

A APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO DA WEG E DA ABDI**THE APPLICATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS: A CASE STUDY OF WEG AND ABDI**

Jaqueline Miritz Reichow¹; Lígia Simon Brum²

¹Universidade Federal de Pelotas - jaquelinemreichow@gmail.com

²Universidade Federal de Pelotas - ligiasimonbrum@gmail.com

Resumo: O objetivo deste artigo é apresentar um estudo de caso da aplicação da gestão do conhecimento em duas empresas, WEG e ABDI, indagando a abordagem de gestão do conhecimento de cada uma das organizações, a metodologia utilizada para a implantação da gestão do conhecimento, as vantagens e dificuldades encontradas neste processo. Conclui-se que os mecanismos da gestão do conhecimento e da gestão de pessoas nas organizações estudadas evidenciam o aumento da eficiência da comunicação entres os colaboradores e resultam no desenvolvimento de competências e conhecimentos, na aprendizagem e educação continuadas, em flexibilidade, inovação e competitividade.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, WEB, ABDI.

Abstract: The objective of this article is to present a case study of the application of knowledge management in two companies, WEG and ABDI, investigating the knowledge management approach of each of the organizations, the methodology used for the implementation of knowledge management, the advantages and difficulties encountered in this process. It is concluded that the mechanisms of knowledge management and people management in the organizations studied show an increase in the efficiency of communication among employees and result in the development of skills and knowledge, in continuing learning and education, in flexibility, innovation and competitiveness.

Key words: Knowledge management, WEB, ABDI.

1. INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, com as constantes mudanças no mundo corporativo, as organizações se encontram em um ambiente em que se faz necessário ser resiliente a mudanças e por consequência, é necessário também tirar vantagem dessas mudanças. Foi-se o tempo em que apenas máquinas e atividades operacionais rotineiras geravam lucratividade para a empresa, hoje em dia as empresas estão voltando sua atenção para seu

capital intelectual, que abrange competências comportamentais e técnicas, habilidades criativas e motivações, que são grandes geradoras de resultados, um fator fundamental para uma empresa se manter competitiva.

A gestão do conhecimento é implantada nas empresas por meio do uso de tecnologias da informação. Os Sistemas de Gestão do Conhecimento, como são conhecidos, provêm às organizações a possibilidade de identificar, gerar e distribuir o conhecimento para todos os colaboradores da empresa. A principal característica desses sistemas é a coleta, organização e processamento de dados, gerando informações relevantes para os gestores basearem a tomada de decisão e sustentarem ações de recursos humanos e de planejamento.

Por se tratar de um sistema informatizado, muitas empresas encontram dificuldades em adotá-lo devido aos custos para implantação, além de certa resistência das pessoas a aderirem às novidades.

O objetivo geral deste trabalho é realizar um estudo de caso da aplicação da gestão do conhecimento em duas empresas, WEG e ABDI. Dentre os objetivos específicos destacam-se o conhecimento de cada uma das organizações, a metodologia utilizada para a implantação da gestão do conhecimento, as vantagens e dificuldades encontradas neste processo.

2. WEG: UMA ORGANIZAÇÃO DE SUCESSO

Em 16 de setembro de 1961, na cidade de Jaraguá do Sul/SC, as habilidades de um eletricista, de um administrador e de um mecânico foram unificadas e resultaram na fundação da Eletromotores Jaraguá. Nascida da coragem de empreendedores visionários, após um tempo a empresa passou a se chamar WEG, em alusão às iniciais dos fundadores. Nome que, hoje, é reconhecido com uma das maiores fabricantes de equipamentos elétricos do mundo.

A trajetória da organização, idealizada por Werner, Eggon e Geraldo, é marcada pelo êxito. O conjunto de valores, crenças e ideais sustentados

pelos fundadores estão enraizados na organização e ditam os caminhos vitoriosos pelos quais a empresa trilha sua história. A essência destemida, dinâmica e grandiosa é a fonte que mantém a WEG funcionando em direção ao sucesso. A WEG possui os seguintes valores:

- Companhia Humana: valorização e promoção do desenvolvimento pessoal dos colaboradores;
- Trabalho em Equipe: proporcionando o compartilhamento de conhecimentos e experiência, visando beneficiar os clientes;
- Eficiência: busca pela melhoria contínua nos produtos e processos;
- Flexibilidade: mudanças e melhorias para atender os clientes;
- Inovação: promoção de um ambiente que propicie novas ideias e tecnologias;
- Liderança: tornar-se referência no relacionamento com clientes.

2.1 TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

Os processos de transferência de conhecimento ocorrem principalmente no sentido da matriz para as filiais, por meio de expatriados brasileiros para as unidades e de visitas técnicas dos colaboradores destas para a matriz; valorizando-se assim o contato pessoal e os mecanismos de socialização do conhecimento. Também, destacam-se como estratégia de transferência de conhecimento os encontros anuais de todas as unidades (BERTOIA *et al.* 2011).

É possível perceber que a WEG prioriza o compartilhamento do conhecimento tácito por meio do processo de socialização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), principalmente pelo fluxo intenso de pessoas entre unidades. Também, pelo fato do Brasil ser um país coletivista, existe uma tendência para que os processos, contatos e relacionamentos sejam mais informais.

A empresa investe em treinamentos que incentivam a criação dos conhecimentos explícito e tácito. Na WEG, o treinamento explícito pode ser observado no aperfeiçoamento de técnicos em sistemas industriais e o tácito no treinamento realizado pela chefia no local de trabalho (MAZZALI

et al. 2005).

2.2 FONTES DE CONHECIMENTO

No âmbito da gestão das informações técnico-científicas, a empresa utiliza as seguintes fontes básicas: biblioteca WEG de normas internas; biblioteca de atividades de pesquisa e desenvolvimento; banco de dados das características/desempenho dos produtos; relatórios de não conformidade/ação corretiva; estatísticas de refugos, recuperações e de reclamações de clientes (MAZZALI *et al.* 2005).

Merece destaque a estrutura da biblioteca. A de normas técnicas internas WEG registra, em forma de documentos escritos, o seu *know-how*, compilando procedimentos, especificações, padronizações, métodos de ensaio, terminologia, simbologia e classificação.

A biblioteca de atividades de Pesquisa e Desenvolvimento compreende registros de conhecimentos tecnológicos, frutos da experiência, da experimentação, da criação, da capacitação e da recuperação de tecnologia, com o objetivo de garantir sua guarda, difusão e fácil localização.

A empresa mantém um banco de dados para recrutamento interno, promoções e transferências. Anualmente, realiza o levantamento das necessidades atuais e futuras de treinamento, adotando a diretriz de investir 0,6% do faturamento nas atividades de educação e de desenvolvimento, com destaque para: formação de chefias, formação de técnicos, aperfeiçoamento para técnicos em sistemas industriais e treinamento no local de trabalho (MAZZALI *et al.* 2005).

2.3 CULTURA WEG

Uma das características da cultura da Weg é a valorização do colaborador. Um dos fundadores mencionou uma frase que permeia até os dias atuais: “*Se faltam máquinas, você pode comprá-las. Se não há dinheiro, você toma emprestado. Mas homens, você não pode comprar nem pedir emprestado. E homens motivados por uma ideia são a base do*

êxito”.

Outra característica da cultura organizacional da Weg é o relacionamento aberto, entre níveis hierárquicos distintos e entre as unidades nacionais e internacionais, promovendo uma comunicação direta, com diálogos constantes (BERTOIA *et al.* 2011).

A multinacional brasileira acredita que o fuso horário é um aspecto da cultura que pode prejudicar o andamento das atividades e precisa ser considerado. É o caso da Austrália, conforme relato de um dos fundadores da empresa: *“se você deixa de dar uma resposta hoje no final da tarde e, responde amanhã de manhã, você perde um dia, porque o pessoal vai chegar lá e não vai ter a resposta e vai ter que esperar outro dia.”*

A cultura organizacional da Weg está sedimentada na sua história e nos seus fundadores, principalmente no contexto da matriz brasileira, de caráter informal, perceptível inclusive nas vestimentas informais dos colaboradores. Outro aspecto a ser destacado é a valorização de todos os profissionais, independente da área de atuação e idade, sendo incentivado o aprendizado entre os indivíduos mais maduros e os mais jovens. Qualquer colaborador pode propor uma sugestão ou melhoria, que será analisada pelos comitês locais.

2.4 VANTAGENS ENCONTRADAS PELA ORGANIZAÇÃO

O maior avanço da WEG em Gestão do Conhecimento consiste no uso de ferramentas de informática, para disseminar o conhecimento, tais como *softwares* desenvolvidos internamente, *Sharepoint* e TI como apoio à gestão. As medidas que estão sendo tomadas para o avanço da tecnologia consistem em utilizar ferramentas para disseminar conhecimento, organizar departamentos de pesquisa e inovação em grupos de competências para dar suporte à engenharia e à pesquisa, e almeja-se desenvolver a competência organizacional de inovação aberta.

2.5 DIFICULDADES ENCONTRADAS PELA ORGANIZAÇÃO

No cotidiano, a WEG tem dificuldades em seu posicionamento no

que se refere à Gestão do conhecimento em enfrentar o dilema atual de priorização, ou seja, há dúvida se se deve dominar o conhecimento sobre um assunto, ou apenas estar no nível de usuários da informação (nível superficial). Ainda há a dificuldade em como alcançar o comprometimento e a cooperação das pessoas quanto à busca do conhecimento para a empresa. Entretanto, a WEG é uma empresa aberta, tem processo de desenvolvimento de produto e inovação bem definidos, desenvolve a cultura de deixar o conhecimento disponível para todos na empresa e tem como prática valorizar aqueles que compartilham as informações como medidas de melhorias em relação à Gestão do Conhecimento no dia a dia (MULLER *et al.*, 2015).

Ainda que haja uma cultura arraigada em documentar a tecnologia própria, os maiores desafios consistem em transformar o conhecimento explícito em tácito. Há muita informação e documentação; contudo, a velocidade com que esse conhecimento é transformado em inovação tecnológica é inferior à da criação do próprio conhecimento, impactando no desenvolvimento de produtos, aperfeiçoamento de processo, marketing e inovação. Essa constatação de dificuldade vai ao encontro da WEG não ter um modelo formalizado de Gestão do Conhecimento ou ciclo de vida do conhecimento. A empresa costuma enquadrar-se como “contra caso” tendo sempre como objetivo adequar modelos ou ferramentas às suas necessidades (MULLER *et al.*, 2015).

2.6 PROCESSO DE GLOBALIZAÇÃO

A empresa necessitou se adequar para garantir o seu espaço no mercado. Para isto foram necessários, por exemplo, construir uma plataforma global, descentralizar a distribuição, investir em multi-idiomas, criar uma interface amigável, etc.

3. AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL

A Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) foi fundada no ano de 2004 pelo governo federal com o objetivo de promover a

execução da política industrial, em acordo com as políticas de ciência, tecnologia, inovação e de comércio exterior (Lei 11.080) e com foco em inovação e competitividade da indústria brasileira.

Ligada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), atua como elo entre o setor público e privado, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do País por meio de ações que ampliem a concorrência da indústria. Atuante em áreas estratégicas por meio de programas de incentivo, investimentos, capacitação dos setores, visando o desenvolvimento e a inteligência de inovação e eficiência.

As ações da ABDI culminam em uma meta principal: guiar o Brasil para a Indústria 4.0. A transformação na tecnologia gera mudanças na produção e na gestão da indústria e comércio, para produzir mais, a preços menores e de maneira mais inteligente.

A ABDI decidiu adotar o MGCAPB (Modelo de Gestão do Conhecimento para Gestão Pública) após a realização da oficina de trabalho Implementação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública Brasileira, realizada em Junho de 2012 em Brasília-DF.

Os objetivos do evento foram:

- Entender a importância do conhecimento e da GC para a administração pública brasileira (APB) na economia do conhecimento;
- Promover o entendimento do MGCAPB e do método de implementação da GC na APB;
- Apresentar aos participantes práticas - incluindo-se ferramentas de TI - para a implementação e a integração da GC nas organizações públicas.

Antes desse evento, o diagnóstico resultante das oficinas para elaboração do planejamento estratégico da ABDI indicou como pontos fracos:

- Falta de feedback - individual e coletivo;
- Deficiências na sistematização de lições aprendidas;

- Inexistência da GC na agência. Para auxiliar na resolução destes problemas, a ABDI decidiu inserir a GC como um dos seus objetivos estratégicos.

3.1 IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ABDI

O principal objetivo do projeto de GC é implementar a GC na ABDI, por meio do estabelecimento de processos para identificar, criar, armazenar/recuperar, compartilhar e aplicar o conhecimento essencial em benefício da organização.

O desenho do projeto de estruturação da GC na ABDI teve como direcionador o planejamento estratégico da organização e foi dividido em quatro fases: diagnosticar, planejar, desenvolver e implementar.

Cabe a uma equipe multidisciplinar - formada por representantes das áreas de comunicação, gabinete, recursos humanos, TI, área finalística e biblioteca - a responsabilidade de implementar a GC na agência.

Os objetivos específicos da GC na agência são:

- Organizar dados e informações essenciais em um repositório para viabilizar, de maneira sistemática, seu armazenamento, sua recuperação, seu compartilhamento e sua aplicação;
- Disponibilizar informações e conhecimentos essenciais;
- Apoiar a geração de novos conhecimentos e seu compartilhamento;
- Contribuir para a retenção do capital intelectual e, assim, reduzir os efeitos da descontinuidade administrativa e da rotatividade dos empregados;
- Promover o melhor aproveitamento do conhecimento e de experiências dos talentos da agência, assim como do compartilhamento existente entre estes

Para alcançar esses objetivos decidiu-se implementar as seguintes ações até 2014, com base no modelo de operação definido.

1. Portal da Gestão do Conhecimento - por meio do portal, a agência

contará com um ponto central para a busca de referenciais, conteúdos, divulgação e compartilhamento de dados e informações essenciais para a organização.

2. Prática de “conversas na ABDI” - possibilitará, de um lado, o estabelecimento de dinâmica de transferência do conhecimento tácito em explícito (externalização) e, de outro, a transferência do conhecimento explícito em tácito (internalização).

3. Rede social interna - por meio do recurso *my site* do *SharePoint*, permitirá interligar os funcionários e disponibilizar informações sobre perfis, competências, preferências, artigos e documentos. Esta ferramenta possibilitará curtir documentos e receber alertas individuais, facilitando, assim, o compartilhamento de ideias e a solução de problemas.

4. Plano de comunicação - mecanismo de divulgação permanente sobre GC, notícias, informações de benchmarking, resultados, curiosidades etc.

5. Treinamento - capacitar líderes em competências gerenciais, mentoring, coaching e tutoria.

6. GED - ferramenta que estabelece fluxos de documentos e seu armazenamento.

A agência definiu também os seguintes indicadores para monitorar e avaliar o grau de sucesso na implementação da GC.

Nível de maturidade da GC na ABDI (indicador de resultado). Os resultados deste indicador serão coletados por meio de pesquisa interna para verificar o nível de maturidade em GC desta agência. O instrumento a ser utilizado é aquele proposto no livro Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira (Batista, 2012), que serviu de referencial teórico para a implementação da GC na ABDI.

Nível de implementação dos processos e práticas de GC na ABDI (indicador de esforço). Este indicador demonstra o quanto de ações foram realmente implementadas em relação ao inicialmente planejado.

3.2 RESULTADOS DA IMPLEMENTAÇÃO

Os resultados dizem respeito à aplicação do questionário para avaliação da maturidade da GC na ABDI, bem como à implementação de prática de transferência de conhecimento tácito denominada de “conversas na ABDI”, além do desenvolvimento do protótipo de um portal da GC em desenvolvimento.

O diagnóstico do grau de maturidade em GC da ABDI indicou que a agência se encontra no nível Iniciação (pontuação entre 84 e 125 pontos) – isto é, a organização começa a reconhecer a necessidade de gerenciar conhecimento.

Esse diagnóstico também revelou a necessidade de experimentar e definir práticas de GC que possibilitem o compartilhamento do conhecimento tácito. Neste sentido, a ABDI iniciou a implementação da prática de GC “conversas na ABDI”. O objetivo é disseminar informações e conhecimentos em ambiente informal, por meio de conversas entre os funcionários e os gestores. Na ocasião, compartilha-se o que está funcionando bem no trabalho em equipe e no método de trabalho. Procura-se, com isto, valorizar aspectos positivos do modus operandi dos projetos da organização.

Os participantes das “conversas na ABDI” recebem duas orientações apenas: 1) No espaço conversacional, as pessoas não devem se comportar como chefes ou subordinados, apenas como pessoas interessadas em conhecer a experiência dos colegas sobre determinado tema; 2) A transferência do conhecimento deve ocorrer apenas por meio da conversação. Assim, os participantes não devem utilizar material didático, tais como apostilas, apresentação de slides, folhetos etc.

Outra prática de GC prevista no projeto e ratificada no diagnóstico do grau de maturidade é o portal de GC. Trata-se de página na rede mundial de computadores com o objetivo, entre outros, de servir como repositório de dados e informações estruturadas.

No trabalho realizado até o momento – com vistas à institucionalização da GC na ABDI –, merecem destaque algumas lições aprendidas, assim como facilitadores e barreiras ao sucesso das

iniciativas. Entre as lições aprendidas, destacam-se:

- A importância de conduzir a estruturação da GC por meio de um projeto, utilizando-se de técnicas e práticas de gerenciamento de projetos;
- A atitude de persistência da equipe de implementação na condução do processo. Entre os facilitadores, devem ser salientados:
- Inclusão da GC no mapa estratégico da agência, o que reflete o apoio e o reconhecimento da alta administração sobre a importância do tema;
- Utilização de referencial teórico aderente às ideias iniciais sobre a estruturação da GC na agência;
- Existência de uma infraestrutura de TI adequada às necessidades do projeto;
- Existência de competências na organização para estruturar a GC.
- Finalmente, as barreiras organizacionais observadas foram:
- Dificuldade de entender a diferença entre gestão da informação e GC;
- Desconhecimento sobre o tema entre grande parte dos funcionários;
- O paradigma, ainda enraizado, de que o conhecimento é poder e, por isto, não deve ser compartilhado;
- Dúvidas sobre os benefícios que a organização concederá aos que compartilham conhecimento.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base na análise das duas empresas conclui-se que a aplicabilidade da gestão do conhecimento torna a comunicação empresarial eficiente.

A Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial que atua como elo entre o setor público e privado, aderiu ao Modelo de Gestão do Conhecimento para Gestão Pública. Em 2012, o presidente da agência assinou o plano de projeto de estruturação da GC na ABDI tendo o principal objetivo do projeto, implementar a GCO por meio de processos

para identificar, criar, armazenar/recuperar, compartilhar e aplicar o conhecimento essencial em benefício da organização.

Para tal decidiu-se implementar as seguintes ações na ABDI: portal da gestão do conhecimento, prática de “conversas na ABDI”, rede social interna, plano de comunicação, treinamento, GED (ferramenta que estabelece fluxos de documentos e seu armazenamento).

Como resultados da aplicação do questionário para avaliação da maturidade da GC na ABDI teve pontuação entre 84 e 125 pontos, ou seja, a organização começa a reconhecer a necessidade de gerenciar conhecimento, a prática de transferência de conhecimento tácito através de “conversas na ABDI” e a criação de um portal da GC em desenvolvimento.

Já a WEG também apresentou um crescimento constante, o qual pode ser creditado principalmente à competência empresarial adquirida nas décadas anteriores, em termos de gestão, produção, administração de recursos humanos e inovação, que foram determinantes da cultura organizacional necessária para garantir competitividade em nível internacional. Seu desempenho, superior às demais empresas de sua indústria, permitiu conquistar mais de três quartos do mercado brasileiro e ser reconhecida dentro da configuração de sua indústria pela obtenção de diversos certificados e prêmios por *market share* e pela qualidade de seus produtos.

A competitividade da WEG, em nível empresarial, foi garantida por ter planejamento da produção, técnicas de marketing, programas de qualidade, investimentos em P&D e treinamento de pessoas superiores à média nacional. Em nível internacional, o sucesso competitivo da WEG permitiu centrar foco no mercado externo e, com isso, minimizar os impactos negativos da economia nacional, geralmente recessiva, no crescimento da empresa.

A empresa WEG compreende a importância do conhecimento como fator de produção de valor. Dessa forma, realiza, em atividades já culturalmente incorporadas, formas de capturar, compartilhar e utilizar o

conhecimento; contudo, tais atividades são realizadas majoritariamente de forma pontual e não sistemática.

Atualmente há uma forte correlação entre o atual desafio da WEG em relação à GC e à sua história de desenvolvimento tecnológico. De fato, atualmente a empresa depara-se com a necessidade de implementar um Programa de GC para se tornar uma empresa cada vez mais intensiva em conhecimento.

5. CONCLUSÕES

Concluimos que é notória a importância da gestão do conhecimento nas empresas, visto que nos dois casos apresentados evidenciou-se o crescimento da eficiência da comunicação entre os colaboradores através da aplicação da gestão do conhecimento.

As práticas observadas nas empresas priorizam, em todas elas, a criação de mecanismos para a socialização, combinação e criação do conhecimento entre os funcionários. Esses mecanismos da gestão do conhecimento e da gestão de pessoas nas organizações resultam no desenvolvimento de competências e conhecimentos, na aprendizagem e educação continuadas, em flexibilidade, inovação e competitividade.

Sendo assim, a gestão do conhecimento é uma ferramenta estratégica das organizações para a competitividade.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA Brasileira de Desenvolvimento Industrial. Disponível em: <http://www.abdi.com.br/paginas/sobre_abdi.aspx>. Acesso em: 04 Dez. 2018.

BATISTA, Fábio Ferreira et al. **CASOS REAIS DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA**. Disponível em: <http://ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_1941.pdf>. Acesso em: 04 fev. 2018.

BERTOIA, N.; FLEURY, M.T.L. **A Transferência de Conhecimento entre a Matriz e as Subsidiárias da Weg e a Influência dos Aspectos Culturais**. III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. João Pessoa/Paraíba, 2011.

MAZZALI, L.; SOUZA, M.C.A.F. de.; MACHADO, C. JR.; **Práticas de**

Gestão, Aprendizagem e Conhecimento: uma Investigação a partir da Análise dos Relatórios de Empresas Vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade. XII SIMPEP - Bauru, SP, 2005.

MULLER, F., REGINA I.; SILVA NETO, E.; TEZA, P.; NOVELINO ABDALA, L. **Um Estudo Empírico Sobre a Gestão do Conhecimento em uma Empresa Fabricante de Equipamentos Elétricos.** NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia. Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, Santa Catarina, Brasil, 2015.

NONAKA, I.; TAKEUCHI H. **Criação do Conhecimento na Empresa: como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação.** Rio de Janeiro, Campus, 1997.

SILVA, N.B. da.; **A Influência da Transferência de Conhecimento e de Fatores Culturais na Iniciativa das Subsidiárias de Multinacionais Brasileiras.** Tese de doutorado. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. São Paulo, 2010.

URBAN, T.P. **O Processo de Internacionalização de uma Multinacional Brasileira.** Dissertação de Mestrado. São Paulo. Universidade de São Paulo, 2006.