

GESTÃO DO CONHECIMENTO: AÇÕES E FERRAMENTAS PARA A SUPERAÇÃO DE BARREIRAS NO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Resumo

O compartilhamento do conhecimento tornou-se peça-chave na sociedade da informação e do conhecimento, por meio do qual as organizações podem se tornar mais competitivas. Porém, compartilhar conhecimento não é uma tarefa fácil, visto que muitas pessoas consideram o conhecimento fonte de poder. Para estudar os meandros que perpassam o compartilhamento, este artigo tem como objetivo apontar as barreiras que permeiam o processo de compartilhamento do conhecimento e as formas para superação. Para o alcance dos objetivos foi realizada uma pesquisa bibliográfica que possibilitou a identificação das barreiras mais comuns que envolvem esse processo. Os resultados indicam que as principais barreiras ao compartilhamento são: procedimentos e paradigmas arraigados; desconfiança; distância física; estrutura organizacional fechada; motivação dependente de sistemas de recompensa; conhecimento como poder, entre outros. Assim como as barreiras, foram encontradas também formas de superá-las, situação que denota o esforço organizacional na consolidação dos processos de compartilhamento do conhecimento e da informação. E coadjuvante dessa consolidação está o uso das tecnologias da informação e da comunicação como facilitadoras no processo de compartilhamento do conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Compartilhamento do conhecimento; Ações e ferramentas de compartilhamento do conhecimento; Barreiras no compartilhamento do conhecimento; Tecnologias da informação e da comunicação; Conhecimento organizacional.

KNOWLEDGE MANAGEMENT: ACTIONS AND TOOLS FOR OVERCOMING THE BARRIERS IN THE KNOWLEDGE SHARING

Abstract

Knowledge sharing has become a key part in the society of the information age and knowledge, through which organizations can become more competitive. However, knowledge sharing is not an easy task, since many people find the knowledge source of power. To study it, the issue of this article is to point the barriers that are found in the process of knowledge sharing and the ways to overcome it. To reach the objectives, we made a bibliographic search that enable to identify the most commons barriers in this process. The results tend to this principal barriers on knowledge sharing: procedures and paradigms rooted; distrust; physical distance; organizational structure closed; motivation-dependent reward systems; knowledge as power, etc. As the barriers, we also found ways to overcome them, situation that shows the organizational effort in the processes of sharing knowledge and information. Besides, to corroborate it, there are the information technology and communication as a facilitator in the process of knowledge sharing.

Keywords: Knowledge management. Knowledge sharing. Actions and tools of knowledge sharing. Barriers on knowledge sharing. Information Technology and Communication. Organizational knowledge.

Jeanine da Silva Barros
Mestranda em Gestão da
Informação da Universidade
Estadual de Londrina (UEL).
jeaninebarros@hotmail.com

Liége Franken Ciupak
Mestranda em Gestão da
Informação da Universidade
Estadual de Londrina (UEL).
liege@unioeste.br

Márcia Regina Paiva
Mestranda em Gestão da
Informação da Universidade
Estadual de Londrina (UEL).
mpaiva76@yahoo.com.br

Maria Inês Tomaél
Doutora em Ciência da Informação
UFMG. Professora do
Departamento de Ciência da
Informação UEL.
mitomael@uel.br

1 INTRODUÇÃO

Transformações no cenário global têm trazido novos conceitos de gestão para as organizações. Estas mudanças aceleradas, aliadas à competitividade têm exigido das empresas uma nova postura centrada no conhecimento, levando as organizações a se preocuparem com uma maior valorização do ser humano, com a criação e o compartilhamento do conhecimento e com as relações que possam propiciar condições de aprendizado.

Neste sentido, as organizações em geral têm se empenhado no desenvolvimento das relações de trabalho e de seus ambientes, com o objetivo de propiciar uma cultura do conhecimento que se harmonize com sua estrutura, suas formas de funcionamento e estratégias organizacionais. Com esse intuito, surgem conceitos e modelos facilitadores das práticas da gestão que podem ser potencializadas por meio de espaços físicos (virtual e mental), que compõem o contexto capacitante (KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).

Este artigo tem por objetivo apontar barreiras que permeiam o processo de compartilhamento do conhecimento nas organizações, apresentar formas de superação, bem como apresentar alguns conceitos básicos.

Levantou-se, a partir de uma pesquisa bibliográfica, temas concernentes aos termos conhecimento, compartilhamento do conhecimento (barreiras e ações para superação), levando-se em consideração abordagens de autores conceituados como: Chun Wei Choo (1998), Ikujiro Nonaka (1997, 2001), Thomas H. Davenport e Laurence Prusak (1998), Carol Kinsey Goman (2002) e Hirotaka Takeuchi (1997). Tendo em vista a dificuldade em efetivar o compartilhamento do conhecimento, devido aos impedimentos que se impõem nesse processo, foram pesquisadas as barreiras que tornam esse processo complicado de implantação, bem como ações que visam à superação dessas barreiras. Além disso, são abordadas algumas ferramentas de Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) que se propõem a agilizar o processo de compartilhamento do conhecimento nas organizações.

Para Oliveira (2003, p. 113) “as TICs manipulam a informação, agregando valor (produtos e serviços), seja por meio da sua estocagem ou, principalmente, pela sua difusão.”

De acordo com a literatura pesquisada, o termo conhecimento apresenta variados significados como: informação, saber, cognição, percepção, ciência, experiência, competência, habilidade, capacidade, aprendizado entre outros termos. Choo (1998) define conhecimento como a informação transformada pelo uso da razão e reflexão em crenças; é construído através do acúmulo de experiência.

Levando em consideração o fator competitivo numa organização, o conhecimento provém de um processo seletivo adquirido não só através da educação formal, como também da experiência prática. Variados níveis de profissionais constituem uma organização, são profissionais que representam fontes de informação, conhecimento, qualidade e produtividade, além de serem responsáveis pelo bom ou mau desempenho das diversas atividades da organização. Toda a força produtiva de uma organização agrega informação e conhecimento, nesse contexto, a gestão do conhecimento é uma ferramenta estratégica importante, uma vez que o conhecimento é o aprendizado compartilhado e a força de trabalho da organização.

Como afirma Stewart (1998), o bem mais valioso de qualquer organização é a sua força de trabalho, o seu capital intelectual¹. A soma do conhecimento de todos em uma empresa lhe proporciona vantagem competitiva.

O conhecimento tácito e o explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) estão presentes no âmbito organizacional por meio de seu capital intelectual. O conhecimento tácito é aquele disponível em pessoas e não se encontra formalizado em meios concretos. Já o conhecimento explícito é aquele que pode ser armazenado, por exemplo, em documentos, manuais, bancos de dados ou em outras mídias.

¹ Capital intelectual refere-se ao material intelectual que foi formalizado, capturado e alavancado a fim de produzir um ativo de maior valor. A inteligência torna-se um ativo quando se cria uma ordem útil a partir da capacidade intelectual geral, ou seja, quando assume forma coerente (um banco de dados, uma agenda para uma reunião, a descrição de um processo); quando capturada de forma que permita que seja descrita, compartilhada e explorada; e quando pode ser aplicada a algo que não poderia ser realizado se continuasse fragmentado como moedas em um bueiro. O capital intelectual é o conhecimento útil em nova embalagem (KLEIN; PRUSAK *apud* STEWART, 1998, p. 61).

Para transformar o conhecimento tácito em explícito e, a partir daí, poder criar inovações, as pessoas devem ser estimuladas a participar ativamente dos processos decisórios e, principalmente, a compartilharem o conhecimento tácito que detém na forma de experiências. As estratégias de gestão do conhecimento podem ser utilizadas para facilitar desde o compartilhamento do conhecimento tácito entre as pessoas, até a disseminação deste conhecimento por toda a organização.

2 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

No intuito de liderar e/ou manter-se ativo no cenário competitivo contemporâneo, existe uma necessidade de inovação contínua a ser promovida pelos gestores das organizações. Essas inovações podem surgir a partir de ideias inesperadas e imprevisíveis, mas, existentes na mente das pessoas que compõem as diversas organizações.

Hartman, Reis e Kovalski (2004) citam a necessidade da aprendizagem contínua das organizações contemporâneas na busca de vantagens competitivas no atual mundo empresarial mutante.

Vive-se hoje a era do conhecimento, das organizações que aprendem, onde se tornou fundamental para as empresas a permuta deste conhecimento entre seus integrantes, pois esta transferência pode criar um efeito sinérgico no que diz respeito à criatividade das pessoas, que pode ser extremamente importante para as estratégias das organizações diante deste ambiente de mutabilidade. (HARTMAN; REIS; KOVALESKI, 2004, p. 1021).

No processo de compartilhamento do conhecimento tácito entre as pessoas e sua posterior transformação em conhecimento explícito, tal ação favorece o surgimento de novos conceitos para a melhoria dos processos organizacionais.

Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam a conversão do conhecimento em quatro etapas: socialização, externalização, combinação e internalização. Na socialização, as pessoas conversam e repassam informações umas às outras, transferindo o conhecimento tácito de uma para o conhecimento tácito da outra. Já na externalização, o conhecimento

tácito recebido, é transformado em conhecimento explícito, através de conceitos, que podem ser inclusive documentados. Na terceira etapa, existe a combinação, onde os conhecimentos explícitos externalizados são comparados com outros conhecimentos explícitos já existentes sobre o assunto abordado, analisando-se aí as convergências e divergências evidenciadas. Finalmente, o novo conhecimento explícito gerado pela combinação, volta a ser tácito, através do processo de internalização, o qual promove a certeza de que a pessoa que recebeu os novos conhecimentos, realmente aprendeu. Este processo pode ser caracterizado pelo “aprender fazendo”, ou seja, quando a pessoa põe em prática aquele conhecimento recebido durante a socialização.

Para Grotto (2003, p. 116) "compartilhamento do conhecimento é o processo de partilhar conhecimentos tácitos e explícitos por meio de práticas formais e informais."

A completa sequência do ciclo de conversão do conhecimento proporciona a certeza de que realmente ocorreu a efetiva construção do conhecimento, e de que houve de fato um aproveitamento adequado e satisfatório do conhecimento gerado, podendo este vir a promover inovações a partir de sua aplicação.

Somente com este ciclo completo, é que se configura a gestão do conhecimento, pois do contrário, o que existe é simplesmente a gestão da informação. Segundo Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), o que muitas organizações estão fazendo atualmente, é dar uma ênfase muito grande à Tecnologia da Informação (TI), como se fosse gestão do conhecimento.

Todas as pessoas envolvidas com o processo produtivo devem ser incentivadas a participarem com ideias e sugestões, pois as ideias que surgem no dia-a-dia da empresa entre os funcionários do nível operacional, normalmente têm baixo custo e as soluções podem ser imediatas, enquanto que as tomadas de decisões *top down*, algumas vezes, são demoradas e dispendiosas.

3 BARREIRAS AO COMPARTILHAMENTO E AÇÕES PARA SUPERAÇÃO

Compreender que o compartilhamento do conhecimento no âmbito das organizações depende de fatores como: reciprocidade, reputação, altruísmo e confiança, permite identificar os principais obstáculos ao compartilhamento nas organizações.

De acordo com Davenport e Prusak (1998), em se tratando de intercâmbio de conhecimento, teremos vendedores, compradores e intermediários. Compradores estão em busca de *insight*, de discernimento e entendimento (querem encontrar respostas para solucionar problemas e dar sentido às coisas). Os intermediários são os responsáveis por criar o elo entre os compradores e os vendedores (*gatekeepers*²). Os vendedores são os que possuem o conhecimento em determinado processo ou assunto. Alguns potenciais vendedores entendem que o conhecimento é poder e, compartilhá-lo, é o mesmo que dissipar poder. Surgem assim as táticas de blindagem ou enclausuramento, um dos principais obstáculos ao compartilhamento do conhecimento.

Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) apontam dois tipos de barreiras à criação e ao compartilhamento do conhecimento - as individuais e as organizacionais. Capacidade de acomodação e ameaça à auto-imagem são duas das principais barreiras individuais. A barreira da acomodação está relacionada com o conceito de conhecimento como crença verdadeira, na qual aceitar o novo implica rever todas as crenças e experiências anteriores. Acomodar novos conceitos é um desafio enorme para uns, que depende da validação e da justificação da nova crença, daí o surgimento de barreiras individuais. A ameaça à auto-imagem é outra barreira apontada pelos autores, onde conhecimento e auto-imagem estão fortemente ligados e, alterar um, implica alterar o outro e, desse processo, surge à resistência em alguns indivíduos.

2 Guardiões do conhecimento - pessoas que sabem onde encontrar e com quem está o conhecimento específico.

Os autores apresentam também quatro barreiras organizacionais para o compartilhamento do conhecimento: falta de linguagem legítima; histórias organizacionais; procedimentos e paradigmas. No processo de compartilhamento, a inexistência de uma linguagem legítima pode inviabilizar a explicitação do conhecimento tácito. A linguagem e terminologia devem permitir aos indivíduos a justificação de suas crenças. As histórias organizacionais podem ajudar as pessoas a orientar-se e podem ainda viabilizar o entendimento dos valores da organização.

Porém, existe, também, a probabilidade dessas histórias inibirem a manifestação de ideias contraditórias e polarizarem novos conhecimentos, ou seja, o novo é interpretado sempre dentro da velha perspectiva. Já os procedimentos, ao mesmo tempo em que garantem eficácia, podem engessar a organização inibindo a justificação pública das crenças. A visão, missão e valores organizacionais podem barrar a criação de conhecimento gerando paradigmas e modelos que se tornam enraizados, tornando difícil o processo de assimilação de novos conhecimentos, principalmente se os paradigmas forem inflexíveis e os valores rígidos demais (KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).

Resultados de pesquisa apresentados no artigo de Alcará e outros (2009) acrescentam novas barreiras às discriminadas: o medo da exploração das relações de parcerias, a competição entre os pares, e a necessidade de reconhecimento individual em detrimento do coletivo – são barreiras ao compartilhamento e portanto elementos inibidores aos procedimentos de troca de informação e interação pessoal.

As organizações podem usar vários métodos para estimular o compartilhamento do conhecimento entre seus colaboradores, mas independente deles, é imprescindível que o compartilhamento seja incorporado como um valor da organização e que as pessoas se sintam bem em trocar conhecimento entre elas e, mais ainda, que percebam os benefícios envolvidos, seja para sua trajetória profissional e para a própria organização (FLORIANO, 2009).

Floriano (2009) apresenta sete obstáculos encontrados no compartilhamento do conhecimento, advindos da cultura social e organizacional, demonstrado na figura 1.

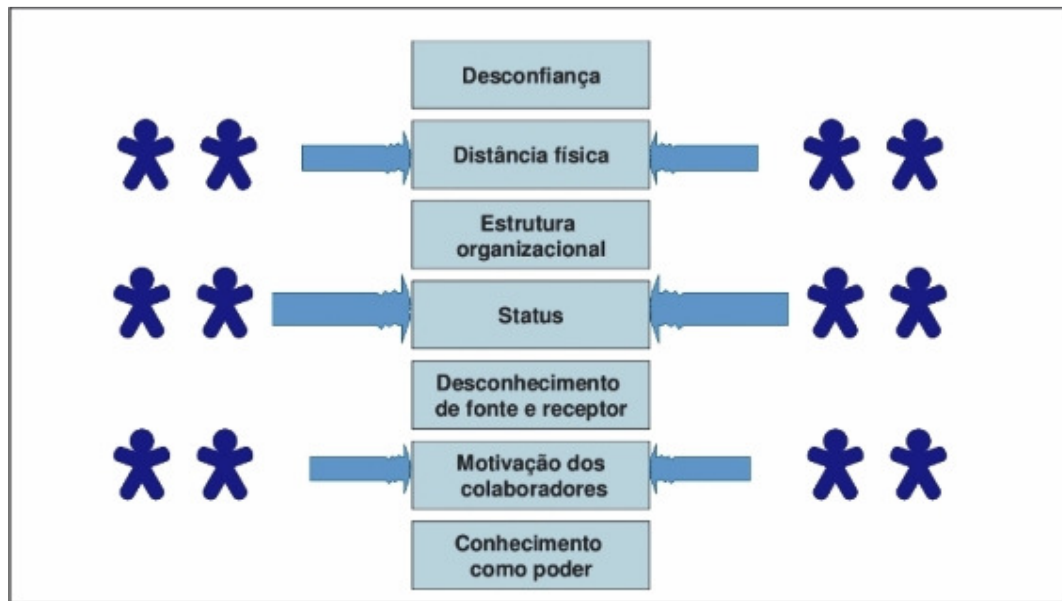


Figura 1: Obstáculos ao compartilhamento do conhecimento
Fonte: Floriano (2009, p. 1).

1. Desconfiança: para que o emissor possa passar uma mensagem integralmente e de forma que o receptor a receba sem distorções, deve haver confiança mútua. Ainda, segundo Davenport e Prusak citados por Floriano (2009), a linguagem comum, a distância física e o status do possuidor do conhecimento são fatores que influenciam o estabelecimento da confiança. Por linguagem comum entende-se a facilidade de comunicação entre as pessoas.
2. Distância Física: A interação física torna possível a observação direta, o que também facilita a instituição da confiança.
3. Estrutura organizacional: Floriano (2009), com base em O'Dell e Grayson, afirma que, organizações com estruturas fechadas, incentivam as pessoas a sonegar informações importantes. Estruturas abertas facilitam o contato e o

diálogo entre as pessoas, que por sua vez estimulam o compartilhamento do conhecimento.

4. Status: De uma forma geral, as pessoas costumam julgar o conhecimento transmitido baseando-se no status que a hierarquia da empresa confere ao indivíduo que o transmite e, não pela qualidade em si.
5. Desconhecimento de fonte e receptor: Pode ocorrer da fonte do conhecimento não saber da necessidade do receptor, inclusive pelo motivo da fonte subestimar o valor do seu conhecimento. O receptor, por sua vez, pode não saber quem possui o conhecimento que ele precisa.
6. Motivação dos colaboradores: Conforme Leonard-Barton e Sensiper citados por Floriano (2009), a motivação para o compartilhamento é bastante influenciada pelos sistemas de recompensa da organização. Se estes métodos privilegiarem os detentores do conhecimento, estas pessoas não se sentirão motivadas a compartilhar, visto que possuem uma importante fonte de poder. Ao contrário, se o compartilhamento fizer parte destes sistemas de recompensa, as pessoas serão induzidas a compartilhar.
7. Conhecimento como poder: Se uma organização possui uma cultura individualista, as pessoas dificilmente compartilharão seus conhecimentos com medo de enfraquecer o seu poder na empresa. E, as pessoas que necessitam do conhecimento, sentem-se desencorajadas a solicitar, com medo de admitir fraqueza e incompetência.

Floriano (2009) também apresenta três maneiras de transpor as barreiras encontradas no compartilhamento do conhecimento:

1. Motivação: geralmente as pessoas necessitam ser estimuladas por meio de benefícios para compartilhar o seu conhecimento. Estes benefícios podem ser financeiros ou não e incluem promoções, oportunidades de crescimento,

visibilidade na organização, valorização, etc. e, para que tenham sustentabilidade, devem ser estimulados por longo prazo. O sistema de recompensas da organização deve contemplar estes benefícios e valorizar a colaboração, o trabalho em equipe e comunidade para promover o compartilhamento do conhecimento, o qual deve ser visto como estratégia para a organização.

2. **Facilitação:** além do sistema de recompensas, a organização deve possuir sistemas e estruturas que promovam um ambiente propício ao compartilhamento do conhecimento:

Leiaute Físico: um ambiente físico com espaços abertos e não-hierárquicos facilita a comunicação face a face que, por sua vez, contribui para a rapidez do compartilhamento do conhecimento. Além disso, as empresas podem destinar locais específicos para a prática do compartilhamento do conhecimento, dentro ou fora do ambiente organizacional. Muitas vezes, espaços comuns entre as pessoas, como salas de café, bebedouros ou cozinhas, também criam um ambiente propício ao compartilhamento.

Redes Pessoais: as empresas têm adotado práticas que objetivam aumentar as ligações entre as pessoas para que, conseqüentemente, possam aumentar as relações de confiança entre elas. A organização deve dar suporte na criação de redes de relacionamento, sejam elas formais ou não. Todavia, as redes informais tendem a funcionar mais efetivamente do que as formais, pois um excesso de burocratização pode restringir os limites e alcances do conhecimento compartilhado. Muitas vezes a distância geográfica entre as pessoas dificulta o contato pessoal. Neste sentido, as tecnologias de rede propiciam um ambiente onde se pode compartilhar conhecimento "a qualquer hora, em qualquer lugar", rompendo barreiras de tempo e espaço.

Cargos e atribuições de apoio: além do sistema de recompensas e das ferramentas tecnológicas, a liderança deve ter um papel ativo no processo. Os líderes e gerentes devem estar convencidos dos resultados do compartilhamento do conhecimento e engajados no processo. Além destes líderes, podem ser criados outros cargos específicos de dedicação exclusiva, que promovam o compartilhamento do conhecimento.

3. **Confiança**: segundo Bartlett e Ghoshal citados por Floriano (2009), o desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento de conhecimento é a parte mais difícil na criação de um ambiente de aprendizado. Deve haver confiança entre a empresa e seus colaboradores para que as pessoas sintam-se à vontade para compartilhar seus modelos mentais, experiências e conhecimentos. A empresa deve apoiar um contrato de reciprocidade entre ela e seus colaboradores, ou seja, se os processos organizacionais forem considerados justos, a confiança poderá ser estabelecida. Um conjunto de normas forma esses processos, a fim de reforçar um contrato implícito entre a empresa e seus colaboradores, onde se comprometem a compartilhar seu conhecimento em troca de oportunidades de aprendizagem, que irão valorizar o indivíduo perante a empresa e o mercado, caso ele decida deixar a organização. A empresa também deve criar políticas explícitas sobre a utilização dos conhecimentos gerados por seus colaboradores, visto que o uso inapropriado pode se constituir em uma barreira ao compartilhamento, levando as pessoas a guardar o conhecimento, por falta de reconhecimento.

Segundo Bukowitz e Williams (2002) os imperativos e os desafios no processo de compartilhamento envolvem três etapas: motivação, facilitação e confiança.

A motivação passa pela remoção das barreiras ao compartilhamento, pela vinculação da contribuição às oportunidades de avanço (pessoal e organizacional) e também pela

retenção dos benefícios daqueles que não compartilham. A chave, neste caso, consiste em encontrar os pontos de benefícios mútuos.

A facilitação é composta pelos sistemas e estruturas de apoio ao processo de contribuição por isso é importante que se dê tempo e espaço para que os empregados compartilhem o melhor do trabalho deles. Também é importante criar funções de dedicação exclusiva que apoiem o processo de contribuição, apoiar a transferência priorizando o conhecimento tácito e, por fim, que se crie uma rede organizacional vinculada ao tema do compartilhamento do conhecimento.

A confiança também é fundamental para que o processo de compartilhamento dê certo. Criar procedimentos de reciprocidade entre os empregados e a empresa é essencial. Outro aspecto importante está relacionado à criação de políticas explícitas sobre a utilização dos ativos intelectuais, viabilizando a publicação e valorizando os laços de confiança (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Goman (2002) explana o modelo ideal de compartilhamento do conhecimento, o qual difere da realidade, pois no modelo de compartilhamento de conhecimento ideal, os gerentes são valorizados não por saberem mais que a sua equipe e sim pelo que podem comunicar rapidamente à sua equipe e fazer com que estas pessoas façam o mesmo com as outras. Os líderes constroem ambientes de confiança e respeito mútuo onde a contribuição criativa é fomentada, e onde os empregados de todos os níveis entendem que para que o sucesso desta rede cresça, é necessária colaboração.

A pesquisa de Goman (2002) cita cinco razões pelas quais as pessoas não contam o que sabem, enfocando os inibidores individuais e os motivadores do compartilhamento:

- As pessoas acreditam que conhecimento é poder - Os sistemas educacionais são voltados a desencorajar o compartilhamento de informações. Enquanto as avaliações, promoções e compensações das empresas forem baseadas em números relativos, a impressão é de que o compartilhamento do conhecimento sempre reduzirá a chance de sucesso pessoal. A primeira

solução óbvia é mudar este sistema de recompensa. Encontrar meios de fortalecer e recompensar o compartilhamento do conhecimento. Reconhecer e promover pessoas que aprendem, ensinam e compartilham e, penalizar as que não o fazem. A segunda solução é que as empresas devem compreender que existem motivadores mais poderosos do que o dinheiro. As pessoas podem ser incentivadas através da valorização e do reconhecimento por compartilhar conhecimento.

- As pessoas são inseguras sobre o valor dos seus conhecimentos - Existem mini-culturas em cada organização. Independente da cultura global da corporação, gestores e líderes de equipe podem fomentar um clima de colaboração dentro do seu grupo de trabalho ou equipe. E os melhores destes líderes o fazem tomando tempo e esforço necessário para fazer com que as pessoas se sintam seguras e valorizadas.
- As pessoas não confiam umas nas outras - Uma cultura de colaboração deve ser baseada na confiança. A alta rotatividade, demissões e aposentadorias precoces tornam desafiante o desenvolvimento da confiança mútua, necessária para construir relacionamentos fortes dentro da organização. Além disso, as pessoas naturalmente relutam em compartilhar informação com os outros quando não se conhecem bem. Assim, a solução começa em criar oportunidades para que as pessoas se encontrem e interajam em contextos formais e informais, a fim de desenvolver relacionamentos, criar confiança, bem como conhecer os pontos fortes e fracos de cada um. O processo pode ser lento, mas, gastando-se este tempo no início de um projeto, gera-se um capital social que aumentará a eficácia do grupo mais tarde. Quando a confiança é penetrante, torna-se a força que energiza os companheiros, que libera contribuição criativa e faz com que o trabalho em equipe seja produtivo e prazeroso.

- Os funcionários têm medo de consequências negativas - O conhecimento é altamente contextual. É desencadeado pelas circunstâncias, como quando as pessoas certas se encontram no momento certo e descobrem, no decorrer da conversa, que uma tem a informação que a outra precisa. Assim, torna-se crucial eliminar as barreiras para permitir o livre fluxo de ideias. Quando as ideias e opiniões são ridicularizadas, criticadas ou ignoradas, as pessoas se sentem ameaçadas e punidas por contribuir e a reação é sair da conversa. Reciprocamente, quando as pessoas são livres para fazer perguntas "tolas", desafiar regras e oferecer novas sugestões (mesmo que bizarras), o compartilhamento do conhecimento torna-se um processo produtivo com uma mistura de opiniões diversas, de especialidades e perspectivas em direção a um objetivo comum.
- As pessoas trabalham para pessoas, que por sua vez, não compartilham o que sabem - Em uma organização, a forma como se lida com a informação determina se ela se tornará um obstáculo ou um capacitador para o compartilhamento do conhecimento.

Concluindo, Goman (2002) afirma que o compartilhamento de conhecimento é mais do que tecnologia, mais do que a estratégia do negócio e mais do que uma alavanca da era Industrial para a era da Informação. É, primeiramente, sobre pessoas.

Hoje em dia, na era da informação, a colaboração feita é vista como essencial para o sucesso da organização e os líderes tem que ter certeza de que cada empregado tem acesso a todos os fatos sobre todos os aspectos do negócio, aterrorizante ou não, incluindo finanças, produtos e serviços competitivos e estratégia organizacional. Além disso, isto exige maior investimento em programas educacionais e de desenvolvimento pessoal para que todos os colaboradores tenham capacidade para utilizar os dados de negócio que estão sendo compartilhados.

Mayo (2003) afirma que para utilizar a motivação de forma eficiente no ambiente organizacional, cinco fatores são fundamentais: direção de liderança e estilo de gerenciamento; ambiente físico; grupo de trabalho; oportunidades para aprender e desenvolver e recompensa e reconhecimento. Segundo o autor, uma liderança de alta qualidade é o maior ativo de uma organização e, em se tratando de motivação, ter um modelo de função visível para os valores da organização é fundamental para manter alta a moral do grupo.

McDermott e Carla O'Dell (2001) abordam a cultura no compartilhamento do conhecimento. Uma pesquisa em cinco empresas, onde o compartilhamento do conhecimento é construído na cultura, demonstrou que elas não mudaram a sua cultura para ir ao encontro das iniciativas de gestão de conhecimento. Elas adaptaram a abordagem de gestão do conhecimento para atender à sua cultura, vinculando o compartilhamento do conhecimento na resolução de problemas práticos de negócio; vinculando o compartilhamento do conhecimento a um valor fundamental pré-existente; introduzindo o compartilhamento do conhecimento ao estilo da organização; construindo o compartilhamento do conhecimento em redes que as pessoas já usam no seu trabalho diário; e incentivando seus pares e supervisores a exercer pressão para compartilhar. Como resultado, não existe um caminho único e certo para fazer as pessoas compartilhar, e sim muitos caminhos, dependendo dos valores e estilos das organizações.

Como resultado da pesquisa McDermott e Carla O'Dell (2001), foram resumidas cinco lições sobre como alinhar o compartilhamento do conhecimento com a cultura organizacional:

1. Para criar uma cultura do compartilhamento do conhecimento, é necessário fazer uma conexão visível entre o compartilhamento do conhecimento e os objetivos, problemas e resultados da empresa.
2. É muito mais importante combinar o estilo global da organização do que copiar diretamente as práticas desenvolvidas por outras organizações. Para

tornar o compartilhamento do conhecimento um passo natural, deve-se pensar sobre como as mudanças ocorrem na organização. Fazer com que os artefatos visíveis do compartilhamento do conhecimento - os eventos, linguagens, *websites* - combinem com o estilo da organização, mesmo que se pretenda conduzi-los a um novo comportamento e abordagem.

3. Fazer com que o compartilhamento do conhecimento tenha elos com os valores fundamentais da organização. Não esperar que as pessoas compartilhem suas ideias e conhecimentos simplesmente porque é a forma correta de fazê-lo. Deve-se apelar para algo mais profundo. Interligar os valores essenciais com os valores da organização fará com que o compartilhamento do conhecimento seja consistente com as expectativas dos colegas e considerações dos gerentes. Alinhar a linguagem, sistemas e a abordagem com estes valores. Os valores que são interligados não precisam obviamente apoiar o compartilhamento do conhecimento, mas as pessoas precisam realmente acreditar neles. Eles não podem simplesmente ser os "valores defendidos" nas missões declaradas da companhia.
4. As redes humanas são um dos veículos chave para compartilhar conhecimento. Para construir uma cultura do compartilhamento, as redes já existentes devem ser fortalecidas por meio de ferramentas, recursos e legitimação.
5. Deve-se recrutar o apoio de pessoas da organização que já compartilham ideias e conhecimentos. As pessoas influentes e os gerentes devem encorajar e até pressionar as pessoas a compartilhar o seu conhecimento. Construir o compartilhamento do conhecimento em regras de avaliação de desempenho. O comportamento de outras pessoas, como o alinhamento com os resultados da empresa e valores fundamentais, é um determinante poderoso do próprio comportamento.

Segundo McDermott e Carla O'Dell (2001), transpor as "barreiras culturais" para compartilhar conhecimento tem mais a ver com a forma como a gestão do conhecimento é projetada e implementada do que com a mudança da cultura organizacional.

A necessidade de inspirar as pessoas a contribuírem, tornando o conhecimento individual disponível para toda a organização, é essencial para a gestão do conhecimento uma vez que a aprendizagem organizacional depende diretamente de um processo de compartilhamento eficaz. Porém, o compartilhamento é de difícil implementação por depender menos das ferramentas tecnológicas e mais da cultura organizacional, ou seja, depende das atitudes das pessoas, de suas motivações e, principalmente, da superação de uma série de obstáculos que se apresentam no processo de compartilhamento do conhecimento.

4 USO DAS TICs NO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

A informática e as telecomunicações se uniram, formando uma rede de informações de nível mundial. Por meio do micro-computador, pode-se ter acesso, em poucos segundos, aos mais variados assuntos independentemente da localização. O uso do computador se tornou indispensável na maioria das atividades dos indivíduos. É importante salientar que a tecnologia da informação é um meio para alcançar informações e dados e não um fim, trazendo mudanças significativas para a sociedade. Mas, pensar em tecnologia da informação é ter a certeza de que a interferência humana se faz necessária.

Portanto, a tecnologia da informação está inserida como um dos componentes no processo de sistemas de informação demonstrado na figura 2.

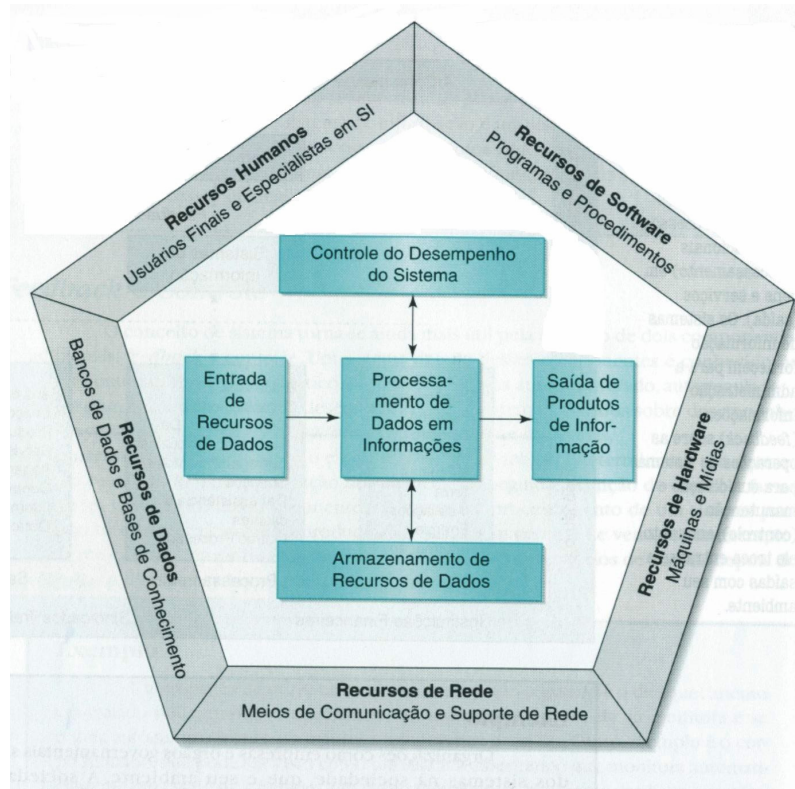


Figura 2: Componentes de um sistema de informação
Fonte: O'BRIEN 2004, p. 10).

Pode-se conceituar a TI como recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação. Está fundamentada nos seguintes componentes: hardware e seus dispositivos e periféricos; software e seus recursos; sistemas de telecomunicação; e gestão de dados (STAIR, 1996; LAUDON; LAUDON, 1996; O'BRIEN, 2001) Todos esses componentes interagem entre si e necessitam do componente fundamental que é o recurso humano, *peopleware* ou *humanware*. Embora conceitualmente esse componente não faça parte da TI propriamente dita, sem ele essa tecnologia não teria funcionalidade e utilidade. (REZENDE, 2002)

Compreende por sistema de informação “um conjunto organizado de pessoas, hardware, software, redes de comunicação e recursos de dados que coleta, transforma e

dissemina informações em uma organização” (O’BRIEN, 2004, p. 6). O autor menciona que há muitos tipos de sistemas de informação, porém alguns utilizam dispositivos manuais, simples de hardware e canais de comunicação informal (boca a boca). Enquanto outros recorrem às TICs, como: *hardware* e *software* de PC, Internet, redes de telecomunicações, mecanismos estes utilizados para “transformar recursos de dados em produtos de informação.” (O’BRIEN, 2004, p. 7)

Keen (1996, p. 273) menciona que a

‘tecnologia da informação’ tornou-se a designação mais utilizada para uma gama crescente de equipamentos, aplicações, serviços e tecnologias básicas que se enquadram em três categorias principais: computadores, telecomunicações e dados de multimídia, com literalmente centenas de subcategorias. Cada vez mais, os três elementos se tornam interdependentes. Por exemplo, servidor é um computador que desempenha papel fundamental no ambiente cliente/servidor de uma rede local e administra bancos de dados compartilhados. [...] Funcionalmente, há quatro tipos de componentes: (1) ferramentas que acessam serviços; os exemplos mais óbvios são telefones e computadores pessoais, (2) os *links* de telecomunicações que permitem a essas ferramentas acessar os serviços, (3) o hardware e o software que processam transações e (4) os depósitos de informações.

Alguns exemplos de TICs utilizados por nós hoje são: computador, rádio, jornal, antena parabólica, revista, vídeo, televisão, fibras óticas, telefone, fax, celulares, satélites e outros. Eles estão presentes nos espaços sociais, de maneira que alteram hábitos, costumes e necessidades. Os usos das novas tecnologias de telecomunicações nas décadas de 80 e 90 que passaram por três estágios distintos: a automação de tarefas, as experiências de usos e a reconfiguração das aplicações (CASTELLS, 2005, p. 69). Os efeitos da TI são percebidos de maneira diferenciada conforme a área de atuação e constitui uma “nova fonte de

construção das recentes formas de sociabilidade, possibilitando a comunicação e a disseminação da informação de maneira instantânea.” (MORIGI; PAVAN, 2004, p. 120).

As TICs chegaram para revolucionar, inovar e permitir a transferência de informações entre os indivíduos em vários segmentos seja no meio acadêmico, pessoal ou de negócios. A sua aplicação transforma-se na principal fonte do crescimento econômico, dissolvendo muitos dos problemas dos países menos desenvolvidos. As tecnologias de informação causam impactos na vida cotidiana como forças propulsoras no processo de transformação das relações sociais. (CASTELLS, 2005).

Tais, tecnologias, ao mesmo tempo em que moldam a sociedade, também são moldadas por ela. As tecnologias de informação e comunicação exercem influências profundas na vida cotidiana. Contudo elas não são autônomas e, portanto, não podem ser desvinculadas do contexto social em que foram produzidas. (MORIGI; PAVAN, 2004, p. 119)

“O uso das TICs nas empresas está também fortemente ligado ao cumprimento de metas referente à redução de custos, melhoria da qualidade de seus produtos e serviços e aos processos de automação e otimização das operações fabris” (OLIVEIRA, 2003, p. 114).

Apesar de todo aparato é necessário que os usuários conheçam as ferramentas disponíveis para o compartilhamento do conhecimento, tornando-os independentes para elaboração de estratégias de busca simples e que compreendam os recursos informacionais disponíveis nos seus mais variados meios, como: Intranet, GED, *Groupware*, *data warehouse*, mapas de conhecimento nas organizações, bibliotecas digitais, ferramentas da web 2.0 entre outros.

Nesse momento são demonstrados alguns exemplos de ferramentas da TI utilizadas para o compartilhamento do conhecimento conforme os tipos de conhecimento conceituados por Nonaka e Takeuchi (1997).

Socialização: tácito > tácito (pessoalmente, interações face a face). Alguns exemplos são: Comunidades de Prática, *Brainstorming*, Correio eletrônico e Vídeo Conferência (simulação do contato através de espaço virtual).

Externalização: tácito > explícito (interações face a face entre pessoas no grupo). Na externalização os exemplos apresentados são: Modelos de representação (Abstração de um conhecimento que permite sua compreensão e sistematização - CommonKADS, BPK); Mapas de conhecimentos. O mapa representa de forma bidimensional uma certa estrutura cognitiva mostrando hierarquias e conexões entre os conceitos envolvidos; Ontologias: Sua principal função é explicitar os conceitos e aspectos envolvidos em um domínio.

Combinação: explícito > explícito (interações indiretas entre pessoas no grupo). Como exemplo há os Sistemas Especialistas que são programas constituídos por uma série de regras que analisam informações. Tipo de conhecimento representado: Bem consolidado baseado em regras formais. (Diagnóstico médico); Redes Neurais: são sistemas computacionais baseados numa aproximação à computação baseada em ligações. (Respostas baseadas na experiência, feeling) (apostas, bolsas); Resgate de informações – *Data Mining* é o processo de explorar grandes quantidades de dados à procura de padrões consistentes, como regras de associação ou sequencias temporais. (Comportamento de compra de consumidores); RBC (Resolução Baseada em Casos): é um modelo para a geração de raciocínio estruturado na visão de que uma boa parte da resolução de problemas humanos envolve a recuperação de experiências anteriores.) (Jurisprudências americanas); Agentes Inteligentes: é definido como uma entidade computacional que funciona de forma contínua e autônoma em um ambiente restrito (Comparadores de preço).

Internalização: explícito > tácito (pessoalmente, interações indiretas). Exemplos são: Manuais on-line/digitalizados, Vídeos, FAQ's (perguntas frequentes) e Grupos de discussão *on-line* (Fóruns).

Davenport e Prusak (1998, p. 117) ressaltam o quanto é fundamental a inclusão da tecnologia no processo de compartilhamento da informação e do conhecimento, pois

afirmam que esse processo “não poderia acontecer [...] sem as ferramentas propiciadas pela tecnologia da informação”. Entretanto, com base nas leituras realizadas fica evidente que as tecnologias são recursos essenciais para o compartilhamento do conhecimento, mas não torna indispensável o contato pessoal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão do conhecimento é uma forma estratégica de tornar uma empresa inovadora e competitiva. Para que a gestão do conhecimento aconteça é necessário contar com o compartilhamento do conhecimento e, para haver esse compartilhamento, é necessário romper com o paradigma de que informação/conhecimento é poder, e mudar a forma como as pessoas entendem o mundo, visando sempre o preceito “compartilhar informação/conhecimento é poder”.

Com base no objetivo deste trabalho que foi de apontar barreiras que permeiam o processo de compartilhamento do conhecimento nas organizações, apresentar formas de superação, bem como exibir alguns conceitos básicos nessa área.

Percebe-se que as principais barreiras ao compartilhamento da informação e do conhecimento encontradas na literatura foram: procedimentos e paradigmas arraigados; visão, missão e valores organizacionais (que podem gerar paradigmas que dificultam evolução e mudanças); desconfiança; distância física; estrutura organizacional fechada; *status*; desconhecimento de quem é a fonte e o receptor; motivação dependente de recompensa e conhecimento como poder.

E vislumbrando a superação das barreiras ao compartilhamento e a adoção de formas para o processo de compartilhamento do conhecimento, torna-se nítida a motivação que leva a ação eficaz para tal processo. Porque motivar as pessoas a compartilharem conhecimento envolve a superação de variados obstáculos e requer tempo e recursos financeiros. Todavia, os benefícios do compartilhamento do conhecimento são inegáveis, tanto para a organização quanto para os contribuidores. Compartilhar *know-how* envolverá

custos e tempo, principalmente se a codificação do conhecimento for abordada como uma atividade adicional da força de trabalho. Nesse sentido, o compartilhamento pode exigir benefícios extras e práticas capazes de reconhecer aqueles indivíduos que contribuem com alguma espécie de recompensa.

Alguns conceitos inerentes ao compartilhamento do conhecimento foram abordados, a fim de contextualizar as barreiras e as ações para compartilhamento. Visto que o processo de compartilhamento do conhecimento é tido como de difícil implementação, foram apresentados obstáculos identificados por vários autores e diversas formas de ultrapassar estas barreiras. Para dar agilidade a este processo é possível a adoção de ferramentas de tecnologia da informação e da comunicação. É importante destacar que as TICs são recursos facilitadores para o compartilhamento do conhecimento, mas a interação pessoal coexiste com elas e em alguns casos sem ela, ou seja, as pessoas são fundamentais para o processo de compartilhamento.

É certo que existem muitas dificuldades na implementação do compartilhamento do conhecimento nas organizações, mas, também é certo que o ganho que pode ser obtido com o compartilhamento às torna mais competitivas, capazes de vencer neste mundo globalizado da era da informação e do conhecimento. Com certeza não existe um caminho único para compartilhar o conhecimento, mas selecionando aqueles que mais se identificam com a organização, pode-se chegar a um efetivo compartilhamento do conhecimento.

Artigo submetido em 30/03/2010 e aceito para publicação em 13/09/2010

REFERÊNCIAS

ALCARÁ, Adriana R. et al. Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. **Perspectivas em Ciências da Informação**, v.14, n. 1, p. 170-191, jan./abr. 2009. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/viewFile/721/545>>. Acesso em: 25 ago. 2010.

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

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 8.ed. Tradução: Roneide Venancio Majer. São Paulo: Paz e Terra, 2005. v. 1.

CHOO, Chun Wei. **The knowing organization**: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. New York: Oxford University Press, 1998.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FLORIANO, Paulo Roberto. **Sete obstáculos ao compartilhamento do conhecimento e três maneiras de superá-los**. Biblioteca Terra Fórum Consultores. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br>>. Acesso em: 31 out. 2009.

GOMAN, Carol Kinsey. **Five reasons people don't tell what they know**. Kinsey Consulting Services, 2002. Disponível em: <<http://www.ckg.com/archive19.htm>>. Acesso em: 20 out. 2009.

GROTTO, Daniela. O compartilhamento do conhecimento nas organizações. In: ANGELONI, Maria Terezinha (Coord.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2003.

HARTMAN, Adriane; REIS, Dácio Roberto dos; KOVALESKI, João Luiz. Uma resposta às mudanças organizacionais através do trabalho em equipes multifuncionais: um estudo de caso na indústria de fertilizantes. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24., 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENEGEP, 2004.

KEEN, Peter G. W. **Guia gerencial para a tecnologia da informação**: conceitos essenciais e terminologia para empresas e gerentes. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KROGH, Georg Von; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a criação do conhecimento**: reiventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa**: valorização das pessoas como ativos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

McDERMOTT, Richard; O'DELL, Carla. Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. **Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 1, p. 76-85, 2001. Disponível em: <<http://www.emerald-library.com>>. Acesso em: 19 out. 2009.

MORIGI, Valdir José; PAVAN, Cleusa. Tecnologias de informação e comunicação: novas sociabilidades nas bibliotecas universitárias. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 1, p. 117-125, jan./abr. 2004. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/viewArticle/72/68>>. Acesso em: 10 ago. 2010.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. 2.ed. Tradução de Célio Knipel Moreira e Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2004.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de. **T.I.C.: tecnologias da informação e da comunicação**. São Paulo: Érica, 2003.

REZENDE, Denis Alcides. **Tecnologia da informação integrada à inteligência empresarial: alinhamento estratégico e análise da prática nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2002.