



FATORES FACILITADORES E INIBIDORES ÀS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA GRANDE ORGANIZAÇÃO BRASILEIRA DO SETOR INDUSTRIAL

FACTORES FACILITADORES Y INHIBIDORES A LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN UNA GRAN ORGANIZACIÓN BRASILEÑA DEL SECTOR INDUSTRIAL

FACILITATORS AND INHIBITORS FACTORS TO KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES IN A BRAZILIAN BIG COMPANY OF INDUSTRIAL SECTOR

Patrícia de Fátima Fernandes

Universidade Nove de Julho/Brazil

pattyffernandes@gmail.com

Aline Carrion Mendieta

Universidade Nove de Julho/Brazil

alinecarrion24@gmail.com

Marco Antonio Batista da Silva, MSc

Universidade Nove de Julho/Brzil

med.silva@uol.com.br

Nildes Raimunda Pitombo Leite, Dra.

Universidade Federal de São Paulo/Brazil

nildespitombo53@gmail.com

RESUMO

Este estudo tem como principal objetivo estudar a influência dos fatores inibidores e dos fatores facilitadores à disseminação do conhecimento no processo de gestão do conhecimento em uma grande organização. Utilizou-se a abordagem qualitativa, tendo como unidade de análise uma grande organização industrial nacional, existente há mais de 90 anos. Os dados foram coletados por meio de documentos, observações assistemáticas e entrevistas semiestruturadas. Como estratégia de tratamento dos dados utilizou-se da análise documental e da análise de conteúdo. A gestão do conhecimento é imbricada por fatores inibidores e por fatores facilitadores que contribuem para os processos de criação, disseminação e utilização do conhecimento. Os resultados mostraram que fatores inibidores, em qualquer nível que eles existam, devem ser tratados como desafios a serem enfrentados para que se consiga alcançar resultados satisfatórios na trajetória da gestão do conhecimento. Ao mesmo tempo, os fatores identificados como facilitadores, devem ser mantidos, ampliados, estimulados e incentivados pelos gestores.

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

ABSTRACT

This study aims to study the influence of inhibiting factors and facilitating factors to the dissemination of knowledge in the knowledge management process in a great organization. Was used a qualitative approach, with the unit of analysis a major national industrial organization, existing for more than 90 years. The data has been collected through documents, unsystematic observations and semi-structured interviews. As the data treatment, strategy was used documental analysis and content analysis. The knowledge management is imbricated by inhibiting factors and facilitating factors that contribute to the processes of creation, dissemination and utilization of knowledge. The results showed that inhibiting factors at any level they exist, should be treated as challenges to be faced so that they can achieve satisfactory results in the trajectory of knowledge management. At the same time, factors identified as facilitators, should be maintained, expanded, stimulated and encouraged by managers.

Keywords: Knowledge Management; Inhibitory Factors; Facilitating Factors.

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo estudiar la influencia de los factores inhibidores y factores facilitadores para la difusión del conocimiento en el proceso de gestión del conocimiento en una gran organización. Se utilizó un enfoque cualitativo, con la unidad de análisis una importante organización industrial nacional, que existe desde hace más de 90 años. Los datos fueron recolectados a través de documentos, observaciones no sistemáticas y entrevistas semi-estructuradas. Como el estrategia de tratamiento de datos se utilizó el análisis documental y análisis de contenido. La gestión del conocimiento está entrelazado por factores inhibidores y los factores facilitadores que contribuyen a los procesos de creación, difusión y utilización del conocimiento. Los resultados mostraron que los factores de inhibición en cualquier nivel que existen, debe ser tratado como retos que hay que afrontar para que puedan lograr resultados satisfactorios en la trayectoria de la gestión del conocimiento. Al mismo tiempo, los factores identificados como facilitadores, se deben mantener, ampliar, estimulados y alentados por los administradores.

Palabras clave: Gestión del Conocimiento; Factores Inhibidores; Factores Facilitadores.

1 INTRODUÇÃO

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

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

O tema gestão do conhecimento é considerado não como um modismo, mas como uma temática de crescente interesse da comunidade acadêmica, conforme Ferraresi, Santos e Leite (2007). Diante disso, este estudo buscou contribuir para aprofundar a investigação sobre gestão do conhecimento, visando responder à questão de pesquisa: como os fatores inibidores e facilitadores à disseminação do conhecimento podem influenciar no processo de gestão do conhecimento de uma grande organização?

Tendo como principal objetivo estudar a influência dos fatores inibidores e facilitadores à disseminação do conhecimento no processo de gestão desse conhecimento, neste estudo utilizou-se da abordagem de pesquisa qualitativa, da estratégia de pesquisa estudo de caso, tomando como unidade de análise uma grande organização

nacional do ramo industrial, existente há mais de 90 anos. As estratégias de coleta de dados foram baseadas em pesquisas teórica, documental e empírica, com entrevistas semiestruturadas em profundidade para levantamento de dados. Como estratégia de tratamento desses dados utilizou-se da análise documental e da análise de conteúdo. (VIEIRA, 2004; YIN, 2010; GIL, 2009; GODOY, 2006; BARDIN, 2010).

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

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA PARA ESTA PESQUISA

O crescente interesse pelo tema gestão do conhecimento envolve o compartilhamento, a cultura organizacional e as vantagens competitivas, no âmbito das organizações, de acordo com Baêta, Martins e Baêta (2002b). No contexto das instituições de ensino superior, os obstáculos bem como os facilitadores para a implantação da gestão do conhecimento foram vistos por Eiriz, Simões e Gonçalves (2007). Tais obstáculos e facilitadores envolvem também as questões do compartilhamento e da cultura das instituições e, tanto nas organizações quanto nas instituições a implantação para essa gestão requer metodologia, acuidade e responsabilidade por parte de todos os envolvidos no processo, quaisquer que sejam as localidades das instituições, como mostrado também no estudo de Cuffá, Rojo e Mello (2014). Não obstante o avanço dos estudos nesse campo, ainda há controvérsia em torno da questão do conhecimento poder ser gerenciável. Entretanto, a inserção da orientação estratégica sobre essa gestão abre nova perspectiva para a ampliação desse campo de estudo, de acordo com Ferraresi, Quandt, Frega e Santos (2012); Ferraresi, Santos, Frega e Pereira (2012); Quandt, Silva, Ferraresi e Frega (2014); Ferraresi, Santos, Quandt e Frega (2014).

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

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

combinada à primeira, gera a inovação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Segundo Oliveira Jr (2011, p. 135), as diferentes dimensões do conhecimento “devem refletir no valor e utilidade estratégica desse conhecimento”.

A criação do conhecimento, nos estudos desses autores, implica a existência de pré-requisitos organizacionais, como a exigência de que: a organização tenha uma visão e metas que deem origem às suas diretrizes (intenção), em um ambiente que contemple a liberdade de criação (autonomia); apresente interação com o ambiente externo (flutuação e caos criativo); disponibilidade plena de informação além da necessidade imediata (redundância); e contenha diversidade interna, refletindo no ambiente interno a variedade encontrada no ambiente externo – variedade de requisitos.

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

O conhecimento é considerado como recurso organizacional, com base na Teoria Baseada em Recursos – RBV – *Resouce Based View*, para a qual o conhecimento passa a ser fator de desenvolvimento de vantagem competitiva. Como recurso, o conhecimento “pode e deve ser gerenciado para melhorar a performance da empresa” (OLIVEIRA JR, 2011, p. 122). O conhecimento, bem como as pessoas portadoras desse conhecimento, podem ser geridos para produzirem resultados. (FERRARESI; LEITE; MINDLIN, 2007). Dessa forma, o tema gestão do conhecimento passa a ocupar espaço na literatura administrativa recente (KUNIYOSHI; SANTOS, 2007). Esse tema é considerado não como um modismo, mas como crescente interesse da comunidade acadêmica, conforme Ferraresi, Santos e Leite (2007).

Definida por Baêta, Martins e Baêta (2002a, p. 3), a gestão do conhecimento é “uma estratégia de integração dos ativos intelectuais de uma organização – informações registradas e os talentos de seus empregados – convertidos em maior produtividade, inovação e aumento de competitividade, mediante aperfeiçoamento de habilidades em uma entidade coletiva.” Para este artigo, o conceito adotado de gestão do conhecimento é o de Ferraresi, Leite e Mindlin (2007, p. 160), qual seja, “um processo sistemático de identificação, captura, classificação, validação, armazenagem, disseminação, compartilhamento e criação de conhecimento útil às organizações, apoiado por um ambiente propício à aprendizagem.” Esse processo busca a identificação, a catalogação e a divulgação dos conhecimentos identificados como valiosos à organização, de forma eficaz e contínua para uso dessa organização. (KUNIYOSHI; SANTOS, 2007). Segundo Alvarenga Neto (2008), a verdadeira gestão do conhecimento preocupa-se com uma miríade de temas como: criação e uso do conhecimento; gestão da inovação e da criatividade; compartilhamento de informações; preocupação com registros e documentos que criam um repositório de conhecimento; mensuração e consolidação do capital intelectual, dentre outros.

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

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

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

O processo de gestão do conhecimento também é permeado por fatores que contribuem para o sucesso dos processos de criação, disseminação e utilização do conhecimento. Esses fatores, com base em Terra (2007), encontram-se imbricados nas seguintes dimensões: estratégia e alta administração; sistemas de informação e comunicação; cultura organizacional; organização e processos de trabalho; políticas e práticas para a administração de recursos humanos; e mensuração do resultado. Segundo Gonçalo (2005), a liderança é um dos fatores facilitadores para a disseminação do conhecimento, pois, o compartilhamento resulta no respeito dentro da equipe e corrobora o estímulo à motivação para a transmissão desse conhecimento.

Quadro 1 - Fatores inibidores à gestão do conhecimento, por níveis

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

Fonte: Adaptado de (BUORO; OLIVA; SANTOS, 2007; SOUZA; TEIXEIRA, 2012)

De acordo com Terra (2000), o uso da tecnologia da informação relaciona-se com a gestão do conhecimento de forma abrangente e, para o autor, existem três ferramentas: repositório de materiais de referência, conhecimento que pode ser facilmente acessado e inibe a duplicidade de esforços; *expertise maps*, banco de dados para facilitar a localização dos indivíduos que detenham o conhecimento; *just-in-time knowledge*, ferramenta para reduzir a barreira de tempo e distância. Terra (2000) detalhou a dimensão da cultura organizacional, como normas e valores que auxiliam a interpretar eventos e avaliar o que é apropriado e inapropriado, construindo, assim, sua identidade organizacional. Os fatores facilitadores à gestão do conhecimento encontram-se apresentados no Quadro 2, considerando-se as dimensões estabelecidas por Terra (2007).

Nesse contexto estabelecido pelas organizações, Kuniyoshi e Santos (2007) desenvolveram uma análise das iniciativas de gestão do conhecimento que as organizações podem adotar para alcançar êxito no processo, dentre outras: gestão de conhecimento como fator estratégico declarado; criação de portais corporativos; lições aprendidas e melhores práticas, bem como reconhecimento e premiação dessas práticas; métricas (*Balanced Score Card* – BSC); estabelecimento de centros de inovação; desenvolvimento de comunidades de práticas ou redes de especialistas; criação de mecanismo de repositório de documentos e bibliotecas corporativas; fornecimento de treinamento e cursos, bem como *e-learning*, educação corporativa ou universidade corporativa; *coaching*. Nakano e Fleury (2005) destacam a importância para as organizações do estoque de conhecimento, pois a compreensão de como o conhecimento pode ser mantido e recuperado é vital para as organizações.

Quadro 2 - Fatores facilitadores à gestão do conhecimento pelas dimensões

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

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

Diante das abordagens teóricas expostas, justifica-se o aprofundamento dos estudos do tema gestão do conhecimento, tomando-se por unidade de análise uma grande organização brasileira do setor industrial. Buscando-se aprofundar a investigação sobre gestão do conhecimento, a presente pesquisa, utilizou os conceitos dos fatores facilitadores e inibidores ao processo de disseminação do conhecimento para responder à questão de pesquisa: Como os fatores inibidores e facilitadores à disseminação do conhecimento podem influenciar o processo de gestão do conhecimento de uma grande organização? Sendo assim, o principal objetivo desta pesquisa foi estudar a influência dos fatores inibidores e facilitadores à disseminação do conhecimento no processo de gestão do conhecimento.

3 METODOLOGIA

Neste estudo foram utilizadas: a abordagem qualitativa; a estratégia de pesquisa estudo de caso; as estratégias de coleta, baseadas em pesquisas teórica, documental e empírica, com entrevistas semiestruturadas em profundidade, no período inicial, 2013 e final, 2015; e as estratégias de tratamento dos dados, análise documental e análise de conteúdo, com base em Bardin (2010).

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

Reiterando que o desenvolvimento desta pesquisa contou com a utilização da estratégia de pesquisa estudo de caso, contextualiza-se que foi tomado por base Yin (2010). A unidade de análise foi uma grande organização multinacional brasileira, com mais de 90 anos de mercado, do setor industrial que possui diversidade de negócios nos segmentos industrial, financeiro e outros. É uma organização que possui um modelo de governança corporativa aliado ao controle acionário familiar, seguindo uma série de princípios e iniciativas, baseados em sua cultura. Tem liderança de mercado em vários dos seus segmentos, fruto de seu modelo de gestão, de políticas de governança e da transparência.

Após a revisão da literatura, foi utilizada a estratégia de coleta de dados documental e de registro de arquivos. Vários autores, como Yin (2010), Gil (2009) e Godoy (2006), consideraram que o exame de documentos pode trazer contribuições importantes para o estudo de caso. A análise de documentos elaborados pela organização passa a ter informações que auxiliam na coleta de dados por meio de observação sistemática/assistemática ou entrevista, conforme (Gil, 2009). Segundo Yin (2010), os documentos são úteis e seu uso mais importante é para corroborar e aumentar a evidência de outras fontes. Como fontes de evidência documental buscaram-se documentos pessoais, tais como: discursos do alto escalão organizacional; memorandos; relatórios internos e externos; e documentos administrativos, produzidos por pessoas que vivenciaram o evento estudado, chamados de documentos primários, conforme Godoy (2006). Do mesmo modo, foram analisadas notícias e estatísticas sobre a organização, publicadas por terceiros. As fontes desses documentos foram encontradas tanto em arquivos da organização quanto por disponibilização na *internet*.

Dando prosseguimento às estratégias de coleta de dados, utilizou-se a entrevista, sendo considerada por Yin (2010) uma das mais importantes fontes de informações para o estudo de caso. Esse pensamento é corroborado por Gil (2009) quando diz ser a entrevista, por sua flexibilidade, a técnica fundamental de coleta de dados adotada em pesquisas, abordando os mais diversos domínios da vida social. Flick (2004) defende a necessidade de identificar a abordagem adequada a ser aplicada na utilização da entrevista. Os critérios por ele indicados como norteadores do melhor tipo de entrevista a ser utilizada são a abertura das visões do entrevistado em relação ao objeto estudado, bem como a estruturação de coleta de dados.

Dessa forma, utilizou-se nessa pesquisa a entrevista semiestruturada que, segundo Godoy (2006), tem como objetivo compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse, colhendo dados na linguagem do próprio sujeito. A definição da base amostral para aplicação das entrevistas individuais seguiu a orientação de Godoy (2006), sem a preocupação da representatividade estatística, característica da pesquisa qualitativa, o que atribui ao pesquisador a flexibilidade de voltar ao campo e ampliar o número ou aprofundar a conversação com os participantes.

A respeito de tal definição, Gil (2009), corroborando Godoy (2006), reiterou que entrevista em um estudo de caso não precisa ser numerosa e que o critério é sempre teórico, nunca estatístico. No entanto, asseverou que a entrevista não deve ser aplicada a qualquer um, devendo-se selecionar pessoas que estejam articuladas, cultural e sensitivamente com o grupo ou a organização, bem como aquelas que possam ser consideradas informantes-chave pela quantidade de informações que possam ter.

Pautada nessa orientação, esta pesquisa definiu como sujeitos respondentes das entrevistas: uma gestora de RH (E1), uma gestora de área técnica (E2), uma empregada da área de comunicação (E3) e um diretor (E4). Os gestores entrevistados têm cerca de 6 a 10 anos de 'casa', e afirmaram ter uma trajetória de estabilidade e crescimento. A entrevistada (E1) entrou como consultora e atualmente está na gerência de seu departamento. A

entrevistada (E2) entrou e permanece na gerência de seu departamento. A entrevistada (E3) entrou como analista e foi promovida a consultora. O entrevistado (E4) entrou como gerente geral e hoje ocupa o cargo de diretor. O registro das entrevistas foi feito por meio de gravação direta, autorizada pelos entrevistados e uma conversa informal com a entrevistada (E3). Os dados coletados foram transcritos das gravações para melhor condição de análise desses dados. Em sequência foram analisados por meio da análise de conteúdo, obedecendo a uma categorização elaborada por elementos da fundamentação teórica pesquisada e dos dados coletados (BARDIN, 2010). Foi utilizada também a observação assistemática como forma auxiliar de coleta de dados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A organização foi descrita pelos entrevistados (E1) e (E2) como conservadora, visionária e empreendedora. Sua amplitude engloba todo o processo produtivo, “desde a produção da matéria-prima até o produto final” (E2), contribuindo para que seja uma organização completa no setor industrial. “Uma organização que pensa no social, acima de tudo [...] permitindo que as pessoas façam parte de seu desenvolvimento.” (E1) Ela é estruturada com ajuda dos CEOs e diretores, sendo flexível ao ponto de absorver mudanças sem grandes impactos, em termos de resistência. E a percepção do todo da organização, pelo entrevistado (E4) é de que existe uma “pirâmide imensa onde tem um distanciamento muito grande, entre a base e o topo da pirâmide [...] com níveis hierárquicos composto de diretores, gerentes gerais, coordenadores, e analistas e outros funcionários em geral”. Por outro lado, sua percepção acerca das especificidades das áreas é de que “principalmente em minha área [...] existe uma proximidade muito grande entre os níveis de direção e gerência com todos os funcionários da área”. Na visão desse entrevistado, essa proximidade “[...] consegue engajar mais as pessoas, ter as pessoas mais próximas, então acho que isso é importante”.

O tema conhecimento foi considerado por esses entrevistados, como item fundamental dentro da organização, e seus maiores detentores são seus profissionais, pois o *core bussiness* da organização está intrinsecamente em seus empregados. Tal ideia vai ao encontro de Nakano e Fleury (2005) quando destacaram que o estoque do conhecimento contém experiências e habilidades que são adquiridas no ambiente interno, como por exemplo, ações tomadas pela organização. Foi ressaltado pela entrevistada (E1) que “[...] se você não tem uma governança sobre o conhecimento, você tem um risco muito forte de perder questões que deram alicerce para a organização crescer [...]” ou “[...] todo o histórico da organização fica na cabeça dos profissionais e como a gente faz essa transferência de conhecimento, formando pessoas dentro de um *pool* sucessório para que essas pessoas adquiram esses conhecimentos e possam dar continuidade [...]”. O entrevistado (E4) ressaltou que “[...] ao mesmo tempo você tem os projetos que são desenvolvidos, todo esse conhecimento é armazenado, tem diversas ferramentas para isso, de maneira que você tem esse histórico guardado e que pode consultar quando você vai desenvolver outros projetos que servem de referências anteriores”. Essas afirmações alinham-se às ideias de Nonaka e Takeuchi (1997), quando indicaram que o conhecimento deve ser mapeado para a identificação das pessoas especialistas de determinados assuntos, tendo também como objetivo o acervo intelectual da organização.

Essas afirmações também estão alinhadas a Castro e Cazarini (2005), quando defenderam que a prioridade dos objetivos deve ser o alicerce da construção do conhecimento. O reconhecimento da importância do conhecimento como fator de competitividade (BAÊTA; MARTINS; BAÊTA, 2002a) foi evidenciado, quando

a entrevistada (E1) disse que é “[...] o conhecimento do negócio e do mercado que garante o destaque da organização frente a seus concorrentes”. Outro ponto relevante, levantado pela entrevistada (E2), é a gestão individual do profissional “[...] quanto ao conhecimento adquirido numa viagem, curso, projeto ou visita, pois em todos os casos, há grande investimento da organização e que se não for bem aproveitado no tempo determinado, acarretará perdas não só de tempo, mas do próprio conhecimento [...]”. Tal ideia foi corroborada pelo entrevistado (E4) quando lembrou que: “[...] as pessoas que vão para um congresso, para um curso externo, a primeira coisa que fazem é disponibilizar o material que foi adquirido nesse curso para todas as pessoas da organização. Quando é a participação de um evento relevante normalmente organiza-se uma pequena apresentação ou uma palestra sobre o que foi apresentado nesse curso e isso é disseminado para toda equipe. O material fica disponibilizado no servidor e todos podem fazer o download, então tem com isso uma disseminação do conhecimento para todos”. Essas ideias estão alinhadas com os estudos de Baêta, Martins e Baêta (2002a, b), quando se referiram à determinação do foco da transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional. Também estão em alinhamento com a dimensão da cultura organizacional indicada no Quadro 2, principalmente no que se refere ao fator de adequação dos meios de compartilhamento do conhecimento. A entrevistada (E1) falou sobre a realização de reuniões denominadas pela organização de “comitês”, nas quais vários profissionais de diversas áreas são convidados a participar para discutir sobre um determinado tema. “Nessas reuniões há muita troca de conhecimento, gerando, assim, a criação de um novo conhecimento organizacional”. Gonçalo (2005) afirmou que o conhecimento está no processo em si, em que as pessoas o adquirem por meio de projetos ou de compartilhamento de informações.

Nos documentos disponibilizados pela organização, evidencia-se que a gestão do conhecimento é uma prática constante que tem por objetivo a geração, o armazenamento, a reserva, o compartilhamento e a reutilização do conhecimento organizacional. A estrutura desse modelo de gestão garante o desenvolvimento sistemático, articulado e intencional. Fazem parte desse modelo de gestão ações como: disponibilizar, assimilar, reter, proteger, colocar em prática e facilitar a formação da cultura de colaboração, estruturar, utilizar, melhorar continuamente as práticas e ferramentas de aprendizagem e transformar as ideias e experiências em resultados e crescimento. Essas informações também puderam ser percebidas na fala do entrevistado (E4) “as pessoas têm uma postura colaborativa, de contribuição para a melhoria dos resultados. Ao mesmo tempo, pelo fato de a organização incentivar isso, têm as ações de gestão robustas, nas quais as pessoas estão abertas a entender as coisas e têm abertura para identificar os pontos fracos e trabalhar de forma a melhorar o resultado”. Essas evidências alinham-se às bases teóricas de que o conhecimento é criado por meio da transformação da experiência (KOLB, 1984), bem como à aplicabilidade do conhecimento criado (BAÊTA; MARTINS; BAÊTA, 2002a).

Segundo dados coletados por meio de entrevista realizada com a consultora da área de comunicação (E3), recentemente um projeto de compartilhamento de conhecimento foi apresentado à diretoria e implantado na organização. Segundo a entrevistada (E3), “a proposta desse projeto é convidar um representante de cada departamento para reuniões mensais, nas quais os representantes poderão falar abertamente sobre seu departamento, sua função, experiências, importância do seu departamento para a organização, com o objetivo de fazer com que os demais empregados adquiram uma visão holística da organização”. A implementação de tal projeto alinha-se à dimensão organizacional e processos de trabalho descrita no Quadro 2, por tratar-se de uma equipe multidisciplinar com trabalhos sistemáticos, objetivo de compartilhamento e construção de conhecimento.

A entrevistada (E3) afirmou ainda que “o departamento de comunicação compromete-se a divulgar mensalmente os resultados dessas reuniões para toda a organização por meio de jornais internos e boletim eletrônico, e propõe que os representantes convidados possam, além de trocar conhecimentos nas reuniões, transmitir os conhecimentos adquiridos em seu departamento”. O entrevistado (E4) também considerou importante o compartilhamento do conhecimento e afirmou a facilitação que ocorre nas reuniões de resultados. Esse processo está inserido no conceito estabelecido por Nonaka e Takeuchi (1997) do espiral do conhecimento, que é a conversão do conhecimento nos quatro diferentes processos expostos no referencial teórico, bem como se alinha aos mecanismos que facilitam a gestão do conhecimento por meio de uma cultura de adequação dos meios de compartilhamento de conhecimento (TERRA, 2000).

Os fatores inibidores dos três níveis de conhecimento apresentados no Quadro 1, baseados em vários estudos apresentados por Buoro, Oliva e Santos (2007) e Souza e Teixeira (2012) foram identificados nos dados coletados por meio das entrevistas. Considerando-se o nível individual, os entrevistados fizeram alusão à presença de crença no poder gerado pelo conhecimento, quando a entrevistada (E2) relatou que “[...] as pessoas entendem muito que conhecimento é poder, se eu tenho conhecimento, se tenho informação, quanto mais eles estiverem comigo mais poder tenho [...]”; bem como o medo de exposição, quando a (E1) declarou ouvir de empregados: “[...] porque eu não quero me expor, não quero me queimar, não quero que minha imagem fique prejudicada [...]”.

A questão da personalidade de alguns membros da organização também foi destacada como um fator inibidor, conforme o nível individual do Quadro 1. Isso ficou evidenciado quando a entrevistada (E1) afirmou que “[...] alguns profissionais seniores, são identificados como centralizadores e consecutivamente, bloqueadores do conhecimento na organização, pois profissionais com esse perfil, costumam dominar suas tarefas, porém sua personalidade não está acostumada a transmitir conhecimento”. O entrevistado (E4) confirmou tal fator ao dizer que “[...] alguns fatores inibidores relacionados a pessoas, que são mais centralizadoras e acabam não divulgando, não compartilhando tanto o conhecimento [...]”, confirmando que os fatores de personalidade podem influenciar negativamente a gestão do conhecimento (ROBBINS, 2004).

Quando verificada a presença dos fatores inibidores do nível grupal o destaque apresentado foi o comportamento da liderança e para o clima que se estabelece dentro do grupo. Um dos problemas relatados é o desalinhamento entre discurso e prática, quando a entrevistada (E2) compartilhou que “[...] o estilo que a liderança imprime nas equipes e, é a partir desse estilo que as equipes vão acabar deixando também sua marca, eu posso ter um discurso muito legal, mas em minha prática eu não fazer acontecer da mesma maneira [...]”. Essa afirmação mostra que, conforme Probst, Raub e Romhardt (2002), exemplos negativos por parte da liderança podem comprometer a confiança da equipe.

Não obstante não ter sido encontrado de forma explícita na literatura consultada, qualquer referência que associe sobrecarga de trabalho à gestão do conhecimento como fator inibidor, emergiram dos dados empíricos considerações a esse respeito quando a entrevistada (E2) disse que um acúmulo de atividades complica a gestão do conhecimento ou que uma equipe sobrecarregada “[...] não vai ter tempo de integração, não vai ter tempo de adquirir alguns conhecimentos necessários [...]”. O entrevistado (E4) complementou, ao afirmar “[...] outro fator inibidor são as demandas em cima de cada profissional [...] às vezes pela alta demanda de trabalho não se usa muito das ferramentas de gestão do conhecimento”.

No que diz respeito aos fatores inibidores no nível organizacional, a presença da intolerância ao erro foi apresentada pelos entrevistados como presentes na organização, principalmente quanto mais alto é o nível hierárquico de quem erra. Isso pode ser evidenciado em fragmentos das entrevistas como: “[...] eu acho que existe uma tolerância boa, mas à medida que as pessoas vão crescendo na organização essa tolerância vai diminuindo, porque é esperado que, quanto mais sênior eu for, melhor eu vou me desempenhar, e menos erros eu vou apresentar [...]” (E1) ou “[...] quando a gente fala de um projeto grande, por exemplo, ela vai ser menor, porque a gente tem uma maior ou menor tolerância [...]” (E1); “[...] são poucas as pessoas que erram porque querem errar. [...] eu particularmente gosto do erro, mas eu acredito que aqui tem gestores que não enxergam dessa forma. Que o erro é o erro e não é admitido, deve ser punido” (E2), “acho que a tolerância ao erro é baixa na organização. Isso tem um lado bom e um lado ruim. O lado bom é que quando você tem tolerância baixa ao erro as pessoas naturalmente estão mais atentas e tomam mais cuidado [...] Por outro lado, se você tem uma baixa tolerância ao erro, as pessoas tendem a ser menos desafiadoras e correr menos riscos, porque aí têm medo de errar” (E4). Tais evidências alinham-se ao nível organizacional apresentado no Quadro 1. Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), o erro deve ser absorvido, trabalhado e considerado como insumo para o aprendizado.

A rigidez da estrutura também foi destacada como um fator inibidor quando foi dito que “[...] aqui tem, às vezes, problemas nesse sentido que o sistema de gestão, processos e operação são tão rígidos que às vezes coíbem as pessoas de desenvolverem novas ideias, novas possibilidades de alternativas [...]” (E2). Tal fato pôde ser identificado como inibidor do aprendizado alinhado ao que Riege (2005) caracterizou como pouco espaço para compartilhamento de ideias. Quando os entrevistados foram questionados a respeito do sistema de comunicação da organização houve relatos como: “[...] com falhas, falhas de comunicação, falhas muito sérias, [...] a comunicação para mim é muito falha, falhas gravíssimas até [...]” (E2), ou “[...] eu acho que poderia ser melhor em alguns pontos [...], a gente não está com a comunicação legal, então eu acho que a comunicação pode ser melhor” (E1). Já o entrevistado (E4) mostrou uma percepção diferente das demais entrevistadas quando disse que “[...] a comunicação é boa, no sentido de demonstrar a estratégia da organização [...] o planejamento estratégico é muito difundido dentro da organização, ele é construído com volume grande de pessoas, existe uma participação bastante grande de vários níveis na construção desse planejamento estratégico, automaticamente você tem um volume grande de pessoas que conhece qual é a estratégia da organização, e elas têm a liberdade para comunicar isso com suas equipes ou pessoas que não fizeram parte do planejamento estratégico então, eu acredito que comunicação existe, ela é boa, é claro que a comunicação precisa ser feita por todos, [...] ela é macro, mas cada gestor de equipe tem que comunicar quais são os direcionamentos e as estratégias da organização. Talvez existam falhas de comunicação, mas não de disseminação de conhecimento [...]”. O empregado do setor de comunicação (E3) apresentou o projeto implementado como “[...] um meio de facilitar a comunicação e a troca de ideias entre os membros de diversos departamentos”. Essas afirmações podem abrir sendas importantes para a inserção da orientação estratégica na gestão do conhecimento nessa organização, à luz dos estudos de Ferraresi, Quandt, Frega e Santos (2012); Ferraresi, Santos, Frega e Pereira (2012); Quandt, Silva, Ferraresi e Frega (2014); Ferraresi, Santos, Quandt e Frega (2014).

A tecnologia da informação foi outro ponto percebido de modo negativo, pois, conforme a entrevistada (E2), a organização possui diversos programas, um para cada tipo de gestão e os sistemas, além de não serem bem estruturados, não possuem interface, o que gera retrabalho, pois a mesma informação tem de ser cadastrada em cada um dos programas. Como visto na base teórica desta pesquisa, de acordo com Terra (2000), o uso da

tecnologia da informação relaciona-se com a gestão do conhecimento de forma abrangente, lembrando que para o autor, existem três ferramentas: repositório de materiais de referência, conhecimento que pode ser facilmente acessado e inibe a duplicidade de esforços; *expertise maps*, banco de dados para facilitar a localização dos indivíduos que detenham o conhecimento; *just-in-time knowledge*, ferramenta para reduzir a barreira de tempo e distância. O entrevistado (E4) ao avaliar a tecnologia da informação, identificou a existência de um repositório de informações que pode ser acessado, apesar de dizer “[...] que ele poderia ser melhorado muito, que poderia ter outras ferramentas para disseminar mais o conhecimento”.

Foi percebida uma contradição quando os entrevistados falaram sobre o ambiente de confiança estabelecido na organização. A entrevistada (E1) disse: “a resistência dos empregados em mostrar suas fragilidades faz com que não se estabeleça um vínculo para o compartilhamento, dando a entender que não há confiança desses empregados em relação à organização” e o entrevistado (E4) afirmou que: “[...] existe um nível de confiança bastante grande dentro da organização. Por ter os profissionais, de forma geral, um perfil colaborativo, o nível de confiança torna-se mais forte e eu percebo, pelo menos na minha área e nas outras áreas, que o nível de confiança é bastante alto, acho que isso tem um aspecto bastante positivo na disseminação do conhecimento”. Autores como Buoro, Oliva e Santos (2007); Souza e Teixeira (2012) disseram que a falta de confiança mútua pode inibir o compartilhamento do conhecimento em nível grupal. Assim, como Probst, Raub e Romnhardt (2002) já haviam afirmado, a confiança é essencial para a transmissão do conhecimento.

Os fatores facilitadores da gestão do conhecimento identificados na organização estudada foram analisados pelas dimensões apresentadas no Quadro 2, com base nos estudos de Buoro, Oliva e Santos (2007) e Terra (2007). Ao se considerar a dimensão dos sistemas de informação e comunicação identificou-se uma página na *internet* como ferramenta auxiliar à disseminação do conhecimento nessa organização. Essa ferramenta conta com comunidades, em que os empregados: podem criar fóruns e discutir sobre assuntos diversos; biblioteca virtual com armazenamento por temas e com função de controle de acesso, que permite a disseminação do conhecimento e, ao mesmo tempo, garante a confidencialidade; e páginas amarelas, local onde os empregados podem cadastrar suas experiências, a fim de disponibilizá-las ao acesso de outros empregados, criando um catálogo de experiências. Dentro dessa dimensão há ainda a universidade corporativa que tem por objetivo promover a participação dos empregados de nível gerencial e de empregados com potencial para ocupar cargos de liderança, na qual os ensinamentos aplicados têm fundamento na troca de conhecimento, ferramentas também citadas por Kuniyoshi e Santos (2007). Segundo a entrevistada (E2), “[...] essa universidade corporativa possui quatro pilares e faz parte do programa de treinamento, desenvolvimento e educação da organização. Esses quatro pilares são voltados para a gestão de pessoas, eixo estratégico, eixo operacional e eixo financeiro”.

No que diz respeito às políticas e práticas para a administração de recursos humanos, identificou-se atuação da organização nessa dimensão com foco no conhecimento, na fala da entrevistada (E1), quando relatou a existência de “[...] um sistema de desenvolvimento em que a organização avalia os empregados de forma individual, sistema esse que possui funcionalidade múltipla, tanto para avaliação dos resultados organizacionais quanto para o plano sucessório dos empregados. Juntamente a esse sistema de desenvolvimento há uma ferramenta visual, na qual os gerentes indicam em qual nível os empregados estão. Visualmente consegue-se identificar seu desempenho e seus passos de carreira [...]” e a entrevistada (E2), referindo-se a esse sistema disse que é “[...] uma ferramenta não engessada, a cada ciclo dessa avaliação o empregado pode estar em um quadrado diferente, dependendo do seu desempenho”. Outro ponto destacado pela entrevistada (E2) foi “[...] investimentos

em cursos, treinamentos e projetos mais desafiadores são pontos de destaque que estimulam a motivação da equipe”.

Constatou-se que treinamento e desenvolvimento são tratados de forma especial dentro da organização para as áreas mais técnicas, como a parte da engenharia, pois há grande investimento para treinamentos específicos para o desenvolvimento da função. A organização não faz adesão a bolsas 100% para a graduação, há parcerias com universidades, e quanto a MBA e pós-graduação, a organização investe nos profissionais que considera com potencial e que vão de alguma forma agregar valor à organização. Segundo a entrevistada (E2), a “[...] grande maioria dos profissionais dessa organização é formada por engenheiros, profissionais qualificados para trabalhar com máquinas e na área de produção, profissionais esses que não sabem lidar com processos burocráticos e não possuem *know-how* para gerir pessoas, tão pouco transmitir conhecimento e, nesse aspecto, a organização se preocupa em capacitar esses profissionais para que possam assumir gerências”. O entrevistado (E4) afirmou que: “[...] a organização tem como marca o desenvolvimento de pessoas, tem preocupação em contratar boas pessoas, profissionais, que além de competência, tenham perfil adequado [...] a organização tem, ainda como marca registrada, o investimento nessas pessoas, para que elas possam se desenvolver e crescer profissionalmente dentro da equipe, [...] não só crescer, mas que essas pessoas permaneçam na organização”.

Na dimensão de organização e processos de trabalho identificou-se a presença de equipes multidisciplinares em relatos como “[...] considerando que suas equipes são multidisciplinares por participar de reuniões de temas diversos [...]” (E1), “[...] convidar um representante de cada departamento para reuniões mensais, nas quais os representantes poderão falar abertamente sobre seu departamento, sua função, experiências, importância do seu departamento para a organização, com o objetivo de fazer com que os demais funcionários adquiram uma visão holística da organização [...]” (E3). “[...] até porque você trabalha em uma equipe que tem conhecimento acumulado, então a partir do momento que você troca experiência, troca conhecimento com sua equipe, você tem um volume de aprendizado muito grande” (E4). “[...] O conhecimento acaba sendo criado a partir dos projetos internos. Existe também um incentivo da organização para enviar seus profissionais a parceiras e/ou concorrentes para realização de *benchmark*” (E2). Os entrevistados concordaram que as reuniões e envolvimento nos projetos são fatores facilitadores.

Na investigação de elementos da cultura organizacional como fatores facilitadores, constatou-se que a existência de um estímulo ao desenvolvimento, às trocas de ideias por meio do que as os entrevistados (E1) e (E2) chamaram de academia desenvolvida pela organização em três eixos: conhecimento, estratégico/operacional e financeiro. No entanto o acesso a tal academia é limitado a um grupo de empregados pela faixa salarial, grupo esse localizado nos níveis de gestão. Essa situação foi criticada pela entrevistada (E2), ao dizer que visualiza o potencial de tal ferramenta com sua abertura para toda a organização: “eu acho que é uma ferramenta boa, mas ela deveria ser ampliada. [...] porque a academia é muito voltada para aquilo que a organização espera que o seu empregado faça, e tem muitas pessoas que têm desvios, que tem *gaps* e não podem aproveitar a ferramenta. O programa em si é excelente. Acho que deveria ser ampliado”. A transmissão da missão, visão, objetivos e crenças da organização é feita por meio de seus gestores que estão sempre alinhados aos seus níveis superiores. “Fazem parte da cultura organizacional, a meritocracia e o cultivo de talentos, que quando bem desenvolvidos transmitem os valores para os empregados”. A entrevistada (E2) revelou que existe premiação, criação de prêmio social e gestão de operação como estímulos para a criação e o compartilhamento do conhecimento, alinhados ao desenvolvimento de estímulos e à troca de ideias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Os resultados deste estudo apontam como fatores inibidores dentro da organização analisada, os seguintes aspectos da gestão do conhecimento: no nível individual, medo de exposição, crença que o conhecimento gera poder, personalidade centralizadora; no nível grupal, estilo de liderança, problemas relacionados à confiança; no nível organizacional, intolerância ao erro, falta de integração clara e modelo de gestão do conhecimento, tamanho das unidades de negócio dificultando o contato dos empregados, com alusão à referência que associa sobrecarga de trabalho à gestão do conhecimento.

Ao mesmo tempo, foram encontrados os fatores identificados como facilitadores para o processo de gestão, ou seja, aqueles que contribuem para que o conhecimento seja criado, compartilhado, capturado e utilizado pela organização: no âmbito do sistema de informação e comunicação, existência de portais de conhecimentos ou sistema *e-learning* via tecnologia da informação, estações de trabalho disponíveis e localizadas de forma a promover o compartilhamento informal de informações; no âmbito da cultura organizacional, adequação dos meios de compartilhamento de conhecimento, valorização do aprendizado e do saber, desenvolvimento de estímulos a trocas de ideias e trabalho em equipe; no âmbito de organização e processos de trabalho, uso de equipes multidisciplinares ou temporárias com autonomia; no âmbito de políticas e práticas para a administração de recursos humanos, investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional dos empregados, planejamento de carreira que busque a evolução das perspectivas e das experiências dos empregados.

As contribuições que poderão advir deste estudo, no contexto organizacional, estão relacionadas ao depuramento reflexivo dos fatores inibidores que podem ser aprimorados e, em consequência, transformados em novos fatores facilitadores, perdendo o status anterior de inibidores. Aqueles fatores considerados como facilitadores requerem a atenção dos gestores para serem mantidos e/ou ampliados. No contexto acadêmico e para a comunidade científica, este estudo poderá vir a contribuir para a investigação acerca da relação entre a sobrecarga de trabalho e gestão do conhecimento. De igual modo, este estudo pode vir a contribuir para aprofundar a investigação sobre gestão do conhecimento, envolvendo os fatores inibidores e facilitadores à disseminação do conhecimento, bem como para permitir a consolidação de que os erros encarados como insumos de aprendizagem podem contribuir para a transformação da ação gerencial nos níveis organizacional e científico retestando todo o ciclo que envolve a gestão do conhecimento.

As limitações desta pesquisa pautam-se, essencialmente, na própria estratégia de pesquisa envolvendo estudo de caso único, que não poderia ser levado à generalização, bem como na necessidade de aprofundamento do próprio estudo envolvendo outras áreas organizacionais, o que abre possibilidade para continuidade do estudo. As contribuições apontadas, assim como a abertura de possibilidade para continuidade,

consequentemente, encarregam-se da criação de uma agenda de pesquisas que possa propiciar a formação do conhecimento sobre o tema. Nessa agenda insere-se como futuro próximo estudo, a análise de casos múltiplos.

Artigo submetido para avaliação em 14/02/2014 e aceito para publicação em 07/07/2015

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.
- BAÊTA, A.M.C.; MARTINS, A.M.; BAÊTA, F.M. C. Gestão do conhecimento para o processo de inovação: o caso de uma organização brasileira. In: XXVI ENANPAD, 2002. Salvador, BH. **Anais... ANPAD**, 2002a.
- BAÊTA, A.M.C.; MARTINS, A.M.; BAÊTA, F.M. C. A gestão do conhecimento e vantagens competitivas: análise de metodologia de implantação. **Revista Gestão e Tecnologia** v.1, n.1, p. 41-50, jan./jul. 2002b.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa/Portugal: Edições 70, 5 ed., 2010.
- BUORO, G; OLIVA, F. L.; SANTOS, S. A. Compartilhamento de Conhecimento: um estudo sobre os fatores facilitadores. In: SANTOS, S. A., LEITE, N. P., FERRARESI, A. A. (Org.). **Gestão do conhecimento: institucionalização e práticas nas organizações e instituições (pesquisas e estudos)**. Maringá, PR: Unicorpore, 2007.
- CAMPOS, R.L.; BARBOSA, F.V. Gestão do conhecimento: o conhecimento como fonte de vantagem competitiva sustentável. In: ENANPAD, 25., 2001, Campinas, SP. **Anais... ANPAD**, 2001.
- CASTRO, S.A.; CAZARINI, E.W. Um modelo de mudança organizacional contínua através da gestão do conhecimento integrando tecnologia da informação e pessoas. **Revista Gestão Industrial**, v. 1, n. 4, p. 18-25, 2005.
- CUFFA, D.; ROJO, C. A.; MELLO, G. R. Gestão do conhecimento no ensino superior: um estudo com acadêmicos do curso de Administração. **Revista Carta Capital – Eletrônica (RCCe)**, v. 12, n. 2, abr./jun.2014.
- EIRIZ, V.; SIMÕES, J.; GONÇALVES, M. Obstáculos à gestão do conhecimento nas escolas de gestão e economia do ensino superior público em Portugal. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 13, n. 2, p. 153-167, 2007.
- FERRARESI, A. A.; LEITE, N. P., MINDLIN, S. E. Processo de Gestão do Capital do Cliente: o caso da Organização Beta de Telefonia. In: SANTOS, S. A., LEITE, N. P., FERRARESI, A. A. (Org.). **Gestão do conhecimento: institucionalização e práticas nas organizações e instituições (pesquisas e estudos)**. Maringá, PR: Unicorpore, 2007.
- FERRARESI, A. A.; SANTOS, S. A.; LEITE, N. P. As fronteiras da Gestão do Conhecimento. In: SANTOS, S. A., LEITE, N. P., FERRARESI, A. A. (Org.). **Gestão do conhecimento: institucionalização e práticas nas organizações e instituições (pesquisas e estudos)**. Maringá, PR: Unicorpore, 2007.
- FERRARESI, A. A.; SANTOS, S.A.; FREGA, J. R.; PEREIRA, H. J.; Knowledge management, market orientation, innovativeness and organizational outcomes: a study in companies installed in Brazil. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 9, p. 89-108, jan./apr. 2012.
- FERRARESI, A. A.; QUANDT, C. O.; FREGA, J. R.; SANTOS, S. A. Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, p. 688-701, 2012.

FERRARESI, A. A.; SANTOS, S. A.; QUANDT, C. O.; FREGA, J. R. Os impactos da gestão da conhecimento na orientação estratégica, na inovatividade e nos resultados organizacionais: uma survey com empresas instaladas no Brasil. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, p. 199-231, mar./apri. 2014.

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

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

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

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

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

KUNIYOSHI, M. S.; SANTOS, S. A. As melhores práticas de Gestão do Conhecimento: um estudo de caso de empresas que fazem uso intensivo do conhecimento. In: SANTOS, S. A., LEITE, N.P., FERRARESI, A.A.(Org.). **Gestão do conhecimento**: institucionalização e práticas nas organizações e instituições (pesquisas e estudos). Maringa, PR: Unicorpore, 2007.

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

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

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

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

OLIVEIRA JUNIOR, M.M. Competências Essenciais e Conhecimento na Organização. In: FLEURY, M.T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (Org.) **Gestão Estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo, SP: Atlas, 2011.

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

QUANDT, C. O.; SILVA, H. F. N.; FERRARESI, A. A.; FREGA, J. R. Programas de gestão de ideias e inovação: as práticas das grandes empresas na região sul do Brasil. **RAI: Revista de Administração e Inovação**, v. 11, p. 176-199, jul./set. 2014.

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

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

SOUZA, O. P.; TEIXEIRA, A. M. C. Obstáculos para o compartilhamento do conhecimento entre profissionais de carreira técnica: um estudo de caso em uma organização industrial de grande porte. In: ENANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro/RJ. **Anais... ANPAD**, 2012.

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

FATORES FACILITADORES E INIBIDORES ÀS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA GRANDE ORGANIZAÇÃO BRASILEIRA DO SETOR INDUSTRIAL

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

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

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.