

## **Implementação de Práticas de Gestão do Conhecimento em Empresa de Calçados de Borracha do Sul do Brasil por meio de Pesquisa-Ação**

**RODAIKA DIEL**

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)  
rodaikad@gmail.com

**DEBORA COSTA DE AZEVEDO**

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)  
deboraca@unisinis.br

# IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EMPRESA DE CALÇADOS DE BORRACHA DO SUL DO BRASIL POR MEIO DE PESQUISA-AÇÃO

## INTRODUÇÃO

O conhecimento tem sido visto como um ativo valioso nas organizações e está ganhando destaque nas práticas empresariais, pois, além de questões estruturais e organizacionais, o conhecimento e a capacidade de gestão deste ativo nas organizações têm sido uma fonte de vantagem competitiva. (FLEURY; OLIVEIRA, 2008; ANGELONI, 2008).

As mudanças que estão ocorrendo no mundo, afetando as organizações, tem exigido empresas cada vez mais flexíveis, rápidas e dinâmicas. Entre várias formas de se manter competitiva no mercado, as empresas têm buscado vantagem em seu capital humano e no conhecimento tácito que estes possuem. (FLEURY; OLIVEIRA, 2008; ANGELONI, 2008). Muitas empresas entendem a importância do capital humano e da gestão do conhecimento, mas não criam um ambiente propício para a criação e propagação deste recurso. Por vezes, acreditam que o ambiente seja favorável para que a prática de ideias novas aconteça, mas culturalmente as pessoas não tem liberdade para se expor e compartilhar conhecimentos, afetando a resposta da empresa ao mercado. (FLEURY; OLIVEIRA, 2008).

Alguns setores têm avançado significativamente na implementação de práticas de gestão do conhecimento, enquanto outros setores não tem um trabalho efetivo sobre o tema. O setor calçadista, muito tradicional, é um dos setores que não avançou muito nessa área. Sendo assim, percebendo a importância do assunto no âmbito empresarial, o presente trabalho apresenta a implementação de práticas de gestão do conhecimento em uma empresa de calçados de borracha localizada no sul do Brasil, realizada por meio de pesquisa-ação.

O método usado é considerado apropriado para trabalhos que relacionam o conhecimento ao que é feito na prática, intervindo e propondo a resolução de um problema de modo cooperativo e participativo. (THIOLLENT, 2009). Por se tratar de um método colaborativo, uma equipe com representantes de vários setores da empresa foi convidada a participar da pesquisa e implantar a gestão do conhecimento como prática na empresa. Dado este contexto, o objetivo da pesquisa foi propor, por meio de uma pesquisa-ação, práticas de gestão do conhecimento para a empresa de calçados.

## CONTEXTO INVESTIGADO

As empresas calçadistas brasileiras têm um papel muito importante na economia brasileira, pela quantidade de empreendimentos e de pessoas que empregam. Em 2014, a cadeia produtiva de calçados no Brasil era composta por 7,9 mil indústrias, gerando 343 mil empregos e produzindo 877 milhões de pares, totalizando R\$ 27,8 bilhões em valores de produção. (IEMI, 2014). Segundo o mesmo estudo, a região conhecida do Vale dos Sinos, continua sendo considerada um dos maiores clusters de calçados do país. Porém, com a entrada de produtos asiáticos e com a crise econômica, o setor vem perdendo força e enfrentando sérias dificuldades. Num setor como o calçadista, ser ativo e se antecipar perante os concorrentes pode ser fator decisivo para a sobrevivência da organização. No início do processo de pesquisa, a empresa foco do estudo não possuía práticas de gestão do conhecimento consolidadas e a presente pesquisa foi proposta para fomentar a inclusão da gestão deste recurso na organização, assumindo-se que a implementação da gestão do conhecimento na empresa busca oferecer a ela uma vantagem competitiva no setor em que está inserida. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

O trabalho iniciou por capacitar colaboradores de diversos setores sobre gestão do conhecimento, visando sua participação na pesquisa e para que incorporassem em suas práticas ferramentas que consolidem o conhecimento na empresa. Para isso a pesquisa tinha por objetivos específicos criar um espaço propício para a geração e o compartilhamento de conhecimento na empresa, dando condições para que os colaboradores pudessem opinar, criar e agir, modificando suas ações e suas práticas; e planejar e implementar ações e ferramentas de gestão do conhecimento, para resolver problemas práticos enfrentados nas práticas diárias.

## DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Com um crescimento acelerado ao longo dos anos, a empresa pesquisada conquistou uma grande carteira de clientes ativos, o que exigiu aperfeiçoamento de toda a empresa, mas principalmente da área comercial, responsável direta por todos os contatos feitos com os clientes. Para que o contato seja eficiente, é preciso levar em conta indicadores como: forma de tratamento, tempo e qualidade da resposta, agilidade e coerência nas informações passadas. Entretanto, também pela rapidez de seu crescimento, a empresa não conseguiu se organizar para ter padrões e processos que sustentassem uma postura comercial condizente com seu porte. Muitas atividades e conhecimentos inerentes ao setor comercial, por exemplo, estão no nível operacional e centralizadas em poucos colaboradores. Sendo assim, fazem parte do conhecimento individual, mas não da organização.

A busca por implementar gestão do conhecimento na empresa teve por objetivo melhorar os processos internos e criar uma vantagem estratégica perante os concorrentes diretos e o mercado calçadista como um todo. Para que isso ocorra, é preciso compreender como o conhecimento na empresa é criado e guardado e de que forma esta pode se aproveitar das suas experiências para facilitar o trabalho diário. Além disso, como a gestão do conhecimento pode oferecer mais valor ao cliente, cuja responsabilidade é de toda a organização. (TRINDADE et al., 2016, BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Para a implementação da gestão do conhecimento foi utilizada a pesquisa-ação, considerada apropriada para trabalhos que relacionam o conhecimento ao que é feito na prática, intervindo e propondo a resolução de um problema de modo cooperativo e participativo. (THIOLLENT, 2009). Por se tratar de um método colaborativo, uma equipe com representantes de vários setores da empresa foi convidada a participar da pesquisa e implantar a gestão do conhecimento como prática na empresa. Foi criado um grupo de dez profissionais de todas as áreas da empresa, os critérios para a seleção foram o engajamento percebido dos colaboradores e a percepção de perfil crítico e proativo

A atividade central das empresas criadoras de conhecimento é tornar o conhecimento pessoal dos indivíduos disponível para os demais. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Ter processos ou ferramentas de gestão do conhecimento nas empresas faz com que o conhecimento esteja disponível a todos e não mais centralizado em poucos. Com essa abundância de informações disponíveis, o conhecimento de um pode ser transformado, evoluído e contribuir para mudanças na organização.

Para que isso possa ocorrer, enfrenta-se o desafio de ultrapassar a barreira de hierarquia nas empresas, com cargos e funções desenhadas de forma piramidal. É preciso que a estrutura passe a ser orgânica, onde o foco das pessoas deixa de ser a concorrência pelas funções, mas passa a ser o de gerenciar e liderar, contribuindo para a cooperação entre os envolvidos, que é muito importante no processo de criação do conhecimento nas empresas (ANGELONI, 2008).

A etapa inicial, de diagnóstico, antecedeu o ciclo de pesquisa-ação e foi composta por: convite e conhecimento sobre o tema, o que correspondeu à preparação e aos dois primeiros encontros do grupo. Nesta etapa, o grupo leu e discutiu os principais conceitos de gestão do conhecimento que balizaram o trabalho.

Existem duas grandes vertentes nas teorias de Gestão do Conhecimento, que podem ser classificadas de acordo com as suas origens. As teorias ocidentais foram desenvolvidas em empresas americanas e aqui são representadas por meio do modelo de Davenport e Prusak. Já as teorias orientais refletem práticas de empresas do Japão e são representadas aqui pelo modelo de Nonaka e Takeuchi.

Para o termo conhecimento foram usadas várias definições na discussão com o grupo. Takeuchi e Nonaka (2008) apresentam uma teoria que fala da criação e do aperfeiçoamento do conhecimento. Para estes autores, a criação de conhecimento se dá no processo de transformar o conhecimento tácito em explícito e vice-versa, sendo o conhecimento explícito aquele que se pode falar, expressar em números e palavras e passar facilmente às demais pessoas. Já o conhecimento tácito é pessoal e é difícil de expressar e transmitir, mas define a forma como percebemos o mundo e como nos relacionamos com ele. É nessa transformação que se criam novos conhecimentos e estes são aperfeiçoados, em um processo espiral.

Para autores ocidentais, o conceito de conhecimento está relacionado a outros, como dados e informações (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; ANGELONI, 2008). Davenport e Prusak (1998) definem dados como um conjunto de fatos sem relação direta e em partes, enquanto informações são conjuntos de dados que fazem algum sentido entre si. Por fim, os mesmos autores definem conhecimento como:

[...] uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 6).

A fase seguinte consistiu na fase da formulação dos problemas, cujo encontro teve por objetivo o levantamento e discussão de problemas de gestão do conhecimento que o grupo percebia na empresa. Depois de definido o primeiro problema, foi discutido entre o grupo como ele ocorria e, em conjunto, foram pensadas em formas de resolução, para as quais foram listadas e divididas tarefas e desenvolvido cronograma de entrega. Ao longo dos dias, mesmo fora do grupo, os participantes levantaram as informações e trouxeram os dados para o grupo novamente na semana seguinte. Após validados entre todos os resultados obtidos, o grupo aplicou as ferramentas ou técnicas na empresa e trouxe o retorno obtido para avaliação posterior no grupo novamente. Muitas vezes uma ação que parecia ser possível de resolver em uma semana, ficou mais de três semanas em validação até sua implementação, por depender de aprovação de terceiros ou por exigir correções. Enquanto algumas ações ainda eram aperfeiçoadas, novos problemas começaram a ser discutidos, dando sequência ao processo. Iniciava-se um novo ciclo seguindo o mesmo processo, que segundo McKernan, apud Engel (2000) envolve o ciclo de: plano, ação, observação, reflexão.

Na discussão dos problemas e dos possíveis cursos de ação, alguns conceitos eram frequentemente lembrados pelo grupo, em especial as ideias de conhecimento explícito e tácito. Para Nonaka e Takeuchi (2008, p.19), o conhecimento explícito “pode ser expresso em palavras, números ou sons e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais”, sua transmissão pode ser rápida e sistemática. Enquanto isso, o conhecimento tácito é

[...] altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. As intuições e os palpites subjetivos estão sob a rubrica do conhecimento tácito. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 19).

Na sequência, foram discutidas as formas de conversão do conhecimento, chamadas por Nonaka e Takeuchi (1997) de SECI, sendo elas, socialização, externalização, combinação e internalização. Alinhou-se o entendimento do grupo sobre os modos de conversão de conhecimento.

Para que o processo de criação do conhecimento ocorra nas empresas, algumas condições precisam existir, como intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; TERRA, 2000). Os participantes trouxeram exemplos do que seriam essas condições na empresa. A intenção foi identificada como onde a empresa quer chegar, quais suas metas, “se tiver uma intenção bem clara, inconscientemente cria um comprometimento. Se eu sei o que eu tô fazendo, porque e qual a finalidade, eu acabo me comprometendo”. O conceito de meta está ligado ao conceito de intenção na visão oriental e o comprometimento, explicado pelo participante, carrega o valor que tem a intenção da empresa. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SILVA; ROZENFELD, 2007). O valor da intenção também pode ser explicado quando um pedido é priorizado em detrimento dos demais, pela importância que um determinado cliente tem para a empresa.

Sabe-se que as condições capacitadoras para a gestão do conhecimento devem ser criadas na empresa, para facilitar e permitir que o processo de criação e compartilhamento dos conhecimentos ocorra. Além disso, é preciso ter um contexto para a criação de conhecimento em termos de tempo, espaço e relacionamento com os outros. É preciso dar ao conhecimento um lugar que dê significado às informações e interpretações, este lugar no modelo japonês foi intitulado *ba*. Ou seja, a criação do conhecimento não ocorre no vácuo, mas num lugar onde as informações são interpretadas e significadas, permitindo que se tornem conhecimentos. O *ba* pode ser tanto físico, quanto virtual, ou mental, ou ainda a combinação de vários deles. (NONAKA; KONNO, 1998; TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

A outra grande teoria sobre Gestão do Conhecimento, que fundamentou a pesquisa, foi desenvolvida por Davenport e Prusak, com base em observações em várias empresas ocidentais. Especialmente a ideia de mercado de conhecimento foi utilizada, neste mercado existem três atores: compradores, vendedores e corretores. Os compradores buscam adquirir conhecimento e *insights*, pois estes lhes trarão respostas e garantirão sucesso em seu trabalho. Os vendedores, por sua vez, vendem o seu conhecimento em troca de salário. Porém, existe o paradoxo de que alguns vendedores têm receio de compartilhar o seu conhecimento, com medo de perder seu poder dentro da organização e preferem deixá-lo guardado. Por fim, os corretores colocam compradores e vendedores em contato, e estão sempre buscando investigar quem tem conhecimento na empresa e a quem isso pode contribuir. Na maioria das vezes eles são negligenciados pelas organizações, mas o seu papel é crucial na dinâmica dos mercados do conhecimento. A moeda de troca pode ser motivada pela reputação, interesse por reciprocidade, altruísmo e confiança. Para os autores do modelo ocidental, nem sempre os mercados do conhecimento são eficientes, pois sendo o tema abstrato, não é fácil de encontrá-lo e avaliar seu valor. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Ao trabalhar esses conceitos com o grupo, vários exemplos surgiram e foram compartilhados. Uma programadora citou um exemplo presenciado na empresa na semana do encontro:

*Eu ouvi essa semana, semana passada eu ouvi isso, porque eu tava passando algumas informações pra uma determinada pessoa (...) e ouvi: 'Mas como tu tá passando isso pra pessoa?! Daqui a pouco ela vai achar que vai pegar o teu lugar, vão te dar um pé na bunda e...' Eu ouvi isso!*

O comentário da programadora reforça que possa existir na empresa uma cultura inibidora da propagação do conhecimento. Vários fatores podem contribuir para explicar o fato

descrito acima, sendo um deles a percepção de que o conhecimento é poder e mantenedor da posição hierárquica do colaborador na empresa, não sendo possível dividir o conhecimento com os demais. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Um último aspecto trabalhado no grupo foi a retenção do conhecimento, considerada como atividades para capturar, compartilhar, alavancar e, eventualmente, criar conhecimento antes de os funcionários deixarem a organização, ou para que os novos funcionários adquiram o conhecimento rapidamente (DOAN; GRUDSTEIN; ROSENTHAL-SABROUX, 2011); e entendida como parte do processo de gestão do conhecimento.

Para Smith (2007), a retenção do conhecimento, muito mais do que a capacidade de saber quais ferramentas e recursos são necessários para resolver um problema, exige que o conhecimento capturado e armazenado por um período de tempo, seja recuperado. Ou seja, o objetivo da retenção do conhecimento, é evitar que ele seja perdido. Um exemplo disso são as pessoas que saem da organização e levam consigo seus conhecimentos. Se a empresa não tiver um processo de retenção do conhecimento, esse será levado juntamente com a pessoa. (SMITH, 2007). Para garantir um bom processo de retenção do conhecimento, é preciso analisar onde ele será guardado, por quanto tempo, onde, quais métodos e ferramentas adotadas e como será compartilhado com os demais colaboradores. É preciso pensar no processo como um todo.

Uma das discussões surgidas no grupo foi se a empresa prescindiria de gestores com a implementação do grupo de gestão do conhecimento. A pesquisadora explicou-lhes que o objetivo do grupo de gestão do conhecimento não era criar um passo-a-passo de todas as funções no primeiro momento, mas implementar pequenas práticas de gestão que contribuiriam para a gestão do conhecimento dentro da empresa.

Na sequência foi feito pelo grupo um levantamento de problemas. Em um primeiro momento identificaram-se sete problemas, que foram descritos em flipcharts e priorizados. A partir daí, a cada reunião do grupo, soluções eram propostas, discutidas e implementadas.

## INTERVENÇÃO PROPOSTA

O método escolhido para o presente trabalho foi a pesquisa-ação, por compreender que este é o método que mais se alinha aos objetivos do estudo. A pesquisa-ação consiste numa construção coletiva de conhecimento, que se torna o motor para a geração de uma mudança na prática, relacionada com a formulação de análises do ambiente de trabalho por meio da qual se traz ao grupo problemas. As soluções para os problemas são geradas como alternativas, expressas em planos de ação e aplicadas na prática da organização, para posterior validação e implementação final (ENGEL, 2000; LIMA, 2005). Consoante a isso, Engel (2000) reforça que a pesquisa-ação é uma estratégia interessante quando o pesquisador é parte da prática e se deseja a compreensão dela.

Um papel muito importante na pesquisa-ação é o do pesquisador, que participa da pesquisa in loco, tendo a função de facilitador no grupo. Mesmo implicado na prática diária da organização, precisa administrar o paradoxo de manter neutralidade, sem se isolar do fato social investigado. Para o sucesso da pesquisa é preciso que haja confiança entre os envolvidos e a aprendizagem organizacional decorre dessa participação ativa entre pesquisador e colaboradores no processo de pesquisa (ENGEL, 2000; LIMA, 2005; SOMMER; AMICK, 2003; BERTOLIN; ZWICK; BOAS, 2011).

As técnicas de coleta de dados do estudo foram nove seminários, realizados de agosto a outubro de 2016, além de documentos gerados e observação da empresa e do grupo. Todos os encontros foram gravados, transcritos e posteriormente analisados para a realização do estudo. A metodologia da pesquisa-ação é muito flexível, uma vez que envolve ações e pessoas, tornando-a dinâmica, porém nem por isso sem estrutura (THIOLLENT, 2009). O presente estudo seguiu algumas fases: convite para a participação no grupo, encontros para alinhamento

do tema e encontros da pesquisa-ação propriamente dita, com o levantamento de problemas, discussão, planejamento de ações e análise das ações implantadas.

Entende-se que uma pesquisa-ação exige muito tempo e dedicação dos envolvidos. Porém, como processo cíclico, o presente estudo analisou ciclos realizados no grupo por um período determinado de tempo, de agosto a outubro de 2016. Além disso, o fato da pesquisa-ação ser situacional, ou seja, procura diagnosticar um determinado problema numa situação determinada, buscando atingir uma mudança prática no fato estudado, direcionou a pesquisadora a apresentar o que pode ser desenvolvido neste período, considerando-se o propósito central da pesquisa-ação, que é a promoção da autonomia dos envolvidos, através de espaços reflexivos e críticos, promovendo mudanças no mundo real, ou seja, na empresa e nos colaboradores envolvidos. (BERTOLIN, ZWICK, VILAS BOAS, 2011; ENGEL, 2000; LIMA, 2005; SILVA, SACCOL, 2012).

## RESULTADOS OBTIDOS

No início do projeto somente um participante do grupo sabia o que era gestão do conhecimento, enquanto todos os demais nunca haviam escutado o termo. Os primeiros dois encontros, que serviram de alinhamento e preparação sobre o tema, embasaram todo o trabalho de pesquisa-ação propriamente dito, pois não há como falar e discutir o tema sem compreendê-lo. Os participantes conseguiram relatar exemplos sobre todos os conceitos teóricos, mostrando entendimento sobre o tema. Somente após o entendimento, o grupo foi provocado a trazer problemas de gestão do conhecimento que percebiam na empresa e que são apresentados no quadro 1.

Quadro 1 – Listagem de problemas iniciais do grupo de Gestão do Conhecimento

PROBLEMA	DESCRIÇÃO
Cadastros incompletos	Cadastro de modelos, materiais, fornecedores e clientes normalmente são recebidos e cadastrados com falta de informações.
Estoque errado no sistema e físico	Falha no processo de recebimento e saída de materiais do almoxarifado, o que acaba ocasionando estoques errados no sistema em relação ao que existe no físico.
Qualidade X Produção	Problemas de qualidade que não terminam. As pessoas não se envolvem e não buscam entender a origem dos problemas, mesmo que tenhamos uma rotina para discussão dos mesmos.
Pedidos não aparecem para programar	Alguns pedidos, por algum motivo que não se sabe, não aparecem na tela de programação, e isso acaba sendo visto no momento que o pedido deveria estar embarcando.
Explicitar tarefas do financeiro	Na ausência da responsável pelo faturamento, a empresa ficou sem emitir notas fiscais, pois ninguém sabia fazer seu trabalho. Sugere-se a criação de manual do faturamento para não deixar de faturar pedidos quando a responsável se ausenta.
Relógio ponto	Os colaboradores, mesmo cientes de que só devem registrar o ponto 5 minutos antes ou depois do horário, tendem a fazer isso antes do permitido, o que gera problemas internos na empresa e no setor de departamento pessoal.

Após listados os problemas, que são entendidos como a consciência dos participantes de que algo os intriga e que pode ser melhorado, sendo reflexo de observação e reflexão

anterior, o grupo escolheu por onde iria iniciar. Para a seleção do primeiro problema a ser estudado, usou-se por critérios a facilidade e relevância. (ENGEL, 2000).

Com isso, iniciou-se a pesquisa-ação de fato, que de acordo com Lima (2005) só é possível após a formulação dos problemas, baseados num diagnóstico concluído, cuja pesquisa terá o objetivo de buscar a solução para os problemas. Os planos de ação criados a partir de então serão as tentativas de resolução desses problemas.

Importante destacar que de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é criado pelo processamento de informações na busca da solução dos problemas existentes, para se adaptar ao ambiente em transformação. Os novos conhecimentos, criados de dentro pra fora, buscam redefinir tanto os problemas, quanto as soluções, recriando o meio. No modelo oriental, a criação do conhecimento exige uma interação intensiva e laboriosa entre as pessoas da empresa. A proposta, neste caso, seria de solucionar os problemas pela interação das pessoas com o meio, criando conhecimento organizacional. Davenport e Prusak (1998), também veem que o conhecimento se constrói na interação entre as pessoas e está intimamente relacionado à ação. A proposta do projeto foi justamente resolver problemas encontrados na prática diária propondo ações ao grupo de dez colaboradores, levando, por fim, à criação de conhecimento.

O primeiro problema analisado foi o de cadastros incompletos. Percebeu-se que nem todos dominavam o assunto e ele teve que ser explicado aos demais. O problema que havia iniciado somente com o cadastro incompleto de produtos, acabou aumentando para cadastros de fornecedores e clientes. Durante a resolução deste problema, percebeu-se que os participantes buscaram referências nas suas experiências anteriores. A relevância das experiências anteriores no processo de criação de conhecimento é alta, conforme mencionado no segundo encontro, tendo em vista que por meio dessas experiências os colaboradores sabem o que funciona e o que não funciona, o que pode ser implantado e o que não pode (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; GORZ, 2005). O componente da experiência também já era comentado por Lakatos (1992), que dizia que as empresas buscam profissionais com experiências anteriores e habilidades adquiridas, por terem aprendido a aprender e irão incorporar isso na organização.

Depois de discussões e planos de ação o assunto foi retomado no encontro seguinte. O cadastro de clientes foi apresentado em Excel e, logo depois, em link via web, desenvolvido pela área de TI da empresa, para validação do grupo. Não foi visto nenhum ajuste necessário naquele momento. O objetivo do link foi possibilitar que nenhum cadastro fosse finalizado com algum campo incompleto, podendo ser uma solução para o problema de cadastros incompletos. Esse link vai ao encontro do conceito de ba, que segundo Nonaka e Konno (1998) pode ser descrito como um espaço ou lugar comum e compartilhado para as relações, fundamentado na gestão do conhecimento. O espaço criado a partir do grupo pode ser caracterizado como o que Nonaka e Takeuchi (1997) chamam de Ba e este ocorreu em dois formatos – um Ba Cibernético representado pelo link em si, e um Ba de Interação, a partir da discussão e compartilhamento das informações entre setor financeiro e setor de TI, transformando conhecimento tácito em explícito.

Os aspectos de retenção de conhecimento eram discutidos após cada solução de problema trazido, pois entende-se que muito mais do que a capacidade de saber quais ferramentas e recursos são necessários para resolver um problema, a retenção do conhecimento exige que o conhecimento capturado e armazenado por um período de tempo, seja recuperado. Ou seja, o objetivo da retenção do conhecimento, é evitar que ele seja perdido. (SMITH, 2007).

Smith (2007) comenta que para reter conhecimento é preciso definir o que será guardado, onde e quais os métodos e ferramentas adotadas. O grupo optou pelos fluxogramas, salvos em nuvem para serem de fácil localização. O uso dessa ferramenta é embasado pelo estudo de Davenport, Jarvenpaa e Beers (1996), que explicam que a definição dos processos vai ao encontro dos objetivos de empresas que trabalham com a gestão do conhecimento. Ou

seja, essas ações contribuem para tornar explícito e consistente um processo de conhecimento, adicionar conhecimento a um processo para agregar valor ao cliente do processo, envolver o cliente no processo para melhorar a satisfação com o resultado, compartilhar conhecimento de forma mais eficaz ao longo do processo e melhorar a execução de programas e iniciativas.

A criação das fichas de cadastro de clientes, de colaboradores e a pré-ficha exemplificam que o conhecimento é criado por meio de processos dialéticos, ou seja, contradições e paradoxos criados na interação entre os indivíduos, a organização e o ambiente. Sendo assim, é na sinergia entre conhecimento tácito e explícito que são criadas as ferramentas que consolidam o conhecimento na empresa (NONAKA; TOYAMA, 2002; CHOO, 2003; TAKEUCHI; NONAKA, 2008). O conhecimento parte do indivíduo, mas em contato com os demais, ele se aperfeiçoa, tornando-o conhecimento dos outros e também da organização como um todo (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Em diversos momentos, percebeu-se que os problemas que pareciam simples eram complexos. Davenport e Prusak (1998) diziam que a complexidade é um dos fatores básicos do conhecimento, pois o conhecimento não é uma estrutura rígida, ou seja, muitas questões afetam aquele conhecimento e o alteram, sendo necessário buscar maior clareza e profundidade na criação de um conhecimento novo na organização. Assmann (2000) complementa que o uso de tecnologias da informação auxilia nos processos complexos, pois elas conseguem sintetizar as informações, facilitando a compreensão e as mixagens cognitivas, como a proposta do grupo, a criação do link para o cadastro, uma ferramenta tecnológica.

Davenport e Prusak (1998) já diziam que a criação e o uso do conhecimento envolvem as pessoas e a organização como um todo. É na interação entre as pessoas que o conhecimento surge, se modifica, é aperfeiçoado e colocado em prática, fazendo parte do conhecimento de toda a organização (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; MATURANA; VARELA, 1995). O que inibe a criação do conhecimento, segundo Maturana e Varela (1995) é a certeza, pois ela cega qualquer alternativa que não parece estar certa. E as nossas interações e experiências com o mundo que nos permitem conhecer mais. Isso é associável às conversas do grupo sobre as ferramentas criadas, que mesmo após serem apresentadas conforme solicitado, ainda precisaram de ajustes e melhorias, pois as experiências nos fazem perceber a ausência de mais informações.

Ao longo do processo de pesquisa-ação evidenciou-se que as condições habilitadoras para a gestão do conhecimento foram desenvolvidas nos participantes, o que se torna essencial para provocar a mudança e garantir a confiança necessária para que as mudanças sejam reais. A autonomia e intenção foram as duas condições mais desenvolvidas nos participantes ao longo dos encontros, já que a eles foi explicado o motivo de tais encontros e foi dada a liberdade para agir e resolver os problemas que encontravam de forma prática. Entende-se que isso auxilia na mudança do jeito de ser dos participantes enquanto profissionais envolvidos na empresa e muda o sistema até então existente. Em algumas falas dos participantes percebeu-se que não existia uma autonomia real para que pudessem opinar ou discutir assuntos relacionados a outros setores. É possível relacionar o conceito de autonomia ao de ação, trazido no modelo ocidental, pois não há conhecimento sem ação e sem autonomia as pessoas dificilmente agem (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Durante o processo de pesquisa, por vezes, a pesquisadora percebia que existia na empresa uma separação por setores, onde cada setor buscava resultados individuais, gerando conhecimento assimétrico, o que se constitui como ineficiência do mercado de conhecimento. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Mesmo não sendo este o objetivo do grupo, os seminários e o projeto em si favoreceram a união de pessoas de diferentes setores. O grupo se constituiu como um espaço único, onde problemas de todos os setores foram discutidos entre todos os participantes, considerando o conhecimento particular de cada um, para criar a melhor solução com a opinião e envolvimento de todos.

Muito mais que fluxogramas, links, pastas e manuais, o grupo uniu os colaboradores em um espaço de interação e geração de conhecimento, constituindo um espaço de confiança mútua, permitindo os resultados alcançados. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; ANGELONI, 2008). A confiança também foi construída na relação dos participantes com a facilitadora ao longo dos encontros.

Além do ba, espaço de interação e troca de conhecimento criada, identificou-se que, por meio dos encontros e das interações, foram sendo desenvolvidas *condições capacitadoras* para a criação de conhecimento e, com elas, os participantes puderam opinar, criar e agir, modificando suas ações e suas práticas. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Inicialmente foi-lhes explicada a *intenção* do projeto, para que pudessem pensar sob esta perspectiva e foi dedicado tempo para que esta intenção (representada pela temática) fosse esclarecida e apropriada pelo grupo. A constituição do grupo, envolvendo diversos setores foi uma das formas de buscar a variedade de requisitos. Também, o propósito do trabalho e a metodologia adotada deram ao grupo a autonomia necessária, e a medida que os problemas foram identificados por eles e perceberam as ações partiram do próprio grupo, essa autonomia foi reforçada. Em vários momentos se percebeu a redundância, pois eles precisavam explicar aos demais o seu problema com detalhes e, por vezes, repetir até que se tornasse claro, para pensarem em alguma solução.

Não se pode supor, entretanto, que essas condições são percebidas de modo homogêneo e na mesma temporalidade pelos participantes. Ao longo do processo de pesquisa, as percepções dos participantes se alteraram, fazendo com que, em certos momentos, alguns apresentassem dúvidas em relação às condições que lhes foram dadas, regredindo e desconfiando. Isso é inerente ao processo de pesquisa-ação, que é cíclico. (ENGEL, 2000). Mesmo assim, a fala final dos participantes vai ao encontro do maior resultado encontrado no trabalho: o valor do grupo e a satisfação deles por se perceberem como agentes de mudança, com o aval da empresa para agirem nos problemas que enxergaram, o que difere de outras experiências anteriores de cada um.

Os resultados práticos obtidos foram válidos, pois criaram-se links virtuais de cadastro de clientes e fornecedores, pastas modelos para os novos desenvolvimentos, WhatsApp para os setores comercial e financeiro agilizarem a comunicação e início do manual de faturamento.

Por fim, as soluções encontradas, o ba criado, as condições oferecidas e a confiança mútua desenvolvida, aumentaram o comprometimento dos participantes com a empresa. Notou-se nos participantes um orgulho de fazer parte e um sentimento de pertencimento não somente ao grupo, mas à empresa como um todo.

Os resultados alcançados somados à evolução apresentada pelos colaboradores ao longo dos encontros em relação ao entendimento sobre o tema, a sensibilidade em observar nas práticas diárias a gestão do conhecimento ocorrendo, e a maior capacidade de análise desenvolvida para propor ferramentas e soluções práticas para a gestão do conhecimento, se tornam motivos para manter o grupo na empresa.

## CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

A intervenção realizada na empresa teve por objetivo propor, por meio de uma pesquisa-ação, práticas de gestão do conhecimento. Para atingir o objetivo geral, estabeleceram-se três objetivos específicos. O método adotado foi a pesquisa-ação, de caráter qualitativo e nível exploratório-descritivo.

O primeiro objetivo específico da pesquisa era capacitar colaboradores de diversos setores sobre gestão do conhecimento, visando sua participação na pesquisa e para que incorporassem em suas práticas ferramentas que consolidassem o conhecimento na empresa. Esse objetivo foi trabalhado mais intensamente ao longo de quatro semanas, desde o convite a dez colaboradores de vários setores, passando pela entrega do material de apoio para leitura e

tendo seu ápice nos dois primeiros encontros de alinhamento sobre o tema. Nestes dois encontros, o grupo alinhou os conceitos relativos à gestão do conhecimento. Em vários momentos os participantes trouxeram exemplos que já percebiam se tratar de gestão do conhecimento nas suas práticas diárias. Entendeu-se que, somente após ter claro o que era gestão do conhecimento, eles conseguiriam trazer com mais assertividade os problemas que gerariam o ciclo da pesquisa-ação nos encontros seguintes. Pode-se dizer, também, que essa capacitação dos colaboradores sobre gestão do conhecimento foi aprofundada ao longo dos encontros, pois por meio das discussões criaram maior familiaridade com o tema e metodologia.

O segundo objetivo específico do estudo era criar um espaço propício para a geração e o compartilhamento de conhecimento na empresa, dando condições para que os colaboradores pudessem opinar, criar e agir, modificando suas ações e suas práticas. A metodologia proposta por si só já exige um espaço específico para a realização dos encontros ou seminários, conforme Thiollent (2009). Esse espaço vai ao encontro de um dos modelos de gestão do conhecimento adotados como referencial, que sugere que o conhecimento é criado em *bas*, espaços de compartilhamento de conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Dentro da mesma perspectiva de *ba*, o conhecimento ocorre neste espaço pela interação entre as pessoas, o que é crucial para que novos conhecimentos sejam criados. Davenport e Prusak (1998) também falam que o conhecimento parte do indivíduo para os demais pela interação e pelas trocas, em uma lógica de mercado do conhecimento. Os seminários realizados semanalmente em local, dia e horário pré-fixado colaboraram para permitir um espaço físico e temporal de interação do grupo, incentivando o comprometimento de todos para estarem disponíveis naquele período.

Na criação deste espaço, a pesquisadora assumiu o papel de facilitadora, o que exigiu capacidade de escuta e atenção, transmissão de confiança e condução do processo para que o grupo pudesse avaliar os problemas encontrados, pesquisar sobre eles e propor soluções. (SOMMER; AMICK, 2003). A postura de facilitadora assumida pela pesquisadora contribuiu para que os colaboradores construíssem, ao longo dos encontros, maior confiança e autonomia para falar o que os incomodava e buscar soluções para os problemas por meio das pesquisas e ações. A confiança é fator decisivo para que a gestão do conhecimento possa ocorrer e ela foi construída e solidificada ao longo do processo. (ANGELONI, 2008; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O terceiro objetivo era planejar e implementar ações e ferramentas de gestão do conhecimento, para resolver problemas práticos enfrentados nas práticas diárias. Esse objetivo começou a ser atingido a partir do terceiro encontro, após a discussão dos primeiros problemas encontrados. No quarto encontro, os participantes trouxeram ferramentas, como o link de cadastro, para resolução do problema. Ao final do projeto, várias ações e ferramentas foram criadas pelo grupo, como os links de cadastro de cliente e fornecedor, o novo processo de contratação, ajuste na pré-ficha, criação da pasta modelo, implantação do WhatsApp na empresa. Muitas ações ainda ficaram pendentes, para serem analisadas, planejadas e criadas. Destaca-se a importância de *feedbacks*, pois foi por meio deles que falhas nas ferramentas foram constatadas e, com isso, aprimoradas, o que é intrínseco à pesquisa-ação. (THIOLLENT, 2009; SOMMER; AMICK, 2003).

Os três objetivos específicos, em conjunto, permitiram que o trabalho alcançasse seu objetivo principal que era propor, por meio de uma pesquisa-ação, práticas de gestão do conhecimento na empresa. Pode-se, portanto, concluir que a pesquisa-ação, enquanto método, mostrou-se eficaz para atingir a criação de práticas de gestão do conhecimento na empresa. Conclui-se ainda que a pesquisa-ação contribuiu positivamente para a gestão do conhecimento ao envolver uma equipe que não é constituída pela alta gestão da empresa, pois para criar um ambiente de gestão do conhecimento, de acordo com Takeuchi e Nonaka (2008), é importante que se crie um modelo de administração *middle-up-down*, ou seja, que a alta administração dá

o sentido de direção, para que os gerentes, líderes e colaboradores em geral, da linha de frente tomem as decisões e ações.

Destaca-se que, ao longo do processo, foi dada uma ênfase maior para ações relacionadas ao conhecimento explícito, sendo o tácito pouco abordado. Isso é explicado por Nonaka e Takeuchi (1997) que afirmam existir maior facilidade em enxergar as questões explícitas em detrimento das questões tácitas, que envolvem maior entendimento e profundidade sobre o assunto para discussão e análise.

Dentre os resultados obtidos pode-se dizer que a maior riqueza foi concentrada no processo e não nos resultados em si. Conclui-se isto pela evolução apresentada pelos colaboradores ao longo dos encontros em relação ao entendimento sobre o tema, a sensibilidade em observar na prática diária a gestão do conhecimento ocorrendo, e pela maior capacidade de análise desenvolvida para propor ferramentas e soluções práticas para a gestão do conhecimento.

Para a organização, percebeu-se que o trabalho contribuiu para dar subsídios necessários para o crescimento almejado, tendo em vista que um trabalho estruturado de gestão do conhecimento facilita que os colaboradores saibam quem tem cada conhecimento na empresa. Isso se torna um diferencial, por permitir maior agilidade na tomada de decisões e criação de novos conhecimentos. Além disso, como a empresa tem por objetivo crescer ao longo dos anos, foi importante criar um espaço de gestão do conhecimento, pois esta cria uma vantagem competitiva. (TRINDADE et al., 2016; TEIXEIRA FILHO, 2003).

Para o setor calçadista o trabalho traz como contribuição mostrar que valorizar o conhecimento das pessoas e apontar a elas a intenção da empresa, dando-lhes autonomia, pode trazer resultados práticos muito úteis para subsidiar o crescimento. Sendo assim, a empresa, com o projeto de gestão do conhecimento, se diferencia de muitas empresas calçadistas, pois passa a valorizar seus colaboradores e o que estes sabem, dando-lhes autonomia para encontrar os problemas e resolvê-los, buscando o bem da empresa.

Em termos metodológicos o trabalho confirma que a criação de práticas de gestão do conhecimento pode ser feita adotando o método da pesquisa-ação. Os poucos estudos com essa temática também tornam a pesquisa importante em âmbito acadêmico. E em termos teóricos, o trabalho diferencia-se de outros que utilizam o modelo de Nonaka e Takeuchi, ao identificar e explorar as condições habilitadoras da criação do conhecimento e o conceito de ba.

A pesquisa-ação ainda é pouco usada para entender processos de gestão do conhecimento no Brasil, o que se mostrou como uma abordagem interessante no processo, pois ao invés de projetos de gestão do conhecimento top-down, de cima para baixo, é possível fazer uma abordagem middle-up-down, semelhante à visão de Nonaka e Takeuchi (1997). Com a participação de pessoas-chave no processo, é mais fácil disseminar na cultura da empresa a gestão do conhecimento. Pode-se afirmar, ainda, que a criação do grupo se tornou uma vantagem competitiva para a empresa, pois o aprendizado ocorre naturalmente nas empresas, porém se destacam aquelas que criam mecanismos sistemáticos para alavancar o conhecimento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGELONI, M. T. (Org.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ASSMANN, H. A metamorfose do aprender na sociedade da informação. **Ciência da informação**, Brasília, v. 29, n. 2, p. 7-15, maio/ago. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n2/a02v29n2.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2016.

BERTOLIN, R. V.; ZWICK, E.; VILAS BOAS, A. A. A pesquisa-ação na construção social da ação: uma abordagem emancipatória. In: **ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE- EnEPQ**, 3., 2011, João Pessoa. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq\\_2011/ENEPQ407.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq_2011/ENEPQ407.pdf)>. Acesso em: 14 jun. 2017.

BUKOWITZ, W.R.; WILLIAMS, R.L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

DAVENPORT.; T. H.; JARVENPAA, Sirkka L.; BEERS, Michael C. Improving knowledge work processes. **MIT Sloan Management Review**, v. 37, n. 4, p. 53, 1996.

\_\_\_\_\_.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 15. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1998.

DOAN, M.Q; GRUDSTEIN M.; ROSENTHAL-SABROUX, C. **A Reference Model for Knowledge Retention within Small and Medium-Sized Enterprises**. Paris Dauphine University. 2011. Disponível em: <<http://www.lamsade.dauphine.fr/scripts/FILES/publi1700.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2016.

ENGEL, G. I. Pesquisa-ação. **Educar**, Curitiba, n. 16, p. 181-191. 2000.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr., M. M. (Org.) **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2008.

GORZ, A. **O imaterial**: conhecimento, valor e capital. São Paulo: Annablume, 2005.

IEMI. **Brasil Calçados 2015**: Relatório setorial da indústria de calçados do Brasil. 2014. Disponível em: <<http://www.iemi.com.br/biblioteca/publicacoes-setoriais/brasil-calcados-2013/>>. Acesso: 18 jun 2017.

LAKATOS, E. M. **Sociologia geral**. São Paulo: Atlas, 1992.

LIMA, M. C. O método de pesquisa-ação nas organizações: do horizonte político à dimensão formal. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v. 3, n. 2, maio/ago. 2005. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/138/120>>. Acesso em: 04 jun. 2017.

MATURANA, H.; VARELA, F. **A árvore do conhecimento**. Campinas: Psy, 1995.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, n. 40, p. 40-54, 1998.

\_\_\_\_\_.; TOYAMA, R. A firm as a dialectic being: toward the dynamic theory of the firm. **Industrial and Corporate Change**, n. 11, p. 995-1109, 2002.

\_\_\_\_\_.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. São Paulo: Campus, 1997.

SILVA, Sergio Luis da; ROZENFELD, Henrique. Proposição de um modelo para avaliar a gestão do conhecimento no processo de desenvolvimento de produtos. **Ciência da Informação**, [S.l.], v. 36, n. 1, dec. 2007. ISSN 1518-8353. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1193/1366>>. Acesso em: 31 oct. 2016.

SMITH, D. L. **Standard Process for Knowledge Retention**. University of Tennessee, 4 dez. 2007. Disponível em: <[http://www.levidsmith.com/papers/ie591\\_research\\_paper.pdf](http://www.levidsmith.com/papers/ie591_research_paper.pdf)>. Acesso em: 18 jun 2017.

SOMMER, R.; AMICK, T. **Pesquisa-ação**: ligando pesquisa à mudança organizacional. Brasília, DF: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental, 2003. (Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, 4).

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

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando o conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Senac Nacional, 2003.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 17. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

TRINDADE, E.P. et al. Soluções de gestão do conhecimento para pequenas e médias empresas – PME. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, nesp., p. 189-203, jan. 2016. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/27393/14783>>. Acesso em: 18 jun. 2017.