

ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE: A STUDY OF THE AMBIGUITY OF SHARING AND PROTECTION

Rogério Salles Loureiro (Universidade Metodista de Piracicaba, SP, Brasil) – salles.loureiro@gmail.com

Dalila Alves Corrêa (Universidade Metodista de Piracicaba, SP, Brasil) - dacorrea@unimep.br

A gestão do conhecimento, na sua essência, demanda ações de planejamento e de controle sobre contextos de trabalho e sobre situações nas quais este conhecimento é registrado, organizado, compartilhado, disseminado e utilizado, de modo a dar suporte no processo decisório e gerencial, dentre outras contribuições. Tais ações incluem também atividades relacionadas a decisões sobre quais conhecimentos devem ser compartilhados e quais devem ser protegidos. Este processo não ocorre de forma linear e automática, ao contrário, é um campo propenso a estabelecer ambiguidades e conflitos. No presente estudo, a abordagem compartilhar e proteger o conhecimento é tratada na perspectiva de explorar a dimensão do equilíbrio entre estas duas abordagens visando explicitar a complexidade que as envolvem, bem como almejando explorar formas de contribuição para auxiliar gestores a descobrir a melhor forma de administrar o conhecimento organizacional no tocante a estas dimensões. O estudo será desenvolvido a partir da literatura da gestão do conhecimento e de uma investigação empírica realizada no método multicase, com coleta de dados prevista em três organizações de conhecimento intensivo. Prevê-se aplicação de entrevistas semi estruturadas junto a gestores que atuam em atividades da gestão do conhecimento e de tecnologias de informação e comunicação.

Palavras-chave: conhecimento organizacional, gestão do conhecimento, compartilhar e proteger.

CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE A AMBIGUIDADE DO COMPARTILHAR E PROTEGER

Knowledge management in essence demands action planning and control of work contexts and about situations in which this knowledge is recorded, organized, shared, disseminated and used in order to support decision making and management, among other contributions. Such actions also include activities related to decisions about what knowledge should be shared and which should be protected. In this study the approach to share and protect knowledge is considered in the context of exploring the dimension of balance between these two approaches aimed at explaining the complexities that surround them, as well as aiming to explore ways to contribute to help managers to find the best way to manage organizational knowledge with respect to these dimensions. The study will build on the knowledge management literature and empirical research performed in multicase method, with data collection planned in three knowledge intensive organizations. It will be applied semi-structured interviews with managers who work in activities of knowledge and information management.

Key-words: Organizational knowledge, knowledge management, sharing and protection.

Introdução

A literatura sobre conhecimento organizacional considera que na sociedade agrária, o valor dos ativos estava nas mãos dos donos dos melhores recursos naturais e a maior força física de seus recursos humanos. Na sociedade industrial esse valor passou para as organizações detentoras de capital e de mais avançada tecnologia. Entretanto, na atual sociedade do conhecimento, esse valor vem se transferindo para empresas e pessoas portadoras de competências e de conhecimento.

Por conhecimento organizacional entende-se o conhecimento tácito ou explícito incorporado e utilizado nos processos corporativos ao produzir, de forma direta ou indireta, vantagem competitiva às organizações. Vale detalhar melhor esse conceito, que é crucial para o desenvolvimento da pesquisa proposta, com ênfase na sua fluidez: conhecimento é 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 (DAVENPORT; PRUSAK, 2001, p.6).

Desta forma, o conhecimento, por ter-se transformado em um dos ativos mais importantes das organizações passou a exigir nova forma de gestão. O entendimento sobre a gestão do conhecimento não recai sobre o seu controle, mas no desafio de fazê-lo gerar o maior benefício possível. A informação e o conhecimento atuam como diretrizes para que as instituições, por meio das pessoas, possam agir de forma eficaz frente a tanta complexidade (AMORIM; TOMAEL, 2011, p.2). Esse desafio permanece na rotina dos gestores e sua importância e complexidade são assim evidenciadas:

Administrar ou gerenciar o conhecimento não implica exercer controle direto sobre o conhecimento pessoal. Significa sim, o planejamento e controle do contexto, ou *ba*; enfim, das situações nas quais esse conhecimento é registrado, organizado, compartilhado, disseminado e utilizado de forma a possibilitar melhores decisões, melhor acompanhamento de eventos e tendências externas e uma contínua adaptação da empresa a condições sempre mutáveis e desafiadoras do ambiente onde a organização atua. (BARBOSA, 2008, p. 11).

Com este desafio os gestores precisam tomar decisões no dia a dia sobre o que fazer e como fazer com que o conhecimento se materialize em ativo valioso para as organizações.

Diante da velocidade exigida pelo mundo empresarial globalizado, da quantidade de informações disponíveis, da complexidade demandada pelos processos decisórios e gerenciais e da competitividade no mundo dos negócios, faz-se necessário refletir sobre a relevância do conhecimento organizacional, ou seja: seu compartilhamento e proteção. Às organizações cabe ainda avaliar a forma pela qual devem selecionar o conhecimento a ser compartilhado e o conhecimento a ser protegido.

Os gestores também devem estar atentos e assegurar que a informação e o conhecimento somente sejam compartilhados com quem efetivamente deles necessita. Mas se optarem por abrir o conhecimento, sem qualquer critério e sem atentar para a sua necessidade e proteção, podem estar enfraquecendo a competitividade de sua organização e levá-la a correr o risco de perdas em benefício de seus concorrentes que, rápida e facilmente podem ocupar a sua posição no mercado. Por outro lado, se adotarem uma postura restritiva em que nada é compartilhado, correm o risco de isolamento e de entropia; pior, de perderem profissionais talentosos e dotados de competências não facilmente substituíveis.

Neste contexto, instala-se uma ambiguidade gerando um dilema: guardar todas as joias em um único cofre que só uma pessoa conheça o segredo ou deixá-las espalhadas por diversas gavetas, sem chave, de forma acessível a todos?

É provável que nenhum dos extremos seja benéfico para as organizações. Nesse caso, a dificuldade gerencial está em estabelecer o ponto de equilíbrio entre a proteção restritiva e o compartilhamento liberal.

De acordo com estudos de Davel; Vergara (2001); Silva; Junquillo; Carrieri (2008); Ziviani; Dufloth; Ferreira (2010) as relações no contexto organizacional são complexas, envoltas em consensos, conflitos, dilemas e ambiguidades. Nesta linha, outro aspecto relevante a ser investigado é: como essas decisões sobre o conhecimento se interligam, influenciam ou são influenciadas pelas demais decisões gerenciais do dia a dia.

O tema objeto deste estudo está relacionado ao conteúdo da disciplina Aprendizagem e Conhecimento Organizacional. Para tanto, pretende-se buscar interfaces com outras disciplinas que tratam da competitividade organizacional com ênfase na gestão de pessoas, pois gerir conhecimento é essencialmente gerir pessoas.

Problema de Pesquisa

A partir das considerações, anteriormente apresentadas, a proposta do estudo reside no tratamento da complexidade que envolve decisões sobre compartilhar e proteger o conhecimento. Pretende-se obter respostas, ou no mínimo indicar tendências gerenciais, para questões como:

- a) O quê e qual conhecimento relevante deve ser compartilhado? E qual deve ser protegido?
- b) Quando esse conhecimento deve ser compartilhado ou protegido?
- c) Com quem compartilhar-lo?
- d) De quem o conhecimento deve ser protegido?
- e) Quem e como se define qual conhecimento compartilhar e qual proteger?

Assim, a partir do exposto, tem-se o seguinte problema de pesquisa:

Como os gestores lidam com a ambiguidade de compartilhar e proteger o conhecimento relevante e distintivo ao diferencial competitivo das empresas?

1.2 Objetivos da Pesquisa

O objetivo geral do estudo é buscar compreensão aprofundada sobre a abordagem compartilhamento e proteção do conhecimento.

Pressupostos da Pesquisa

Diante da problemática do estudo levantam-se os seguintes pressupostos:

- 1 - As organizações intensivas na utilização do conhecimento necessitam compartilhar os conhecimentos relevantes para acelerar o negócio e evitar a “reinvenção da roda”;
- 2- Essas mesmas organizações precisam proteger o conhecimento para evitar que caia facilmente no mercado e com isso elas percam seu diferencial competitivo;
- 3- As organizações utilizam diversas ferramentas tecnológicas e procedimentos específicos para o compartilhamento e outras específicas para a proteção;

4- A definição de qual conhecimento deve ser compartilhado e qual deve ser protegido é um desafio enfrentado pelos gestores em seus cotidianos de trabalho;

5- Essa definição mostra-se dependente do tempo; do tipo de conhecimento; do ambiente; da cultura organizacional; de investimentos em processos de aprendizagem, entre outros;

6- Os gestores não dispõem de parâmetros concretos para definir o que compartilhar e o que proteger, e acabam fazendo essa definição a partir de seu *feeling*, experiência e vivência de riscos.

Justificativa e Relevância do Estudo

Inicialmente, destaca-se o interesse, de longa data, do autor pelo assunto, quer como simpatizante quer como profissional que lida com as questões de pesquisa anteriormente relatadas.

No exercício profissional, esta questão de pesquisa é diariamente confrontada entre os profissionais, principalmente, os que atuam na área de TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação. Deste modo, espera-se que esta oportunidade de estudo contribua para auxiliar outros gestores corporativos a descobrir formas de melhor administrar o conhecimento dentro de suas organizações.

Outra contribuição relevante ocorre no âmbito do grupo de estudo a que os autores estão alocados, através da linha de pesquisa sobre Conhecimento e Aprendizagem Organizacional liderada pela coautora do estudo. Em síntese, a relevância deste trabalho se deve aos seguintes fatores:

- o interesse do autor pelo assunto, uma vez que na sua prática profissional de longa data, defronta-se com esta realidade;

- o interesse da coautora enquanto pesquisadora da abordagem conhecimento e aprendizagem organizacional.

- a existência de contradições na literatura especializada, conforme citações de Davenport; Prusak, 2001):

Novo é reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis (p.14). [...]. a mera existência do conhecimento em alguma parte da organização é de pouca ajuda; ele só é um ativo corporativo valioso quando está acessível, e seu valor aumenta na proporção do grau de acessibilidade (p.21).

A partir das perspectivas acima, o estudo tem a pretensão de suscitar contribuições para o processo de tomada de decisão que envolva formas de melhor administrar o conhecimento dentro das organizações e, também gerar conhecimento prático para a linha de pesquisa Conhecimento e Aprendizagem Organizacional do Mestrado Profissional em Administração da UNIMEP.

1.5 Procedimentos Metodológicos

Gil (1991) argumenta que a pesquisa tem caráter pragmático e seu objetivo fundamental é descobrir respostas para os problemas, pelo emprego de procedimentos metodológicos. A investigação das práticas organizacionais e o confronto destas com as abordagens teóricas será a forma adotada para esta pesquisa, utilizando-se a metodologia de Análise de Conteúdo:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN 1977, p. 42)

O presente trabalho pretende realizar um estudo multicase, com a coleta de dados por meio da análise exploratória em empresas de conhecimento intensivo tais como: centros de pesquisa, empresas de informática e universidades. Pela característica do estudo, a análise deverá priorizar a forma qualitativa de pesquisa, ao focalizar peculiaridades e relações entre os elementos (LAVILLE; DIONNE, 1999).

Essas organizações serão consultadas no sentido de se conhecer como elas lidam com a questão da ambiguidade do compartilhamento e proteção do conhecimento, e como gerenciam as pessoas frente a essa realidade.

Pretende-se, ainda, consultar gestores envolvidos diretamente com decisões que envolvam conhecimento, em especial de tecnologia da informação, de recursos humanos e de inovação (P&D) das organizações que participarão do estudo.

Como pesquisa exploratória, pretende-se conduzir a interpretação dos resultados por meio da construção interativa de uma explicação (LAVILLE; DIONNE, 1999), com o relacionamento entre as teorias encontradas nas referências bibliográficas com as práticas observadas nas organizações a serem estudadas.

Para a consecução desta dissertação, utilizando-se as definições de Minayo (1994), ela será estruturada em três grandes áreas:

- 1) *fase exploratória* da pesquisa, para o levantamento das referências bibliográficas; dos conceitos básicos; da problemática de definição do objeto de pesquisa, das empresas a serem pesquisadas e as questões a serem levantadas durante a fase de campo;
- 2) *fase de campo* ao englobar o levantamento documental sobre as empresas objeto do estudo e a realização das entrevistas;
- 3) *fase de análise* ou tratamento do material com o conceito de análise de conteúdo.

Referências

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do Conhecimento em Organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

_____. **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas brasileiras**. Blog do Riva, 2012. Disponível em: <<http://rivagcpcl2010hbs.blogspot.com/2012/02/gestao-do-conhecimento-em-pequenas-e.html?m=1>>. Acesso em: 5 mar. 2012.

AMORIM, F. B.; TOMAÉL, M. I. Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento na Prática Organizacional: análise de estudos de casos. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v.8, n.2, mês (jan./jun.), 2011. p. 01-22.

AMORIM, M. C. S.; PEREZ, R. H. M. Poder e Liderança: as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault. **Revista de Ciência da Administração**, v. 12, n.26, mês (jan./abr.), 2010. p.221-243.

ANGELONI, M. T. (Org.). **Gestão do Conhecimento no Brasil**: casos, experiências e práticas de empresas privadas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, v. 13, n. esp., 2008. p.1-25.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BEZERRA, D. M.; SILVA, F. A. G. Abordagem Multiparadigmática em Administração: a busca de uma melhora compreensão da complexidade organizacional. **Revista Espaço Acadêmico**, v.11, n.124, mês (set.), 2011. p.37-44.

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

CHOO, C. W.; ALVARENGA NETO, R. C. D. Beyond the ba: managing enabling contexts in knowledge organizations. **Journal of Knowledge Management**, v.14, issue 4, 2010. p.592-610.

DAVEL, E. & VERGARA, S. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da Informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DONATE, M. J.; GUADAMILLAS, F. Organizational factors to support knowledge management and innovation. **Journal of Knowledge Management**, v.15, issue 6, 2011. p.890-914.

ESCRIVÃO, G. **Criação e Transformação do conhecimento: estudo de casos em programas de educação ambiental.** 2009, 246f. Dissertação (Mestrado) - Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2010.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

GUILLO, J. J. T.; FERNÁNDEZ, M. G. ¿Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales? **Cuadernos de gestión**, v.2012-01-13, mes (jan.), 2012. Disponível em: <<http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/revista/index.php/en/numeros?a=daof&id=215>>. Acesso em: 8 abr. 2012.

HURMELINNA-LAUKKANEN, P. Enabling collaborative innovation – knowledge protection for knowledge sharing. **European Journal of Innovation Management**, v. 14, issue 3, 2011. p.303-321.

JOHNSON, J. D. **Gestão de Redes de Conhecimento.** São Paulo: Senac, 2011.

KROGH, G. VON.; NONAKA, I.; RECHSTEINER, L. Leadership in Organizational Knowledge Creation: A Review and Framework. **Journal of Management Studies**, v. 49, month (jan.), 2012. p. 240–277.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LEE, S.; KIM, B. G.; KIM, H. An integrated view of knowledge management for performance. **Journal of Knowledge Management**, v.16, issue 2, 2012. p.183-203.

MIGUEL, L. A. P.; TEIXEIRA, M. L. M. Valores organizacionais e criação do conhecimento organizacional inovador. **RAC**, v.13, n.1, art. 3, jan/mar, 2009. p. 36-56.

MINAYO, M. C. de S. *et al.* **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 1994.

NONAKA, I.; PELTOKORPI, V. Objectivity and subjectivity in knowledge management: a review of 20 top articles. **Knowledge Process Management**, v.13, issue 2, month (apr./jun), 2006. p. 73–82.

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

OLIVEIRA, R. D.; SCHIEHLL, E.; SALLES, J. A. A. Medindo o conhecimento organizacional pelo uso e percepção das práticas gerenciais: uma contribuição ao estudo da gestão do conhecimento em empresas certificadas pela ISO 9001:2000. **Revista Científica Internacional**, ano 3, n.13, mês (mai./jun.), 2010. p. 132-148.

PADOVANI, M.; CARVALHO, M. M. O Impacto da Gestão do Conhecimento e Recursos na Gestão. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, v.1, n.1, mês (jan./jun.), 2010. p. 4-25.

PONOMARIOV, B.; BOARDMAN, C. Organizational behavior and human resources management for public to private knowledge transfer: An analytic review of the literature.

OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1787/5k9d4gt7mdbp-en>>. Acesso em: 8 Mar. 2012.

RUPALI, K. Emerging Trends in Management knowledge Management. **International Journal of Computer Applications (IJCA)** - Proceedings on International Conference in Computational Intelligence (ICCIA2012), n.10, 2012. Disponível em: <<http://www.ijcaonline.org/proceedings/iccia/number10/5168-1080>>. Acesso em: 8 abr. 2012.

SILVA, A. R. L.; JUNQUILHO, G. S.; CARRIERI, A. P. Políticas de RH: instrumentos de consenso e ambiguidade. **RAC**, v.12, n.1, 2008. p.11-34.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus,1998.

STRONG, B.; DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Organizational governance of knowledge and learning. **Knowledge Process Management**, v.15, 2008. p.150–157.

SVEIBY, K. E. **A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAVARES, M. das G. P. **Informação, aprendizagem e criação do conhecimento em comunidades de prática: um estudo de caso**. 2011. 213f. Tese (Doutorado) - Ciência da Informação, Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

VASCONCELOS, M. C. R. L.; JAMIL, G. L. Proteção ao conhecimento: análise dos impactos positivos e negativos do vazamento de conhecimento em empresas no Brasil e no Reino Unido. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.13, n.3, set./dez, 2008. p.96-115.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento: Reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ZIVIANI, F.; DUFLOTH, S. C.; FERREIRA, M. A. T. Compartilhamento, Uso e Transmissão da Informação e Conhecimento na Atividade de Pesquisa: Evidências a partir de um Estudo de Caso. **Revista Gestão e Tecnologia**, v. 10, n.1, mês (jan./jun.), 2010. p. 1-15.