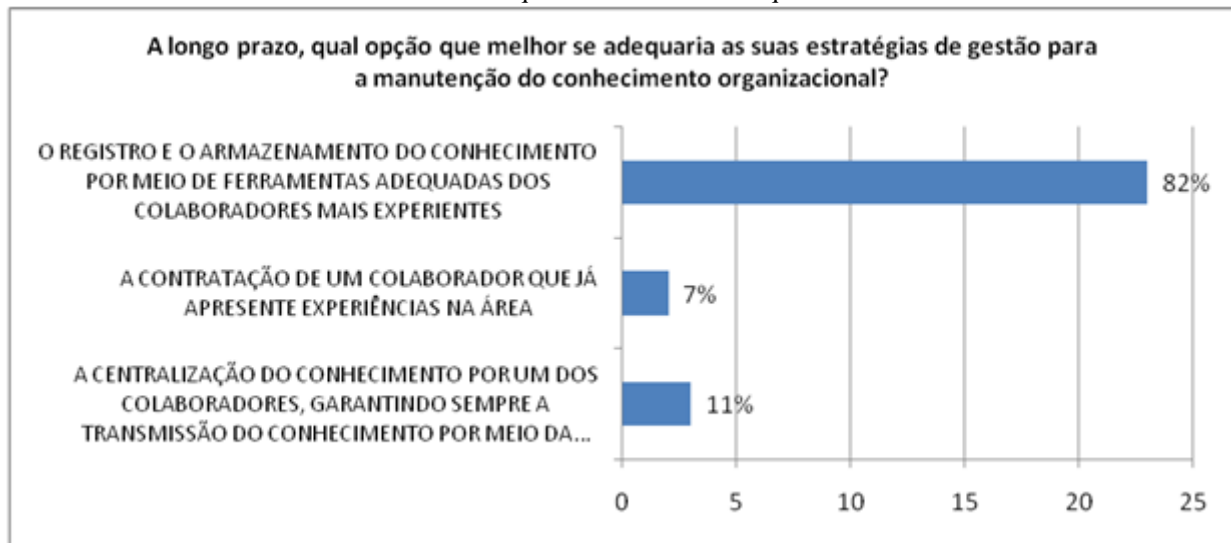
Gráfico 07 – Percentual dos resultados obtidos na questão 05- Parte II do questionário



Fonte: Dados da pesquisa

Na pergunta de número 6, foram oferecidas aos gestores três opções em que mais relacionassem a sua estratégia de gerenciamento com a manutenção do conhecimento em longo prazo. Conforme gráfico 08, a maior parte dos respondentes (82%) indicou “o registro e o armazenamento do conhecimento por meio de ferramentas adequadas dos colaboradores mais experientes”. Sabbag (2007) aponta a internalização através da conversão do conhecimento explícito para o tácito como o último estágio de um processo de conversão do conhecimento em que, em forma de espiral, o conhecimento percorre.

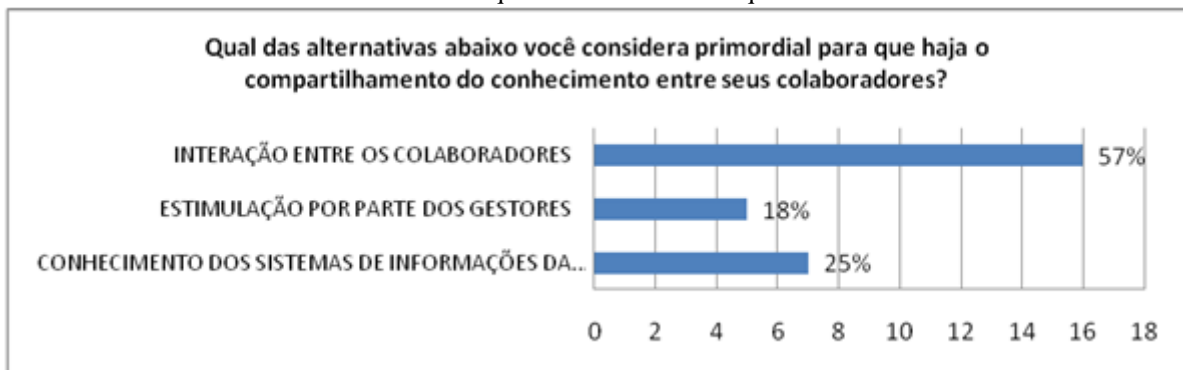
Gráfico 08 – Percentual dos resultados obtidos na questão 06- Parte II do questionário



Fonte: Dados da pesquisa

Dadas três opções aos respondentes para que escolhessem a alternativa que descrevesse a melhor forma de compartilhamento do conhecimento entre seus colaboradores, a sua maioria (57%) optou pela interação entre os colaboradores (Gráfico 09), revelando a importância que os pesquisados dão a sociabilização, o primeiro estágio no processo de conversão do conhecimento, ou seja, na transformação do conhecimento tácito para tácito. (SABBAG, 2007).

Gráfico 09 – Percentual dos resultados obtidos na questão 07- Parte II do questionário



Fonte: Dados da pesquisa

Os aspectos observados na parte II do questionário foram bastante satisfatórios, pois os dados demonstram que a maioria dos respondentes faz o uso da gestão do conhecimento da seguinte maneira: dando importância ao assunto (100%), entendendo suas responsabilidades como gestor do conhecimento (68%), fazendo uso das ferramentas adequadas (100%), atentos aos conhecimentos tácito de seus colaboradores (78%), traçam estratégias em longo prazo para gestão do conhecimento

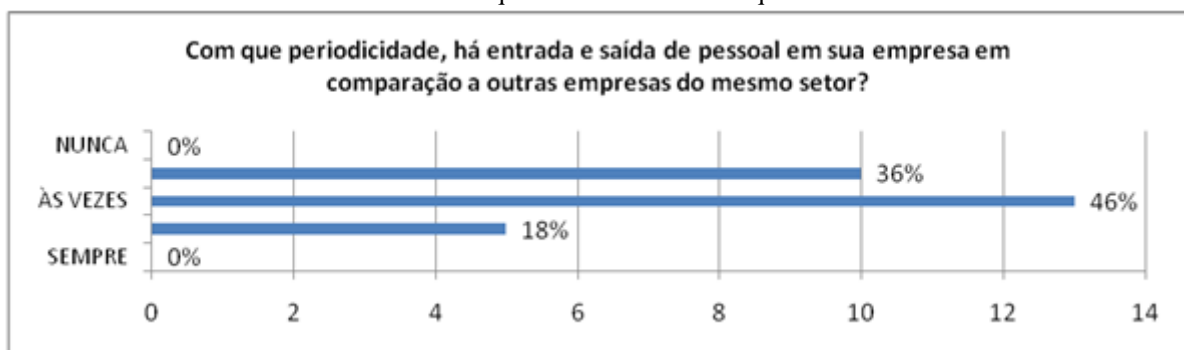
(82%) e entendem a importância do compartilhamento do conhecimento (57%). No entanto, 68% dos respondentes não se preparam para continuação do serviço na falta de um colaborador.

4.3 GERÊNCIA DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A parte III do questionário busca identificar as ferramentas usadas para a transformação do conhecimento tácito em explícito pelos gestores respondentes e avaliar seus benefícios e as barreiras existentes.

Sabendo que a perda do colaborador ocasiona também uma perda do conhecimento organizacional e que, conforme Carvalho (2012), as práticas gerenciais existentes nas organizações contem a presença da gestão do conhecimento, buscamos identificar na questão de número 1, a periodicidade em que há rotatividade do conhecimento tácito, apontando assim, a importância da gestão do conhecimento no ambiente organizacional. Considerando as respostas “quase sempre” e “às vezes”, 64% demonstram haver rotatividade do conhecimento tácito em suas empresas comparando-se a outras do mesmo setor. (Gráfico 10)

Gráfico 10 – Percentual dos resultados obtidos na questão 01- Parte III do questionário

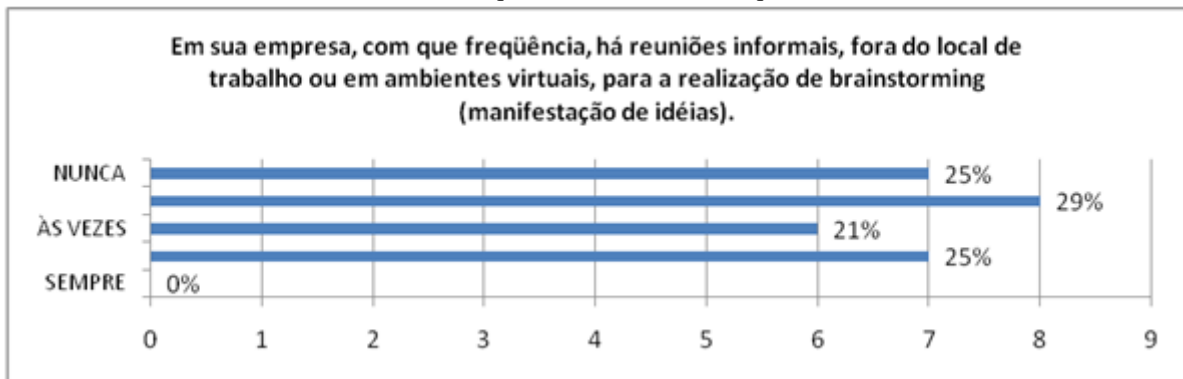


Fonte: Dados da pesquisa

Entre as várias maneiras que o gestor poderá usar para estimular a criação do conhecimento organizacional, optamos por avaliar o uso da reunião de “*brainstorming*” (manifestação de ideias) como “*ba*”, ou seja, local onde os participantes partilham seus conhecimentos e criam novos através da interação (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Para tanto, foi realizada a pergunta de número 02, onde se resultou em respostas bem diversificadas. Observa-se que 25% (Gráfico 11) dos gestores responderam que nunca há reuniões informais com esta finalidade, o que corrobora com o resultado da pergunta de número 07 – Parte II, onde 43% é o somatório das respostas em que não consideraram a opção “interação entre colaboradores” primordial para que haja o compartilhamento do conhecimento.

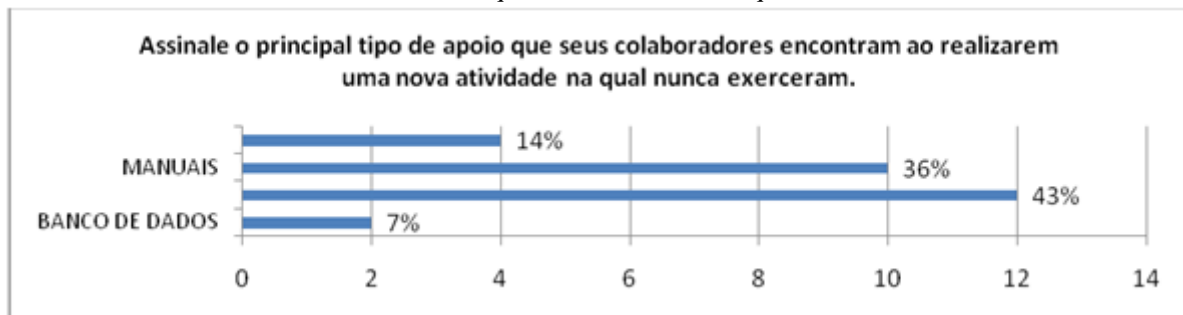
Gráfico 11 – Percentual dos resultados obtidos na questão 02- Parte III do questionário



Fonte: Dados da pesquisa

Na questão de número 03 (Gráfico 12), dentre quatro opções apresentadas aos gestores para que apontassem qual apoio que seus colaboradores utilizam na realização de uma nova atividade, 43% responderam como principal apoio os colegas de trabalho para a transmissão do conhecimento. Cabe ressaltar que, o somatório das opções que se baseiam no conhecimento tácito para a transmissão desse conhecimento (“reuniões informais” e “colegas de trabalho”) é de 57% versus 43% para o somatório das opções que se apoiam no conhecimento explícito (“manuais” e “banco de dados”).

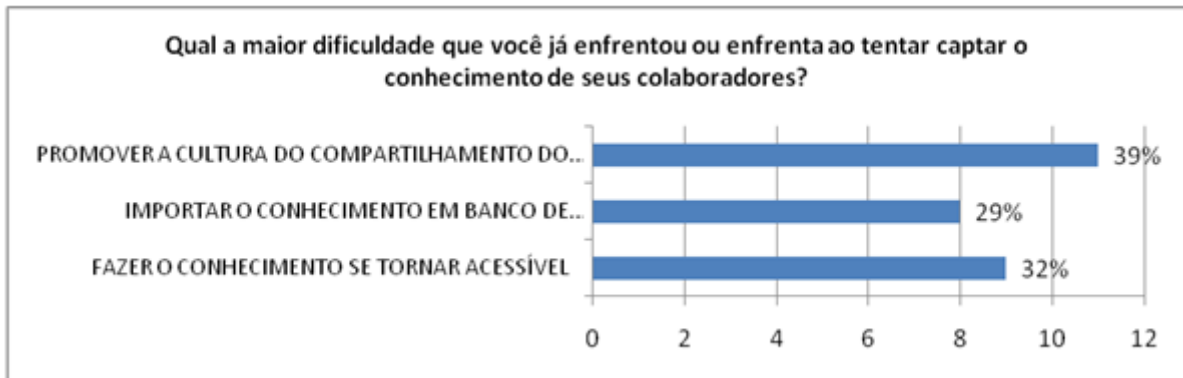
Gráfico 12 – Percentual dos resultados obtidos na questão 03- Parte III do questionário



Fonte: Dados da pesquisa

Na intenção de identificar as barreiras que o gestor enfrenta para registrar o conhecimento tácito de seus colaboradores, foi pesquisado qual das três opções oferecidas seria a maior dificuldade na captação do conhecimento. A opção mais assinalada foi a dificuldade de se promover a cultura do compartilhamento entre seus colaboradores (39%). Ressalta-se que Ambrecht *et al.* (2001 apud Guimarães *et al.*, 2009) apontam cultura, infraestrutura e ferramentas de TI, os facilitadores no processo de criação, aquisição e transferência do conhecimento. (Gráfico 13).

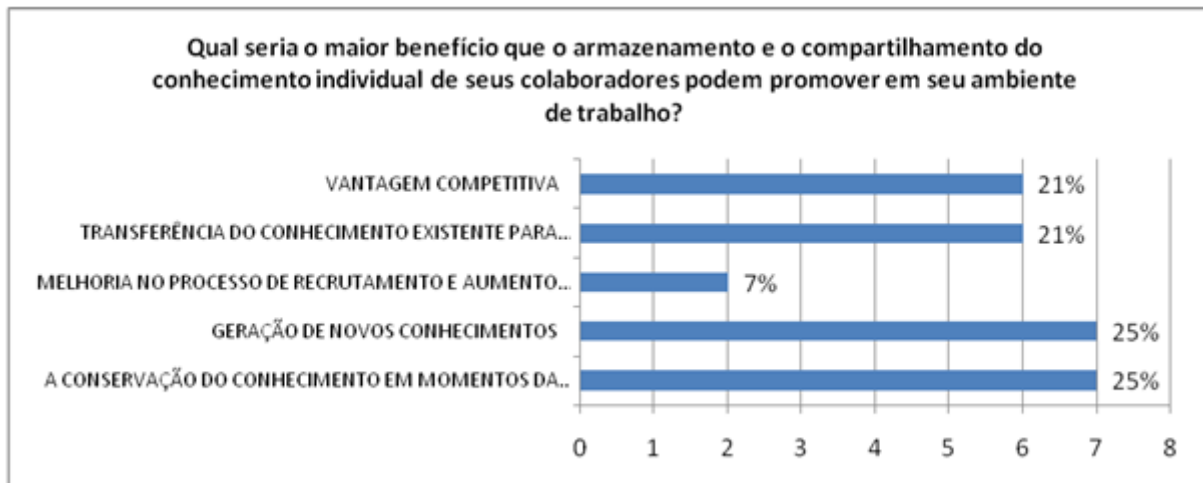
Gráfico 13 – Percentual dos resultados obtidos na questão 04- Parte III do questionário



Fonte: Dados da pesquisa

Conforme demonstrado em nosso referencial teórico, existem inúmeros benefícios que a transformação do conhecimento tácito em explícito pode trazer para as organizações. Na tentativa de investigar qual o maior benefício entre os respondentes, 25% optaram pela conservação do conhecimento em momentos da ausência do colaborador, e outros 25% optaram que os benefícios decorreriam pela geração de novos conhecimentos, havendo um empate entre 2 opções das 5 apresentadas (Gráfico 14).

Gráfico 14 – Percentual dos resultados obtidos na questão 05- Parte III do questionário

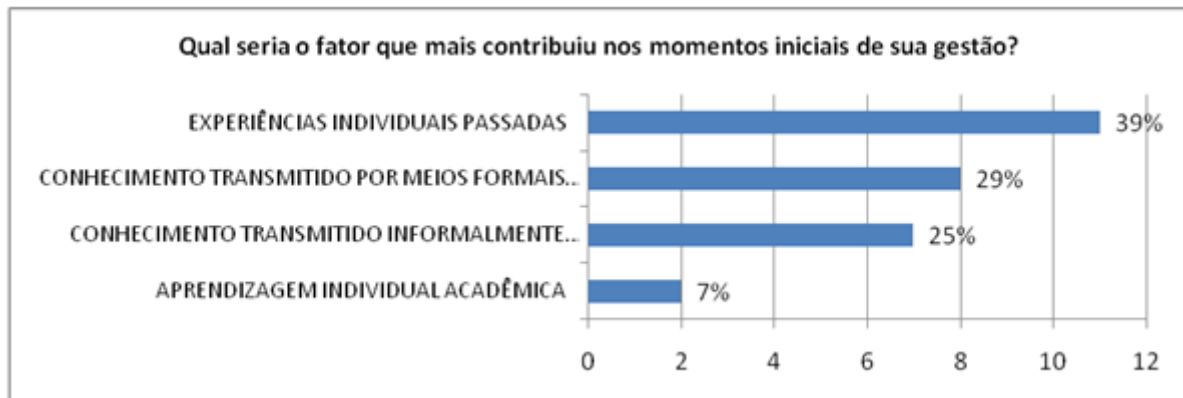


Fonte: Dados da pesquisa

O intuito da questão de número 6 é de identificar a influência que o aprendizado inicial da carreira do gestor tem com as estratégias que ele se utiliza atualmente para gestão do conhecimento. 39% dos gestores afirmou que as experiências individuais passadas foi o que mais contribuiu nas fases iniciais de sua gestão.

Comparando as respostas da questão de número 06 – Parte II, onde 82% consideram o registro e o armazenamento do conhecimento como estratégia de gestão para a manutenção do conhecimento organizacional, e a questão atual (Gráfico 15), onde o conhecimento transmitido por meios formais foi a 2ª alternativa mais votada, observamos a não relação entre o aprendizado inicial de sua gestão e o que o gestor aplica como estratégia aos seus colaboradores.

Gráfico 15 – Percentual dos resultados obtidos na questão 06- Parte III do questionário



Fonte: Dados da pesquisa

Este subcapítulo, que fala sobre o gerenciamento da implantação, revela pontos positivos para os objetivos da pesquisa. Por meio dos respondentes, identificamos os seguintes aspectos: rotatividade do conhecimento tácito (64%); estimulação da criação do conhecimento por meio dos gestores (75%); apoio através de conhecimento tácito (57%) e através do conhecimento explícito (43%) para realização de novas tarefas; cultura do compartilhamento como principal barreira para a implantação (39%); geração e a conservação de novos conhecimentos como benefícios gerados pela gestão do conhecimento (25% cada) e a contribuição das experiências passadas como fator de influência na fase inicial da gestão dos respondentes (39%).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi desenvolvido com o objetivo de evidenciar a importância da gestão do conhecimento através das práticas gerenciais na externalização do conhecimento tácito nas organizações. Cabe destacar que o tema Gestão do Conhecimento é muito amplo, assim, o foco deste trabalho é o seu estudo sob a ótica do gestor dos diversos níveis organizacionais de uma empresa. Desse modo, identificamos conforme revisão bibliográfica, pontos indispensáveis para o tema em questão, como: conhecimento, gestão do conhecimento nas organizações e o papel do gestor na gestão do conhecimento organizacional.

Com o intuito de compreender a gestão do conhecimento neste contexto, foi aplicado um questionário com o público alvo formado por gestores que atuam em diversas áreas e níveis.

Na parte I do questionário, os gestores responderam ter experiência profissional e possuir colaboradores sob sua supervisão, o que confirma uma demanda da gestão do conhecimento, sendo mais evidente essa demanda no ramo de prestação de serviços, ramo que fundamentalmente faz uso do conhecimento individual.

Para um aprofundamento do assunto, na parte II do questionário levantamos questões que identificasse as atitudes dos gestores com relação à gestão do conhecimento. Observamos que os gestores reconhecem a importância do tema para a empresa e admitem a responsabilidade de conservar o conhecimento de seus colaboradores. Diferente de uma pequena quantidade que entende que a responsabilidade desta gestão seria do próprio colaborador, de um setor específico ou da alta administração.

A valorização da memória organizacional foi notada através de respostas que demonstram o planejamento do gestor diante da ausência de um colaborador, que os mesmos fazem uso de ferramentas que gerenciam o conhecimento e admitem estarem atentos a uma possível resistência por parte de seus colaboradores para o compartilhamento do conhecimento. Esta proatividade por parte dos gestores contribui para o fluxo do conhecimento, para a continuidade dos serviços, e para o alcance dos objetivos da empresa.

Na parte III, onde procuramos identificar a gerência das ferramentas usadas para a transformação do conhecimento tácito em explícito por meio dos gestores, a pesquisa demonstrou certo equilíbrio em muitos dos seus resultados.

Foi identificado que parte dos gestores consideram primordial a interação para o compartilhamento do conhecimento e utilizam deste meio como apoio para aprendizado de uma nova atividade, além de promoverem a manifestação de ideias por meio de reuniões de *brainstorming* para estimulação da criação do conhecimento. A outra parte de aproximadamente igual quantidade demonstrou ter o conhecimento explícito como principal apoio para realização de novas atividades, o que poderia explicar os resultados negativos quanto da raridade da prática de reuniões informais.

Quanto à análise da implantação da gerência do conhecimento, os resultados revelaram a dificuldade dos gestores em três modos de conversão que a empresa pode estimular para a transformação do conhecimento (TAUKECHI e NONAKA, 2008), apresentando dificuldades na socialização, na externalização e na combinação. Entretanto, a análise dos resultados dos benefícios que a gestão do conhecimento pode oferecer foi bem ampla, no qual possivelmente fora decorrência da identificação dos benefícios com os objetivos de cada empresa representada.

Por fim, procuramos investigar a influência do aprendizado inicial dos gestores respondentes com as respostas apresentadas no questionário. Sendo o tempo médio de experiência profissional dos respondentes de 17 anos, a opção mais apontada foi a contribuição das experiências individual passadas. Levando em consideração a atual situação do mercado, onde a grande competitividade entre as empresas não admite que haja um rompimento dos serviços por demora no aprendizado, os gestores entrevistados demonstraram ser bastante flexíveis a estas transformações, tendo em vista os altos resultados obtidos na escolha pelo armazenamento do conhecimento como estratégia para o compartilhamento entre seus colaboradores.

Diante disso, consideramos que a pesquisa demonstrou bastante relevância no que diz respeito ao estudo do papel do gestor em gerir o conhecimento, bem como na transformação do conhecimento tácito em explícito, demonstrando a importância que os gestores dão ao tema. Porém, algumas questões apresentaram discordâncias em suas respostas, o que mostra um possível conhecimento superficial do assunto por parte dos gestores entrevistados, no qual poderia comprometer a eficácia da gestão quanto ao uso de ferramentas e estratégias apropriadas para a explicitação do conhecimento tácito e seu posterior compartilhamento.

De modo geral, este estudo revelou que promover a criação e o compartilhamento do conhecimento para o aumento da eficiência da empresa necessita de uma visão sistêmica e integrada, exigindo-se do gestor conhecimentos mais amplos sobre as atividades da organização e de todos os setores existentes.

REFERÊNCIAS

BARROS; LEHFELD, Aidil Jesus da Silveira; Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3º edição. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2007.

CARVALHO, Fábio Câmara Araujo de. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.

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

FREIRE, Patrícia de Sá, *et al.* **Memória organizacional e o seu papel na gestão do conhecimento**. Revista de ciência de administração. V. 14, n 33, pg 41-51, ago 2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n33p41/22535>>. Acesso em: 10 mar. 2014.

GUIMARÃES, Alexandre de Almeida, *et al.* **Práticas e ferramentas utilizadas para a gestão do conhecimento em departamentos de P&D de empresas brasileiras de grande porte**. Revista Gestão Industrial. v. 05, Edição Especial – Gestão do Conhecimento, p. 87-104, 2009. Disponível em: <<https://http://revistas.utfpr.edu.br/pg/index.php/revistagi/article/view/482>>. Acesso em: 20 set. 2014.

LAPA, Eduardo. **A gestão do conhecimento hoje no Brasil**. Disponível em: <<http://webinsider.com.br/2003/10/22/a-gestao-do-conhecimento-hoje-no-brasil/>> Acesso em: 23 mar. 2014

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

SABBAG, Paulo Yazigi. **Espirais do Conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações**. São Paulo: Saraiva, 2007.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. Inclui o modelo das sete dimensões da gestão do conhecimento. 5º Edição. São Paulo: Elsevier, 2005.

APENDICE A – MODELO DE QUESTIONÁRIO A SER APLICADO PARA PESQUISA DE CAMPO

Prezado Gestor,

Este questionário, de caráter anônimo, tem o objetivo de levantar a percepção dos respondentes acerca dos aspectos relacionados à Gestão do Conhecimento abordados neste questionário. A sua participação, isenta e imparcial, é fundamental para a concretização da pesquisa em curso. O questionário está dividido em três partes e apresenta questões de múltipla escolha.

Parte I - Perfil Profissional:

- Área de trabalho
 Administração Geral Marketing/Vendas
 RH Produção
 Financeiro Logística
 outro: _____
- Tempo de experiência profissional (número aproximado de anos): _____
- Cargo / posição ocupada (escolher nível mais próximo, independente da nomenclatura)
 Alta Gerência Média Gerência Gerência operacional
- Setor de Atuação no momento:
 Indústria Comércio Prestação de Serviços
- Quantos colaboradores você possui sob sua supervisão? _____

Parte II - Práticas gerenciais

- Você considera a prática da gestão do conhecimento importante para a eficiência da empresa?
 Concordo totalmente Concordo parcialmente
 indiferente
 Discordo totalmente Discordo parcialmente
- Na sua opinião, de quem seria a responsabilidade maior da manutenção e conservação do conhecimento específicos dos indivíduos nas organizações?
 De um setor específico Do próprio colaborador
 Dos gestores em geral Da alta administração
- Com que frequência você faz uso de ferramentas para o melhor gerenciamento do conhecimento de seus subordinados (banco de dados, software, intranet, manuais...)?
 Sempre Quase sempre Às vezes
 Quase nunca Nunca
- Em sua gestão, com que frequência você teve que recorrer a um colaborador que estivesse em período de afastamento para que houvesse a continuação do serviço prestado (Ex: licença médica, férias, núpcias, etc),?
 Sempre Quase sempre Às vezes
 Quase nunca Nunca
- Com que regularidade, seus colaboradores retêm o conhecimento do serviço na intenção de não compartilhá-lo com ninguém?
 Sempre Quase sempre Às vezes
 Quase nunca Nunca
- A longo prazo, qual a opção que melhor se adequaria às suas estratégias de gestão para a manutenção do conhecimento organizacional?
 A contratação de um colaborador que já apresente experiência na área
 O registro e o armazenamento do conhecimento por meio de ferramentas adequadas dos colaboradores mais experientes
 A centralização do conhecimento por um dos colaboradores, garantindo sempre a transmissão do conhecimento por meio da interação.
- Qual das alternativas abaixo você considera primordial para que haja o compartilhamento do conhecimento entre seus colaboradores?
 interação entre os colaboradores
 Estímulo por parte dos gestores
 Conhecimento dos sistemas de informação da empresa (portais, sites, banco de dados...)

Parte III - Gerência da implantação da gestão do conhecimento

- Com que periodicidade há entrada e saída de pessoal em sua empresa em comparação a outras empresas do mesmo setor?
 Sempre Quase sempre Às vezes
 Quase nunca Nunca
- Em sua empresa, com que frequência há reuniões informais, fora do local de trabalho ou em ambientes virtuais, para a realização de brainstorming (manifestação de ideias).
 Sempre Quase sempre Às vezes

Quase nunca Nunca

3. Assinale o principal tipo de apoio que seus colaboradores encontram ao realizarem uma nova atividade na qual nunca exerceram.

- Manuais Banco de dados
 Orientações verbais Colegas de trabalhos

4. Qual a maior dificuldade que você já enfrentou ou enfrenta ao tentar captar o conhecimento de seus colaboradores?

- Importar o conhecimento em bancos de dados, documentos e softwares
 Aplicar o conhecimento registrado em novos colaboradores
 Fazer o conhecimento se tornar acessível
 Promover a cultura do compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores

5. Qual seria o maior benefício que o armazenamento e o compartilhamento do conhecimento individual de seus colaboradores podem promover em seu ambiente de trabalho?

- Geração de novos conhecimentos
 Transferência do conhecimento existente para outras partes da organização
 A conservação do conhecimento em momentos da ausência do colaborador
 Melhoria no processo de recrutamento e aumento das oportunidades de treinamento
 Vantagem competitiva

6. Qual seria o fator que mais contribuiu nos momentos iniciais de sua gestão?

- Experiências individuais passadas
 Aprendizagem individual acadêmica
 Conhecimento transmitido por meios formais (Registros, manuais...)
 Conhecimento transmitido informalmente pelos colaboradores anteriores.