



IJKEM
International Journal of Knowledge Engineering
and Management



O USO DE FERRAMENTAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA DE SOLUÇÕES EM MOVIMENTAÇÃO DE CARGAS

Fabina Bohm Gramkow*

Suely da Silva Carneiro**

Neri dos Santos***

Resumo

As organizações passaram por diversas fases em função da evolução da sociedade: feudal, industrial e atualmente vive a era do conhecimento, caracterizada pela economia do conhecimento – baseada no valor dos ativos intangíveis (conhecimento, descobertas, patentes, invenções) mais que os tangíveis (patrimônio físico). Desta forma o desafio das organizações está centrado em transformar seu diferencial competitivo, baseado no capital estrutural e tangível, para o capital intangível: o conhecimento. Este artigo apresenta um estudo sobre o uso de ferramentas e práticas de gestão do conhecimento em uma empresa de soluções em movimentação de cargas. Para atingir o objetivo proposto utilizou-se o estudo de caso como método baseado em entrevistas com gerentes e análise documental. Na análise dos dados pode-se verificar que, apesar da empresa estudada apresentar características de organização da era industrial, e portanto da economia industrial, está implantando ferramentas e práticas tais como uma plataforma de registros e a criação de um comitê para estudar novos processos e formas de resolver problemas baseados em gestão do conhecimento.

Palavras-chave: gestão do conhecimento, organização de economia industrial.

* Estudante do Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina fbgramkow@hotmail.com

** Estudante do Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina scarreira@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

O dinamismo atual dos mercados exige que as organizações encontrem mecanismos de gestão que criem um diferencial competitivo para que possam manter-se frente aos desafios de uma competição mundial que não é mais pautada em um capital estrutural e tangível, mas em um capital intangível: o conhecimento. Desta forma as organizações necessitam desenvolver mecanismos de criação, armazenagem e disseminação do conhecimento e assim agregar valor à rede de clientes, fornecedores e sociedade.

Sob este aspecto as organizações devem aprimorar seus processos, a fim de manter um bom desempenho e sustentabilidade no ambiente que estão inseridas. Para tanto a utilização de modelos e formas de gestão que vem se consolidando e gerando resultados em algumas empresas e diversos ramos de negócio devem ser destacados e replicados. Um destes modelos contemporâneos é a gestão do conhecimento (GC) que aborda as organizações pelo seu aspecto de criação, armazenagem e disseminação do conhecimento, de forma a torná-las mais competitivas conforme apontado por Kimiz (2005) e por Dos Santos (2005).

De acordo com Uriarte (2008) a Gestão do Conhecimento envolve, entre outros, a identificação e o mapeamento dos ativos intelectuais de uma organização. Este basicamente significa a identificação de quem sabe o quê dentro da organização. Quando vistos a partir deste ponto de vista, a GC pode ser considerada como um processo de realização de uma auditoria dos ativos intelectuais com foco exclusivo dos recursos organizacionais e das suas funções cruciais.

Uriarte (2008) comenta ainda que a gestão do conhecimento vai além desse nível de mapeamento. Mais substantivamente, envolve também a criação de conhecimento para a vantagem competitiva e a conversão de grandes quantidades de dados organizacionais em informação facilmente acessível.

Ressalta-se que a era do conhecimento, embasada na economia do conhecimento e portanto em ativos intangíveis também é permeada por organizações da economia industrial, chamada de velha economia. Algumas destas organizações fazem uso e se apropriam das vantagens da GC, como exemplo a empresa explorada neste estudo, caracterizada por atuar no ramo industrial de soluções em movimentação de cargas.

*** Professor do do Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina nsantos@gmail.com
Int. J. Knowl. Eng. Manag., ISSN 2316-6517, Florianópolis, v.3, n.6, p. 46-63, jul/nov, 2014

Face as considerações expostas a **questão de pesquisa** deste estudo é: Quais as ferramentas e as práticas de GC são utilizadas em uma empresa industrial de soluções em movimentação de cargas?

Para buscar atender este questionamento, o presente trabalho tem como **objetivo** identificar quais as ferramentas e as práticas de GC são utilizadas pela empresa estudada para melhorar seu desempenho.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)

As organizações se adaptam às fases da evolução da sociedade: feudal, industrial e atualmente vive a era do conhecimento, caracterizada pela economia do conhecimento – baseada na maior valorização dos ativos intangíveis (conhecimento, descobertas, patentes, invenções) em comparação com os tangíveis (patrimônio físico). A comunicação entre as organizações ficou mais rápida e independe da distância, as informações estão disponíveis em tempo real dando um novo ritmo ao mundo dos negócios e trazendo a vantagem competitiva para as organizações que conseguem gerenciar melhor seus conhecimentos.

2.1 Histórico e Principais Fundamentos

A partir de meados da década de 80, as organizações passaram a considerar o conhecimento como um fator competitivo importante. Parte deste processo foi consequência da ênfase dada pelo mercado à qualidade de serviço e/ou produto, a capacidade de resposta, a diversidade e a personalização. Algumas organizações, como a Chaparral Steel, citada por Wiig (1997), estavam perseguindo o foco no conhecimento por alguns anos, e acabou contagiando outras organizações. Este foco apareceu em muitos lugares em todo o mundo, quase simultaneamente, sendo comparado por Wiig (1997) como bolhas que aparecem numa chaleira de água superaquecida.

Uma pesquisa de 1989 realizada com cinquenta dirigentes de grandes empresas, publicada na Revista Fortune citado por Wiig (1997), mostra que o conhecimento é um fator fundamental para o sucesso da empresa. Os executivos comentam ainda que a viabilidade da empresa está relacionada diretamente com a qualidade competitiva dos ativos de conhecimento e o sucesso da sua exploração. Desde então os executivos começam a empreender esforços para criar e gerar valor a partir de ativos de conhecimento existentes nas organizações. Muitas vezes crenças pessoais impulsionavam estes esforços, combinados com

fortes convicções que os concorrentes e seus ativos de conhecimento estão mais competitivos.

O foco em gestão do conhecimento ainda está sendo absorvido pelas organizações, sendo considerado um fenômeno recente na história social, política e econômica da humanidade. Os gestores das organizações sabem da importância da exploração e implementação da gestão do conhecimento. Bem como a academia, através de pesquisas em diversas áreas do conhecimento, tem divulgado a competitividade de empresas e nações que investem em geração, armazenamento e disseminação do conhecimento.

Definições para GC	(Steil, 2007)
1. Gerenciamento formal do conhecimento para facilitar a criação, o acesso e a reutilização do conhecimento, geralmente com a utilização de tecnologia da informação.	(O'LEARY, 1998, p.34).
2. Processo e criar, capturar e utilizar conhecimento para aumentar o desempenho organizacional.	(BASSI, 1999, p.424).
3. Habilidade das organizações para gerenciar, armazenar, agregar valor e distribuir conhecimento.	(LIEBOWITZ; WILCOX, 1997, p.i).
4. GC é o conjunto de processos voltados a criar, capturar, armazenar, compartilhar, aplicar e reutilizar conhecimento.	(Wiig, 1997 apud SUN; AHO, 2006).
5. GC é o processo sistemático e especificado organizacionalmente para adquirir, organizar e comunicar conhecimento de empregados, de modo que outros empregados possam fazer uso do mesmo para um trabalho mais efetivo e produtivo.	(Davenport, et al. 1998 apud SUN; HAO, 2006).
6. GC é a ciência de coletar conhecimento organizacional e, por reconhecimento e compreensão das relações e dos padrões, torná-lo em informação útil e acessível e conhecimento valioso.	(Loshin, 2001 apud SUN; HAO, 2006).
7. GC é a criação de processos de gestão e infraestrutura para trazer conhecimento e comunicações juntas em uma ecologia comum que deve apoiar a criação, utilização e retenção de conhecimento.	(SUN; HAO, 2006).
8. GC é o desenvolvimento e a gestão integrada de sistemas de conhecimento bem configurados e integrados ao trabalho.	(Barth, 2000 apud SUN; HAO, 2006).
9. GC é um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo.	(Comitê Executivo do Governo Eletrônico apud BATISTA et al., 2005).
10. GC foca-se em facilitar e gerenciar conhecimento relacionado a atividades tais como criação, captura, transformação e uso.	(WIIG, 1997a).

Quadro 1:Resumo de algumas definições de Gestão do Conhecimento (GC).

Fonte: Adaptado de Steil (2007)

A definição de gestão do conhecimento (GC) não é unânime, mas muito similar entre os diversos autores que vêm construindo ao longo de alguns anos, como exemplo cita-se o Quadro 1, contribuição de Steil (2007), que apresenta um resumo de algumas definições:

Avançando na discussão sobre gestão do conhecimento é necessário, inicialmente, saber o que é informação, o que é conhecimento e o que caracteriza organizações de aprendizagem.

Segundo Nonaka e Takeuchi(1997) a informação gera conhecimento a medida que o sinal que ela transmite é o que podemos aprender. Desta forma informação é o dado processado, porém sem uma interpretação de quem o tem, é o dado compilado sem análise. Já o conhecimento diz respeito, segundo Platão (Século IV a.C.) *apud* Nonaka e Takeuchi(1997), a uma crença verdadeira e justificada, a partir das informações que são aprendidas.

O conhecimento são informações elaboradas conforme o sistema de crenças e valores de cada indivíduo, desta forma, segundo Nonaka e Takeuchi(1997), a informação é um fluxo de mensagens enquanto o conhecimento é criado por este fluxo de informações conforme os crenças e valores de seu detentor. Sendo que o conhecimento pode ser tácito ou explícito. O tácito envolve a subjetividade de cada indivíduo, ou seja: está no indivíduo e depende deste para ser transmitido, transferido ou decodificado. Já o conhecimento explícito é a codificação do conhecimento tácito que está disponível através de arquivos, documentos, manuais.

O processo de gestão do conhecimento baseia-se na capacidade de todos os membros da organização em agregar valor aos processos de negócio de base, através da criação, da comunicação, da codificação, e da coordenação de espaços de troca de conhecimentos explícitos e tácitos (Nonaka e Takeuchi, 1995). Nonaka e Takeuchi (1995) teorizam que o fluxo de transições de conhecimento se dão a partir da socialização, da externalização, da combinação e, finalmente, da internalização. Isto acontece basicamente a partir da experiência-prima, para a compreensão, em seguida, para a categorização, e, finalmente, para a criação de modelos mentais pessoais que transcendem a experiência.

A partir da década de 90 a gestão do conhecimento passou a ser instrumentalizada através da aprendizagem nas organizações com foco na competitividade gerada pelo conhecimento. Sendo o fator central desta abordagem a forma como o conhecimento de um indivíduo ou grupo de indivíduos pode ser absorvido pela organização.

Dentro deste cenário há autores que trabalham mais na linha do conhecimento tendo como foco o indivíduo (Argyris e Shön, 1978) e outros com foco na organização (Schein 2004, Nonaka e Takeuchi, 1997, Senge, 1998). Contudo ambos os focos têm a preocupação de que o ambiente organizacional é fator preponderante para o desenvolvimento de organizações que aprendem. Neste ambiente deve haver características como incentivo à

criatividade, à participação, à melhoria constante, conforme explicitado por Nonaka e Takeuchi (1997) na espiral do conhecimento na qual o conhecimento do indivíduo passa para o grupo e deste para a empresa e vice versa, dando a conotação de movimento constante e cada vez mais elevado do conhecimento dentro da organização.

A gestão do conhecimento proposto por Angeloni (2001) leva em conta três variáveis fundamentais: pessoas, infraestrutura, e tecnologia. Trata-se de um sistema integrado em que cada uma destas variáveis deve possuir consonância entre si, com uma gestão flexível e essencialmente participativa. Este modelo é diferente da gestão cartesiana que influenciou por muito tempo a vida das organizações.

Dos Santos (2005) contribui nesta mesma linha comentando que a gestão do conhecimento se dá em organizações em que as pessoas, os processos e a estrutura estão focados em produzir bens intangíveis, como o investimento em P&D (pesquisa e desenvolvimento), lançamento de novos produtos e serviços, capacitação e formação continuada dos colaboradores e uma estrutura flexível. Dentro deste contexto o autor ainda comenta que a liderança permeia toda organização e funciona como força propulsora que influencia no desempenho organizacional.

Para Kimiz (2005) o conhecimento guarda características que o diferencia de outras espécies de insumo para a produção ou circulação de bens e serviços, tais como:

- o uso do conhecimento não significa seu consumo ou destruição;
- a transferência de conhecimento não resulta em sua perda;
- o conhecimento é abundante, porém a habilidade de usá-lo é escassa;
- muito do conhecimento valioso da organização “vai para casa ao fim do expediente”, no sentido de que reside nos colaboradores.

Estas características específicas do conhecimento conduzem à necessidade de se pensar uma disciplina própria para se ocupar dos processos de obtenção, disseminação, uso e criação de novos conhecimentos na organização. Este é o papel da GC, conforme exposto por Uriarte (2008), o novo paradigma neste contexto é o fato de que o conhecimento organizacional deve ser compartilhado, como forma de fomento ao seu crescimento, pois entre aquelas organizações que compartilham conhecimentos entre os gerentes e demais colaboradores cresce mais forte e competitiva, razão pela qual o autor identifica o coração da GC no compartilhamento do conhecimento.

Clarke (2004, p. 30) expõe ainda que a Gestão do Conhecimento pode proporcionar um círculo de evolução do conhecimento, a fim de que este possa contribuir com todos os

níveis da organização. Para Prakash (2009) os resultados da implementação de um sistema de gestão do conhecimento devem ser capaz de demonstrar a melhoria da aprendizagem e inovação, que a equipe construiu, capacidades individuais, organizacionais e sociais, e, finalmente, levar a melhorias na qualidade de produtos e serviços, a produtividade, lucratividade e crescimento.

Ainda segundo a autora a estratégia de gestão do conhecimento deve ser capaz de suportar sua estratégia de negócios. É necessário identificar as lacunas de conhecimento. Com base na análise de uma avaliação prévia de lacunas e oportunidades de conhecimento e a elaboração de um plano de negócios, é possível identificar uma lacuna de conhecimento estratégico

Para Fialho *et al* (2007, p.114), Gestão do Conhecimento é “[...] o gerenciamento inteligente, ordenado, sistematizado e eficaz de tudo aquilo que a empresa sabe e agrega valor ao negócio”. Os autores ainda consideram que a Gestão do Conhecimento é uma ferramenta gerencial para administrar a informação, agregar-lhe valor e distribuí-la, a fim de que possa se transformar em conhecimento.

As organizações que efetivamente implementam estratégias e técnicas de GC, bem como têm no conhecimento seu principal insumo são consideradas Organizações Intensivas em Conhecimento (OIC), termo que, segundo Starbuck (1992, p. 715) faz uma analogia às categorias organização intensiva em capital e organização intensiva em trabalho da Economia, que identificam o capital ou o trabalho como elementos mais relevantes no negócio. OICs são organizações que têm no conhecimento seu principal ativo e principal diferenciador perante as demais no mercado.

Contudo há empresas na economia industrial, dita velha economia, que utilizam-se de ferramentas e práticas de GC para serem sustentáveis no mercado em que atuam.

2.2 Modelos, Metodologias e Ferramentas em GC

Dalkir (2005, p. 58), considera este como um dos mais robustos modelos de gestão do conhecimento, sendo que um de seus méritos é a simplicidade pela qual o processo de GC é visto no interior da organização. Porém, o referido autor critica a ausência da consideração do processo de decisão, como força motriz do desenvolvimento da espiral do conhecimento. Apesar disso, nota-se na obra de Nonaka & Takeuchi a preocupação em considerar os

modelos de gestão e a forma como estes promovem ou não um ambiente favorável à espiral do conhecimento.

A partir destes subsídios teóricos, a GC preocupa-se, então, em como conseguir trabalhar com a captura e beneficiamento de conhecimentos tácitos, para que estes possam ser codificados e disponibilizados, na forma de conhecimento explícito. Em primeiro lugar, há a preocupação com o processo de criação ou captura do conhecimento, a elicitación, bem como o processo de organização ou codificação do conhecimento explícito. Nesse momento a GC relaciona-se intimamente com a Engenharia do Conhecimento, visto que estes profissionais desempenham o trabalho de obtenção do conhecimento e disponibilização, por intermédio de sistemas expertos, com ou sem base nas tecnologias de informação e comunicação (TIC's). Métodos utilizados nesse momento são a entrevista estruturada, *storytelling*, o sistema de aprendizado pela fala e o aprendizado pela observação. O processo de captura do conhecimento também ocorre no nível organizacional, o que se dá por meio da transferência de tecnologia, ou enxertamento (*grafting*), ou através do aprendizado pela observação de outras organizações (*vicarious learning*), pelo aprendizado experiencial e pelo aprendizado inferencial (DALKIR, 2005, p. 77-104).

Em seguida, a GC se preocupa com as fases de compartilhamento e disseminação do conhecimento na organização. Nesse sentido, destaca-se principalmente o uso das Comunidades de Prática (*Communities of Practice* ou *CoPs*). CoPs podem ser definidas como sendo grupos onde certos tipos de conhecimento são nutridos, compartilhados e sustentados, tal como consideram Hildreth e Kimble (2004, p. ix).

Conforme Uriarte Junior (2008, p. 89), partindo-se do senso comum de que as pessoas trabalham melhor em conjunto, como um time, se eles comumente se comunicam. Com as CoPs, permite-se que as pessoas trabalhem dessa forma, em um espaço virtual, ainda que essas pessoas trabalhem em departamentos ou locais diferentes. Nesse lugar os membros podem compartilhar seus conhecimentos e suas experiências.

Por fim, dentro do ciclo da GC também deve estar incluída a consideração sobre a aplicação do conhecimento, o que se dá novamente tanto no plano individual, quanto de grupo ou em toda a organização (DALKIR, 2005). O autor também comenta que os repositórios, principalmente os do tipo plataforma, são essenciais para armazenagem e disseminação do conhecimento.

O empreendimento da GC em uma organização demanda investimento em uma estrutura própria. A estruturação da GC não pode ser um processo pontual, onde contrata-se

uma empresa de consultoria para desenvolvê-lo, para posteriormente apenas se replicar o modelo. Como considerado acima, o conhecimento é um ativo não estático, pelo contrário, encontra-se em um contínuo fluxo de ressignificação e de constituição de novos conceitos. Assim, Dalkir (2005, p. 173) propõe que uma organização que encampa a GC deve criar as devidas condições, como uma base de conhecimento para armazenar ativos intelectuais, desenvolver CoPs, desenvolver uma cultura organizacional que incentive à participação nos ciclos de GC, bem como até mesmo constituir um CKO (*Chief Knowledge Officer*), para desenvolver e implementar a estratégia de GC à organização.

a. Desafios da GC

Os objetivos da gestão do conhecimento segundo Kimiz (2005) são ambiciosos e quase sempre envolvem interação entre os indivíduos, o grupo e a organização. Os principais desafios enfrentados pela gestão do conhecimento incluem foco nas pessoas ou questões culturais. Em um ambiente onde o indivíduo é valorizado e recompensado pelo seu conhecimento, o estabelecimento de uma cultura que reconhece o conhecimento tácito e incentiva os funcionários a compartilhar é fundamental.

A GC, como uma nova área que envolve o conhecimento das organizações, logo após seus primeiros debates apareceu como um novo modismo, dentre outros tantos, a ser implementado nas organizações. Nesse sentido, diversas companhias forneciam serviços de GC identificados tão somente na venda de uma solução tecnológica à organização.

A necessidade de vender o conceito de gestão do conhecimento para os funcionários não deve ser subestimada, afinal, em muitos casos os funcionários estão sendo convidados a entregar os seus conhecimentos e experiência e é isso que os tornam valiosos como indivíduos, tanto na dimensão de sua auto imagem, quanto no conceito que esse indivíduo possui junto à organização.

Todavia, essa lição somente foi aprendida a prática, visto que o fôlego exclusivo da GC nas TICs não foi capaz de desenvolver instrumentos eficazes e duradouros de GC nas organizações. Nesse sentido, conforme Dalkir (2005, p. 318), o retorno dos investimentos em GC não podem ser considerados a curto prazo, devem-se considerar os ganhos do desenvolvimento, a longo prazo, dos processos, das pessoas e da própria organização.

Na concepção de Bhatt (2001) a GC lida com uma visão mais profunda, envolvendo pessoas, processos e tecnologia. O autor argumenta que as organizações podem focar as

pessoas, as tecnologias ou os processos, quando, na verdade, não é um deles que pode dar certo, mas sim, a interação entre os três. Desta forma é necessário haver uma mudança equilibrada na cultura organizacional, nas tecnologias e nos processos para que a GC possa efetivamente trazer resultados à organização.

2.4 GC em Organizações da Economia Industrial

A natureza das organizações da economia industrial mudou rapidamente por causa do aumento da conectividade global, do conhecimento distribuído e dos ciclos mais curtos de desenvolvimento de produtos. Estas organizações estão agilizando seus processos e explorando maneiras de trabalhar com mais inteligência através de uma melhor colaboração e comunicação, comentado por Bacquet e Naccari (2002).

Desta forma as organizações da era industrial atualmente estão reciclando suas práticas e investindo em reorganizar processos e espaços de discussão. Bacquet e Naccari (2002) abordam que as organizações, independente da natureza, necessitam de novas formas e espaços de troca de ideias. Os autores completam ainda que o formato das reuniões devem ser mais informal e conectado via tecnologias, de modo a: facilitar o acesso entre as pessoas, encurtar distâncias e agilizar a tomada de decisão.

A estratégica também deve acompanhar esta dinâmica que acaba transformando a informação, a partir de um processamento de dados e fornecimento de informações, em uma colheita e aproveitando o conhecimento de toda a organização.

A preocupação acerca da resolução dos problemas está mobilizando cada vez mais organizações da economia industrial, fazendo com que busquem ferramentas e práticas para melhorar seu desempenho. Kimiz (2005) comenta que, dentro do contexto de tantas mudanças, passou a ser uma necessidade de todo tipo de organização a captura e a disseminação do conhecimento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo em vista a proposta desta pesquisa, de identificar as ferramentas e as práticas de GC em uma indústria de solução em movimentação de cargas, optou-se pela abordagem qualitativa de cunho exploratória e descritiva, que possibilita uma apreciação crítica do

mundo e seus fenômenos. O método utilizado foi o estudo de caso, tendo como instrumento de coleta de dados: entrevistas com gerentes e análise de documentos da empresa estudada.

A metodologia qualitativa propõe se aprofundar na complexidade dos fenômenos, fatos e processos particulares e específicos de grupos mais ou menos delimitados em extensão, capazes de serem abrangidos intensamente pelo pesquisador (MINAYO; SANCHES, 1993).

De acordo com Bogdan *apud* Triviños (1995, p. 128), cinco são as características da abordagem qualitativa: o ambiente natural é a fonte direta dos dados e o pesquisador é o seu instrumento-chave (1); é descritiva (2); os pesquisadores estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto (3); tendência a se efetuar uma análise (4); o significado é a preocupação essencial (5).

Ao iniciar a pesquisa qualitativa não se sabe ainda qual será o resultado alcançado, pois como destaca Godoy (1995a, p. 63) “Quando um pesquisador de orientação qualitativa planeja desenvolver algum tipo de teoria sobre o que está estudando, constrói o quadro teórico aos poucos, à medida que coleta os dados e os examina”.

Com relação ao estudo de caso, segundo Triviños (1995, p. 133) “É uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma *unidade* que se analisa profundamente”. Unidade pode ser considerada tanto com um sujeito, quanto um conjunto de sujeitos, ou uma organização, como é o caso do presente trabalho.

No estudo de caso, como destaca Yin (2004, p. 79), definido o objeto de investigação, o próximo passo é a preparação da coleta de dados. Para o presente estudo foi utilizada, principalmente, a entrevista com gerentes da organização das áreas de: vendas, produção e financeiro.

A análise dos dados foi realizada através da interpretação das transcrições das entrevistas, baseada no método interpretativista comentado por Taylor e Bogdan (1998) como a depuração em palavras-chave, posteriormente agrupá-las em categorias e finalmente interpretá-las e descrevê-las.

4 GC EM UMA EMPRESA DE SOLUÇÕES EM MOVIMENTAÇÃO DE CARGAS

A empresa objeto de estudo atua no ramo de soluções em movimentação de cargas há mais de 40 anos, e conta com aproximadamente 500 colaboradores. Em seu mix de produtos

possui 16 modelos de soluções em movimentação de cargas, alguns com alta tecnologia agregada. Além disto possui uma parceria com a Scania e investimentos aportados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) para projetos de expansão.

Em relação à gestão do conhecimento observa-se que a empresa estudada está passando por uma fase de transição e alteração de alguns processos e práticas. E de acordo com as entrevistas realizadas pôde-se **mapear dois cenários: “o atual” e o “de mudança”**. Para tanto discorrer-se-á sobre estes dois cenários de forma a identificar as ferramentas e as práticas de GC que estão sendo aplicadas na empresa.

No **cenário “o atual”** é possível identificar que a gestão é do tipo *middle-up-down*, haja vista que o conhecimento é disseminado através dos gerentes, bem como estes tem a liberalidade de propor melhorias e com boa aceitação pela direção. Conforme comentado por Dalkir (2008) as organizações que se caracterizam desta forma possuem uma gestão em que os gerentes (middle) disseminam as ideias.

A empresa utiliza o sistema integrado de informações e tomada de decisão: SAP, que hoje é a principal fonte de informações, contudo está criando uma plataforma para aprimorar seu processo de criação, armazenagem e disseminação do conhecimento que mais adiante será descrita. Kimiz (2005) cita que a tecnologia auxilia e serve como ferramenta, contudo ela deve ser consequência de uma cultura voltada para o compartilhamento do conhecimento.

A disseminação do conhecimento é realizada através de reuniões, onde os gerentes, discutem com sua equipe os processos e resoluções de problemas, bem como repassam ao grupo mudanças e informações estratégicas. Desta forma observa-se o que Hildreth e Kimble (2004) citam como Comunidades de Prática (*Communities of Practice* ou *CoPs*), que são definidas como grupos onde certos tipos de conhecimento são nutridos e compartilhados.

Uma das formas de aquisição do conhecimento realizada pela empresa se dá através de encaminhamento dos funcionários para cursos de capacitação conforme a sua função dentro da empresa. Sendo que os mesmos devem repassar os conhecimentos adquiridos para o grupo de colegas. Salienta-se que a política de capacitação faz parte do planejamento estratégico, sendo que os setores são responsáveis pelo encaminhamento dos colaboradores para cursos e treinamentos.

A empresa possui mapeamento de quais são os seus ativos do conhecimento em cada setor, com foco no indivíduo e não no processo. Sendo que a retenção desses ativos se faz pela diferença na remuneração e maior flexibilidade no cumprimento de horário.

Uma das propostas encaminhadas este ano e aceita pela direção foi a implantação de ferramentas e práticas de gestão do conhecimento (GC) que serão abordadas como **cenário “de mudança”** a partir deste momento.

A fase de mudança é caracterizada pelo planejamento e implementação de ferramentas e práticas de GC voltadas para a melhoria de desempenho da empresa através da resolução de problemas e aperfeiçoamento de processos.

O Planejamento prevê:

- Organização da metodologia e dos processos,
- Efetivação de um protótipo em uma das áreas da empresa, provavelmente vendas,
- Implementação nas demais áreas,
- Avaliação em cada fase,
- Análise da metodologia aplicada e adaptações

A empresa encontra-se na fase de organização da metodologia e dos processos e criação de uma plataforma de registros, cases, manuais, enfim tudo que possa auxiliar na captura e disseminação de conhecimento gerado pela empresa. Dalkir (2005) comenta que o uso de plataformas de acesso a diversas informações é fundamental dentro de um processo de disseminação do conhecimento.

Observa-se que o projeto de gestão do conhecimento é elaborado no conceito de raciocínio baseado em caso. Este projeto encontra-se na fase de construção de uma plataforma onde os departamentos farão registros dos eventos (fatos) que geraram resolução de problemas. Uriarte (2008) ressalta que raciocínio baseado em caso é utilizado em organizações, em geral, que atuam com incrementos e melhorias constantes em seus projetos.

Desta forma a disseminação será feita por todos os setores que farão os devidos registros em um repositório na plataforma de gestão do conhecimento. Ressalta-se que esta plataforma está sendo criada e os primeiros testes já estão sendo realizados.

Para alinhar o planejamento com o projeto em andamento são realizadas reuniões semanais em ambiente de trabalho intra e inter departamentos. Sendo que este mesmo método será utilizado para discutir as informações sobre como resolver problemas e melhorar processos depositados no repositório, salientando que tanto dentro dos setores como entre os departamentos. Os encontros e reuniões, segundo Uriarte (2008), são quesitos importantes no desenvolvimento de uma cultura de gestão do conhecimento.

Para executar o projeto foi criado um comitê, composto principalmente por gerentes, que analisará todos dados da plataforma (frequência, resoluções dos problemas e

colaboradores envolvidos). Kimiz (2005) salienta que o acompanhamento é necessário, contudo aos poucos deve ser algo disseminado na equipe para que todos auxiliem neste processo.

Para tornar o conhecimento tácito em explícito, a plataforma prevê o depósito de registros, cases, manuais, apresentações que possam auxiliar quando ocorrem problemas. Uma vez que as situações que já ocorreram podem abreviar a resolução de problemas em andamento, haja vista a possibilidade de similaridade ou algum ponto que possa servir de apoio (raciocínio baseado em caso). Também como base de conhecimento já cristalizado para melhorar os processos em andamento, a plataforma poderá ser útil. Esta preocupação parece ser bem premente haja vista que não desperdiçar o tempo investido em resolver problemas que, muitas vezes, já possuem uma forma de serem resolvidos é uma das intenções da empresa com as mudanças em sua forma de resolver problemas. Kimiz (2005) comenta que as plataformas e repositórios são importantes ferramentas, e se bem organizadas são fontes de resolução de problemas e de memória institucional.

Observa-se que a empresa está deixando de ser compartimentalizada e aos poucos mais integrada na forma de aprimorar seus processos e resolver seus problemas. Obviamente isto faz parte da preocupação em ser sustentável no ambiente em que está inserida, uma vez que a agilidade é um dos fatores de sucesso atualmente das empresas. E a implantação de ferramentas de GC possibilitam a melhoria de desempenho através da integração entre as informações e conhecimentos gerados e adquiridos pela empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa que norteou o desenvolvimento deste estudo está inserida no setor industrial, o que a caracteriza como uma empresa baseada no capital estrutural. Inserir na sua gestão práticas de gestão do conhecimento não é uma das tarefas mais fáceis pois a cultura organizacional está profundamente enraizada nos conceitos de uma economia baseada nos bens tangíveis, enquanto que a nova economia está pautada nos bens intangíveis, ou seja, o fator de produção é o conhecimento e o foco da gestão é nas pessoas.

Apesar de práticas mais tradicionais da velha economia, característica de empresas industriais, tais como a que está sendo analisada neste estudo: utilização de SAP como base de informação e tomadas de decisão, mapear os ativos intangíveis individualmente e visão mais compartimentalizada da empresa. Observa-se que há, aos poucos, ações voltadas para a

utilização de ferramentas e práticas de GC em sua prática institucional, talvez em função da concorrência do mercado em que está inserida.

Desta forma nota-se que as práticas da nova economia tais como GC, auxiliam empresas com diversas configurações e ramos de negócios. Possibilitando a melhoria de desempenho e mudança de alguns preceitos tidos como fundamentais:

- criação de uma plataforma na qual os setores e departamentos possam depositar e compartilhar as suas descobertas, resultados e informações;

- as reuniões intra e interdepartamentais, facilitando a visão de integração do negócio, minimizando a barreira entre os departamentos e criando uma sinergia entre eles.

Conclui-se que as práticas identificadas são de boa valia para a empresa estudada, bem como mostra que a GC pode ser realizada de várias formas nas empresas, sejam elas industriais, comerciais e até agrícolas. Demonstrando assim que GC é uma abordagem que pode ser utilizada por qualquer organização e com um resultado interessante.

Artigo recebido em novembro de 2013 e aceito para publicação em março de 2014.

KNOWLEDGE MANAGEMENT TOOLS AND PRACTICES USE IN A COMPANY SPECIALIZED IN FINDING SOLUTIONS FOR LOAD HANDLING

Abstract

Organizations have gone through different phases depending on the evolution of society, feudal, industrial, and currently lives in the knowledge era, characterized by the knowledge economy - based on the value of intangible assets (knowledge, discoveries, patents, inventions) more than the tangible (physical assets). Thus the challenge for organizations is focused on transforming its competitive advantage, based on structural capital and tangible to intangible capital: knowledge. This article presents a study on the use of tools and practices in knowledge management at solutions company in handling. To reach that goal we used the case study as a method based on interviews with managers and document analysis. In analyzing the data it can be seen that, despite the present characteristics of the studied company organization of the industrial era and therefore industrial economy, is deploying tools and practices such as a platform records and creating a committee to study new processes and ways of solve problems based on knowledge management.

Keywords: *Knowledge Management. Organization of Industrial Economy.*

REFERÊNCIAS

ANGELONI, M.T. **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia.** São Paulo: Saraiva, 2001.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational Learning: a Theory of Action Perspective.** Reading/Mass: Addison-Wesley, 1978.

BACQUET, J., NACCARI, F. N. (2002). 'Plug and Do Business' and the European R&D Programs, in: Camarinha-Matos, L. (ed.), Collaborative Business Ecosystems and Virtual Enterprises, IFIP TC5/WG5.5 Third Working Conference on Infrastructures for Virtual Enterprises (PROVE'02), May 1-3, Sesimbra, Portugal; Boston: Kluwer Academic Publishers, ISBN 1-4020- 7020-9, 283-292.

BHATT, G.D. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. **Journal of Knowledge management.** Kempston, 2001 vol 5. N.1

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** 6. ed. rev. e ampl. Tradução de Roneide Venancio Majer. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002. v. 2.

CLARKE, Reginald. Knowledge management in the thmain library, the university of the west indies. Trinidad. **Information Development** V. 20. N1. 2004.

DOS SANTOS, N. **Gestão Estratégica do Conhecimento.** Apostila não publicada do programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC, Florianópolis, 2005.
HILDRETH, P.; KIMBLE. C. (Ed.). **Knowledge networks: innovation through communities of practice.** Hershey (EUA); London; Melbourne; Singapore: Idea, 2004.

FIALHO, F.A.P. **Gestão do Conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial.** Florianópolis. Visual Books, 2006.

FIALHO, F. *et al.* **Gestão do conhecimento organizacional.** Florianópolis: UFSC, 2010.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades: uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem essa metodologia de pesquisa em Ciências Sociais. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

KIMIZ, D., **Knowledge Management in Theory and Practice.** Boston: Elsevier, 2005.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-262, jul./set. 1993. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S0102-311X1993000300002&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 15 abr. 2013.

NAIR, Praba; PRAKASH, Kamlesh (eds.) **Knowledge Management: Facilitator's Guide**. APO: Tokyo, 2009.

NONAKA, I. A dynamics theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**. v. 5, n. 1, Feb 1994, p. 14-37.

NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. **Oxford University Press: New York**, 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 546-553, Dec. 2005.

NONAKA, I.; VON GROGH, Georg. Tacit knowledge and knowledge conversion: controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. **Organization Science**. v. 20, n. 3, May-Jun 2009, p. 635-652.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership** (3rd ed.). San Francisco: JohnWiley & Sons, 2004.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

STARBUCK, W. Learning by knowledge-intensive firms. **Journal of management studies**. v. 29, i. 6, Nov 1992, p. 713-740.

STEIL, A. Definições para GC. **Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v. 1, n. 2, jul./dez. 2007.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação. O Positivismo. A Fenomenologia. O Marxismo**. São Paulo: Atlas, 1995.

URIARTE JUNIOR, F.A. **Introduction to Knowledge Management**, Japan: ASEAN, 2008.

WIIG, K.M. Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management, **Long Range Planning**, 1997, v. 30, n. 3, p. 399-405.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2004.