

O Estudo da Influência Simbólica do Líder no Processo de Gestão do Conhecimento

The Study of Symbolic Influence of the Leader in the Process of Knowledge Management

Dusan Schreiber

Graduado em Administração de Empresas. Mestrado em Administração de Empresas pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Doutorado em Administração pela UFRGS.

Professor do Programa de Qualidade Ambiental e do Curso de Mestrado Profissional em Indústrias Criativas da Universidade Feevale, Rio Grande do Sul, Brasil.

dusan@feevale.br

Editor Científico: José Edson Lara
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 22.12.2013
Aprovado em 03.03.2015



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

RESUMO

O esgotamento do modelo clássico de gestão organizacional exigiu das organizações esforço e dedicação para promover reposicionamento estratégico e adotar novas formas de pensar o negócio e coordenar os recursos. As vantagens de caráter temporário, como o acesso a mercados fornecedores e consumidores, produção baseada em escala e escopo, entre outros, deixaram de surtir efeito, abrindo espaço para a concepção estratégica baseada em inovação e gestão do conhecimento, tipificando as novas tendências para a constituição de diferencial competitivo. Estas questões, entre outras, motivaram a construção do presente artigo, baseado nos resultados de pesquisa realizada por meio de estudo de caso múltiplo e método de análise de narrativas em duas empresas, BETA e GAMA. Foram realizadas doze entrevistas, com gestores e técnicos da área de pesquisa e desenvolvimento, que é a unidade responsável pela consolidação da base do conhecimento organizacional, com vistas ao seu aproveitamento no processo de concepção de novos produtos e processos. Apesar das similaridades apresentadas pelas duas organizações na sua trajetória histórica, o método e as técnicas adotadas no processo de gestão do conhecimento diferem, influenciando o desempenho e resultados obtidos. O teor das narrativas permitiu evidenciar a origem da diferenciação na possível atuação do líder sobre a dimensão subjetiva no processo de gestão, decorrente de viés perceptivo e interpretativo que surgiu no decorrer da pesquisa.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Liderança; Organizações.

ABSTRACT

The exhaustion of the classical model of organizational management, based on the production capacity, due to the increasing complexity of the economic and social context, required of organizations effort and dedication to perform strategic repositioning and adopt new ways of thinking about the business and coordination of the organizational resources. The temporary advantages such as access to suppliers and consumers markets, production based on scale and scope, among others, ceased to have effect, being needed conception of the strategic design based on innovation and knowledge management, typifying the new trends for the constitution of competitive advantage. These issues, among others, led to the construction of this paper, based on the results of the research conducted through multiple case studies and narrative analysis method in the two companies studied, BETA and GAMMA. Altogether were performed twelve interviews with managers and technical people of the R&D area, which is the unit responsible for consolidating the foundation of organizational knowledge, in order to allow its use in the process of designing of the new products and processes. Despite the similarities presented by the two organizations in their historical trajectory, the method and techniques used in the knowledge management process differ, influencing performance and results. The content of the narratives has highlighted the origin of the differentiation in the possible action of the leader on the subjective dimension in the management process, due to perceptual and interpretative bias that arose during the research.

Keywords: Knowledge management; leadership; Organizations.

1 INTRODUÇÃO

No final da década de oitenta e durante os anos noventa do século passado, foi verificado o acirramento da competição no ambiente corporativo e a consequente redução das margens operacionais, em virtude da globalização dos mercados. Da produção de altos volumes as organizações passaram a focar a produção de itens de valor unitário agregado mais alto, impactando na necessidade de revisão de conceitos de organização industrial. Novos processos organizacionais foram desenhados, enfatizando características como a flexibilidade, criatividade e descentralização. O novo tipo de organização destacou a importância do conhecimento especializado como diferencial competitivo, e passou a adotar estratégias que privilegiam a adaptação contextual e situacional, de acordo com a estratificação de consumidores em nichos globalmente distribuídos (Ortiz, 2003).

Desta forma o conhecimento passou a ocupar posição de destaque dentro do ambiente organizacional. Classificado originalmente por autores como Polanyi (1966) e Nonaka e Takeuchi (1997) como tácito e explícito, ele é considerado, cada vez mais, o ativo mais importante da organização, por representar a fonte da qual se originam as ideias de inovação e de aprimoramentos tecnológicos. No entanto, o conhecimento, independente do tipo, individual ou coletivo, implícito ou explícito, objetivo ou subjetivo, entre outras tantas definições que surgiram na literatura especializada nas últimas décadas, exige, dentro das organizações, a concepção de técnicas para a sua gestão, de forma a facultar o seu aproveitamento para os fins organizacionais. A gestão do conhecimento visa, segundo Sorensen e Lundh-Snis (2001), Cumberland e Githens (2012) à conversão do conhecimento tácito em explícito, através de sua codificação, facultando, desta forma, a sua transferência e compartilhamento, estimulando o processo de inovação.

No entanto, o referido compartilhamento do conhecimento dentro da organização depende, também, da disponibilidade das pessoas em fazê-lo. Esta disposição e esforço individual em transmitir e absorver o conhecimento apresenta aspectos idiossincráticos de natureza perceptiva e interpretativa do ambiente organizacional. De certa forma é possível dizer que as pessoas, cada uma com sua própria experiência e trajetória, pessoal e profissional, que orientam a sua

construção individual de perceber o mundo e a interpretar a realidade contextual, encontram dentro do ambiente organizacional um conjunto de significados que passam a compartilhar com outras pessoas (Weick, 1995; Cavedon, 2003; Simmel, 2006). Assim se constituem as condições que facultam a alteração do seu modo de ver a realidade, tanto interna (organizacional) como externa à organização. Segundo Cook e Brown (1999), Gooderham, Minbaeva e Pedersen (2011) e Moreno e Santos (2012) os ambientes de convivência entre pessoas representam espaços de construção de novos conhecimentos, a partir da interação conceitual e da comparação de valores cognitivos individuais.

Pulaski (1986) e Jasimuddin (2006) afirmam que durante o processo de interação é oportunizado às pessoas testar seus conceitos e modos de pensar, sendo que ao final deste processo a pessoa retém apenas os modelos mentais validados a partir da interação social. No entanto, o choque de diferentes modos de ver o mundo, de conceitos e percepções também provoca conflitos, questionamentos, mas que, por fim, contribuem para o enriquecimento das culturas.

Dentro desta concepção entende-se que é o papel do gestor, na qualidade de líder, compreender a realidade organizacional, identificar e interpretar as dimensões subjetivas da organização, dos grupos e líderes informais, os mitos, símbolos, narrativas, história, práticas e rituais da organização (Lehdermann, Lima, & Limongi-França, 2009). De acordo com este entendimento o líder, ao compreender as variáveis citadas, estará habilitado para encontrar a forma eficaz de construir a realidade organizacional em que as aspirações e expectativas individuais e coletivas estejam alinhadas com a missão da organização (Blanchard, Hersey, & Johnson, 1996; Sims, 2000).

Com o propósito de oferecer contribuição ao debate, serão apresentados os resultados de pesquisa do caso empírico das empresas BETA e GAMA, no intuito de evidenciar a influência simbólica do líder sobre o processo de gestão do conhecimento para a inovação organizacional. A apresentação das evidências será combinada com os comentários e reflexões sobre as alternativas facultadas ao gestor no processo de criar e recriar a realidade organizacional e, conseqüentemente, possibilitar a introdução de novos significados na cultura da

organização, com vistas a permitir a tomada de decisões que favoreçam o reposicionamento estratégico e institucional.

Procurando a coerência metodológica, optou-se por estudo de caso múltiplo com o emprego do método de análise de narrativas, decorrente do entendimento da necessidade de compreender o referido processo sob o ponto de vista dos colaboradores da área de P&D. Mesmo não sendo possível a generalização dos resultados, entende-se que a compreensão do caso possibilita o aprofundamento da temática e representa um avanço que propicia uma oportunidade para a elaboração de novas abordagens com o mesmo foco.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentadas as bases conceituais subjacentes ao desenvolvimento do presente trabalho de pesquisa. Inicialmente será abordado o tema conhecimento, a sua tipologia e formas de seu gerenciamento dentro das organizações. Na sequência, será explicitado o tema relativo à construção subjetivada, com base na percepção e interpretação particular do sujeito, do ambiente social dentro das organizações, onde o indivíduo interage, aprende e compartilha o conhecimento com o grupo. Na última seção do capítulo, será analisado o processo de liderança e suas possibilidades de influenciar a gestão do conhecimento.

2.1. Gestão do conhecimento

O conhecimento é comumente classificado em tácito ou explícito. Polanyi (1966) definiu o conhecimento tácito como o conhecimento não verbalizável, intuitivo e não articulável. Ao mesmo tempo ele é altamente contextual e específico e tem uma qualidade pessoal que dificulta a sua formalização e comunicação, segundo Spender (1996); Nonaka e Takeuchi (1997) e Gurteen (1998). O conhecimento tácito, devido a sua dificuldade de codificação e formulação, é dificilmente trocado ou compartilhado e divide-se em duas dimensões. A primeira é a dimensão tecnológica (know-how) e a segunda dimensão é a cognitiva, que consiste de esquemas, crenças, modelos mentais e percepções que, de tão consolidadas,

parecem “verdade”. (Nightingale, 1998; Mort, 2001; Foss & Pedersen, 2004; Dhanaraj, Lyles, Steensma, & Tihanyi, 2004).

Pode-se dizer que, enquanto o conhecimento explícito representa a estrutura de construção, o conhecimento tácito representa a cola e o mecanismo integrador na aprendizagem, segundo Garavelli, Gorgoglione e Scozzi (2002) e Cumberland e Githens (2012). O conhecimento explícito está incorporado nos procedimentos padronizados, enquanto o conhecimento tácito se desenvolve a partir da transferência do conhecimento contextual específico incorporado em processos não padronizados e customizados (Garavelli, Gorgoglione & Scozzi, 2002; Park & Kim, 2005; Spender & Grant, 1996; Lindblom & Tikkanen, 2010).

Diferentes modelos, como os de Cook e Brown (1999), Spender (1996) e Nonaka e Takeuchi (1997), distinguem os tipos de conhecimento não apenas em tácito/explícito, mas também em individual/coletivo. Spender (1996) e Johannessen (2008) destacam a importância da variável de convivência social, além de confirmar a multiplicidade de formatos de conhecimento. Park e Kim (2005) expandiram a categorização original de conhecimento, classificando o conhecimento por tipo (tácito e explícito), fonte (interna ou externa), formato (dado, informação e conhecimento) e aplicação (tecnologia, produto, projeto ou mercado).

A aquisição do conhecimento pode resultar da participação individual e da interação com tarefas, rotinas, tecnologias, recursos e pessoas, dentro de um contexto específico, segundo Brown e Duguid (1991), Tsoukas (1996) e López-Nicolás e Meroño-Cerdán (2011). Os indivíduos assimilam os conhecimentos, mas cabe às organizações criar o contexto favorável para que estes se apropriem do mesmo. Nesta linha Grant (1996) e Goffin, Koners, Baxter, & Van Der Hoven (2010) afirmam que o principal papel da gestão é o de estabelecer a coordenação necessária para a integração do conhecimento. Como descrito por Loasby (2001) e Ferraresi *et al.* (2012), as empresas são sistemas de inovação e inovações são baseadas na divisão de trabalho em geração e utilização de conhecimento. Esta especialização molda a estrutura interna organizacional, os meios de comunicação e as rotinas operacionais.

Na percepção de Sorensen e Lundh-Snis (2001) e Dalkir (2011) é a prática que converte o conhecimento tácito em conhecimento explícito. Os últimos autores

formularam duas perspectivas distintas da gestão do conhecimento para a inovação: a cognitiva e a coletiva. O modelo cognitivo denota uma perspectiva onde o conhecimento é concebido e codificado, para ser processado, transmitido e utilizado por outros indivíduos da organização, em novos contextos. Nesta perspectiva o conhecimento pode ser também explorado por meio de reciclagem de conhecimentos existentes que são de domínio individual, resultado de experiências pessoais, de outras pessoas na rede cognitiva. O modelo cognitivo que foca o papel crucial da tecnologia como um mediador do conhecimento codificado, representa a visão tecnológica e promove a visão de que o conhecimento deve ser administrado por meio de codificação.

Diferentes áreas de conhecimento podem ser categorizadas como relativamente tácitas ou explícitas. De forma geral, em áreas como P&D, produção, e contabilidade, caracterizadas por tecnologias quantificáveis e processos definidos, os conhecimentos são mais explícitos e mais facilmente transferíveis, conforme Von Glinow e Teagarden (1988), Chapman e Hyland (2004) e Noblet; Simon e Parent (2011). No entanto a expertise em gestão e marketing são mais tácitos do que o desenvolvimento de produtos, produção e tecnologia, para Shenkar e Li (1999) e Goffin *et al.* (2010). Isso ocorre devido ao fato de que a gestão e a habilidade em marketing estão incorporadas e não são facilmente codificáveis em fórmulas ou manuais, da mesma forma que não podem ser imitadas (Zander & Kogut, 1995; Foss & Pedersen, 2004).

A aquisição do conhecimento foi definida por Huber (1991) e Moreno e Santos (2012) como o processo pelo qual o conhecimento é obtido, sendo que a assimilação do conhecimento está condicionada a variáveis como a capacidade absorptiva e motivação do receptor e incentivo por parte do transferidor do conhecimento. Segundo Garavelli *et al.* (2002) e Hanisch *et al.* (2009) o processo de transferência não depende apenas de características cognitivas do usuário que embasa a interpretação, mas também da forma como o mesmo é disponibilizado ao usuário, ou seja, da codificação empregada para representar aquele conhecimento específico.

Simonin (2004) sugeriu que a ambiguidade do conhecimento desempenha o papel crítico como um mediador entre as variáveis explanatórias (tacitividade, experiência ex-ante, complexidade, distância cultural e organizacional) e o resultado

da transferência. De acordo com Martin e Salomon (2003), quanto maior grau de tacitividade do conhecimento maiores são as dificuldades para a sua transferência. Conforme Zander e Kogut (1995) e Cumberland e Githens (2012) a dicotomia entre o conhecimento tácito e explícito é baseada na faculdade e forma do conhecimento em ser codificado e transmitido. Quanto maior grau de possibilidade de codificação do conhecimento e de facilidade de sua transmissão, maior a velocidade na sua assimilação e compartilhamento. Winter (1998) e Lindblom e Tikkanen (2010) afirmam que conhecimentos tácitos, não ensináveis, não observáveis, mas em uso, se tornam complexos e fazem parte de um sistema, por isso são mais difíceis de serem transferidos.

Diversas barreiras existem para a transferência do conhecimento. Szulanski (1996) e Noblet, Simon e Parent (2011) destacam como barreiras a falta de capacidade de absorção, ambiguidade causal e dificuldades de relacionamento. Davenport e Prusak (1998) e Gooderham *et al.* (2011) destacam outras dificuldades: falta de confiança mútua; diferenças culturais, vocabulários e quadros de referência; falta de tempo e de locais de encontro; ideia estreita de trabalho produtivo; status e recompensas vão para os possuidores do conhecimento; falta de capacidade de absorção pelos recipientes, crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos e intolerância com erros ou necessidade de ajuda.

Henard e McFadyen (2006) argumentam que duas dimensões de conhecimento acumulado e de capacidade absorptiva – em profundidade e amplitude – são especialmente importantes para as atividades de P&D. A profundidade do conhecimento acumulado reflete o investimento prévio para adquirir o conhecimento relevante. Segundo, a amplitude, refere-se à utilização que se dá ao conhecimento acumulado. A existência de conhecimento em P&D armazenado otimiza o desenvolvimento e a criação de novos conhecimentos.

2.2 Interpretação Subjetivada dos Ambientes Sociais

Para Fischer (1996), Strati (1998), Daft e Weick (2005) e Bernstein (2005) os ambientes sociais e organizacionais precisam ser interpretados. Os atores que fazem parte do ambiente assumem o papel ativo na construção de eventos para que os mesmos adquiram sentido, com base em seus comportamentos e atitudes, tomando posições, ignorando algumas nuances e prestando atenção a outras. Assim, a interpretação representa o processo de tradução dos eventos organizacionais, de desenvolvimento de modelos para a compreensão, de descoberta de significados e de montagem de esquemas conceituais.

Alguns anos antes, Weick (1995) já tinha identificado e apresentado evidências de que as realidades socialmente construídas apresentam um conjunto de características idiossincráticas, próprias. Resultados de pesquisa semelhantes foram apresentados também por Bauman (2008) e Bourdieu (2008). Trata-se de linguagens, simbologia, significados, dados e informações, padrão de comportamento de atores atuantes, formas de interpretação de eventos sociais e organizacionais, das relações de poder, de políticas, história, metáforas, mitos, problemas, atributos, visão interna e externa, sensações e jogos.

As pesquisas conduzidas por Vaughn (1995) e Cavedon (2003), sobre a simbologia organizacional, de Stevenson e Bartunek (1996) e Simmel (2006), sobre o poder, interacionismo e cultura organizacional, e por Stokowski (2002), sobre a construção de significados organizacionais, facultaram a compreensão de que a construção social do ambiente e o significado que está nele inserido (ou é interpretado) permite reorientar o foco das características físicas do ambiente. Desta forma é possível interpretar que os ambientes estão sempre “em processo” de serem criados, sempre de forma provisória e incerta, sempre passíveis de manipulação para a satisfação de desejos (individuais ou coletivos). As pesquisas evidenciam também que o valor e o significado não são inerentes ao ambiente – no tempo e no espaço – mas devem ser criados e reproduzidos. Este esforço de criar o ambiente se traduz pela elaboração de crenças e valores daquele conjunto de pessoas, expressa e incentivada pela promoção da realidade que eles desejam.

Segundo Weick (1995) e Mansano (2009) um dos componentes do interpretativismo é o *sensemaking* que consiste de quatro pressupostos: (i) atividades e estruturas organizacionais são determinadas em parte por micro momentâneas ações de seus membros; (ii) ação se baseia na sequência dentro da

qual as pessoas prestam atenção aos sinais e às pistas presentes no ambiente, interpretam o significado destes sinais e então externalizam suas interpretações por meio de atividades concretas; (iii) significado é criado quando os sinais são vinculados com as estruturas cognitivas bem desenvolvidas; (iv) pessoas podem verbalizar suas interpretações e os processos que eles utilizam para fazer suas generalizações.

Os valores que influenciam a percepção da realidade organizacional são construídos por meio de interação social. As pessoas criam argumentos e se influenciam mutuamente, com base em suas percepções individuais e representações dos valores organizacionais. Destarte, o processo de comunicação, como meio principal de compartilhamento de ideias, imagens e percepções, é muito importante (Cohen & Levinthal, 1990; Lehdermann *et al.*, 2009).

Pode se afirmar que a comunicação representa o “locus” de processos através do qual as pessoas co-criam, administram e transformam a realidade social da qual elas mesmas fazem parte. Mais do que a mera coorientação na direção de um conjunto comum de significados referenciais, as pessoas interpretam as ações e discursos de outros e coordenam suas próprias ações de acordo com o resultado desta interpretação (Symon & Clegg, 2005). Este processo interpretativo e coordenado, que inclui a imaginação, preconceitos e a interação, produz a realidade social dentro da qual a pessoa se encontra inserida (Buttle, 1994; Bourdieu, 2008).

No entanto é importante sempre ter em mente que todo processo possui uma estrutura visível e outra oculta, seja fazendo parte da interação, diálogo, planejamento ou negociação (Gurteen, 1998, Morgan, 2010). Quando as pessoas se tornam cientes destas estruturas de interação e do discurso que estas proveem, a linguagem assume papel central para formar a realidade ensejada por meio de relações com outras pessoas e o mundo (Weick, 1995, Vergara, 2006). O desenvolvimento pessoal e organizacional exige novas formas de relacionamento entre as pessoas e destas com o ambiente (Chapman & Hyland, 2004).

Pressupõe-se que dentro do ambiente organizacional a função do líder seja o de criar condições favoráveis para a interação de pessoas e, conseqüentemente, facilitar o compartilhamento do conhecimento. A seção seguinte abordará esta temática.

2.3 Liderança – explorando os limites de sua influência no ambiente organizacional

Na medida em que os mercados apresentam cada vez maior grau de incerteza, destaca-se o tema de liderança tanto em meio empresarial como acadêmico (Kovach & Parish, 1998; Lehdermann *et al.*, 2009). A entrada de novos concorrentes e acirramento da competição em termos globais forçam os gestores a rever as políticas organizacionais. Ahn *et al.* (2004) e Nixon (1992) percebem que as mudanças em comunicação, tecnologias disruptivas, fluxo de capitais transnacionais, novos modos de organizar e atuar (redes e alianças), demanda de clientes por produtos de melhor qualidade e de menor preço final, também tem contribuído para alterar o cenário do mercado mundial.

A centralidade do papel do líder é destacada por Nixon (1992) e Franz e Kramer (2010). Segundo esses autores, o líder deve, no processo de gestão da organização: (i) criar a sua própria visão da organização, da sua parte e dele mesmo; (ii) definir e planejar poucas mas significativas intervenções na organização, com potência para gerar repercussão dentro da organização; (iii) desenvolver relações de amizade com o corpo gerencial; (iv) construir sua própria rede de contatos dentro da organização, com pessoas dispostas a apoiá-lo; (v) contar com apoio externo à organização como família e amigos próximos. Neste sentido, o líder deve desenvolver a capacidade de aprender a acolher com tranquilidade a mudança e incerteza, procurar enxergar toda a situação de forma sistêmica, se perceber como líder que forma líderes e como alguém que sempre precisa aprender. O líder deve, também, criar um ambiente de celebração, encorajamento e de apoio, possuir alta autoestima, saber questionar, ouvir e receber críticas.

Sims (2000) evidencia a importância de compreender a cultura organizacional propriamente dita e suas diferentes subculturas. O processo de comunicação deverá ser acompanhado do alinhamento organizacional com atenção especial para o desenho das estruturas organizacionais e sistemas como liderança e supervisão, processo admissional, promoções, avaliação de desempenho e recompensa, plano de carreira e treinamento, planejamento e estabelecimento de metas e objetivos, processo de orçamentação e de alocação de recursos, processo de comunicação e

acesso a informações, auditoria e controle. Evidencia-se a fundamental importância da liderança pelo exemplo para criar e manter a cultura organizacional.

O reconhecimento da importância das variáveis culturais levou Sugato (1994) e Mansano e Rosa (2012) a afirmar que o líder deverá inicialmente avaliar e compreender os atributos culturais da organização. Blanchard, Hersey e Johnson (1996) e Franz e Kramer (2010) afirmam que a cultura influencia como as decisões são tomadas, o estilo de gestão, as relações e padrões comportamentais da organização. Esta constatação confirma a percepção de Chin-Loy e Huizenga (2003) para quem um grande número de falhas organizacionais pode resultar de falta de alinhamento da cultura organizacional e estratégia.

O mesmo é verificado na pesquisa de Berthon, Pitt e Ewing (2001) e Nutt (2011), ou seja, à medida que as organizações se tornam maduras, o repertório de esquemas cognitivos se torna mais desenvolvido e a cultura organizacional exerce maior influência sobre o processo decisório gerencial em termos de modelos mentais dos gestores organizacionais. O conhecimento organizacional, decorrente de práticas compartilhadas de processos, crenças, mitos, experiências em comum, entre outros, respalda a construção da cultura organizacional, exigindo, portanto, do líder, a compreensão e reconhecimento da relevância dos modelos cognitivos subjacentes.

3 MÉTODO

O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, por se entender que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões que nortearam o estudo. Tull e Hawkins (1976, p. 323) afirmam que "um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular". De acordo com Yin (2005), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser no estudo de eventos contemporâneos, em situações em que os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas nas quais é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Destaca, também, que o estudo de caso pode ser único como de casos múltiplos, que podem ser interpretados como variantes da mesma abordagem metodológica. O estudo foi realizado com uma visão externa dos pesquisadores, sem envolvimento

nem manipulação de quaisquer informações e os fatos levantados pelo estudo são contemporâneos. Dentre as aplicações para o estudo de caso citado por Yin (2005), nesse trabalho procurou-se descrever o contexto da vida real e realizar uma avaliação descritiva.

O estudo de caso é útil, segundo Bonoma (1985, p. 207), "... quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre". Os objetivos do Método do Estudo de Caso não são a quantificação ou a enumeração, "... mas, ao invés disto: (1) descrição; (2) classificação (desenvolvimento de tipologia); (3) desenvolvimento teórico; e (4) o teste limitado da teoria. Em uma palavra, o objetivo é compreensão" (p. 206). Na parte empírica deste estudo descrevem-se situações que ocorreram, confrontando-as com a teoria de forma restrita às organizações pesquisadas.

Esta descrição baseia-se na análise de narrativas, construídas a partir das entrevistas não estruturadas realizadas na organização pesquisada, com as pessoas que trabalham na área de P&D. Após a sua transcrição, a entrevista, que, devido ao seu formato, resulta, normalmente, num texto não linear e até confuso, é interpretada e reescrita na forma de um texto coeso, fluido, na primeira pessoa, em formato de narrativa. Na sequência ele é submetido à apreciação das pessoas entrevistadas, para conferência, ajustes ou contribuições. Apesar do método não ser considerado recente, ainda é tratado como inovador.

A narrativa pode ser interpretada como uma fala organizada acerca de um determinado evento, situação, assunto ou tema. Detalhando, trata-se da forma pela qual as pessoas contam suas experiências, o que elas enfatizam ou omitem, se elas se posicionam como protagonistas ou como vítimas. É importante destacar que o relacionamento que o narrador estabelece com o ouvinte faz com que a narrativa deixe de ser apenas o ato de contar algo, mas passa a ser um ato de construção de uma identidade pessoal.

De certa forma, é possível afirmar que a pesquisa por meio de narrativas escritas consiste de estudo de histórias. As histórias são onipresentes, encontradas

em recortes históricos, novelas de ficção, contos, autobiografias, além de outros gêneros literários. As histórias se originam de depoimentos das pessoas sobre suas próprias histórias e sobre outras pessoas, fazendo parte de conversas cotidianas. A pesquisa das narrativas é considerada como uma das abordagens de pesquisa social (Polkinghorne, 2007).

A narrativa faz parte do processo cultural nos quais os sistemas simbólicos criam e são criados através do discurso e é empregada em contextos diferentes para comunicar diferentes pontos de vista. Fragmentos de narrativas maiores e versões diferentes de narrativas fazem parte do discurso cotidiano das pessoas, que são, afinal de contas, seres constituídos na linguagem baseada em significados construídos para dar sentido ao mundo em que vivem. São estes significados que fazem parte da rede de conversações, constituindo conjunto de valores, símbolos, representações, enfim, a cultura à qual acabam se integrando (Boje, 1995; Moen, 2006).

Os textos são interpretados e criados em cada palavra e frase. Por esse motivo a contextualização da narrativa torna-se obrigatória, pois o discurso é construído a partir de elementos objetivos e subjetivos que ele encontra no ambiente dentro do qual ele está inserido e os interpreta com base nos seus próprios pressupostos, formados a partir de sua própria experiência pessoal e profissional. Estes pressupostos formam filtros, padrões de comportamento, atitudes e verdades ou inverdades, que são utilizados pelo sujeito para caracterizar as determinadas situações, ou seja, servir de parâmetro de classificação da natureza da ocorrência (Riessman, 1993).

Segundo Czarniawska (2001) o método de análise de narrativas pode ser adequado para desvelar ao pesquisador os processos adotados pelo narrador para interpretar coisas, e é particularmente indicado para avaliar a interpretação do indivíduo de temas subjetivos, cabendo ao pesquisador interpretar as interpretações do narrador. No entanto é importante lembrar que o pesquisador não tem acesso direto à experiência do outro e por esse motivo o pesquisador lida e sempre vai lidar com formas diferentes e ambíguas de representação da experiência que o outro relatará por meio de fala, texto, interação e, é claro, a interpretação.

Ao longo da pesquisa nas duas organizações, BETA e GAMA, foram realizadas doze entrevistas em profundidade com profissionais que atuam em unidades de pesquisa e desenvolvimento. Na BETA foram entrevistados o gerente e mais três técnicos sêniores, devido a sua influência no processo de decisão; esse critério também foi utilizado na escolha de oito entrevistados na empresa GAMA.

As entrevistas ocorreram em sala de reuniões, de forma individual, com agendamento prévio, respeitando a disponibilidade indicada pelos profissionais da empresa. A duração média de cada entrevista foi de aproximadamente uma hora e todas foram gravadas e transcritas no máximo em 72 horas após sua realização. Na sequência o pesquisador, em atendimento às recomendações contidas na literatura revisada sobre o método de narrativas, interpretou e transcreveu, na primeira pessoa, cada uma das entrevistas. As narrativas, que resultaram deste processo, foram submetidas à apreciação dos entrevistados (por e-mail).

A análise de narrativas, que engloba, também, a contextualização histórica e posicionamento do sujeito às situações da vida cotidiana e do trabalho, facultaram a interpretação do seu ponto de vista e, conseqüentemente, o processo de reflexão subjacente à tomada de decisão frente a diferentes alternativas. Além das evidências que emergiram a partir da análise de narrativas, também foram analisados os documentos internos, como atas de reuniões e registros no sistema de projetos de P&D.

4 CARACTERIZAÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS

A primeira das duas organizações analisadas, que será denominada por BETA, foi constituída na década de sessenta, numa das cidades da Região Metropolitana de Porto Alegre, da iniciativa de um empreendedor nato, com exímio domínio em mecânica. Desde muito jovem ele manifestava forte atração por máquinas e equipamentos, o que o levou a cursar e finalizar já aos dezessete anos uma das escolas técnicas de referência nesta área, na cidade de Pelotas. Logo depois foi aceito na renomada Escola da Varig, em Porto Alegre, onde se aprofundou em estudos de mecânica e eletrônica aeronáutica, tornando-se especialista reconhecido dentro da empresa, nos processos de controle eletrônico de aeronaves. Esta experiência se tornou fundamental para os passos seguintes,

principalmente no tocante ao processo de inovação, pesquisa e desenvolvimento, ao mesmo tempo em que possibilitou o seu direcionamento para um novo desafio: a navegação marítima.

Foi a partir das oportunidades detectadas na navegação marítima que surgiu a empresa, sendo o primeiro produto concebido e comercializado o intercomunicador, de marca ICR, produzido ainda num pequeno galpão. O desenvolvimento do equipamento permitiu o acesso do jovem empreendedor ao Estaleiro Só, no início dos bons tempos da indústria naval brasileira. Carente de soluções tecnológicas customizadas, o setor naval apresentava uma série de problemas a serem resolvidos. Um deles, que o jovem empresário conseguiu solucionar em poucos dias, era a necessidade que existia, na época, de uma pistola de sinalização (espécie de lanterna que pudesse ser apontada na direção do navio, emitindo sinais em Código Morse) com o objetivo de realizar teste no mar.

Além deste equipamento a empresa desenvolveu e produziu equipamentos como os motores selsyn, componentes básicos na automação analógica, sistemas e navegação, giroscópios, radiogoniômetros, além do controle do sistema hidráulico do leme das embarcações. Esses problemas técnicos que o jovem empresário teve a capacidade de interpretar como oportunidades de negócio, cunharam o lema que representou o eixo central da sua filosofia de trabalho: “é preciso sempre ter uma alternativa quando for identificada uma falha”.

Desta forma, e com a competência técnica confirmada pela série de produtos concebidos e aplicados, com sucesso, para solucionar os problemas técnicos específicos, a empresa foi convidada a participar do II Plano Nacional de Construção Naval nos anos setenta. No período que se seguiu a empresa equipou mais de trezentos e cinquenta navios, passando a ser referência nacional no segmento.

O sucesso do empreendimento se refletiu em números. Do galpão de vinte e cinco metros quadrados e quatro colaboradores, que caracterizavam o início da empresa, nos primeiros anos da década de sessenta, foi construída uma organização que passou a ocupar espaço físico total de área construída de oito mil metros quadrados, abrigando mais de trezentos colaboradores, no início dos anos

oitenta. Foi nesse momento que o destino colocou o empresário de frente a um novo desafio: a falência da indústria naval nacional.

Neste cenário, o empresário novamente demonstrou muita flexibilidade e multifuncionalidade, pois alguns anos antes, a pedido da estatal brasileira de petróleo, a Petrobrás, a empresa desenvolveu e produziu uma linha de atuadores elétricos, que são os equipamentos destinados à operação automatizada de válvulas em indústrias de processo, como petróleo e saneamento. Considerado um produto muito inovador para a época, ele não chegava a ser representativo na geração do faturamento.

No entanto, com a crise no setor naval foi feito um investimento na linha que se tornou, a partir da década de noventa, a competência central da empresa e seu carro-chefe. Neste sentido a empresa foi auxiliada pelo contexto econômico, baseado em abertura dos mercados, a globalização. Enquanto que para muitas empresas a abertura dos mercados representou o risco, em alguns casos decretando inclusive a falência e fechamento das operações, para outras empresas era o melhor momento para a expansão de busca de oportunidades. Caso da empresa BETA, pois com o objetivo de se tornarem mais eficientes, muitas organizações industriais investiram em automação industrial, gerando desafios para as empresas que detinham esta competência.

Visando alcançar níveis superiores de eficiência operacional e, também, de segurança ambiental, os atuadores eletromecânicos começaram a ser substituídos por equipamentos inteligentes – automáticos. Percebendo a tendência e avaliando as suas chances para se tornar a referência neste segmento, o empresário decidiu estreitar o foco de atuação e optou por abdicar de todas as demais linhas de produção, repassando-as para os funcionários, que foram incentivados a abrir suas próprias empresas.

A aposta foi acertada, pois a partir de conceitos modernos, sujeitos a certificações técnicas de padrão internacional, tanto em produtos finais como em testes de fabricação, a empresa consolidou a nova tecnologia e tornou-se a única fabricante brasileira do produto. Com o objetivo de confirmar o nível de excelência, a empresa foi certificada dez anos atrás pela ISO 9001. Além disso, foi classificada,

também, como “empresa de base tecnológica” pela FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos, obtendo o apoio para o Plano de Negócios 2003/2009, com foco em internacionalização da empresa.

A segunda organização pesquisada, que será tratada aqui por GAMA, é uma indústria química com quarenta e sete anos de atuação no mercado brasileiro e na América Latina, voltada ao desenvolvimento de produtos e serviços em pintura e colagem, destacando-se pela concepção de soluções inovadoras e customizadas para o setor calçadista, moveleiro, construção civil, coureiro e metal-mecânico. O seu quadro de colaboradores passa de quinhentas pessoas, nas unidades localizadas em três estados brasileiros e seu faturamento anual ultrapassou no ano passado a marca de cento e vinte milhões de dólares, baseado na comercialização de quase dois mil e quinhentos itens, entre tintas, vernizes, massas, texturas, adesivos, solventes, aditivos, entre outros.

De origem familiar, o fundador iniciou o empreendimento aos vinte e três anos de idade. Trabalhando na época, desde os treze anos de idade, como pintor de casas, decoração, letreiros e ornamentação, principalmente em bailes coloniais, o empresário sempre buscava realizar o serviço solicitado com qualidade e diferenciado, principalmente no tocante às cores utilizadas, que ele mesmo passou a elaborar. A capacidade e competência na profissão asseguraram-lhe o sucesso, clientes e independência financeira. Trabalhando como autônomo, realizado, nem pensava na possibilidade de abrir uma empresa. Mas o vizinho dele, em vias de fechamento de uma pequena fábrica de tintas procurou-lhe e ofereceu o negócio.

Com muita coragem, o jovem apostou na atividade, inovando sempre, seguindo a intuição e tendências do mercado, transformando ao longo de anos e décadas a fabriqueta constituída de processo muito artesanal de produção, em organização moderna e tecnologicamente alinhada com as líderes do setor, nos dias atuais.

Trinta e cinco anos após o início, a empresa instalou a primeira filial no estado de Ceará; no ano seguinte implanta de forma pioneira o sistema do comércio eletrônico

e dois anos após obtêm a certificação de qualidade pela norma internacional ISO 9001.

Depois de quarenta anos de dedicação à empresa, no ano dois mil e dois o fundador decide pelo seu afastamento da empresa, passando a se dedicar às atividades sociais, de voluntariado e lazer. Deixa a gestão aos cuidados de seus dois filhos que prosseguem na trajetória de sucesso empresarial, confirmada pela abertura de mais uma filial na região nordeste no país, desta vez no estado da Bahia, dois anos atrás.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As duas organizações foram constituídas a partir da iniciativa de jovens empreendedores, de origem alemã, residentes no sul do país e aproximadamente no mesmo período temporal. Ambos inovadores e de perfil técnico, investiram no desenvolvimento de soluções de base tecnológica para atender nichos específicos de mercado, obtendo sucesso nas suas iniciativas dando origem às duas organizações – BETA e GAMA.

As similaridades destacadas somam-se à prática de aprendizado contínuo, que constituiu eixo central da cultura organizacional tanto de BETA como de GAMA. A identificação do problema, sua análise e realização de estudos para o desenvolvimento de alternativas de solução marcaram o início e acompanharam a história das duas empresas. Inicialmente, o conhecimento empírico e tácito, dependente de prática para ser adequadamente assimilada, além de um conjunto específico de habilidades e atitudes comportamentais, como a capacidade de absorver o conhecimento compartilhado, caracterizou o processo de aprendizagem nas empresas BETA e GAMA, confirmando as vertentes teóricas seminais de Polanyi (1966), Grant (1996), Nonaka e Takeuchi (1997) e Davenport e Prusak (1998), bem como de autores contemporâneos como Dalkir (2011).

Vale destacar que na medida em que o número de colaboradores crescia, multiplicando as operações das duas organizações, o processo de aprendizagem, desde o compartilhamento do conhecimento até a sua organização, tornou-se um requisito mandatório, visto que os fundadores das empresas não podiam mais permanecer em funções operacionais, devendo se dedicar às tarefas mais estratégicas, ou seja, inerentes à gestão do negócio. Processos foram definidos,

juntamente com a estrutura organizacional, com a determinação de tarefas e atividades, por setor, além do organograma, no mais clássico estilo de administração científica (Stevenson & Bartunek, 1996; Blanchard *et al.*, 1996).

Além disso, profissionais foram contratados e cargos preenchidos, facultando o fenômeno de miscigenação cultural e, também, o compartilhamento de experiências, decorrente de vivência de outras organizações e de conhecimentos, mais ou menos alinhados com o propósito da empresa/ empregador atual, em alinhamento com os textos de autores como Huber (1991), Brown e Duguid (1996) e Chapman e Hyland (2004). As estruturas organizacionais, as formas de gestão e verdades se tornaram objeto de novos olhares, percepções, interpretações e questionamentos por parte dos ingressantes. Inevitáveis choques e conflitos se desenrolaram, resultando em embates, desde os dissimulados até os mais ou menos explícitos, visando ocupar os espaços organizacionais, garantir recursos e poder. O conhecimento técnico, de produtos, processos, clientes e fornecedores, entre outros, tornou-se central e passou a representar uma moeda de troca nas relações de poder (Szulanski, 1996; Stevenson & Bartunek, 1996; Henard & Mcfadyen, 2006).

Como consequência constatou-se uma crescente existência de entraves, a falta de disponibilidade para o compartilhamento do conhecimento, notadamente na área essencial para as duas organizações – P&D (pesquisa e desenvolvimento). Esta unidade organizacional migrou de uma posição eminentemente técnica, ocupada e exercida como tal até a metade do século passado, para assumir uma função de intensa interação com as demais unidades organizacionais, com o objetivo de consolidar o conhecimento organizacional e estruturá-lo, de forma a propiciar sua transferência para o desenvolvimento de novos produtos e processos (Gurteen, 1998; Sorensen & Lundh-Snis, 2001; Martin & Salomon, 2003).

Após uma trajetória marcada por crescimento acelerado, diminuição radical do ritmo das atividades e a retomada baseada em soluções de base tecnológica, a BETA apresenta, atualmente, uma posição sólida no setor de sua atuação, com ênfase no processo de inovação, coordenado pelo setor de P&D. Com um gerente, três técnicos e três estagiários a área denota uma organização interna caracterizada por registros sistemáticos de todas as atividades de pesquisa e relatórios de acompanhamento de desenvolvimentos, que permitem o cruzamento dos dados, em bases comuns de linhas de pesquisa. Com o intuito de reforçar as práticas e

procedimentos internos ocorrem, a cada quinze dias, reuniões com a diretoria, por ocasião das quais tanto o fundador, como seu filho e gerente do setor de P&D avaliam o status das atividades desenvolvidas, deliberando acerca de novos projetos, propostas e, se for o caso, redirecionamentos dos projetos em processo. O modelo encontra-se em textos de autores como Sorensen e Lundh-Snis (2001), Chapman e Hyland (2004) e Park e Kim (2005).

Ao analisar as narrativas dos três técnicos seniores, com base em percepção e interpretação individual dos símbolos que permeiam o ambiente organizacional, é possível identificar a forma pela qual é exercida a influência dos líderes, que não é apenas objetiva, mas caracteriza-se pela atuação mais sutil, de natureza subjetiva, que faculta a adoção de determinados comportamentos muito mais efetivos, do que ocorre apenas pelas vias mais formais, conforme já destacaram Berthon *et al.* (2001). A história da organização, o mito do fundador reforçado pelas conquistas do passado, pelo empreendedorismo e pela atitude de superação das dificuldades, a disponibilidade constante em contribuir, em compartilhar os conhecimentos, as experiências e vivência pessoal, entre outros, representam para os técnicos um exemplo de vida e de profissionalismo (Boje, 1995; Forcadell & Guadamillas, 2002).

Esta proximidade, o discurso substituído pelo exemplo e pela atitude, a abertura para o diálogo e troca de ideias e experiências também é praticado pelo gestor do setor, que compartilha o mesmo espaço físico com os demais técnicos, participa ativamente das experiências e demais atividades de pesquisa e desenvolvimento e é referenciado nas narrativas também pelo notável conhecimento técnico. Com muitos anos de experiência profissional, no país e no exterior, o gestor não enfatiza a sua superioridade, nem em termos de conhecimento e tampouco em nível hierárquico, focando a sua ação em promover a integração entre os membros da equipe, confiança mútua e, naturalmente, os registros sistemáticos dos resultados do processo de pesquisa de diversas soluções técnicas e desenvolvimento de novos produtos (Chin-Loy & Huizenga, 2003).

Uma situação diferente foi encontrada na GAMA. Apesar das similaridades iniciais do surgimento da organização, a sua trajetória foi marcada por crescimento constante, sem grandes sobressaltos ou reviravoltas. Vinculada ao cluster coureiro calçadista, responsável nas décadas iniciais de sua existência por mais de 80% de sua receita operacional, a GAMA expandiu suas atividades horizontalmente

procurando atender a maioria das soluções na sua área de atuação para o referido segmento. A respectiva parceria demonstrou fragilidade apenas a partir da década de noventa do século passado, em virtude da instabilidade cambial, abertura das fronteiras para as importações da China e falta de preparo do empresariado local para novos desafios inerentes à globalização.

Mas até então a empresa cresceu com força e o setor de P&D acompanhou o respectivo crescimento, a contar com quase cem profissionais, atuando em atividades de desenvolvimento de soluções técnicas e concepção de produtos em amplo leque de setores da economia, tais como moveleiro, metal-mecânico, construção civil, entre outros. Uma das consequências da expansão, tanto vertical como horizontal, foi o afastamento da figura do fundador e do corpo diretivo, das atividades operacionais de P&D, optando pela adoção da organização formal, baseada em regras, normas e procedimentos, hierarquia definida, com gerente, supervisores, corpo técnico segmentado em vários níveis, além de estagiários, modelo defendido por autores como Blanchard, Hersey e Johnson (1996), Stevenson e Bartunek (1996) e Mansano e Rosa (2012).

O teor das oito narrativas, de técnicos que concordaram em participar da pesquisa (trinta e dois receberam o convite por email), permitiu identificar algumas evidências que caracterizam o setor de P&D da GAMA, como, também, as mudanças que ocorreram nesta unidade no período de dez anos quando o fundador passou a gestão para seus filhos. A modificação mais relevante, segundo os entrevistados, ocorreu três anos antes, quando um novo gerente assumiu e sugeriu a segmentação da área em nove divisões, por setor econômico atendido (regra geral – com algumas exceções), visando minimizar a concentração de poder, baseado no conhecimento técnico, nas mãos de poucos, e estimulando, desta forma, o seu compartilhamento, além da retomada de registros sistemáticos de resultados de pesquisas, realizadas muitas vezes, até aquele momento, em duplicidade, em alinhamento com as práticas de gestão do conhecimento em P&D, conforme Garavelli, Gorgoglione e Scozzi (2002).

Esta nova estruturação repercutiu, também, de forma relevante, sobre a dimensão subjetiva, pois facultou a reaproximação de líderes de suas equipes, que na nova organização do setor de P&D ficaram numericamente reduzidas, de oito a dez pessoas, constituídas de um coordenador, técnicos e estagiários. Para as

coordenações foram designados profissionais de notável conhecimento técnico, ou “prata da casa”, ou seja, técnicos com anos de dedicação à organização e excelente desempenho profissional, profundos conhecedores da estrutura da empresa e de suas peculiaridades. O entendimento de que a interação mais intensa e próxima entre o líder e os liderados pode facultar importantes ganhos tanto na dimensão de qualidade como a produtividade foi explorada em pesquisas conduzidas por autores como Davenport e Prusak (1998) e Dhanaraj, Lyles, Steensma e Tihanyi (2004).

Com esta medida, as disputas pelo poder e conflitos que anteriormente caracterizavam o setor foram minimizadas, as equipes se tornaram coesas e a interação dentro de cada uma das divisões facultou o surgimento da confiança mútua, troca de experiências, retomada dos registros sistemáticos dos resultados da pesquisa, além de compartilhamento de conhecimento tácito, encontrando respaldo em Nonaka e Takeuchi (1997) e Forcadell e Guadamillas (2002). Todos os entrevistados foram unânimes na questão da percepção de melhoria significativa do clima organizacional e condições mais favoráveis para a dedicação a projetos mais complexos e desafiadores em termos de avanço da ciência, algo considerado impossível na estrutura anterior.

No entanto remanesceu o desafio de limitar a incidência de repetições de testes e de linhas de pesquisa imbricadas entre as divisões, decorrente da menor interação Inter divisional. Uma tarefa que foi assumida pelo próprio presidente da empresa, o qual concebeu o termo de polinização do conhecimento, no processo que visava propiciar condições adequadas para a troca de experiências e conhecimentos entre as nove divisões do setor de P&D (Parikh, 2001; Park & Kim, 2005). Atualmente em processo de realização, a fase de aproximação das divisões com o objetivo de compartilhar o conhecimento, em vários estágios de desenvolvimento e consolidação, prevê organização de reuniões mensais entre os representantes das divisões, além de palestras com consultores e professores de instituições de ensino próximas, com temas técnicos e comportamentais, visando a efetividade na integração do grupo maior. Está prevista a rotação entre os respectivos representantes divisionais, evitando que sejam sempre os mesmos a participar do projeto, implicando em percepção e interpretação inadequada do seu papel no referido processo.

Desta forma, a diretoria da GAMA entende que atingirá o objetivo de promover a integração entre as divisões, reduzir o retrabalho e criar oportunidades de novas linhas de pesquisa e de concepção de soluções técnicas inovadoras.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente artigo foi apresentado o estudo de caso de duas organizações, denominadas de BETA e GAMA, indústrias de base tecnológica, situadas na região sul do país, com o objetivo de realizar uma análise do processo de gestão do conhecimento em uma das áreas centrais para as duas empresas – setor de P&D (pesquisa e desenvolvimento). Encarregada de promover a consolidação do conhecimento organizacional para o seu aproveitamento no processo de concepção de novos produtos e processos, esta área, apesar de suas características, de aparente tecnicidade, apresentou uma forte vinculação com a dimensão subjetiva, o que exerceu influência sobre o desenvolvimento das atividades preconizadas.

Por meio do método escolhido, de análise de narrativas, de quatro profissionais da referida área, da empresa BETA e oito, da empresa GAMA, foi possível identificar o conjunto de variáveis que foram tratadas nas duas organizações, com o objetivo de harmonizar as relações e promover o compartilhamento do conhecimento, evitando o retrabalho e linhas de pesquisa imbricadas. Destacou-se a atuação simbólica da liderança com vistas à alteração do discurso pelo exemplo, maior proximidade da equipe, transparência, participação nos processos internos e abertura para a troca de experiências com todos dentro da equipe, independente do nível hierárquico.

Dentre as principais contribuições para a academia pode ser destacado o ineditismo de abordagem interpretativista e simbólica do processo de gestão do conhecimento em uma área considerada eminentemente técnica, bem como a evidenciação da influência de valores e subjetividade que caracterizam a decisão de compartilhar e transferir o conhecimento entre os técnicos de P&D de duas organizações de base tecnológica. Já para as organizações o artigo contribui com elementos para subsidiar a reflexão acerca das alternativas e possibilidades de gerir o conhecimento organizacional, em alinhamento com as estratégias organizacionais.

REFERÊNCIAS

- Ahn, M. J., Adamson, J. S. A., & Dornbusch, D. (2004). From Leaders to Leadership: Managing Change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 112-123.
- Bauman, Z. (2008). *A sociedade individualizada: vidas contadas e histórias vividas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Bernstein, M. (2005). Identity Politics. *Annual Review of Sociology*; 31, 47.
- Berthon, P., Pitt, L. F., & Ewing, M. T. (2001). Corollaries of the collective: The influence of organizational culture and memory development on perceived decision-making context. *Journal of Academy of Marketing Science*, 29(2), 135-150.
- Blanchard, K H., Hersey, P., & Johnson, D. (1996). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Boje, D. M. (1995). Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as "Tamara-Land". *Academy of Management Journal*, 38 (4): 997-1035.
- Bonoma, T. V. (1985). Case research in marketing: opportunities, problems, and process. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 199-208.
- Bourdieu, P. (2008) *A distinção: crítica social do julgamento*. Porto Alegre: Zouk.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1996). Organizational learning and communities-of-practice – toward a unified view of working, learning, and innovation. In M. D. Cohen, & L. S. Sproull (Eds.). *Organizational Learning* (pp. 58-82). New York: Sage publications.
- Buttle, F. A. (1994). The Co-ordinated Management of Meaning: A Case Exemplar of a New Consumer Research Technology. *European Journal of Marketing*, 28(8/9), 76-99.
- Cavedon, N. R. (2003). *Antropologia para administradores*. Porto Alegre: UFRGS.
- Chapman, R., & Hyland, P. (2004). Complexity and learning behaviors in product innovation. *Technovation*, 24(7), 553–561.
- Chin-Loy, C., & Huizenga, W. (2003). *Assessing the influence of organizational culture on knowledge management success.*) Tese de Doutorado, School of Business and Entrepreneurship from Nova Southeastern University.
- Cohen, W. M., & D. A. Levinthal (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Cook, S. D. N., & Brown, J. S. (1999). Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and Organizational knowing. *Organization Science*, 10(4), 381-400.

Cumberland, D., & Githens, R. (2012). Tacit knowledge barriers in franchising: practical solutions. *Journal of Workplace Learning*, 24(1), 48-58.

Czarniawska, B. (2001). Anthropology and organizational learning. In M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child, & I. Nonaka (Orgs.), *The handbook of organizational learning and knowledge* (pp. 118-136). Oxford: Oxford University Press.

Daft, R., & Weick, K. E. (2005) Por um modelo de organização concebido como sistema interpretativo. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, v.45, p.73-86.

Dalkir, K. (2011). *Knowledge management and practice* (2a ed.). Oxford, UK: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Davenport T. & Prusak L. (1998) *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus.

Dhanaraj, C., Lyles, M. A., Steensma, H. K., & Tihanyi, L. (2004). Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: the role of relational embeddedness and the impact on performance. *Journal of International Business Studies*, v. 35, 428–442,

Ferraresi, A., Quandt, C., Santos, S., & Frega, J. (2012). Knowledge Management and Strategic Orientation: Leveraging Innovativeness and Performance. *Journal of Knowledge Management*, v. 16, p. 688-701.

Fischer, G. N. (1996). Espaço, identidade e organização. In: Jean-François Chanlat, (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas* (3a ed., v. 2). São Paulo: Atlas.

Forcadell, F. J., & Guadamillas, F. (2002). A case study on the implementation of a knowledge management strategy oriented to Innovation. *Knowledge and Process Management*, 9(3), 162-171.

Foss, N. J., & Pedersen, T. (2004). Organizing knowledge processes in the multinational corporation: an introduction. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 340–349.

Franz, L. S., & Kramer, M. W. (2010). The Dimensions of Decision: a conceptual and empirical investigation. In P. C. Nutt & D.C. Wilson. (Edit.) *Handbook of Decision Making* (pp. 517-540). West Sussex: Wiley.

Garavelli, A. C., Gorgoglione M., & Scozzi, B. (2002). Managing knowledge transfer by knowledge technologies. *Technovation* 22, 269–279.

Goffin, K., Koners, U., Baxter, D., & Van Der Hoven, C. (2010). Managing Lessons Learned and Tacit Knowledge in New Products Development. *Research Technology Management*, 53(4), 39-51.

Gooderham, P., Minbaeva, D. B., & Pedersen, T. (2011). Governance Mechanisms for the Promotion of Social Capital for Knowledge Transfer in Multinational Corporations. *Journal of Management Studies*, 48(1), 123-150.

- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 109–122.
- Gurteen, D. (1998). Knowledge, creativity and innovation. *Journal of Knowledge Management* 2(1), 5-13.
- Hanisch, B., Lindner, F., Mueller, A., & Wald, A. (2009) Knowledge Management in project environments. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 148-160.
- Henard, D. H., & Mcfadyen, M A. (2006). R&D knowledge is power. *Research Technology Management* 49(3), 41-47.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literature. *Organization Science*, 2(1), 88-113.
- Jasimuddin, S. (2006). Disciplinary Roots of Knowledge Management: A Theoretical Review. *International Journal of Organizational Analysis*, 14(2), 171-180.
- Johannessen J. A. (2008). Organizational innovation as part of knowledge management. *International Journal of Information Management*, 28, pp. 403-412.
- Kovach, B. E., & Parish, J. (1998). How to Lead the Metamorphosis. *Training and Development Journal*, 42(12), p. 40.
- Lehdermann, G., Lima, S. A. M. De, & Limongi-França, A. C. (2009). In A. L. Fischer, J. S. Dutra, & W. A. C. de Amorim (pp. 121-142). *Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas*. São Paulo: Atlas.
- Lindblom, A., & Tikkanen, H. (2010). Knowledge creation and business format franchising. *Management Decision*, 48(2), 179-188.
- Loasby, B. J. (1998). The organization of capabilities. *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 35, pp. 139-160.
- Lopez-Nicolás, C., & Meroño-Cerdán, A.L. (2011). Strategic Knowledge Management, Innovation and Performance. *International Journal of Information Management*, 31 (6), 502-509.
- Mansano, S. R. V. (2009) Transformações da subjetividade no exercício do trabalho imaterial. *Estudos e Pesquisa em Psicologia*, ano 9, n. 2, pp. 512-524.
- Mansano, S R. V., & Rosa, N. B. (2012). Uma análise sobre as relações de poder no trabalho: rupturas e transformações. *Facessi em Revista*, ano 4, vol. 4, Ed. Especial.
- Martin, X., & Salomon, R. (2003). Knowledge transfer capacity and its implications of the theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 34(4), 356-373.
- Moen, T. (2006). Reflections on the Narrative Research Approach. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(4), 1-11.

Moreno, V. D. A., & Santos, L. H. A. D. (2012). Gestão do Conhecimento e Redesenho de Processos de Negócio: Proposta de uma Metodologia Integrada. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 17(1), 203-230.

Morgan, G. (2010). *Imagens das Organizações*. São Paulo: Atlas.

Mort, J. (2001). Nature, value and pursuit of reliable corporate knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5(3), 222-230.

Nightingale, P. (1998). A cognitive model of innovation. *Research Policy* 27_1998.689–709 Complex Product System Innovation Centre, Science Policy Research Unit, Mantell Building, University of Sussex, Brighton, BN1 9RF, UK Accepted 24 June.

NIXON, B. (1992). Developing a new culture for organizations in the 90's. *Management Education and Development*, 23(1), 33-45.

Noblet, J. P., Simon, E., & Parent, R. (2011). Absorptive capacity: a proposed operationalization. *Knowledge Management Research & Practice*, vol. 9, pp. 367–377.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.

Nutt, P. C. (2011). Making decision-making research matter: some issues and remedies. *Management Research Review*, 34(1), 5-16.

Ortiz, R. (2003). *Mundialização e cultura*. São Paulo: Brasiliense.

Parikh, M. (2001). Knowledge management framework for high-tech research and development. *Engineering Management Journal*, 13(3), 27-34.

Park, Y., & Kim, S. (2005). Linkage between knowledge management and R&D management. *Journal of Knowledge Management*, 9(4), 34-44.

Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Londres: Routledge & Kegan Paul.

Polkinghorne, D. (2007). Validity issues in narrative research. *Qualitative Inquiry*, 13(4), 471-486.

Pulaski, M. A. S. (1986). *Compreendendo Piaget: uma introdução ao desenvolvimento cognitivo da criança*. Rio de Janeiro: Zahar.

Riessman, C. K. (1993). *Narrative analysis*. London: Sage.

Selznik, P. (1971). *A Liderança na Administração: Uma Interpretação Sociológica* (Arthur Pereira e Oliveira Filho, trad.). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

Shearer, C. S., Hames, D. S., & Runge, J. B. (2001). How CEOs influence organizational culture following acquisitions. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(3), 105-113.

Shenkar, O., & Li, J. (1999). Knowledge search in international cooperative ventures. *Organization Science*, 10(2), 134-143.

Simmel, G. (2006). *Questões fundamentais de sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar.

Simonin, B. (2004). An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 407-427.

Sims, R. R. (2000). Changing an organization's culture under new leadership. *Journal of Business Ethics*, 25(1), 65-78.

Sorensen, C., & Lundh-Snis, U. (2001). Innovation through knowledge codification. *Journal of Information Technology*, 16(2), 83-97.

Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 45-62.

Spender, J. C., & Grant, R. M. (1996). Knowledge and the firm: Overview. *Strategic Management Journal*, 17(Winter special issue), 5-9.

Stevenson, W. B., & Bartunek, J. M. (1996). Power, interaction, position and the generation of cultural agreement in organizations. *Human Relations*, 49(1), 75-104.

Stokowski, P. A. (2002). Languages of place and discourses of power: Constructing new senses of place. *Journal of Leisure Research*, 34(4), 368-382.

Strati, A. (1998). Organizational symbolism as a social construction: A perspective from the Sociology of Knowledge. *Human Relations*, 51(11), 1379-1402.

Sugato, L. (1994). Building commitment through organizational culture. *Training & Development*, 48(4), 50-52.

Symon, G.J., & Clegg, C.W. (2005). Accounting for participatory practices during a technological development project. *Human Relations*, 58, 1141-1166.

Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(winter special issue), 27-43.

Tsoukas, H. (1996). The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach. *Strategic Management Journal*, 17(winter Special Issue), 11-25.

Tull, D. S., & Hawkins, D. I. (1976). *Marketing research, meaning, measurement and method*. London: Macmillan Publishing.

Vaughn, M. A. (1995). Organization symbols: an analysis of their types and functions in a reborn organization. *Management Communication Quarterly*, 9(2), 219-250.

Vergara, S. C. (2006). Análise organizacional no Brasil: em busca da independência intelectual. In J-F. Chanlat, R. Fachin, & T. Fischer. *Análise das organizações: perspectivas latinas* (vol. 1, pp 219-238). Porto Alegre: Editora da UFRGS.

Von Glinow, M. A., & Teagarden, M. (1988). The transfer of human resource management technology in Sino-US cooperative ventures: problems and solutions, *Human Resource Management*, 27(2), 201–229.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organization*. London: Sage.

Winter, S. G. (1998). Conhecimento e competência como ativos estratégicos. In D. A. Klein. *A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Yin, R. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test. *Organization Science*, 6(1), 76–92.