

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas

Jorge Tenório Fernando

**ELEMENTOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO
PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO -
ESTUDO DE CASO DE UMA INDÚSTRIA DE BENS DE
CONSUMO NO BRASIL**

São Paulo

2008

Jorge Tenório Fernando

**ELEMENTOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO
PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO -
ESTUDO DE CASO DE UMA INDÚSTRIA DE BENS DE
CONSUMO NO BRASIL**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Administração de Empresas da Universidade
Presbiteriana Mackenzie para Obtenção do
grau de Mestre em Administração de
Empresas**

Orientador: Prof. Dr. Sílvio Popadiuk

São Paulo

2008

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie
Professor Dr. Manassés Claudino Fonteles

Decano de Pesquisa e Pós-Graduação
Professora Dra. Sandra Maria Dotto Stump

Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Professor Dr. Moisés Ari Zilber

Coordenadora do programa de Pós-Graduação em Administração de
Empresas
Professora Dra. Darcy Mitiko Mori Hanashiro

A linguagem é um traje que disfarça o pensamento.
LUDWIG WITTGENSTEIN

Analisar positivamente é mostrar segundo quais regras uma prática discursiva pode formar grupos de objetos, conjuntos de enunciações, jogos de conceitos, séries de escolhas teóricas. Os elementos assim formados não constituem uma ciência, com uma estrutura de idealidade definida; seu sistema de relações é, certamente, menos estrito; mas não são, tampouco, conhecimentos acumulados uns ao lado dos outros, vindos de experiências, de tradições ou de descobertas heterogêneas e ligados somente pela identidade do sujeito que os detém. Eles são a base a partir da qual se constroem proposições coerentes (ou não), se desenvolvem descrições mais ou menos exatas, se efetuam verificações, se desdobram teorias. Formam o antecedente do que se revelará e funcionará com um conhecimento ou uma ilusão, uma verdade admitida ou um erro anunciado, uma aquisição definitiva ou um obstáculo superado.

MICHEL FOUCAULT

The practice of research should never be a timid adventure.
MARTIN KILDUFF; AJAY MEHRA

AGRADECIMENTOS

A meu pai (em memória) e à minha mãe que, em sua simplicidade, me transmitiram o espírito de luta e o desejo de pesquisa.

À Kerry Ingredientes & Aromas, por permitir minha ausência em várias tardes de 2007 e cobrir parte do investimento no curso.

À empresa pesquisada, pela atitude aberta e espontaneidade de seus funcionários em colaborar com a pesquisa.

Ao Prof. Dr. Sílvio Popadiuk, pelo acompanhamento firme e orientação verdadeiramente formadora.

Ao Prof. Dr. Rivadavia C.D. de Alvarenga Neto e à Prof^a Dr^a Patrícia G. Vidal, pela leitura acurada do projeto e considerações pertinentes no Exame de Qualificação.

Ao Prof. Dr. Chun Wei Choo, pela disposição em me receber, ouvir e discutir meu projeto com real interesse.

À minha família e amigos, por entenderem (ou não) meu distanciamento.

À Maristela, por estar sempre comigo.

À Patrícia e à Fernanda, por responderem às minhas agruras solitárias com palavras alentadoras.

Aos meus colegas de curso do Mackenzie, em especial à Sandra, pelo compartilhamento das dificuldades e estímulo mútuo durante as várias etapas deste trabalho.

À equipe de Marketing LATAM, que me inspira, desafia e ensina todos os dias.

RESUMO

Este trabalho se pauta pela inquietude em aprofundar a compreensão dos inúmeros conceitos que emergiram no campo da criação e gestão do conhecimento, dando-lhes um recorte que permita verificar seus resultados práticos quando aplicados no dia-a-dia de uma organização. Neste estudo será realizada, em primeiro lugar, uma breve descrição da taxonomia do conhecimento nas organizações, visando identificar algumas de suas perspectivas e acepções descritas pela literatura não só para a gestão do conhecimento existente, mas também para a criação de um novo conhecimento, quer individual, quer organizacional. Para ilustrar o estudo teórico, conferindo-lhe concretude, é apresentada pesquisa de campo, em forma de estudo de caso, de uma indústria de bens de consumo, objetivando analisar a etapa da criação do conhecimento na organização do ponto de vista de suas condições capacitadoras e do processo SECI desenvolvidos por Nonaka (1994) e Nonaka e Takeuchi (1995), para então observar seus principais elementos, circunstâncias e efeitos no nível operacional, isto é, nos grupos de desenvolvimento de produto. Ao final, espera-se haver depreendido algumas das múltiplas facetas do conhecimento organizacional, suas dificuldades e possibilidades de uso enquanto recurso estratégico, e, sobretudo, assinalado dimensões de criação e emprego real desse conhecimento, mediante o exame de sua aplicação ao processo de desenvolvimento de produtos em uma indústria de bens de consumo no Brasil.

PALAVRAS-CHAVE: Criação do Conhecimento; Projeto de Desenvolvimento de Produto; Condições Capacitadoras da Criação do Conhecimento; Processo SECI.

ABSTRACT

This paper bears upon the quest and interest to deepen the comprehension of the myriad of concepts emerging from the field of knowledge creation and management by cutting them in such a way as to allow for verification of its practical results when applied to an organization's day-to-day activities. First, a brief description of the organizational knowledge is done, aiming to identify some of its meanings and perspectives in the literature for the management of an existing knowledge, as well as for the creation of a new knowledge, be it individual or organizational. Next, to illustrate the theoretical findings, providing it with concrete legitimacy, a field research is presented, in format of a case study of a consumer goods industry, seeking to analyze the organization knowledge creation standpoint in terms of its enabling conditions and the SECI process as developed by Nonaka (1994) and Nonaka and Takeuchi (1995), in order to highlight its main elements, circumstances and effects on the operational level, namely, the product development team. Thus, at the end, hoped is to have detached some of the multiple facets of the knowledge management, its difficulties and possibilities as an strategic resource, and, above all, pointed out real creation and use dimensions for that knowledge by examining its application to the product development process in a consumer goods company in Brazil..

KEYWORDS: *Knowledge Creation; Product Development Project; Enabling Conditions for Knowledge Creation; SECI Process.*

SUMÁRIO

	Lista de Figuras.....	9
	Lista de Quadros	10
1	INTRODUÇÃO	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	Conhecimento organizacional e gestão do conhecimento	14
2.1.1	O conhecimento como recurso estratégico das organizações	19
2.1.2	A criação do conhecimento organizacional e suas dificuldades	25
2.2	O conhecimento e o desenvolvimento de produtos.....	40
3	PROBLEMA E OBJETIVOS DE PESQUISA	45
3.1	Problema.....	45
3.2	Objetivos	46
3.2.1	Objetivo geral.....	47
3.2.2.	Objetivos específicos.....	47
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49
4.1	Epistemologia Organizacional	49
4.2	Metodologia de pesquisa	52
4.3	Variáveis da pesquisa.....	55
4.4	Unidades de análise.....	58
4.5	Tipo de investigação.....	58
4.6	Método de amostragem.....	59
4.7.	Método de coleta e mensuração dos dados.....	60
5.	ESTUDO DE CASO.....	62
6.	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	67
7.	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E CAMINHOS FUTUROS.....	77
8.	REFERÊNCIAS	81
9.	ANEXOS.....	86

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Principais áreas de estudo do conhecimento nas organizações	17
Figura 2 –	Criação de conhecimento – processo e dinâmica.....	28
Figura 3 –	Modos de conversão do conhecimento.....	29
Figura 4 –	Processo <i>stage-gate</i> de desenvolvimento de produtos.....	42
Figura 5 –	Funil de inovação.....	44
Figura 6 –	A criação do conhecimento – escopo investigativo.....	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – A transformação de conhecimento pessoal em conhecimento social.....	21
Quadro 2 – Componentes da competência organizacional e seus estágios.....	23
Quadro 3 – Processos de gestão do conhecimento.....	27
Quadro 4 – Capacitadores e limitadores do SGC, modelos 1 e 2.....	33
Quadro 5 – Modelos de gestão do conhecimento.....	37
Quadro 6 – Comparação entre as gerações de pesquisa e desenvolvimento (P&D).....	40
Quadro 7 – Atividades de desenvolvimento de produto.....	41
Quadro 8 – Processo de resolução de problemas.....	41
Quadro 9 – Desenvolvimento de produto: principais tipos e características.....	43
Quadro 10 – Itens para avaliação das condições capacitadoras de criação do conhecimento.....	56
Quadro 11 – Itens para avaliação do processo SECI nos grupos de projeto	57
Quadro 12 – Protocolo de entrevista.....	61
Quadro 13 – Pesquisa e desenvolvimento da Maxime na América Latina.....	64
Quadro 14 – Estratégias de gestão do conhecimento aplicadas ao desenvolvimento de produtos (categoria culinários).....	66
Quadro 15 – Ocorrência das condições capacitadoras na organização.....	72
Quadro 16 – Ocorrência das condições capacitadoras na organização (cont).....	73

1. INTRODUÇÃO

O conhecimento tem sido objeto de discussão relativamente freqüente em determinados setores da sociedade brasileira, sendo comum, hoje em dia, ver e ouvir expressões como “era do conhecimento”, “sociedade do conhecimento”, “trabalhador do conhecimento” em periódicos de grande circulação e em programas de televisão exibidos em rede nacional. Atualmente, há pelo menos uma dezena de livros em português disponíveis com títulos como “gestão do conhecimento” e “aprendizagem organizacional”. Nas empresas e nos cursos de graduação, estimula-se o aprendizado contínuo do profissional para que ultrapasse os limites de uma determinada área de estudo ou especialização, de forma que esteja mais bem-preparado para responder às demandas desafiadoras do mercado de trabalho.

Nonaka (1991, p.41) afirma que “o novo conhecimento começa sempre com o indivíduo”. Numa organização repleta de profissionais, cada um com um repertório único de conhecimento, essa assertiva pressupõe um grande acúmulo de conhecimentos gravitando pelos diversos departamentos, entre áreas distintas ou mesmo entre unidades separadas, e que, utilizados individual ou coletivamente pelos profissionais, contribuem para mover a organização nas atividades para o alcance de seus objetivos.

Ao se considerar o conhecimento do profissional isolado, algumas questões que se poderia levantar são: O que são conhecimento individual e organizacional? Qual é o alcance desses conhecimentos? O conhecimento individual está em poder da organização? É possível retê-lo se o profissional deixar a empresa? Como manter o conjunto de conhecimentos dentro da organização, evitando que se lhe escapem? Como efetuar a replicação desse conhecimento individual de forma a ampliar seus efeitos em uma esfera mais ampla de profissionais? Como

criar novos conhecimentos? Tais questionamentos figuram nas pautas das organizações, que, como solução possível, procuram empregar mecanismos de controle visando a registrar formalmente as informações resultantes das atividades de seus profissionais por meio de relatórios, reuniões, apresentações e programas de gestão, levando-se em conta que o conhecimento existente, trazido de fora ou gerado no interior da organização, converteu-se em um recurso estratégico e, como tal, deve ser gerenciado adequadamente. Esse registro explícito do conhecimento certamente dá conta de uma parcela das ações realizadas pelos profissionais. Entretanto, parte importante não é capturada e retida por tais ferramentas, em razão de estar exclusivamente na cabeça das pessoas – é o chamado conhecimento tácito.

Neste trabalho pretende-se, primeiramente, realizar uma breve descrição da taxonomia do conhecimento nas organizações, procurando compreender algumas das diferentes visões existentes, bem como as formas sugeridas para a criação de um novo conhecimento e a gestão do conhecimento existente, tanto individual quanto organizacional. Em seguida, para complementar o estudo, dando-lhe caráter mais palpável, será relatada pesquisa de campo conduzida por meio do estudo de caso de uma indústria de bens de consumo, com o objetivo de examinar a etapa da criação do conhecimento sob a perspectiva de suas condições capacitadoras na organização e, mais especificamente, ao distinguir seus principais componentes, ocorrências e implicações no nível operacional, isto é, em projetos de desenvolvimento de produto.

Como justificativa subjacente ao presente trabalho, está o interesse em compreender os diversos conceitos relacionados à criação e à gestão do conhecimento à luz de um estudo de caso, dando-lhes, com isso, maior grau de concretude e, sobretudo, melhor delineamento em suas dimensões aplicadas. Em outras palavras, mediante tal análise acredita-se poder não só

fazer eco às discussões correntes que objetivam o entendimento da teoria de criação e gestão do conhecimento – efetuando, portanto, alguma contribuição do ponto de vista acadêmico – mas também dar-lhes uma carga real de significado – por meio da averiguação das práticas na pesquisa de campo – de forma tal a que permita identificar mecanismos que auxiliem o processo de disseminação de políticas relacionadas à criação do conhecimento para todos os níveis da organização.

Esse estudo divide-se da seguinte forma: a segunda seção, que se segue a essa introdução, consistirá no referencial teórico, subdividido em três subseções: a primeira subseção trata do conhecimento como recurso estratégico das organizações, discorrendo sobre sua taxonomia a fim de apontar suas principais características; a segunda subseção versa sobre a criação do conhecimento organizacional e suas dificuldades, com ênfase nas possibilidades de utilização do conhecimento tácito; na última subseção do referencial teórico levantam-se alguns conceitos e descrevem-se características peculiares às atividades de desenvolvimento de produto, bem como sua relação com a criação de conhecimento. Problemas e objetivos da pesquisa serão assuntos da terceira seção, ao passo que a quarta seção arrolará os procedimentos metodológicos adotados. A quinta seção encerrará o relato do estudo de caso, seguido pela análise dos resultados da pesquisa, na sexta seção. Finalmente, as conclusões, principais dificuldades e limitações encontradas pelo pesquisador ao longo do processo, assim como possíveis caminhos futuros de pesquisa serão apontadas na sétima seção. Ao final desse estudo, espera-se haver compreendido melhor as diversas características do conhecimento organizacional, seus problemas e perspectivas de gestão efetiva como recurso estratégico empresarial, e, mais especificamente, identificado algumas possibilidades de uso desse conhecimento por meio da sua aplicação no processo de desenvolvimento de produtos em uma indústria de bens de consumo no Brasil.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conhecimento organizacional e gestão do conhecimento

Na abertura do *Manual Blackwell de Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento*, Easterby-Smith e Lyles (2003) oferecem um panorama dos principais trabalhos publicados sobre conhecimento nas organizações, contemplando a dimensão individual e organizacional. Esses autores destacam a influência de obras clássicas (por exemplo: Penrose, 1959; Polanyi, 1966), cujos conceitos essenciais foram empregados, no todo ou em parte, por vários estudiosos do conhecimento nas organizações. Além disso, evidenciam a alta velocidade com que o campo se desenvolveu desde o início da década de 1990; a variedade de desdobramentos gerados pelas pesquisas na área; a crescente diversidade dos debates à medida que os conceitos foram ganhando corpo; e os autores cujos trabalhos, por sua abrangência ou profundidade, vêm tendo presença marcante em boa parte das discussões. Por fim, estabelecem distinções entre quatro grandes vertentes do conhecimento nas organizações: a *aprendizagem organizacional*; a *organização que aprende*; o *conhecimento organizacional*; e a *gestão do conhecimento*.

Sob a égide **aprendizagem organizacional** estariam agrupados estudos dos processos de aprendizagem das organizações do ponto de vista acadêmico, com o objetivo de compreender e criticar o que ocorre no interior da organização. A idéia de que uma organização poderia “aprender” de forma independente de seus membros foi trazida à discussão pela primeira vez por Cyert e March (1963). Esses autores propuseram uma teoria de aprendizagem organizacional como parte de um modelo de tomada de decisão dentro da firma, ressaltando o papel das regras, procedimentos e rotinas em resposta a choques externos.

Argyris e Schön (1978), por sua vez, estabeleceram uma distinção entre as organizações com e sem capacidade de se empenharem numa aprendizagem significativa; ademais, defenderam a idéia de que indivíduos e organizações adotam rotinas defensivas para se livrarem da experiência, eventualmente aborrecedora, de aprender. Por fim, Easterby-Smith e Lyles (2003) assinalam a edição especial de *Organizational Science* (1991) como o principal difusor dos conceitos de aprendizagem organizacional, com destaque para os artigos de March (1991) e Simon (1991). Esses seguem a tradição neo-racionalista, sugerindo ser desejável a maximização do uso eficiente do conhecimento nas organizações, ao mesmo tempo em que advogam haver obstáculos substanciais, sobretudo de origem humana, para sua consecução.

A organização que aprende, por outro lado, é vista como uma entidade, um tipo ideal de organização que deteria a capacidade de aprender efetivamente e, portanto, de prosperar. Segundo Easterby-Smith e Lyles (2003), quem escreve sobre a organização que aprende geralmente busca entender como criar e aprimorar tais habilidades (de aprender), portanto os estudiosos têm uma pauta mais prática, voltada para o desempenho da organização. Defendem que a idéia da organização que aprende é relativamente recente, tendo emergido no final da década de 1980, sobretudo na Europa, com De Geus (1988). No entanto, a obra de Senge (1990) é tida como o trabalho fundamental. Ela tornou-se relativamente popular na Europa devido ao fato de que apresentava possibilidades interessantes de renovação e crescimento da organização por meio de propostas de caráter técnico e social baseadas na dinâmica de sistemas desenvolvida por Forrester (1958, 1975), na teoria organizacional psicodinâmica criada por Argyris (1982) e nas técnicas de processo de Schein (1969). De todo modo, Easterby-Smith e Lyles (2003) reiteram que as idéias e conceitos específicos relacionados à organização que aprende não foram adotados pela comunidade acadêmica norte-americana, tendo ficado circunscritos ao contexto europeu.

Os que se debruçam sobre **conhecimento organizacional** costumam adotar uma linha filosófica visando a tentar entender e conceituar a natureza do conhecimento contido nas organizações. Nessa abordagem, muitas das discussões versam sobre conhecimento individual e organizacional e questionam a utilidade da distinção entre conhecimento tácito e explícito. Easterby-Smith e Lyles (2003) destacam, como um dos textos fundamentais, a obra de Nelson e Winter (1982), a qual traz o conceito do conhecer tácito (*tacit knowing*) como base da competência individual e organizacional. Reconhecem, entretanto, como maior influência, Nonaka e Takeuchi (1995), cujo estudo evidencia o conceito da criação do conhecimento pela transformação do conhecimento tácito e explícito; a relevância da cultura e da filosofia para compreender a construção e comunicação do conhecimento; a inter-relação entre o domínio das políticas da organização e os níveis operacionais na criação do conhecimento; e o princípio geral de que a maior parte das dicotomias, como tácito-explícito, são frágeis.

Por fim, trabalhos que se dedicam à **gestão do conhecimento** costumam apresentar um olhar técnico e prático, objetivando criar mecanismos de disseminar e alavancar o conhecimento para melhorar o desempenho organizacional. Nessas discussões tende a ser preponderante o papel dos projetos de tecnologia da informação. Easterby-Smith e Lyles (2003) afirmam que a idéia de gestão do conhecimento é também recente e tem tido desenvolvimento relativamente desordenado. Sua notoriedade na academia ocorreu com o artigo de Nonaka (1994), somado aos trabalhos de grandes empresas de consultoria que davam enfoque às ferramentas de tecnologia da informação visando promover a aquisição, transferência, recuperação e utilização do conhecimento nas organizações. Contudo, de acordo com Hansen, Nohria e Tierney (1999), revelam haver críticas a essa visão da gestão do conhecimento, pelo fato de desconsiderar a arquitetura social de troca de conhecimento dentro

das organizações, algumas dessas críticas advindas da escola “social” dos teóricos de aprendizagem organizacional (ex. Brown e Duguid, 2000).

A Figura 1 situa os referidos temas e autores distribuídos entre os campos de pesquisa do conhecimento nas organizações.

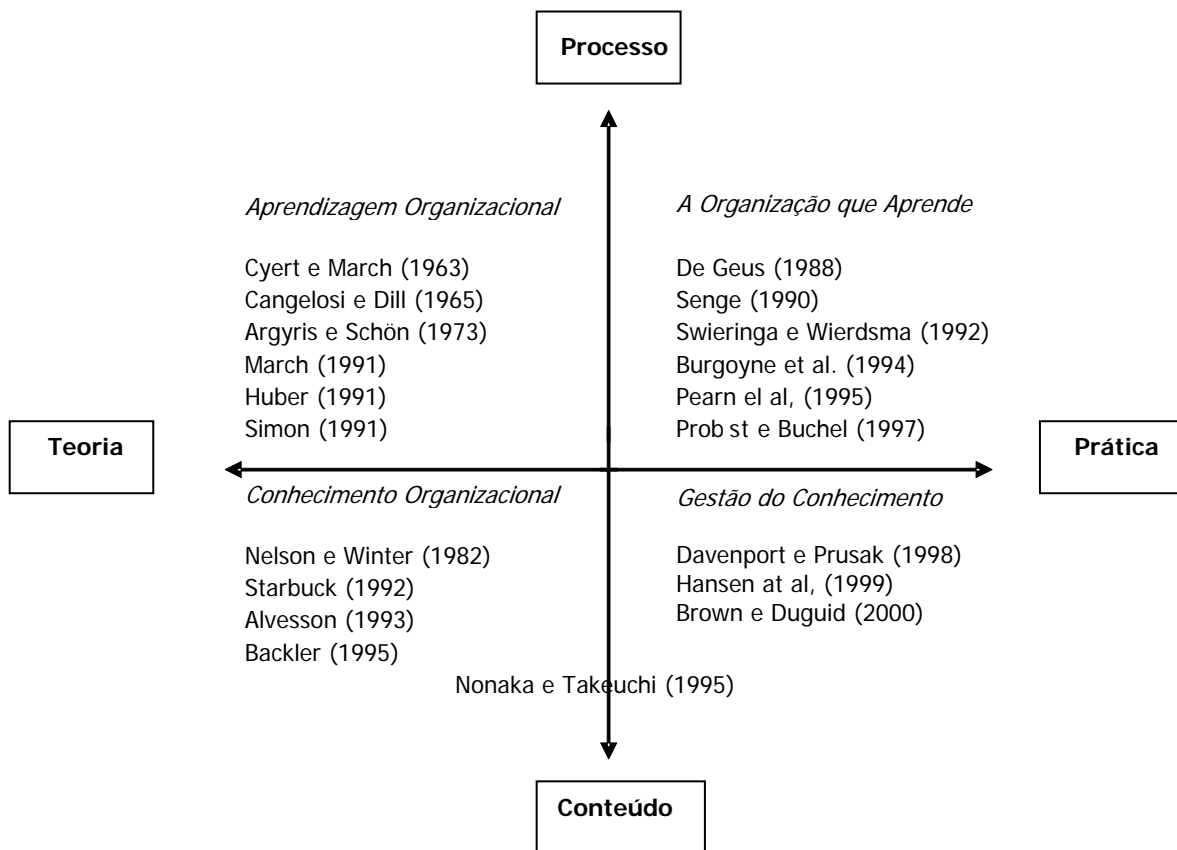


Figura 1 - Principais áreas de estudo do conhecimento nas organizações (adaptado pelo autor de Easterby-Smith; Lyles, 2003)

A análise da Figura 1 aponta para algumas distinções relevantes entre as áreas objetos de estudo do conhecimento nas organizações. Uma é a de que há sub-temas de natureza claramente mais teórica (conhecimento e aprendizagem organizacional), ao passo que outros são, em sua essência, mais práticos (organização que aprende e gestão do conhecimento). Outra distinção mostra sub-temas mais relacionados ao processo (aprendizagem), enquanto outros se referem, sobretudo, ao conteúdo (conhecimento). De toda maneira, entende-se que essas dicotomias sejam criadas para fins didáticos, já que os questionamentos suscitados pelos trabalhos muitas vezes têm um alcance que ultrapassa os limites impostos pelo quadrante, sendo, na realidade, utilizados como contribuição para a evolução da teoria como um todo. Aplicada ao presente estudo, essa constatação aponta para uma trajetória de pesquisa em que será preciso primeiro discorrer sobre os conceitos de conhecimento organizacional para, então, buscar entender tais conceitos aplicados, isto é, a criação do conhecimento em setores da organização, que é justamente o propósito último deste trabalho.

2.1.1 O conhecimento como recurso estratégico das organizações

Uma frase marcante de Penrose diz que “uma firma é basicamente uma coleção de recursos” (PENROSE; 1959, p.133). Recursos, nessa acepção, englobariam tanto aqueles de ordem material, como os equipamentos de uma indústria, quanto os humanos – como o corpo gerencial ou técnico – cuja combinação possibilita a uma firma produzir serviços que lhe conferem caráter único em comparação com outras firmas. A autora descreve em pormenores a relação entre o conhecimento que permeia uma organização e os serviços por ela realizados mediante a utilização dos recursos disponíveis. Em suas palavras:

“As possibilidades de utilizar serviços mudam com as alterações nos conhecimentos. Tornam-se disponíveis mais serviços; outros, anteriormente não-utilizados, passam a ser usados; e serviços antes usados deixam de sê-lo na medida em que aumentam os conhecimentos sobre as características físicas dos recursos, sobre as maneiras de usá-los ou sobre produtos lucrativos que poderiam ser gerados a partir deles”. (PENROSE; 1959, p.131-2)

Essa visão penroseana de recursos e da aplicabilidade deles no seio da organização é, de certa forma, retomada pelo conceito de *Resource-Based View* (RBV). Em sua apresentação da RBV, Wernerfelt (1984) evidencia o conhecimento como um dos recursos mais valiosos de uma organização. Sendo assim, a base de conhecimento de uma determinada empresa lhe é única e peculiar tendo em vista ser inimitável, configurando-se, portanto, como um dos fatores de vantagem competitiva na medida em que a empresa pode “fazer o aproveitamento (*exploitation*) dos ativos existentes, bem como desenvolver novos”. (WERNEFELT, 1984, p.180). Fica evidente, com isso, a convergência de pontos de vista de ambos os autores no que diz respeito à importância do conhecimento enquanto fator preponderante de geração de recursos únicos a uma determinada organização.

Tsoukas (1996), em sua conceituação das organizações enquanto sistemas de conhecimento, evidencia a amplitude de entendimento do uso do conhecimento na

organização atual, ressaltando que os profissionais não apenas utilizam, de modo instrumental, o conhecimento existente; eles também aproveitam seu próprio conhecimento factual (*know what*); além disso, fazem uso do conhecimento coletivo, conscientemente ou não; e, por fim, são capazes de criar novos conhecimentos. Esse conceito delinea, de forma esclarecedora, o grau de complexidade alcançado pelo conhecimento em pelo menos três dimensões importantes: a primeira refere-se ao seu uso, que vai do individual ao coletivo; a segunda diz respeito ao processo de aproveitamento, que pode ou não ser consciente; e, por fim, a afirmação de seu caráter dinâmico, caracterizado pelas inúmeras possibilidades de criação.

Kakabadse, Kouzmin e Kakabadse (2001, p.137-8) assinalam que a busca do conhecimento para obtenção de vantagem competitiva vem ocupando posição central nas pautas das estratégias organizacionais. Contudo, esses autores defendem que, para gestão efetiva do conhecimento é preciso, antes, compreendê-lo em seu sentido e significância, bem como conhecer as capacidades e limitações de conhecimento da organização e seu impacto nos esforços estratégicos. Sob essa perspectiva, “o desafio que se coloca para os gestores é o de conseguir utilizar o vasto potencial das organizações para criar valor”. Em outro estudo, Alavi e Leidner (2001) advogam que entender o conceito e as taxonomias do conhecimento é tarefa fundamental, tendo em vista haver abordagens teóricas distintas que contemplam vários tipos de conhecimento. A maioria dos autores, no entanto, acaba por trabalhar com a perspectiva de uso do conhecimento e não com o conhecimento em si: Prahalad e Hamel (1990, p.82), por exemplo, chamam competências essenciais (*core competences*) ao “aprendizado coletivo da organização” ligado à coordenação de habilidades (*skills*) produtivas. Kogut e Zander (1992, p.391), por sua vez, defendem o conceito de capacidades combinadas (*combinative capabilities*) como “a interseção da capacidade da firma em

explorar (*exploit*) seu conhecimento e o potencial inexplorado da tecnologia”. Grant (1996, p.377) fala em capacidade organizacional (*organizational capabilities*) definida como “a habilidade de uma firma em desempenhar repetidamente uma tarefa produtiva por meio da integração de conhecimentos especializados”. Spender (1996), entretanto, advoga existirem ao menos quatro tipos de conhecimento organizacional: *consciente* (explícito e individual); *objetificado* (explícito e organizacional); *automático* (pré-consciente e individual) e *coletivo* (dependente do contexto e manifesto na prática organizacional). Tsoukas (1996, p. 20) afirma que o conjunto de conhecimentos de uma firma é distribuído de maneira tal que se torna essencialmente indeterminado, não possibilitando a “ninguém um entendimento prévio do que é nem do que precisará ser esse conhecimento”.

Há que se atentar, portanto, para uma distinção fundamental entre o conhecimento do indivíduo e da organização. Kogut e Zander (1992) delineiam a trajetória do conhecimento, primeiramente desdobrando o termo nas acepções de *informação* e *know-how* e então enfatizando sua transformação, que vai do nível *pessoal* para *social* em quatro etapas: no indivíduo, grupo, organização e rede, conforme sintetizado no Quadro 1.

Quadro 1 - A transformação de conhecimento pessoal em conhecimento social

Conhecimento/ Dimensões	Indivíduo	Grupo	Organização	Rede
Informação: saber o que é	<ul style="list-style-type: none"> ●Fatos 	<ul style="list-style-type: none"> ●Quem sabe o quê 	<ul style="list-style-type: none"> ●Lucros ●Dados ●Estrutura formal e informal 	<ul style="list-style-type: none"> ●Preços ●Quem contatar ●Quem tem o quê
Know-how: saber como fazer	<ul style="list-style-type: none"> ●Habilidade de como comunicar ●Resolução de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> ●Receitas de estruturação, como os métodos tayloristas de produção. 	<ul style="list-style-type: none"> ●Princípios de ordem superior de como coordenar grupos e transferir conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> ●Como cooperar ●Como vender e comprar

Fonte: Kogut; Zander, 1992, p.388.

O quadro parece demonstrar que o conhecimento pessoal aumenta gradativamente em complexidade ao se mover em direção às esferas mais amplas e estratégicas da organização. Esses autores defendem, ainda, que “uma vez que os princípios organizacionais substituem as habilidades individuais, eles servem de instruções organizacionais para futuro crescimento” (KOGUT; ZANDER, 1992, p.390). Em outras palavras, o conhecimento aumenta com as rotinas e é compartilhado entre grupos de forma cumulativa até tornar-se um conjunto estratégico peculiar àquela organização.

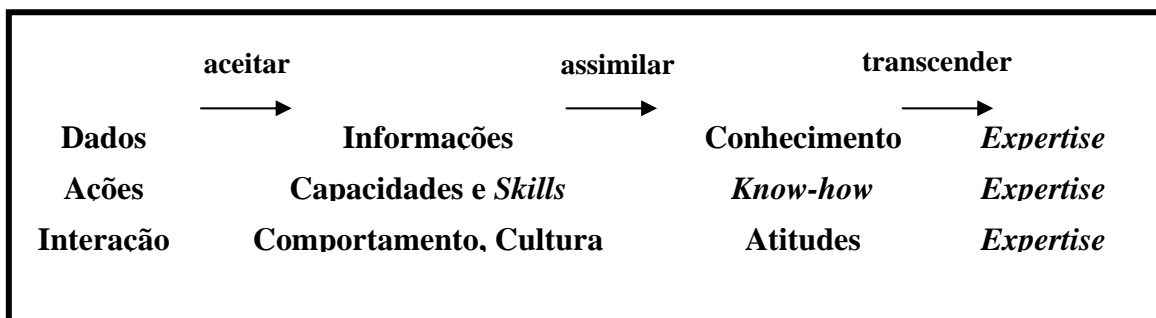
Em sua pesquisa sobre conhecimento nas organizações, Durand (2006) defende o conceito de **competência organizacional**, o qual decompõe em três sub-dimensões: conhecimento, *know-how* e atitudes:

Conhecimento – equivale a conjuntos estruturados de informações assimiladas que tornam possível entender o mundo, inclusive com interpretações parciais e às vezes contraditórias. Conhecimento contempla o acesso a dados, a capacidade de convertê-los em informações aceitáveis e integrá-los a esquemas pré-existentes. Nesse sentido, conhecimento é visto como uma dimensão de competência. Os elementos do conhecimento são compostos de regras explícitas ou formalizadas que perpassam a organização, algumas auto-explicativas e outras sem uma base lógica de fato, mas que são difundidas no dia-a-dia da organização.

Know-how – refere-se à habilidade de agir concretamente conforme objetivos ou processos pré-definidos. *Know-how* não exclui conhecimento, mas não implica compreensão total de por que razão as habilidades funcionam de determinada maneira. O *know-how* inclui habilidades e processos rotinizados, parte dos quais pode ser de natureza tácita ou codificada em um processo, mas que de todo modo estão embutidos na prática diária.

Atitudes – referem-se a comportamentos, compromissos e cultura. Comportamento, e em maior grau, identidade e determinação são partes essenciais da capacidade de uma organização em prosperar. Elementos de atitudes correspondem a ritos, símbolos, crenças, tabus e valores que configuram modelos específicos. Alguns podem ser explícitos, mas a maioria é tácita e está profundamente enraizada na “parte inconsciente” da organização. Esses três componentes integrados dariam origem ao conceito de competência organizacional, segundo Durand (2006). Ademais, esse autor apresenta o conceito de *expertise*, entendida como a competência elevada a seu nível mais avançado. O Quadro 2 ilustra os processos e estágios de cada uma das dimensões da competência organizacional.

Quadro 2 – Componentes da Competência organizacional e seus estágios



Fonte: adaptado pelo autor de Durand, 2006, p.186

Durand (2006) assinala, ainda, que a *expertise* se desenvolve de modo dinâmico pela interação e aprendizagem acumulada dos membros da organização, ganhando densidade por meio da combinação integrada de conhecimento, *know-how* e atitudes de forma tal a que se atinja a mais alta capacidade possível de compreender, explicar e agir em um dado domínio de competência.

Fica evidenciado, ainda que com denominações distintas, que o conhecimento parece ter sido identificado como elemento de importância salutar no desenvolvimento de estratégias organizacionais, tendo em vista ser apontado como catalisador de algum tipo de vantagem competitiva, direta ou indireta, para quem o detiver e utilizar adequadamente. Ademais, os conceitos apontam para duas questões importantes. A primeira diz respeito à relevância do indivíduo que, em última instância, é o possuidor, quase que absoluto, desse conhecimento, em particular do conhecimento tácito; a segunda trata dos esforços da organização – e de seus gestores – para a utilização efetiva desse conhecimento contido em seu interior, muitas vezes de forma irregular e desordenada. É o que se discutirá na seção que se segue.

2.1.2 A criação do conhecimento organizacional e suas dificuldades

Ao descrever como o conhecimento é empregado na firma, Penrose (1959) distingue entre o conhecimento *objetivo*, “uma espécie pode ser formalmente ensinada, aprendida de outras pessoas ou de textos escritos”, e o que chamou de *experiência*, que “também resulta do aprendizado, mas do aprendizado sob a forma de experiência pessoal” (PENROSE; 1959, p.100-1). A autora evidencia o fato de que, ainda que colabore para o aumento do conhecimento objetivo por meio dos *serviços* realizados, a experiência é algo intrínseco ao indivíduo e, sendo assim, não é passível de transmissão a outros.

Um ponto de interesse levantado por Penrose refere-se aos limites de expansão de uma firma em razão da inexperiência de alguns elementos do grupo, que necessitariam de maior tempo para adquirirem os conhecimentos necessários ao desempenho ideal de suas funções, gerando, em razão desse descompasso, uma lacuna de crescimento da firma só preenchida após a incorporação efetiva do conhecimento por seus membros. Segundo a autora,

“...se uma firma deliberada ou involuntariamente expande sua organização mais rapidamente do que os indivíduos conseguem obter a experiência de trabalharem uns com os outros e dentro da firma para o eficiente funcionamento do grupo, a eficácia da firma será afetada e [a firma] se verá incapacitada de concorrer com eficiência no mercado com outras firmas.” (PENROSE; 1959, p.92-3)

Nelson e Winter (1982) colocam as rotinas organizacionais como essenciais na sua concepção evolucionária da firma ao proporem o entendimento das mudanças econômicas sob o ponto de vista da teoria da evolução biológica. Tal análise só é possível pelo fato de as rotinas apresentarem características similares às dos genes – estabilidade (herança), capacidade de mutação (variação) e poderem ser objeto de escolha e seleção, abrangendo, portanto, os principais aspectos da evolução. Sob essa perspectiva, as rotinas podem ser entendidas como determinadas regras e procedimentos decorrentes do aprendizado e que são

sedimentados por um código particular a uma dada empresa, ou seja, as rotinas ajudam a compor a “memória” da organização. No que tange à incorporação do conhecimento, os autores afirmam que “a rotinização de uma atividade constitui a mais importante forma de armazenamento de um conhecimento operacional específico da organização”. As rotinas incorporam, assim, o conhecimento tácito/implícito da organização, sendo, portanto, importantes para se analisar como esse conhecimento é armazenado, aplicado, como entra em decadência e como muda.

Alavi e Leidner (2001) corroboram a idéia de atribuir, ao que chamaram Sistemas de Gestão do Conhecimento (*Knowledge Management Systems*), um peso maior do que ser simplesmente um repositório de informações inertes. Para tanto, essas autoras apresentam a revisão dos conceitos essenciais subjacentes à *gestão* do conhecimento encontrados na literatura, buscando estabelecer uma relação entre as principais taxonomias – algumas das quais abordadas neste trabalho – e suas possíveis correspondências nos *sistemas* de gerenciamento. O Quadro 3 mostra um resumo dos principais processos de gestão do conhecimento discutidos pelas autoras:

Quadro 3 – Processos de gestão do conhecimento

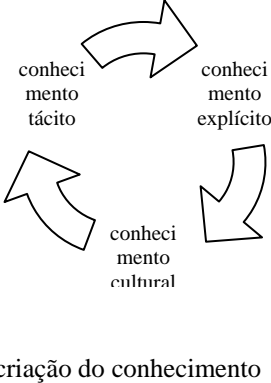
Processo	Definição	Elementos / Mecanismos	Autores
Criação	Substituir conteúdos existentes ou criar novos por meio de interação entre o conhecimento tácito e explícito dos membros da organização	<ul style="list-style-type: none"> ● Socialização: tácito-tácito; ● Externalização: tácito-explícito; ● Combinação: explícito-explícito; ● Internalização: tácito-tácito 	Nonaka (1994); Nonaka e Takeuchi (1995); Nonaka e Konno (1998)
Armazenagem/Captura	Memória organizacional, entendida como o meio pelo qual conhecimento, experiências e eventos passados influenciam atividades presentes	<ul style="list-style-type: none"> ● Cultura organizacional; ● Transformações (processos); ● Estrutura formal (papéis organizacionais); ● Ecologia (espaço físico da organização); ● Arquivos (informação interna externa). 	Stein e Zwass (1995); Walsh e Ungson (1991)
Transferência	Levar o conhecimento a locais, dentro do ambiente organizacional, nos quais ele é necessário e deve ser utilizado	<ul style="list-style-type: none"> ● Valor percebido do conhecimento da fonte; ● Abertura da fonte em compartilhar o conhecimento; ● Abundância de canais de disseminação; ● Motivação do receptor para adquirir o conhecimento; ● Capacidade de absorção do receptor. 	Cohen e Levinthal (1990); Gupta e Govindarajan (2000)
Aplicação	Integração do conhecimento para criar ou ampliar capacidades organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> ● Diretrizes: regras, padrões e procedimentos para conversão de conhecimento de forma a gerar compreensão por um não-especialista; ● Rotinas Organizacionais: modelos de desempenho de tarefas que dispensem sua explicação a outros; ● Grupos auto-suficientes: indivíduos com conhecimento prévio para resolução de problemas de alta complexidade. 	Demsetz (1991); Grant (1996)

Fonte: adaptado pelo autor de Alavi; Leidner (2001)

Choo (2002, p.81) advoga que a criação do conhecimento é disparada ao se detectarem lacunas de conhecimento que obstaculizam a uma organização resolver um problema, criar

um novo produto ou aproveitar uma oportunidade. A partir daí cria-se novo conhecimento pela conversão de conhecimento tácito em explícito, combinação e integração de conhecimentos e por sua aquisição e transferência por entre fronteiras distintas da organização. A Figura 2 ilustra o processo e a dinâmica da criação do conhecimento.

Figura 2 – Criação de conhecimento – processo e dinâmica

Modelo	Processo	Dinâmica
Criação do conhecimento	<p>Lacuna de conhecimento \Rightarrow</p> <p>Conversão, integração, transferência de Conhecimento \Rightarrow novo conhecimento</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conversão de conhecimento ▪ Integração de conhecimento ▪ Transferência de conhecimento 	 <p>conhecimento tácito \rightarrow conhecimento explícito</p> <p>conhecimento explícito \rightarrow conhecimento cultural</p> <p>conhecimento cultural \rightarrow conhecimento tácito</p> <p>conhecimento tácito \rightarrow conhecimento cultural</p> <p>criação do conhecimento</p>

Fonte: Choo (2002)

Nonaka (1994), num estudo que se deteve especificamente sobre a criação do conhecimento e se tornou bastante referenciado por outros estudiosos, advoga que o conhecimento se constrói por meio da interação entre duas dimensões: a tácita e a explícita, gerando, dessa forma, um novo conhecimento. O conhecimento tácito é aquele da experiência adquirida, por vezes individualmente, e que, portanto, resulta difícil de codificar e passar adiante. O conhecimento explícito, por sua vez, é codificado e, como tal, passível de transmissão a outras pessoas. O entendimento dessas dimensões permite, ainda, distinguir entre a criação e a transferência do conhecimento. Sob essa perspectiva, o principal desafio das organizações parece estar na captura e uso do conhecimento tácito. A Figura 3 apresenta os modos de conversão de conhecimento:

Figura 3 – Modos de conversão do conhecimento

		<i>Tácito</i>	<i>Explícito</i>
<i>Tácito</i> de	SOCIALIZAÇÃO - interação entre pessoas; - troca e compartilhamento de experiências		EXTERNALIZAÇÃO - explicitação por metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos
	INTERNALIZAÇÃO - aprender fazendo, por meio de manuais e/ou documentos com experiências explícitas de outros		COMBINAÇÃO - integração de distintos corpos de conhecimento por meio de documentos, reuniões, computador, etc
<i>Explícito</i>			

Fonte: adaptado pelo autor de Nonaka (1994)

Nonaka e Takeuchi (1995) defendem que conhecimento individual tácito é mobilizado é amplificado por meio dos quatro modos de conversão de conhecimento: *externalização* (tácito-explícito); *socialização* (tácito-tácito); *combinação* (explícito-explícito); e *internalização* (explícito-tácito), fenômeno que denominam “espiral do conhecimento”: a criação do conhecimento organizacional é vista como um processo em espiral, iniciando no nível individual e elevando-se pelas comunidades por meio de interação de forma tal a cruzar as fronteiras seccionais, departamentais, divisionais e até mesmo organizacionais. Em suas palavras,

“Esse processo é exemplificado pelo desenvolvimento de produto. Criar um conceito de produto envolve a interação de uma comunidade de indivíduos com diferentes antecedentes e modelos mentais. Enquanto os membros do departamento de P&D concentram-se no potencial tecnológico, os do departamento de produção e de marketing estão interessados em outros aspectos. Apenas algumas dessas experiências diferentes, modelos mentais, motivações e intenções podem ser expressas em linguagem explícita. Assim, é exigido o processo de socialização no compartilhamento do conhecimento tácito. Além disso, a socialização e a externalização são necessárias para vincular o conhecimento tácito e explícito dos indivíduos. (NONAKA; TAKEUCHI, 1995 p.70)

Um conceito que contribui para melhor entendimento do uso e da relação entre o conhecimento tácito e o explícito é o de *exploration* e *exploitation*. De acordo com Levinthal e March (1993), a idéia de *exploration* pressupõe a busca de um novo conhecimento, enquanto a aceção de *exploitation* implica o uso de um conhecimento existente. Ainda segundo March (1991, p.85), “a essência da *exploitation* é o refinamento e a extensão de

competências, tecnologias e paradigmas existentes. Seu retorno é positivo, próximo e previsível. A essência da *exploration* é a experimentação de novas alternativas. Seu retorno é incerto, distante, e freqüentemente negativo”.

Popadiuk e Choo (2006) ampliam o entendimento desta dicotomia de uso do conhecimento ao estabelecerem uma analogia esclarecedora entre conhecimento tácito/explicito e *exploration/exploitation*. Em sua análise, a *exploration* estaria mais relacionada à criação e uso do conhecimento tácito, ao passo que a *exploitation* teria mais eco no emprego do conhecimento explícito. Este paralelo abre possibilidades de busca de outras relações. Do ponto de vista organizacional, talvez seja lícito afirmar que os conceitos caminham juntos, sendo *exploration-exploitation* meios de se utilizar o conhecimento tácito e explícito. Isto posto, poderiam ser consideradas influências mútuas, em que as alterações na *exploration* refletiriam não só na *exploitation*, mas também no conhecimento tácito e no explícito.

Outro ponto que vale ressaltar refere-se ao limiar entre *exploration-exploitation* e entre tácito-explicito. De um extremo a outro de cada conceito provavelmente exista uma série de derivações intermediárias, chegando ao ponto em que seja tênue o limite entre eles. Isso reforça a idéia de que os conceitos não são estanques e, como tais, requerem análise em seu contexto dinâmico para a compreensão apropriada. Por fim, faz-se importante registrar a idéia de que competem entre si: *exploration* compete com *exploitation* por recursos dentro das organizações (March, 1991) e, por analogia, também o conhecimento tácito competiria com o explícito, aparentemente em desvantagem, devido à sua dificuldade de expressão. Por essa razão a ênfase, nas organizações, recai no conhecimento explícito, o qual, do ponto de vista de

captura, armazenamento, disseminação e aplicação pode ser relativamente bem-administrado pelas ferramentas de TI. Segundo Levinthal e March (1993),

“o problema básico enfrentado por uma organização é se envolver em *exploitation* o bastante para assegurar a viabilidade atual e, ao mesmo tempo, dedicar energia *exploration* para garantir viabilidade futura. Sobrevivência exige equilíbrio, e a combinação precisa entre *exploration* e *exploitation* que seja ideal é difícil de especificar”. (LEVINTHAL; MARCH, 1993, p.105).

Isso sugere que as organizações precisariam buscar o equilíbrio não só entre *exploration* e *exploitation*, mas também entre o emprego do conhecimento tácito e o explícito a fim de auferir os melhores resultados na condução de seus processos de inovação.

Nonaka, Toyama e Konno (2000), na apresentação de seu modelo de criação de conhecimento organizacional, destacam o papel da alta gestão e da gerência média como líderes ativos deste processo dinâmico em que a organização, fazendo uso dos ativos de conhecimento existentes, cria um novo conhecimento. Esses autores advogam, ainda, que a gestão do processo do conhecimento implica um gerenciamento que vai além de suas atribuições mais comuns, as quais normalmente se traduzem tão-somente por um controle do fluxo de informações. Mais do que isso, sustentam eles, é preciso que a alta administração estabeleça uma visão de conhecimento direcionada e devidamente divulgada pela empresa. Ademais, necessita instituir mecanismos que favoreçam o compartilhar do conhecimento, tais como: criar um ambiente adequado; conferir alguma autonomia aos membros; provocar situações de caos relativamente controlado; proporcionar certa redundância de informações e criar uma cultura do emocional, além de eleger promotores de conhecimento entre a média gerência, os quais fariam a interface entre as duas pontas da organização bem como em sua interação com o ambiente externo.

Malhotra (2002) estabelece um paralelo esclarecedor ao abordar tanto a dimensão humana quanto a perspectiva tecnológica em seus dois modelos de gestão do conhecimento:

1) modelo voltado para o processamento de informações estruturadas e rotineiras e 2) modelo dedicado ao *sensemaking* (Weick, 1995) não-estruturado e não-rotineiro. Segundo esse autor, o primeiro modelo contempla uma visão mecanicista relacionada ao uso de equipamentos para processamento de conhecimento, como computadores, mas também implica o cumprimento, de forma rotineira pelos indivíduos, de procedimentos e tarefas predeterminadas para se chegar a um objetivo pré-estabelecido pela organização. O autor enumera as características peculiares desse modelo:

- a. o mesmo conhecimento pode ser reutilizado pela mente de um indivíduo – ou por um computador que reprocessa a mesma lógica – para gerar os mesmos resultados;
- b. os mesmos *outputs* serão necessários e disponibilizados mais de uma vez, sempre por meio do uso excelente dos recursos de *input*;
- c. o objetivo primordial do sistema é chegar ao modo mais eficiente de transformar *inputs* predeterminados em *outputs* predeterminados;
- d. não se faz necessária a interpretação subjetiva da informação – crítica e conflito devem ser minimizados para se chegar a um alto nível de conformidade. (MALHOTRA; 2002, p. 6)

O segundo modelo, em contrapartida, é apresentado como “inteligência em ação”, tendo em vista compreender um constructo decorrente da convergência de dados, informações, regras, procedimentos e melhores práticas em combinação com elementos como atenção, motivação, comprometimento, criatividade e inovação. Com isso, Malhotra (2002) considera esse modelo “ativo, afetivo e dinâmico”. Em suas palavras,

- a. o que se produza a partir de dados, informações e melhores práticas depende de interpretação subjetiva (“construção”) dos indivíduos e grupos que irão transformar tais *inputs* em ações e desempenho; e
- b. os resultados precisam ser continuamente reavaliados de forma a procurar garantir que realmente representem o melhor desempenho de negócio para a empresa em função de alterações nas condições do mercado, preferências do consumidor, ofertas competitivas, mudança no modelo de negócio, e estrutura da indústria.

(MALHOTRA; 2002, p. 6)

O Quadro 4 ilustra as principais características dos dois modelos de sistema de gestão do conhecimento (SCG) do ponto de vista de seus elementos capacitadores e limitadores:

Quadro 4 - Capacitadores e limitadores do SGC, modelos 1 e 2

Capacitadores & Limitadores	Modelo 1 – Características <i>exploiter</i>	Modelo 2- Características <i>explorer</i>
Estratégia de negócio e tecnologia	Predefinição dos resultados	Revisão e renovação constantes
Controle organizacional	Controle para atingir consistência	Autocontrole, para promover criatividade.
Cultura de compartilhamento de informações	Baseada em contatos	Baseada na confiança
Representação do conhecimento	Estática e pré-determinada	Dinâmica e “construída”
Estrutura da organização	Insular e <i>top-down</i>	Inclusiva e auto-organizada
Controle e comando gerencial	Para a obediência	Para o comprometimento
Retornos Econômicos	Decrescentes	Crescentes

Fonte: Malhotra, 2002, p. 6

Segundo esse autor, o modelo 1 é adequado a ambientes previsíveis e estáveis, cujo enfoque, sob a perspectiva do conhecimento, esteja sobretudo na sua coleta, reutilização e replicação, realizada por meio de controles para a execução de tarefas específicas, visando a determinados objetivos. O modelo 2, em oposição, é necessário em ambientes ou situações de mudança nas quais seja requerida a criação de novos conhecimentos. Nesse sentido, o modelo 1 parece estar identificado com a *exploitation* de um conhecimento explícito, ao passo que o modelo 2 encontra mais semelhanças com a *exploration* de um conhecimento tácito.

Matusik e Hill (1998) apresentaram um interessante estudo que aborda a ampliação da captura do conhecimento para além das fronteiras da firma. Os autores versam sobre o conceito de trabalhos eventuais (*contingent work*) como um importante fator de criação e acúmulo de conhecimento em uma organização. O estudo mostra que fazer uso deste tipo de trabalho pode trazer importantes contribuições para a vantagem competitiva da empresa. Nessa perspectiva, a incorporação temporária de terceiros e a conseqüente interação com os

funcionários existentes poderia promover a transferência de conhecimentos específicos de fora para dentro da organização. Para os autores, “trabalhadores eventuais provavelmente tenham níveis mais altos de conhecimento na indústria e melhores práticas ocupacionais do que seus pares que se mantêm num único ou em poucos ambientes organizacionais”. (MATUSIK; HILL, 1998, p. 686). Tal abordagem enriquece o leque de possibilidades de incorporação dos efeitos do conhecimento tácito pelo processo que Nonaka (1994) chamou de socialização. Ora, se uma firma consegue recrutar o trabalho de um terceiro que poderá preencher uma lacuna de conhecimento e, com isso, promover também a conexão entre elementos do grupo, esse *contigent work* pode converter-se em uma saída para o problema do descompasso entre a incorporação de conhecimentos e a expansão da firma apontado por Penrose (1959), à medida que a experiência vinda de fora será aplicada em benefício do grupo, reduzindo, portanto, a possibilidade de estagnação de crescimento resultante da eventual incompatibilidade dos recursos. Vale ressaltar, no entanto, que, conforme afirmam Prahalad e Hamel (1990, p.88-9), “é raro que a alta gerência consiga olhar quatro ou cinco níveis abaixo na organização, identifique pessoas que reúnam competências críticas, e as movimente para além das fronteiras organizacionais”.

Essa concepção de conhecimento entendido como experiência temporariamente insuficiente encontra também sustentação no conceito de racionalidade limitada (*bounded rationality*) apresentado por Simon (1991, p.132-3). O autor ressalta os “limites da capacidade do ser humano em se adaptar satisfatoriamente a ambientes complexos”. Entretanto, adiciona um elemento que confere maior profundidade à discussão ao distinguir entre a representação de um problema que é relativamente novo para determinado indivíduo e a representação de outro que seja totalmente novo para a organização, no que amplia nosso entendimento. Por seu turno, Penrose afirma ser

“... óbvio que há uma espécie de limite à taxa pela qual até as transações financeiras de indivíduos ou de grupos podem ser expandidas (...) As capacidades do pessoal administrativo existente necessariamente estabelecem um limite à expansão da firma num dado período de tempo, pois é evidente que tal administração não pode ser contratada no mercado” (PENROSE, 1959, p. 90-1)

Nota-se, pois, que Simon corrobora a idéia apresentada por Penrose no que concerne ao conhecimento individual especificamente: ambos estabelecem que o indivíduo a quem se apresente uma rotina nova ou diferente precisará de certo tempo para adaptação; ademais, ambos convergem na perspectiva de que há um limite para desempenho dos indivíduos em razão da complexidade das transações. Uma possível divergência entre Penrose e Simon está no fato de que Simon estabelece que uma “mudança na representação [dos propósitos da corporação] implica mudança nas habilidades e conhecimentos organizacionais” e defende que “geralmente é mais fácil e rápido trazer de fora novas habilidades e dispensar as antigas do que empenhar-se em reeducação massiva”. (SIMON; 2001, p.133). Em outras palavras, Simon parece acreditar que, para determinadas mudanças, seria inclusive recomendável recrutar conhecimento de fora da organização, sobretudo em mudanças de caráter mais profundo que saiam da esfera do indivíduo e requeiram um rearranjo de rotinas mais abrangente que o conhecimento tácito, apenas, não daria conta de suprir de forma adequada.

Existem, ainda, autores que discordam da abordagem de conhecimento tácito realizada por Nonaka e Takeuchi (1995). Um deles é Tsoukas (2003), que não identifica sustentação na idéia de que seja possível converter conhecimento tácito em explícito. Portanto, o conceito de conhecimento tácito difundido nos estudos de administração estaria equivocado. Segundo ele, tal abordagem “ignora a infabilidade essencial do conhecimento tácito, reduzindo-o ao que pode ser articulado” (Tsoukas, 2003, p.425). Esse autor parece entender que, se houve efetivamente a transferência de conhecimento, não era propriamente tácito – visto que este não se exprime em palavras – mas tão-somente um conhecimento implícito que estava latente, à espera de ser codificado. Essa visão oposta de Tsoukas abre a possibilidade de investigação

mais profunda sobre o conhecimento tácito, pois dá a entender ter havido uma simplificação excessiva do conceito cunhado por Polanyi (1966) na utilização por grande parte dos estudiosos de estudos organizacionais.

Uma visão que aparentemente joga luz sobre a refutação apresentada por Tsoukas de forma a esclarecer ambos os pontos de vista, ao mesmo tempo em que apresenta uma possível solução intermediária, é dada por Leonard e Sensiper (1998). Essas autoras reconhecem características peculiares do conhecimento tácito que refletem a abordagem de Polanyi (1966). Defendem o conhecimento tácito enquanto semi-consciente ou mesmo inconsciente, que poderia levar a decisões a partir de *insights* resultantes de uma conjunção de ligações entre mente e corpo. Em seguida, propõem a aplicação desse mesmo conhecimento tácito a serviço da inovação de três formas: na resolução de problemas; na identificação de problemas; e na previsão ou antecipação de ocorrências (Leonard; Sensiper, 1998, p.114-5).

Essa abordagem possibilita um melhor entendimento do eventual equívoco de Nonaka e Takeuchi (1995) conforme apontado por Tsoukas (2003). Ora, entende-se que o conhecimento tácito não poderia ser convertido em explícito no sentido lato dos termos, isto é, não haveria a transformação direta e imediata de um conhecimento tácito em explícito. No entanto, o conhecimento tácito poderia ser empregado, enquanto processo interno, na resolução de problemas – ou em seu uso na organização, como relatam Nonaka e Takeuchi (1995). Não obstante, ainda que tenha produzido seu efeito, ele continua sendo conhecimento tácito, particular àquela pessoa que dele fez uso. Se isso é correto, tem-se que as tentativas de conversão de conhecimento tácito em explícito estariam fadadas ao fracasso, pois o que eventualmente se capturou como registro poderá contemplar o *insight*, mas não o complexo

conjunto de ligações semi-conscientes ou inconscientes que lhe deram origem, visto que estes seriam essencialmente intrínsecos a quem os produziu.

Kakabadse, Kouzmin e Kakabadse (2001) apresentam o que consideram os principais modelos de gestão do conhecimento organizacional: o modelo cognitivo, o modelo de rede e o modelo de comunidade, com perspectivas, objetivos e enfoques variados, conforme sintetizados no Quadro 5.

Quadro 5 - Modelos de gestão do conhecimento

Tipos / Perspectivas	Modelo cognitivo de gestão do conhecimento	Modelo de rede de gestão do conhecimento	Modelo de comunidade de gestão do conhecimento
Tratamento do Conhecimento	O conhecimento é definido objetivamente e codificado como conceitos e fatos	O conhecimento é externo a quem o adota de forma implícita e explícita	O conhecimento é construído socialmente e baseado na experiência
Metáfora dominante	Memória	Rede	Comunidade
Enfoque	Captura e armazenagem de conhecimento	Aquisição de conhecimento	Criação e aplicação de conhecimento
Objetivo principal	Codificação e captura de conhecimento explícito e informação	Vantagem competitiva	Compartilhamento do conhecimento
Fator crítico	Tecnologia	Transposição de fronteiras	Compromisso e confiança
Principais resultados	Padronização e reciclagem do conhecimento	Percepção de desenvolvimento externo	Aplicação de novo conhecimento

Fonte: Kakabadse, Kouzmin e Kakabadse (2001)

A análise do Quadro 5 permite estabelecer algumas distinções peculiares dos três modelos, sendo uma das mais importantes a que diz respeito ao enfoque: o modelo cognitivo visa à captura e armazenagem do conhecimento explícito por meio de recursos tecnológicos; o modelo rede, por sua vez, busca a vantagem competitiva pela aquisição do conhecimento

além dos limites da organização; e o modelo comunidade objetiva a criação e o compartilhamento do conhecimento via acordos tácitos de confiança.

O conjunto de conceitos apresentados nessa seção suscita algumas inquietações. A primeira refere-se à identificação das dificuldades de uso do conhecimento tácito dos indivíduos, de forma controlada, pelas organizações. Parece lícito afirmar que o conhecimento tácito pode ser aproveitado pelas rotinas ou processos sedimentados na organização, ou ainda por meio dos trabalhos eventuais de terceiros. Entretanto, tudo leva a crer existirem alguns obstáculos à utilização desse conhecimento tácito, como, por exemplo, a idéia de racionalidade limitada (SIMON, 1991) ou a impossibilidade da captura formal desse conhecimento. Em outras palavras, o conhecimento tácito poderia eventualmente ser utilizado e compartilhado (isto é, socializado) pelos indivíduos dentro de uma organização em um tempo e ocasião definidos e para fins específicos, entretanto não necessariamente ficaria registrado de forma a permitir repetição consciente com outros indivíduos ou em contexto distinto do ocorrido da primeira vez. A segunda questão diz respeito à recomendação da escolha, em doses adequadas, de *exploration* e *exploitation* de conhecimentos pela organização para auferir resultados imediatos e futuros do uso de tais conhecimentos. Seria preciso compreender a eventual aplicabilidade dessa utilização equilibrada no cotidiano das organizações, em que a pressão por resultados imediatos parece ser a tônica dominante em detrimento de projetos que, por suas peculiaridades, são passíveis de produzir efeito forçosamente num prazo mais longo. A terceira questão refere-se às condições apontadas como essenciais para favorecer o compartilhamento de conhecimento entre membros da organização de forma tal a promover a “espiral do conhecimento”. Partindo-se do pressuposto de que as referidas condições são necessárias para que o evento aconteça, uma proposta desafiadora seria tentar verificar a ocorrência do fenômeno em uma investigação de campo.

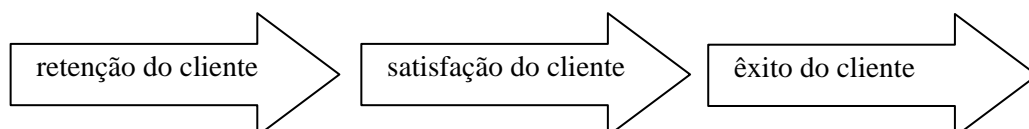
Por fim, a coexistência de modelos distintos de gestão do conhecimento desperta um questionamento relativo à escolha, adequação, utilização e benefícios de um modelo específico. Em outras palavras, valeria a pena compreender em mais profundidade cada modelo, suas peculiaridades e sua aplicabilidade a tipos diferentes de organização.

2.2. O conhecimento e o desenvolvimento de produtos

Rogers (1996) ressalta a oposição entre “inovação tecnológica” e “inovação pelo conhecimento”. Segundo essa autora houve, ao longo das últimas décadas, mudanças expressivas na gestão da área de pesquisa e desenvolvimento (P&D) das empresas, que de um grupo fechado de membros detentores de conhecimento tecnológico particular, evoluiu gradativamente a ponto de incluir outros pesquisadores, formando uma vasta rede, muitas vezes com conhecimentos específicos, mas, ao mesmo tempo, complementares, conforme ilustrado no Quadro 6.

Quadro 6 - Comparação entre as gerações de pesquisa e desenvolvimento (P&D)

[Geração/ Características]	Nr. 1: Tecnologia como Ativo	Nr. 2: Projeto como Ativo	Nr. 3: Empresa como Ativo	Nr. 4 : Cliente como Ativo	Nr. 5: Conhecimento como Ativo
Estratégia predominante	departamento isolado	vínculo com negócio	integração tecnologia/negócio	integração com P&D do cliente	sistema de inovação em conjunto
Fatores de mudança	descobertas casuais imprevisíveis	interdependência	gestão sistemática de P&D	mudança global descontínua acelerada	dinâmica caleidoscópica
Desempenho	P&D visto como custo	compartilhamento de custos	equilíbrio risco/benefício	"paradoxo da produtividade"	capacidade/ impacto intelectual
Estrutura	hierárquica; direcionada pela funcionalidade	matricial	coordenação distribuída	"comunidades de prática" multidimensionais	redes em simbiose
Pessoas	concorrência "nós/eles"	cooperação proativa	colaboração estruturada	foco em valores e capacidades	trabalhadores do conhecimento autogerenciáveis
Processo	comunicação mínima	projeto a projeto	P&D/portafólio intencional	ciclos de <i>feedback</i> e "persistência de informação"	fluxo de aprendizagem e conhecimento ampliado e expandido
Tecnologia	embrionária	baseada em dados	baseada em informação	TI como arma competitiva	processadores inteligentes do conhecimento



Fonte: Rogers (1996)

Clark, Chew e Fujimoto (1987) relatam que o desenvolvimento de produto na indústria automobilística realiza-se por ciclos de resolução de problemas, em que os profissionais tentam aperfeiçoar uma série de parâmetros de desempenho em um ambiente de incerteza. Os engenheiros partem de objetivos amplos, contemplando mercado alvo, faixa de preço, níveis de *performance*, clientes e relações com outros produtos. Em seguida, medem o desempenho do projeto por meio da qualidade do *design* e sua produtibilidade, bem como análise dos custos e tempo para a conclusão do desenvolvimento.

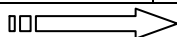
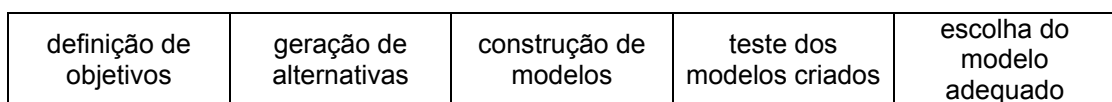
Ademais, segundo esses autores, há quatro atividades principais no desenvolvimento de produto: geração do conceito, planejamento do produto, engenharia do produto e engenharia da produção. Em cada uma delas, a informação de uma atividade anterior é usada na criação de novas informações para a atividade subsequente. O Quadro 7 sintetiza as características de cada uma dessas atividades, ao passo que o Quadro 8 revela os processos envolvidos.

Quadro 7 - Atividades de desenvolvimento de produto

1. geração do conceito	2. planejamento do produto	3. engenharia do produto	4. engenharia da produção
informações sobre as necessidades ou problemas do cliente são convertidas em um conceito por escrito do produto	criação de objetivos detalhados de desempenho, custo e características do produto	criação de conjuntos de desenhos detalhados e protótipos do produto	desenho do processo de produção (fluxo, equipamentos, operação) e testes piloto

Fonte: adaptado pelo autor de Clark, Chew e Fujimoto (1987)

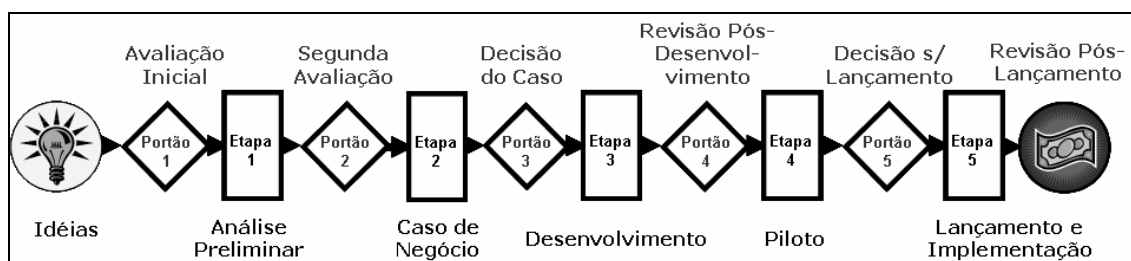
Quadro 8 - Processo de resolução de problemas



Fonte: adaptado pelo autor de Clark, Chew e Fujimoto (1987)

Do ponto de vista do processo de desenvolvimento de produto, Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2002) descrevem o uso crescente, pelas organizações, do sistema de portões (*stage-gate process*), entendido como etapas de análise e tomada de decisão sobre a continuidade ou não de um dado projeto. Parte-se de uma etapa de geração de idéias, às quais se incorporam detalhes para sua materialização, ganhando profundidade conforme se avança nas etapas. No andamento do projeto, devem ser respondidas perguntas essenciais relativas à viabilidade econômica e operacional do projeto, seu alinhamento com a estratégia da organização e retorno esperado (prazo e montante). Segundo esses autores, o uso do sistema ajuda a priorizar e selecionar os projetos, garantindo o aporte de recursos e o seguimento daqueles considerados melhores para o crescimento da organização. A Figura 4 ilustra o processo conforme descrito pelos autores:

Figura 4 – Processo *stage-gate* de desenvolvimento de produtos



Fonte: Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2002)

Brown and Eisenhardt (1995) ressaltaram a importância do desenvolvimento de produtos enquanto recurso potencial de vantagem competitiva de uma organização. Na visão dessas autoras, “é um meio crítico pelo qual membros das organizações podem diversificar, adaptar e mesmo reinventar suas firmas para fazer frente à evolução das condições técnicas e de mercado” (BROWN; EISENHARDT 1995, p.344). Ademais, em seu estudo, essas autoras

assinalaram três vertentes principais do desenvolvimento de produto: como um *plano racional*, como *rede de comunicação* e como *resolução disciplinada de problemas*. Sob a perspectiva do conhecimento, há características distintivas em cada abordagem, conforme ilustrado no Quadro 9.

Quadro 9 – Desenvolvimento de produto: principais tipos e características

Tipo / Características	Plano Racional	Rede de Comunicação	Resolução Disciplinada de Problemas
Pressuposto essencial	Produto superior, mercado atraente e organização racional	Comunicação interna e externa	Disciplina: visão do produto e sua realização
Organização do trabalho	planejamento, "execução efetiva"	fluxo e disseminação de informação	autonomia; sobreposição de fases
Equipe de trabalho	multidisciplinar	<i>gatekeepers</i>	multidisciplinar
Líder de projeto	—	político, gestor de pequenos grupos	altamente influente
Gerência Sênior	suporte	—	controle sutil
Comunicação	multidisciplinar	interna e externa; vários tipos e formas	interna
Desempenho esperado	financeiro: vendas, lucro, market share	perceptivo: avaliação e classificação pela equipe e gerência	operacional: velocidade, produtividade

Fonte: adaptado pelo autor de Brown e Eisenhardt (1995)

Gavira et al (2007) descreveram um processo de desenvolvimento de produtos em uma indústria de bens de consumo por meio do que chamaram funil de inovação, realizado em seis fases principais e com tomada de decisão quanto à continuidade ou não do projeto ao fim de cada uma das etapas:

1. *Idéias*: quando se desenvolvem os primeiros conceitos técnicos e de mercado relativos ao produto ou categoria;

2. *Viabilidade*: implica análise comercial e de desempenho potencial do produto sob a perspectiva técnica e financeira;
3. *Capacitação*: contempla o plano de investimento, plano de marketing e demais recursos necessários para o lançamento do produto;
4. *Implementação*: prepara-se a parte operacional e documental para o lançamento do produto.
5. *Lançamento*: verifica-se a resposta do mercado (usuários e concorrência) ao produto lançado e a possibilidade de replicação para outras unidades.

A Figura 5 ilustra as etapas e principais decisões tomadas durante as fases do funil de inovação.

Figura 5 – Funil de inovação



Fonte: Gavira et al (2007)

3 PROBLEMA E OBJETIVO DA PESQUISA.

3.1 Problema de Pesquisa

Neste estudo, o interesse maior é sobre o entendimento da efetiva utilização do conhecimento entre membros envolvidos no processo de desenvolvimento de produto da Maxime¹. Embora o referencial teórico aponte para o fato de que o conhecimento é reiteradamente considerado recurso valioso para as organizações e a pesquisa secundária sobre a empresa o confirme como tal, parece haver uma lacuna no que diz respeito à utilização do conhecimento tácito pela empresa, que a literatura assinala como um dos elementos que permitiria às empresas maximizarem o efeito de seus recursos. Assim, esta constatação leva à formulação do seguinte questão de pesquisa: *Que elementos da gestão do conhecimento podem ser observados nos projetos de desenvolvimento em produto da Maxime?*

Associadas a essa questão, duas outras decorrem:

- A organização estimula a criação e compartilhamento do conhecimento?
- As atividades do processo de desenvolvimento de produto revelam o compartilhamento e aproveitamento do conhecimento socializado pelos membros da organização em seu trabalho de criação de novos produtos?

Portanto, a resposta que se pretende obter, estará, para efeito deste trabalho, embutida nas respostas associadas com as duas questões derivadas. A primeira refere-se às condições capacitadoras que estimulem a criação e compartilhamento do conhecimento e a segunda associa-se a elementos relativos ao compartilhamento e aproveitamento do conhecimento socializado.

¹ O nome da empresa objeto de estudo foi resguardado, a seu pedido.

3.2 Objetivos da pesquisa

Sekaran (1992, p.95) estabelece que “estudos exploratórios são realizados para compreender melhor a natureza do problema quando poucos estudos foram realizados em relação ao fenômeno que se busca entender”. No que tange aos estudos de natureza descritiva, advoga que seu objetivo é “descrever aspectos relevantes dos fenômenos de interesse do pesquisador sob a perspectiva do indivíduo, da organização, da indústria, ou outras”.

No caso do trabalho em questão, é necessário um aprofundamento do estudo com o objetivo de entendê-lo em sua especificidade para então realizar uma análise descritiva, naturalmente aproveitando, quando pertinente, a contribuição dos estudos existentes. Os relatos da Maxime parecem mostrar que a empresa coloca a gestão do conhecimento como fator fundamental para a criação de produtos, visto que enxerga a importância dessa relação na rentabilidade de seu negócio. Entretanto, tomando-se por base os documentos e artigos estudados até então, poder-se-ia depreender que, embora se apresente como voltada para a gestão do conhecimento, a empresa, de fato, concentraria seus esforços essencialmente nas ferramentas de tecnologia da informação para promover a criação e transmissão de conhecimento com vistas ao desenvolvimento de produtos.

Sendo assim, uma vez que neste estudo busca-se observar alguns elementos a gestão do conhecimento presentes em áreas específicas da organização, faz-se necessária uma pesquisa de campo exploratória, seguida de um estudo descritivo, para compreender o grau de ocorrência desse fenômeno, mais especificamente por meio do acompanhamento do percurso

de um ou mais projetos de desenvolvimento de produto em que haja a participação de grupos de departamentos distintos e, portanto, detentores de conhecimentos tácitos e explícitos particulares que deverão ser compartilhados em suas atividades conjuntas.

3.2.1. Objetivo geral da pesquisa

Examinar a etapa de criação do conhecimento em um processo de desenvolvimento de produto de uma indústria de alimentos no Brasil.

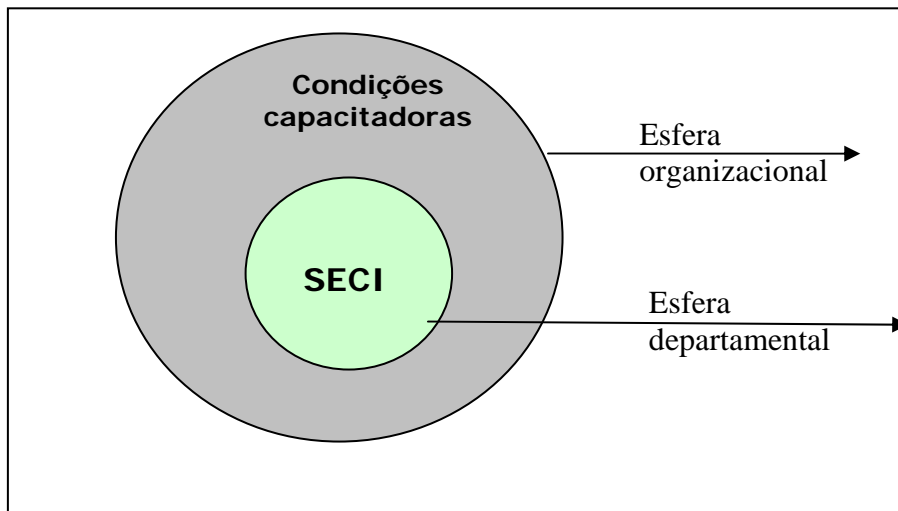
3.2.2 Objetivos específicos

1. Identificar, na esfera organizacional, a presença das **condições capacitadoras** (Nonaka e Takeuchi, 1995; Lloria e Moreno-Luzón, 2005) que contribuem para a criação do conhecimento:
 - a) compreender como a organização promove a criação do conhecimento no nível corporativo.
 - b) conhecer as iniciativas da organização para a criação do conhecimento pelo grupo de desenvolvimento de produtos;

2. Apontar **características da criação do conhecimento no contexto do modelo SECI** (Nonaka e Takeuchi, 1995) entre membros dos grupos de projeto de desenvolvimento de produto da organização:
 - a) discutir os esforços de criação do conhecimento pelos membros envolvidos em um projeto comum, a partir das orientações da organização;
 - b) entender como os membros interagem para a criação, armazenamento, captura, transferência e aplicação do conhecimento em um dado projeto de desenvolvimento de produto.

A Figura 6 delinea o escopo investigativo almejado com a pesquisa de campo sob o ponto de vista da criação do conhecimento na organização.

Figura 6 - A criação do conhecimento – escopo investigativo



Fonte: Autor

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 Epistemologia Organizacional

Von Krogh e Roos (1995) advogam que uma epistemologia organizacional deveria encerrar um conjunto de perspectivas, teorias e conceitos relacionados a:

Como e por que os indivíduos dentro das organizações adquirem conhecimento;
Como e por que as organizações, como entidades sociais, adquirem conhecimento;
O que representa conhecimento do indivíduo e da organização;
Quais são os obstáculos ao desenvolvimento do conhecimento organizacional
(VON KROGH; ROOS, 1995, p.10).

Esses autores fazem uma distinção entre a epistemologia cognitivista e a conexionista aplicadas à organização. Segundo eles, os estudos organizacionais tendem a capturar as premissas cognitivistas em julgamentos de probabilidade de três formas:

- a) ao enxergarem o conhecimento como representável em uma cartografia de lógica, quando assumem que a tarefa do pesquisador é tão-somente revelar a lógica usada pelo gestor, e quando assumem que o conhecimento é invariável ao tempo, isto é, uma vez capturado e representado, é passível de inferências sobre raciocínios futuros;
- b) ao construírem a organização como uma “escavadora” e solucionadora de problemas, que desenvolve conhecimentos pertinentes a tarefas pré-determinadas, culminando em uma rigidez cognitiva só quebrada diante de uma grande crise ou mediante troca da equipe;

c) ao verem a organização como um instrumento de planejamento e previsão estratégica, que precisa ser programado, quase como um computador, para representar o futuro e alternativas de ação.

Dessa forma, segundo os autores, a epistemologia cognitivista implicaria a mobilização de recursos cognitivos individuais e, para tanto, seria necessária a implantação de representações adequadas nas cabeças dos membros da organização. (VON KROGH; ROOS, 1995, p.21).

Diferentemente da epistemologia cognitivista, esses autores advogam que a conexcionista vê o conhecimento como uma posição em um sistema de componentes interconectados que interage com o ambiente. Esse conhecimento não reside em cada um dos componentes do sistema: a todo o momento o pensamento reflete o resultado de propriedades auto-organizadas, algumas similares a posições anteriores, outras completamente novas. Em consequência, essa abordagem contribui para o entendimento do conhecimento organizacional à medida que possibilita uma visão tanto da natureza histórica como da natureza emergente do conhecimento, já que estados anteriores no sistema, somados a novas informações do ambiente, afetarão o conhecimento existente da organização. Os autores levantam, ainda, algumas questões críticas suscitadas pela epistemologia conexcionista, ligadas à dependência histórica do conhecimento:

Qual o impacto do ambiente no desenvolvimento do conhecimento organizacional?
Qual é o papel da memória individual e da memória organizacional no conhecimento organizacional emergente?
Em que condições as organizações reconhecem eventos, posições, objetos, etc. anteriores?
(VON KROGH; ROOS, 1995, p.26)

Kilduff e Mehra (1997, p.462-6) enumeram cinco problemáticas que permeiam, em maior ou menor grau, a epistemologia pós-moderna:

- a) *ciência normal* – a coexistência simultânea de várias posições teóricas distintas;
- b) *verdade* – a percepção do indivíduo como fator na construção do conhecimento;
- c) *representação* – a presença do subjetivo (pesquisador) na objetivação dos fatos;
- d) *estilo* – textos implicam escolhas e não são isentos - são construções artísticas;
- e) *generalizabilidade* – o avanço científico pressupõe sempre colocar novas questões cujas respostas não são definitivas, e paradoxalmente leva a uma crescente ignorância.

Essa visão é corroborada por autores que partilham dos preceitos da teoria crítica (Alcadipani e Davel, 2003; Fournier e Grey, 2006; Vieira e Caldas, 2006), a qual preconiza não a busca de respostas definitivas e universais, mas antes questionamentos reflexivos que favoreçam o desenvolvimento pessoal, amparados por uma crítica demarcada no tempo e no espaço. Segundo esses autores, um estudo, para ser considerado crítico, deveria contemplar as seguintes perspectivas: 1) visão desnaturalizada da administração que desmonta as práticas organizacionais recorrentes, ao expor sua não-naturalidade; 2) intenção desvinculada da *performance*, ao não subordinar conhecimento e verdade a números de desempenho; 3) intenção emancipatória, mediante flexibilidade filosófica e metodológica, ao contrário do positivismo, cujos preceitos são raramente postos à discussão de forma aberta.

As escolhas epistemológicas são relativamente mais difíceis a alguém que inicia sua trajetória de pesquisador. De certo modo, entende-se que adotar uma linha de cunho mais positivista aparentemente conferiria algum conforto em razão das dicotomias, do rigor objetivo e da busca de certeza em geral subjacentes aos trabalhos sob essa égide. Por outro lado, o tema em questão, do campo das ciências sociais aplicadas, requer um percurso teórico e analítico mais aberto, em consonância com a epistemologia pós-moderna, aliás mais

alinhada às idéias de um pesquisador formado sob o pensamento de orientação construtivista-interpretativista.

4.2 Metodologia de Pesquisa

Esse estudo fará uso do ferramental de pesquisa qualitativa, por meio de estudo de caso com orientação epistemológica construcionista e abordagem interpretativa da teoria.

Schwandt (2003, p.195) reitera que a pesquisa de cunho social é um tipo de atividade que, quando realizada, “transforma a própria teoria e os objetivos que a orientam”, razão pela qual o pesquisador será fatalmente tomado por “inquietações teóricas sobre o que constitui o conhecimento e como este se justifica, sobre a natureza e o objetivo da teorização social, e assim por diante”. Para esse autor,

“O construcionismo significa que os seres humanos não conseguem encontrar ou descobrir conhecimento tanto quanto o construímos ou elaboramos. Inventamos conceitos, modelos e esquemas para entender uma experiência, e testamos e modificamos continuamente essas construções à luz de uma nova experiência. Além do mais, há uma dimensão histórica e sociocultural inevitável para essa construção. Não construímos nossas interpretações isoladamente, mas contra um pano de fundo de compreensões, de práticas, de linguagem, etc., que temos em comum”. (SCHWANDT, 2003, p.201).

Denzin (2001, p.70), por sua vez, subdivide o processo interpretativo de pesquisa em seis fases:

1. Delimitar a questão de pesquisa;
2. Desconstruir e analisar criticamente conceituações anteriores do fenômeno;
3. Capturar o fenômeno, inclusive localizando e situando-o no mundo natural e obtendo múltiplos exemplos dele;

4. Agrupar o fenômeno, ou reduzi-lo a seus elementos essenciais, fazendo um recorte a partir do mundo natural, de forma tal a revelar suas estruturas essenciais;
5. Construir o fenômeno, ou reorganizá-lo de volta num todo, com suas partes, componentes e estruturas essenciais;
6. Contextualizar o fenômeno, interpretando suas estruturas e significados no mundo social natural.

Yin (2005, p.20) assinala que “a clara necessidade pelos estudos surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos”, em particular quando se busca examinar acontecimentos contemporâneos, permitindo observação direta de tais eventos e contato com pessoas-chave ligadas ao objeto de estudo. Para isso, desenvolveu o seu conhecido modelo relativo a estudos de casos. Nesse sentido, Hartley (apud GODOY, 2006, p.127) propõe que “os estudos de caso são especialmente úteis quando o pesquisador deseja compreender os processos e interações sociais que se desenvolvem nas organizações, situando-os no contexto histórico – atual e/ou passado – no qual estão imersos”. Stake (2005) complementa que os pesquisadores qualitativos esperam que a realidade percebida pelas pessoas dentro e fora do caso estudado tenha eco na realidade social, cultural, situacional e contextual; sendo assim, buscam capturar e descrever essa interatividade de funções e contextos da melhor forma possível.

Earl (2006, p.31-2) defende o uso de estudos de casos para fins de reconhecimento, entendido como verificação, de um questionamento organizacional específico. Em sua visão, os objetivos subjacentes a essa escolha metodológica são entender se o problema de pesquisa tem a relevância que se acredita; verificar se as questões são de fato passíveis de pesquisa e buscar estabelecer ou refinar a metodologia de uma forma geral; garantir a fundamentação das

questões em cotejo com a realidade organizacional; e capturar exemplos, questões e paradoxos, alguns mais profundos e outros ainda pouco trabalhados, antes de utilizar investigação mais estruturada.

Blomberg (2006), por fim, contrapõe as perspectivas epistemológicas positivista e construcionista, ressaltando ser difícil encontrar uma metodologia que dê conta da “exigência positivista de transparência e construcionista de espaço interpretativo”. Esse autor ressalta, entretanto, que para realizar boa pesquisa empírica, temos de nos instruir tanto em epistemologia quanto em método, e defende que a epistemologia construcionista

“implica que se devem tentar usar métodos de maneira criativa para superar a distância analítica entre o mundo das idéias e o mundo dos objetos. Devemos nem tentar nos esconder sob belas formulações filosóficas nem atrás de métodos empíricos formalizados. Em vez disso, devemos construir nossa epistemologia à mão e fazer uso criativo e subjetivo de método da forma mais transparente possível (BLOMBERG, 2006, p. 68-9)

Para o trabalho em questão, portanto, o estudo de caso parece ser bastante adequado, tendo em vista que encontrar relações subjacentes à criação do conhecimento em grupos distintos de desenvolvimento de produto nas organizações é um tema de pesquisa ainda pouco explorado. Ademais, nota-se, pelo teor do referencial teórico, tratar-se de um campo repleto de sutilezas algo subjetivas, passíveis de serem capturadas por meio de uma entrevista, mas que dificilmente seriam registradas em um questionário impessoal. Para um pesquisador com pouca experiência, isso é ao mesmo tempo estimulante e temeroso. Estimulante, porque esse estudioso entrará em um terreno efervescente, no qual a cada dia somam-se novas discussões, levando a um senso de incompletude, que ele pretende ajudar a desfazer, ainda que em pequena escala, por meio de seu trabalho. Temeroso, pelas dificuldades oferecidas por um caminho novo, com poucas trilhas pré-existentes a percorrer.

4.3 Variáveis da Pesquisa

Basicamente, dois são os construtos envolvidos nesta pesquisa: as condições capacitadoras e o uso do conhecimento. As condições capacitadoras são operacionalizadas segundo Nonaka e Takeuchi (1995) e Lloria e Moreno-Luzón (2005).

Para os primeiros, os mecanismos e circunstâncias formais que favoreçam o processo de criação de conhecimento entre grupos específicos dentro da organização envolvem os seguintes elementos capacitadores:

1. *intenção organizacional*: entendida como a aspiração da organização às suas metas e traduzida por visão sobre os conhecimentos e capacidades a serem desenvolvidas para tal;
2. *autonomia* aos membros: impelindo-os a buscar informações valiosas dentro e fora da organização e, com isso, a criar novos conhecimentos, eventualmente identificando oportunidades inesperadas;
3. *flutuação e caos criativo*: ocorrência de uma crise real ou introduzida pela organização visando a tensionar o ambiente pela quebra de rotinas e estruturas institucionalizadas, aguçando a concentração dos membros para a resolução dos problemas e alcance dos objetivos;
4. *redundância*: sobreposição proposital de informações entre os membros, o que favorece o compartilhamento de conhecimento tácito e um melhor entendimento de papéis e responsabilidades;
5. *requisito variedade*: organização que tenha diversidade interna análoga à complexidade de seu ambiente para poder enfrentar a variedade e os desafios que se

lhes apresentem em igualdade de condições. Em conhecimento, grosso modo, isso se traduziria pela combinação de informações de modo rápido, flexível e distinto.

Lloria e Moreno-Luzón (2005), baseadas em Nonaka e Takeuchi (1995), realizaram uma construção de itens objetivando o estudo de campo das condições capacitadoras para a criação do conhecimento, conforme listados no Quadro 10:

Quadro 10 - Itens para avaliação das condições capacitadoras de criação do conhecimento

<p>INTENÇÃO OU PROPÓSITO DA ORGANIZAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existência de diretrizes que expressem o principal objetivo da empresa; ▪ Expressão das diretrizes em uma frase ou slogan; ▪ Difusão das diretrizes pela empresa; ▪ Uso prático das diretrizes. 	<p>REDUNDÂNCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Competição entre equipes distintas; ▪ Existência de programas de rotação de pessoal; ▪ Existência de forma de trabalho sobreposta; ▪ Reuniões para compartilhar conhecimentos e idéias.
<p>AUTONOMIA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Independência das equipes na tomada de decisões relativas a suas tarefas; ▪ Independência do pessoal qualificado na tomada de decisões relativas a suas tarefas; ▪ Motivação das equipes para criar, aplicar e absorver novo conhecimento. 	<p>REQUISITO VARIEDADE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contato das equipes e unidades com o ambiente externo; ▪ Adaptação da organização para lidar com a complexidade do ambiente; ▪ Rotação de pessoal para enfrentar problemas e situações diversas.
<p>FLUTUAÇÃO E CAOS CRIATIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ruptura de rotinas e hábitos de trabalho ▪ Geração intencional de tensão ▪ Estímulo aos membros para quebra de rotinas e hábitos; ▪ Colocar novos desafios ao ambiente de trabalho 	<p>CONFIANÇA E COMPROMISSO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A confiança mútua como valor externado claramente nos objetivos da empresa; ▪ O compromisso com objetivos comuns como valor estabelecido concretamente nos objetivos da empresa; ▪ A confiança mútua e o compromisso com objetivos comuns como valor compartilhado.

Fonte: Lloria e Moreno-Luzón (2005)

O uso do conhecimento nos projetos de desenvolvimento produto foi operacionalizado com base no modelo SECI (Nonaka, 1994; Nonaka e Takeuchi, 1995), buscando aplicá-lo especificamente ao cotidiano de um grupo de desenvolvimento de produtos sob o ponto de vista de suas características, atividades e processos mais recorrentes, conforme relatadas

por Clark, Chew e Fujimoto (1987), Brown e Eisenhardt (1995), Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2002) e Gavira et al (2007). Como resultado desse cruzamento, o Quadro 11 elenca os principais itens para investigação:

Quadro 11 - Itens para avaliação do processo SECI nos grupos de projeto

<p style="text-align: center;">SOCIALIZAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compartilhamento de habilidades técnicas, idéias profissionais e/ou intelectuais entre membros da equipe; ▪ Ocorrência de reuniões informais – objetivos e conteúdos; ▪ Existência de livre troca de idéias no grupo; ▪ Existência e garantia de relação de confiança entre os membros; ▪ Canais freqüentes para saber de notícias e eventos da empresa; ▪ Abertura e estímulo à exposição de novas idéias (suas e de outros membros); ▪ Ocorrência e efeito de troca de membros de uma equipe; ▪ Existência e papel de mentor para orientação do grupo; ▪ Compreensão e aceitação do comportamento dos colegas; 	<p style="text-align: center;">EXTERNALIZAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Explicação de idéias e conceitos complexos ao grupo; ▪ Acerto de discrepância de conceitos entre membros; ▪ Formas de esclarecer os temas em discussão no grupo; ▪ Ações para gerar reflexão coletiva no grupo; ▪ Confirmação do entendimento de idéias e conceitos; ▪ Importância da imaginação e intuição no grupo; ▪ Ações para alinhamento de contradições; ▪ Ações para integrar idéia específica ao conjunto do projeto; ▪ Ações para auxiliar um colega a esclarecer seu ponto de vista.
<p style="text-align: center;">COMBINAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ocorrência e efeitos da combinação de idéias distintas no grupo; ▪ Tratamento dado às informações existentes na criação ou desenvolvimento de novas idéias; ▪ Papel das bases de dados no projeto; ▪ Importância de rede de contatos na criação de conhecimentos; ▪ Papel do registro documental dos projetos; ▪ Tratamento dado ao conhecimento encerrado no indivíduo; ▪ Ferramentas concretas empregadas para materializar uma idéia. 	<p style="text-align: center;">INTERNALIZAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Processo de aprendizagem do grupo; ▪ Compreensão de novas idéias pelo time de projetos; ▪ Maneiras de o grupo adquirir conhecimento e ganhar experiência; ▪ Ocorrência e freqüência de treinamentos práticos reais; ▪ Ocorrência, emprego e efeito de novas idéias ou conceitos.

Fonte: Autor

4.4 Unidades de análise

Ainda que o objetivo do estudo seja compreender o fenômeno aplicado ao desenvolvimento de produtos, dada a magnitude da empresa em tamanho e complexidade, para que se possa capturar os eventos, seus movimentos e implicações de maneira relevante é preciso certa divisão, elegendo, para a realização do estudo, algumas sedes principais da organização, e dentro delas, certos departamentos. Em princípio, julgou-se como ideal o estudo da organização em sua sucursal brasileira, localizada em São Paulo, que na realidade congrega grupos de projetos para a América Latina e, em menor escala, globais. Esta seria, portanto, a macro-unidade de análise. Em seguida, como subgrupos dentro destas mesmas unidades, seriam objetos de estudo os departamentos de 1) pesquisa e desenvolvimento e 2) marketing. Por fim, foi estudado um grupo de criação e desenvolvimento de produto com membros particularmente dos dois departamentos citados. Com isso, acredita-se haver realizado um recorte significativo que permitiu compreender melhor algumas relações existentes entre a criação do conhecimento e a criação de produtos na empresa em questão.

4.5 Tipo de investigação

Sekaran (1992) distingue entre uma investigação que pressuponha a relação de causa e efeito entre as variáveis (estudo causal) e uma que procure apreender a influência e correlação entre determinadas variáveis (estudo não-causal). No presente estudo, talvez fosse possível medir se o desenvolvimento de produto é decorrente da gestão adequada do conhecimento na Maxime. Entretanto, para isso seria necessário ter os construtos bem delineados e num grau maior de profundidade, demonstrando a forte influência exercida pelo conhecimento no lançamento de novos produtos, eventualmente em detrimento de outros fatores de menor

impacto. Sendo assim, parece plausível realizar nesse estudo uma investigação de natureza não-causal, buscando apurar as eventuais associações existentes entre as variáveis, com interferência mínima do pesquisador.

4.6 Método de amostragem

Hair et al (2006) caracterizam a amostra como 1) probabilística, quando seus elementos têm uma probabilidade conhecida, mas não necessariamente igual, de serem selecionados para uma amostra, o que é feito antecipadamente pelo pesquisador de forma aleatória, visando a um conjunto representativo, e, como tal, passível de generalização; e 2) não-probabilística, quando a inclusão ou não de elementos da amostra fica a critério do pesquisador, em cuja decisão pesam fatores subjetivos como experiência pessoal, conveniência e conhecimento especializado, razão pela qual serve essencialmente a estudos de caráter exploratório, não permitindo generalização.

Para o presente estudo, cuja pesquisa de campo se deu em duas esferas da organização, propôs-se realizar contato com elementos-chave da organização como, por exemplo, vice-presidentes e diretores, para geração de material especializado. Num segundo momento, buscou-se realizar entrevistas com elementos representativos dos departamentos de pesquisa e desenvolvimento e de marketing da empresa. A amostra inicial pretendida foi de, no mínimo, três (vice-presidentes ou diretores de marketing e pesquisa e desenvolvimento) e no máximo, dez (gerentes ou coordenadores de desenvolvimento de produto).

4.7 Método de coleta e mensuração dos dados

Kerlinger e Lee (2000) e Hair et al (2006) assinalam a importância da mensuração adequada enquanto elemento balizador das variáveis que compõem o constructo de análise, já que permite ao pesquisador ponderar, relativizar ou hierarquizar determinadas relações no universo pesquisado de maneira lógica e ordenada, o que tende a facilitar o entendimento dos resultados, ao mesmo tempo em que lhes dá suporte e credibilidade. Dessa forma, foi dada atenção especial a esse ponto em particular com o fim de assegurar a confiabilidade e a validade das eventuais descobertas da pesquisa.

Para os efeitos deste estudo, foram preparadas entrevistas semi-estruturadas que permitissem compreender melhor o contexto de aplicação do referencial teórico, testar o protocolo e as questões geradas e corrigir ou aprimorar os conceitos que serviram de base para a pesquisa de campo. Como preparação para elaboração do protocolo de entrevistas, foram pesquisados materiais e documentos da empresa, além dos já explorados neste trabalho, seguindo as orientações para pesquisa qualitativa de manuais como de Denzin (2001), Denzin e Lincoln (2005) e de Yin (2005), específicos sobre metodologia de pesquisa qualitativa e estudo de caso qualitativo.

Para abordagem aos entrevistados, inicialmente foram feitos contatos telefônicos para explanação dos objetivos da pesquisa e verificação de sua concordância em participar. Em seguida, foi enviada mensagem aos entrevistados-alvo por correio eletrônico, discorrendo brevemente sobre o tema a ser abordado e formalizando a solicitação de agendamento da entrevista. Ademais, foi criado um roteiro visando conferir seqüência estruturada à entrevista, incluindo os principais temas a serem pesquisados para orientar e facilitar a coleta, evitando

circularidades indesejadas. As conversas ocorreram por telefone e pessoalmente, tiveram duração média de 1 hora cada e foram gravadas com autorização verbal dos entrevistados. Foram entrevistadas 5 pessoas no total, sendo um diretor de pesquisa e desenvolvimento; um gerente sênior de marketing; um gerente regional de marketing; um gerente regional de pesquisa e desenvolvimento; e um coordenador de pesquisa e desenvolvimento.

No Quadro 12 são apresentados os principais tópicos do protocolo de entrevista.

Quadro 12 – Protocolo de entrevista

Parte I	Apresentação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pesquisador; ▪ Instituição; ▪ Objetivos da Pesquisa;
Parte 2	Qualificação do Entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nome, Telefone, Idade, Sexo; ▪ Trajetória Profissional (funções/duração); ▪ Função Atual (breve descrição).
Parte 3	Condições Capacitadoras – Questões para Diretores e Gerentes Seniores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compartilhamento da Intenção ou Propósito da Organização (1 questão); ▪ Autonomia aos Membros (2 questões); ▪ Flutuação e Caos Criativo (2 questões); ▪ Redundância (4 questões); ▪ Requisito Variedade (1 questão); ▪ Confiança e Compromisso (2 questões).
Parte 4	Processo SECI – Questões para equipes de Projetos de Desenvolvimento de Produto – P&D e Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Socialização (18 questões) ▪ Externalização (9 questões) ▪ Combinação (9 questões) ▪ Internalização (6 questões)

Fonte: Autor

5 ESTUDO DE CASO

A empresa objeto de estudo descreve-se em seu relatório anual (2007) como um dos fornecedores líderes globais de produtos para consumo nas categorias alimentos e cuidados com a casa e pessoais. Como uma de suas estratégias de crescimento, a empresa relata haver reorganizado os negócios para simplificar a estrutura organizacional e de gestão, bem como para melhorar as capacidades em marketing, gerenciamento do cliente e pesquisa e desenvolvimento, com o objetivo de promover uma melhor alocação de recursos, processos mais rápidos de tomada de decisão e níveis mais baixos de custo local e globalmente. Tal mudança foi batizada de *One Maxime*. Como resultado, a empresa, que tradicionalmente tinha dois presidentes, um para a sede inglesa e outro para a sede holandesa, passou a ter um único presidente. Além disso, em comunicado recente à imprensa (2008) a Maxime apresentou o alinhamento, sob uma só gestão, de suas áreas de pesquisa e desenvolvimento para alimentos e higiene e limpeza. O objetivo, segundo a referida nota, seria o de consolidar as três operações globais de P&D (Alimentos, Higiene e Limpeza e Pesquisa Corporativa) em uma única organização de P&D, visando o aumento da eficiência, simplicidade e foco. Consolidada a mudança, a Maxime conseguiria entregar um programa de P&D integrado, reduzindo sobreposições em atividades entre os centros e aumentando a velocidade e o impacto das inovações.

Jones (2005) defende que desde meados da década de 1960 a Maxime vinha construindo uma posição competitiva global à dianteira de seus principais concorrentes, traduzida por uma participação expressiva de mercado, com um grande número de marcas bem-sucedidas, nos mais diversos países e culturas. Segundo esse autor, tal vantagem competitiva era produto do conhecimento, e este resultava “do aprendizado cumulativo tácito

e multifacetado da organização.” (JONES; 2005, p.15). Entretanto, o mesmo autor registra a dificuldade de uso do conhecimento para o desenvolvimento de produtos na empresa por encontrar-se fragmentado, além de restrito pela ausência de comunicação e confiança entre partes distintas da organização.

A empresa coloca-se como líder mundial em pesquisa e desenvolvimento (P&D), promovendo crescimento por meio de *inovação* – novos produtos e combinações – e também por *renovação* – fortalecimento de marcas existentes pelo lançamento de extensões de linha e novas embalagens. A empresa afirma possuir mais de setenta centros de inovação ao redor do mundo, muitos dos quais concentrados na América Latina, alguns funcionando como centros regionais, outros globais. Segundo Jones (2005, p.184), a Maxime “consegue aliar uma formidável base de conhecimento corporativo a conhecimentos e capacidades locais”.

A página da internet da Maxime no Brasil aponta que divisão de alimentos da empresa mantém um centro de inovação para a América Latina em Valinhos (SP), responsável pelo desenvolvimento de produtos inovadores nas categorias de maionese, *ketchup* e bebidas, além das inovações regionais para margarinas e produtos culinários. Dentre suas atividades estão o desenvolvimento e experimentação de novas formulações e tecnologias, novos processos para produtos finais, novos materiais de embalagem e equipamentos, análises envolvendo consumidores para criação e otimização de novos produtos, bem como manutenção e gerenciamento de informações técnicas.

O Quadro 13 mostra as principais categorias de produto desenvolvidas pela Maxime em países da América Latina, bem como sua abrangência:

Quadro 13 - Pesquisa e desenvolvimento da Maxime na América Latina

categoria	país	abrangência
desodorantes e produtos para cabelo	Argentina	América Latina
Sabonetes em barra	Brasil	global
sabão em pó	Brasil	América Latina
tomates	Brasil	global
maionese, ketchup, bebidas, margarinas e produtos culinários	Brasil	América Latina
higiene bucal	Brasil	América Latina
chás	Chile	América Latina
produtos para limpeza e cuidados da pele	México e Brasil	América Latina

Fonte: documentos da empresa

Von Krogh, Nonaka e Aben (2001) discutem quatro estratégias de gestão do conhecimento a partir do estudo das práticas da Maxime aplicadas à indústria de alimentos, mais especificamente à categoria de culinários. Segundo esses autores, uma primeira medida tomada pela organização para a gestão do conhecimento nessa categoria foi a criação das *Oficinas do Conhecimento*, congregando especialistas e estudiosos de várias partes do mundo. Esse grupo tinha por objetivo compartilhar conhecimento sobre desenvolvimento de produto e inovação e deu origem a uma comunidade de prática, visando a garantir a colaboração e circulação do conhecimento entre as fábricas em diferentes regiões geográficas. O conceito de comunidade de prática foi criado por Lave e Wenger (1990), referindo-se a grupos de pessoas reunidas informalmente com interesses comuns no aprendizado e principalmente numa mesma prática e comunicando-se regularmente sobre suas atividades. Essencialmente, seus membros procurariam desenvolver suas competências em uma prática específica para

umentar suas competências individuais. Brown e Duguid (1991) ressaltaram que uma firma é constituída de comunidades: grupos de trabalho, grupos de um projeto, *networks* e comunidades de prática, para cada qual há um modo dominante de aprendizado e comportamento coletivo. Mais recentemente, Wenger, McDermott e Snyder, (2002, p.4) consideraram comunidades de práticas “grupos de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas ou uma paixão sobre um tópico e que aprofundam seu conhecimento e sua competência nessa área pela interação continuada”. Jones (2005, p.265), por sua vez, ressalta que “o conhecimento circula pelo ‘mundo Maxime’ por um sem-número de redes de contato pessoais” e que “essa cultura corporativa chave coexiste com diversas subculturas nas operações, permitindo à Maxime atuar com êxito em categorias e países tão distintos”.

Segundo Von Krogh, Nonaka e Aben (2001), a iniciativa de criação da comunidade de prática na Maxime resultou numa melhora das decisões de investimentos, disseminação das melhores práticas e inovação cooperada entre unidades distintas, além de haver permitido identificar lacunas de conhecimento e discussões entre os grupos para buscar resolver esses problemas. Daí pode-se depreender que, com a criação de uma rede de inovação global como no exemplo citado, a empresa poderia utilizar, de forma mais intensiva e organizada, das estratégias de *exploration* e *exploitation*.

O Quadro 14 resume as estratégias adotadas pela Maxime em seus projetos de desenvolvimento de culinários:

Quadro 14 – Estratégias de gestão do conhecimento aplicadas ao desenvolvimento de produtos (categoria culinários)

Estratégia	Definição	Impacto
Alavancagem	transferir conhecimento existente entre grupos da mesma organização	melhora do processo de desenvolvimento de produto
Expansão	refinar e aprofundar dados, informações e conhecimentos existentes	criação de novos processos de desenvolvimento a partir de um domínio de conhecimento atual
Apropriação	construir um novo domínio de conhecimento advindo de fontes externas	obtenção de conhecimento de parceiros para processos de desenvolvimento futuros
Sondagem	construir um novo domínio de conhecimento a partir do zero	criação de novos conhecimentos para inovação radical

Fonte: adaptado pelo autor de Von Krogh, Nonaka e Aben (2001)

Pelos relatos acima nota-se, pois, que a Maxime parece uma organização consciente das inúmeras possibilidades de aproveitamento do conhecimento para a criação de seus produtos, tanto a partir do compartilhamento interno como empregando recursos de fora da organização. Percebe-se, ainda, o papel de destaque dado às ferramentas de tecnologia da informação pela empresa como forma de auxílio nos processos de captura, difusão e armazenamento do conhecimento. Vale ressaltar, por fim, a tentativa de promover o compartilhamento do conhecimento tácito, sobretudo por meio das comunidades de prática. De toda forma, para compreender a extensão dessas iniciativas, julgou-se necessária uma pesquisa de campo que permitisse capturar o fenômeno e seus agentes em sua fonte geradora, de forma primária. É o que se pretendeu realizar como complemento natural desse estudo, conferindo-lhe propósito e valor presentes.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados foi feita por meio da comparação entre as respostas, visando identificar pontos de convergência e divergência, bem como a aderência do conteúdo das respostas aos questionamentos levantados. Foram descartadas observações que efetivamente não correspondessem às perguntas.

6.1. Condições Capacitadoras à Criação do Conhecimento

O primeiro Objetivo Específico desse estudo buscava identificar a presença das condições capacitadoras (Nonaka, 1994) proporcionadas e estimuladas pela organização e que favoreceriam a criação do conhecimento.

6.1.1 Intenção organizacional

Do ponto de vista da *Intenção Organizacional*, o resultado da pesquisa revela que a organização parece compartilhar com clareza e de forma ampla com os membros suas aspirações, bem como os conhecimentos e capacidades requeridas para a materialização delas.

Nas palavras dos entrevistados:

“Dos fóruns globais participam os contatos regionais e depois há os fóruns regionais, onde participam os contatos locais (...) Quando se chega a estes fóruns globais, as cabeças dos pilares aportam o conhecimento que trazem de seus próprios fóruns, as estratégias, e então a cascata das informações vem de cima para baixo”. (GC1)²

“Semanalmente vem um *newsletter* por e-mail informando como estamos incorporando vitalidade nos nossos produtos e marcas, com exemplos de cases e ações na comunidade, ou seja como há interação com os consumidores. O objetivo é que enxerguemos as oportunidades para fazer as mudanças em nossos grupos”. (GC2)

² GC1 refere-se ao grupo corporativo 1 de respondentes; GC2, ao grupo corporativo 2; essa denominação foi adotada para resguardar a identidade e a função direta dos entrevistados.

6.1.2 Autonomia aos membros

Quanto à dimensão *Autonomia aos membros*, os resultados expostos levam a crer que a organização concederia um certo grau de autonomia aos membros, variando conforme área de atuação e posição dentro da hierarquia; ademais, parece haver fomento real e freqüente aos membros para que criem novos conhecimentos, o que se comprova na fala dos respondentes:

“Do ponto de vista de P&D temos autonomia em relação à formulação que fazemos dentro do time técnico”. (GC1)

“Gerenciamos o projeto baseado em fases; ao passar de fase a fase, a decisão é tomada pelas categorias junto com os países.” (GC2)

“Temos centros de inovação, inclusive centros globais que buscam novas tecnologias; no nível das equipes, há distintos fóruns, objetivamos que a inovação venha em todas as tarefas da companhia”. (GC2)

“Pra disseminar essa prática, em uma reunião em que estava todo o time ele apresentou a ferramenta. A primeira reação da maioria foi de desconfiança, pelo desconhecimento, pela aparente complexidade, e pelo eventual trabalho extra envolvido (...) Hoje em dia todos os grupos de projeto incorporaram definitivamente essa ferramenta, pois enxergamos suas vantagens em razão de sua aplicação prática; o treinamento chegou num nível muito mais avançado – o terceiro foi dado por um especialista da UNICAMP, e a partir daí foram capacitados outros *experts* dentro da empresa”. (GC1)

6.1.3 Flutuação e caos criativo

No que diz respeito à *Flutuação e Caos Criativo*, os entrevistados revelaram haver mecanismos “naturais” de rupturas e tensões, isso é, tais quebras de rotina resultam de situações que vêm como estruturais, porém não algo deliberadamente provocado pela organização. De todo modo, admitem que essas mudanças tidas como naturais causam certo desconforto, de forma que os membros têm de movimentar-se para buscar refazer, com a pessoa nova, o relacionamento que havia com a anterior, conforme ilustram os depoimentos:

“Por exemplo, tínhamos um chefe de origem européia e então mudamos para um chefe asiático. A cultura é completamente diferente. Foi uma ruptura para o time, pois a forma de trabalho, grau o envolvimento nos projetos é completamente diferente, então a gente interage de forma diferente com a liderança. (...) também por causa de diversidade – diferentes pessoas,

diferentes idades, diferentes *backgrounds*, diferentes experiências, diferentes países, diferentes tempos de empresa – pode haver conflitos e tensões”. (GC1)

6.1.4 Redundância

Quanto ao quesito *Redundância*, a pesquisa relevou haver certo grau de competição entre as equipes de trabalho, embora de forma velada. Além disso, afirmou-se ocorrer rotação de pessoal com frequência, por iniciativa da organização, bem como a existência de mecanismos formais para o compartilhamento de conhecimento. Por outro lado, a pesquisa não confirmou haver sobreposição desejada de funções ou tarefas, exceto no aspecto local-regional, ainda que isso seja visto de forma relativamente negativa pelos entrevistados. Com a palavra, os entrevistados:

“Entre grupos distintos existem conflitos porque os projetos competem para serem lançados, ou pela importância de um projeto versus outro; nesse sentido, faz-se uma análise de portfólio, e um ranking; há projetos que são prioritários, se define qual é mais importante, qual é menos; são limitações que cada uma das equipes de trabalho sabem que têm, uma briga pelos recursos, e às vezes o **project leader** tem um único projeto e vai brigar para que o aprovem”. (GC2)

“Com o tempo, os locais perderam responsabilidades que se foram agregando às equipes regionais e os locais perderam poder. Às vezes não é bom para a organização porque existem coisas que deveriam ser locais, porém agora se gerenciam regionalmente; mas, por outro lado há maior harmonização”. (GC2)

“O objetivo é justamente dividir conhecimento e melhorar relacionamento. Antes, por exemplo, há muito tempo, nosso relacionamento com a alguns países era muito difícil – poucas pessoas viajavam pra lá, eles quase nunca vinham pra cá. Hoje a gente tem um chefe expatriado aqui, tem brasileiro trabalhando lá, os caras vem e vão o tempo todo. Essa frequência fez com que o relacionamento melhorasse 100%. (GC1)

6.1.5 Requisito variedade

No que tange ao *Requisito Variedade*, a pesquisa mostra que os membros se reconhecem como estando preparados para fazer frente às adversidades que possam surgir no ambiente externo, tendo em vista possuírem pessoal completamente dedicado a capturar os movimentos do mercado, bem como mecanismos que garantam o uso de tais conhecimentos internamente.

“Temos grupos distintos monitorando o que esta acontecendo no ambiente; temos consultores externos que se reúnem com o **board** e passam sua visão do que vai ocorrer na economia; o grupo dos legais, que estão sempre analisando o que esta mudando em termos de legislação com respeito a nossos produtos; outras pessoas de mercado que observam os movimentos da concorrência não só no nível local mais também mundial, e a assim a informação é compartilhada por categoria”. (GC2)

“A gente tem times específicos dedicados isso, que trabalham para indicar tendências de mercado, de consumidor, de matérias-primas, e que fazem o *cascade* para a organização. (...) Tem um time que trabalha para gerar esses documentos para que todos os níveis da organização saibam o que vem pela frente e estejam preparados para enfrentar isso. Pra garantir que as pessoas leiam esse material, de tempos em tempos a gente faz um exercício em que você tem que fazer tua visão pro futuro, estratégica, incorporando essas informações que vieram desses times – portanto obrigatoriamente você tem de estar conectado pra saber o que vai acontecer lá na frente”. (GC1)

6.1.6 Confiança e Compromisso

Quanto ao quesito *Confiança*, a pesquisa mostra que isso é incentivado pela organização por meio de treinamentos específicos, assim como no dia a dia de trabalho, em que se buscam contatos mais pessoais em detrimento dos virtuais. Já no quesito *Compromisso*, a percepção dos entrevistados é a de que a maneira concreta de a organização repassar valores de compromisso com objetivos comuns está materializada na figura do “líder inspirador”.

“Está claro que temos que cumprir o mesmo objetivo. No dia a dia a gente tem que criar a confiança com o outro para que o projeto saia – objetivos comuns de certa forma promovem esta confiança – mas existe muita rotatividade e então mudam as pessoas e você tem que reconstruir esta confiança. Isso se faz de forma natural, no trabalho do dia a dia, nas conferencias telefônicas, nas reuniões presenciais, pois falar com alguém fisicamente é muito melhor que somente por telefone para promover a confiança”. (GC2)

“Pra mim veio automaticamente a imagem do líder. Nós temos líderes muito bons e eles conseguem inspirar e passar a visão que a companhia gostaria que todo funcionário tivesse no coração. Esses líderes são responsáveis por inspirar e fazer com que a gente entre nesse *mood* ou nesse movimento que a companhia gostaria que a gente estivesse”. (GC1)

Finalmente, apurou-se pela pesquisa que o surgimento de iniciativas não ocorre em qualquer ponto da organização, embora haja um documento formal para o encaminhamento de uma idéia de qualquer pessoa da empresa. Além disso, revelou-se não haver rotação de

lideranças, sendo que cada profissional lidera a tarefa em que é especialista, com exceção de marketing, cujos membros são geralmente os líderes do projeto. Do ponto de vista da comunicação lateral, a pesquisa mostra haver abertura, inclusive física, para o fluxo natural e compartilhamento das informações. No que diz respeito às equipes multifuncionais como mecanismo de coordenação, a pesquisa demonstrou que tal é condição necessária para a evolução do projeto, já que seu andamento depende das diversas áreas, embora isso implique, por outro lado, negociação mais longa com os vários envolvidos no processo. Por fim, o sucesso a partir da combinação dos conhecimentos é visto como presente, a depender de alguns fatores, como comprometimento mútuo, comunicação freqüente, atitude de compartilhamento e um líder inspirador.

Os Quadros 15 e 16 apresentam uma síntese dos resultados da pesquisa de ocorrência das condições capacitadoras na organização objeto de estudo:

Quadro 15 – Ocorrência das condições capacitadoras na organização

Condições Capacitadoras	Descrição	Síntese dos Resultados
1. Compartilhamento da Intenção ou Propósito da Organização	Difusão dos principais objetivos da organização a seus membros.	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de fóruns globais, regionais e locais, em forma de cascata (das esferas mais altas até a média gerência) para aportar conhecimentos e alinhar objetivos; - Divulgação desses conteúdos por meio de portal na intranet, oficinas, reuniões e jornal interno com casos reais de como os objetivos estão sendo efetivados.
2. Autonomia aos membros	Processo de tomada de decisão das equipes no que diz respeito às suas tarefas	<p>Níveis distintos de autonomia:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1- para cada membro, restrita à sua área de especialização; 2- para o grupo de trabalho, mais ampla em relação ao andamento operacional do projeto; 3- para o comitê corporativo, poderes para alterações profundas nos rumos dos projetos.
	Estímulo da organização a que os membros criem novos conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> - Centros de inovação que buscam/fomentam novas tecnologias; - Fóruns específicos com especialistas e entre grupos distintos da organização
3. Flutuação e Caos Criativo	Rupturas das rotinas de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Introdução de pessoa advinda de outra área de negócio ou centro de inovação diverso; - Inserção de membro de cultura distinta (ex.: oriental) como liderança.
	Geração de tensões em grupos específicos	Diversidade na composição dos grupos (diferentes pessoas, idades, experiências de vida, países, especialidades, tempos de empresa)

Fonte: pesquisa de campo

Quadro 16– Ocorrência das condições capacitadoras na organização (cont)

Condições Capacitadoras	Descrição	Síntese dos Resultados
4.Redundância	Concorrência entre equipes de trabalho	Competição dos grupos pelos recursos, pela priorização de seu projeto, pelo reconhecimento do superior.
	Rotação de pessoal	- Circulação de pares: entre distintas unidades de negócio no mesmo país; e entre a mesma unidade em distintos países; -Mudança para área distinta da sua formação original (ex. engenheiro de alimentos que passa a trabalhar na categoria de higiene e limpeza ou contador que muda da área financeira para marketing.
	Sobreposição de funções ou tarefas	Entre profissionais locais e regionais, em alguns casos com aspectos negativos: 1-duplicação de trabalhos sem comunicação adequada entre os pares, resultando em projetos com desempenhos diferentes; 2-perda de poder de tomada de decisão dos profissionais locais
	Modo formal de as equipes compartilharem idéias e conhecimento	-Reuniões freqüentes para troca de experiências sobre projetos em andamento; -Fóruns e oficinas para compartilhamento de projetos fechados e planos de lançamentos futuros.
5.Requisito Variedade	Esforços da organização em preparar seus membros para lidar com a complexidade do ambiente externo	Existência de grupos distintos monitorando o ambiente (economia, consumidor, matérias-primas, legislação, concorrência). São gerados documentos disponíveis na Intranet. Para garantir o uso do material, equipes de projeto têm de escrever sua visão estratégica de futuro baseadas nesse conjunto específico de conhecimentos.
6.Confiança e Compromisso	Formas de a organização estabelecer relação de confiança mútua entre seus membros	- Treinamentos específicos em que membros são colocados em situações que promovam interação e cumplicidade; - Estímulo à busca do contato pessoal (reunião presencial) em vez de contatos impessoais (e-mail, telefone) para construção e aprofundamento do relacionamento.
	Maneiras de a organização repassar concretamente a seus membros valores de compromisso com objetivos comuns	Líder inspirador pelo exemplo, que traduza os movimentos da companhia para a equipe e ao mesmo tempo consiga entender e conduzir o grupo para a realização dos projetos.

Fonte: pesquisa de campo

6.2. Criação do Conhecimento no Contexto do modelo SECI

O segundo objetivo específico desse estudo visava apontar características de criação do conhecimento no contexto do modelo SECI, dentro no grupo de projetos de desenvolvimento de produto.

6.2.1 Socialização

O resultado da pesquisa mostra vários indícios da ocorrência de socialização como processo de interação entre os membros do grupo de projetos. Tendo em vista o fato de a equipe ser multifuncional, com pessoas provenientes de áreas diferentes dentro da organização – sendo cada uma responsável por parte do projeto e todas por sua conclusão – faz-se necessária a integração de vários conhecimentos particulares a cada área e que precisam ser tornados comuns:

“Geralmente todo início de projeto tem uma reunião inicial que a gente chama de *kick-off* onde a gente explica mais ou menos a tecnologia. Seria uma aula para leigos explicando em que vamos trabalhar, para colocar todo mundo dentro do mesmo nível”. (GP2)³

“É tudo uma inter-relação, de todas as áreas, pois as ações dos outros interferem em meu projeto, então temos que avançar com o objetivo comum, por isso estamos todo o tempo trocando informações para que se siga com o avanço das etapas do projeto (...)cada um traz seus pontos de vista e com isso se tomam as decisões de avançar ou acertar algo que esteja faltando”. (GP1)

Vale ressaltar, ainda, as observações referentes a trocas ou mudanças de pessoas entre os grupos de projeto. Nota-se uma valorização do componente tácito do conhecimento como elemento diferencial dos recém-chegados ao grupo, para além de suas especialidades técnicas:

“Uma coisa legal também é a troca de cultura: a gente tem um asiático, um europeu – além de trazerem conhecimento da categoria, eles trazem conhecimento da cultura – como são as coisas naquele país, como o consumidor se comporta. É o que agrega mais, em minha opinião, porque muitas vezes coisas sobre a tecnologia e a categoria você consegue buscar, mas essa bagagem cultural que essas pessoas trazem é muito mais rica que um conhecimento técnico”. (GP2)

³ GP1 refere-se ao grupo de projetos 1 entrevistado; GP2, ao grupo de projetos 2; essa denominação foi adotada para resguardar a identidade e a função direta dos respondentes.

Também merece destaque o mecanismo de estabelecimento de uma relação de confiança mútua entre os membros do grupo de projetos, resultante de uma convergência de fatores, dentre os quais a troca permanente de informações entre os responsáveis, aliada a um ambiente de trabalho informal e o uso de uma ferramenta que garante o cumprimento:

“...pela forma como os projetos são construídos, e em tempos curtos, se você não confiar no outro a coisa não anda e acaba “sobrando” pra você. Isso é deixado claro desde quando você entra no projeto, porque você sabe exatamente o que cada um tem que fazer e o tempo que tem de entregar (...)Tem vez que você faz a estratégia do projeto no café”. (GP2)

6.2.2 Externalização

A pesquisa revelou que a principal ferramenta para a explicitação de conhecimento é o registro formal de todo o processo de desenvolvimento. A garantia de que houve o entendimento correto pelos membros do grupo seria dada pelas reuniões do funil de inovação em que todos revisam as últimas atividades registradas, esclarecem eventuais dúvidas, bem como definem as próximas tarefas:

“Há as rotas burocráticas dentro da Maxime, que a gente escreve todo o projeto e garante que isso fique registrado, e tem toda a parte do funil de inovação, com as reuniões pré-gates pra reforçar que tudo aquilo que foi acordado pra entregar em cada *gate* esteja sendo feito (...) a gente senta, sem apresentação, e explica o que está fazendo, e os problemas que vem enfrentando, e começa a discussão entre a gente pra tentar resolver.” (GP2)

6.2.3 Combinação

O resultado da pesquisa aponta o emprego recorrente de mecanismos formais de registro com vistas a incorporar novos conhecimentos pela organização. Isso é feito não só com novas idéias surgidas internamente, mas com também informações externas como aquelas advindas de um fornecedor ou da universidade.

“Geralmente toda informação nova que é bastante relevante gera um relatório divulgado pra todo mundo e, além disso, é feita uma apresentação oficial.” (GP2)

“Temos uma ferramenta que gerenciamos globalmente onde colocamos todos os projetos. Em determinados níveis essa informação pode ser aberta internamente e pode ser acessada pelo grupo em outros países”. (GP1)

“É fundamental, para não perder o *background* do que foi feito, do conhecimento gerado, se uma pessoa for embora, pra evitar retrabalho”. (GP2)

Um ponto importante refere-se à retenção do conhecimento individual:

“Obviamente a Maxime tem tudo registrado e quem estiver envolvido sabe dos detalhes e informações do projeto; alguém que saia da empresa levará consigo o conhecimento e isso é inevitável, porém a pessoa nunca gerencia sozinha a informação; embora seja especialista em determinado tema, compartilha a informação com outros colegas; se vai embora, os outros continuam o trabalho; se alguém entra na posição de outra pessoa, já possui as ferramentas e sabe o que precisará fazer, ou seja: temos marcos muito claros do trabalho”. (GP1)

6.2.4 Internalização

A pesquisa confirma o processo de aprendizagem e internalização de um conhecimento explícito pelo conceito de “aprender fazendo” (*learning by doing*):

“A pessoa é envolvida rapidamente nas equipes; quem entra na Maxime tem uma capacitação programada em todos os processos da companhia e a melhor capacitação que enxergamos é integrar essa pessoa rapidamente nos projetos em que melhor irá aprender, incrementando suas tarefas dentro dele”. (GP1)

“Tem o programa de treinamentos, que é modular, ou o treinamento de colocar a pessoa ‘no fogo’, em que se aprende na marra: ou vai para um fórum, ou vai fazer um teste na fábrica sozinho, até pra testar a capacidade de decisão das pessoas e ver como ela se sai em situações de pressão” (GP2).

7 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E CAMINHOS FUTUROS

7.1 Conclusões

A criação do conhecimento é um tema vasto, que dá margem a um sem-número de indagações. No presente estudo, buscou-se encaminhar alguns questionamentos que fossem de interesse de um universo mais amplo de pessoas dentro e fora da academia, para além das inquietudes do pesquisador.

Há ainda bastante indefinição sobre o emprego dos conceitos: gestão e criação do conhecimento se confundem e às vezes são usados indistintamente, sendo predominante a ocorrência da *gestão* sobre a da *criação*. É um campo ainda relativamente nebuloso, que requer certa depuração, o que se pode considerar tarefa difícil pela abstração dos conceitos que guardam muitas semelhanças no seu contexto aplicado, às vezes não permitindo separá-los em seu uso na literatura. De todo modo, o estudo possibilitou entendimento mais claro dessas variações, comuns nas ciências sociais aplicadas, para uma contextualização mais acurada.

A pesquisa de campo revelou que a organização parece ter consciência dos benefícios e da importância de construir e disponibilizar mecanismos que favoreçam a criação de conhecimento por seus colaboradores. Tudo leva a crer que, na esfera organizacional, são realizados esforços para que o conhecimento seja disseminado e compartilhado pelas distintas áreas da empresa; porém os fatos também mostram que há muito a ser feito para a fluidez desse conhecimento, razão pela qual houve mudanças estruturais, visando maior integração das equipes e de seus respectivos conhecimentos. Ressalte-se que, como duas das formas mais

recorrentes de promover a transferência e compartilhamento de conhecimento, estão a transferência física de pessoas entre áreas, regiões ou países e a busca de estabelecimento de relações interpessoais fortes.

Na esfera departamental, nota-se, pela pesquisa, haver compartilhamento de conhecimento, sobretudo em razão das ferramentas colocadas pela organização; em outras palavras, não é uma prerrogativa dos membros realizar esse compartilhar de forma espontânea: isso se dá mais por força da estrutura de trabalho – grupos multidisciplinares, rotação de profissionais entre áreas distintas – do que propriamente pela iniciativa pessoal ou circunstâncias naturais. Donde se poderia supor que os objetivos e esforços estratégicos da organização de ampliar o alcance dos conhecimentos existentes em seu interior não se refletem completamente na realidade de seus grupos de trabalho.

7.2 Limitações

A elaboração desse estudo produziu no pesquisador inúmeros conflitos e dúvidas. Um dos conflitos mais recorrentes foi a escolha do tema, e a principal dúvida, sua relevância. As muitas leituras e as discussões com o orientador e com os colegas mostraram quão comuns são essas inquietudes, e como o tempo trata de amainá-las. O tema adquire robustez à medida que se avança nas leituras e se realizam conexões entre os diversos autores, ganhando importância com o “amadurecimento” das idéias e na “prova do campo”.

Uma segunda dificuldade residiu na insegurança quanto ao conteúdo. A pergunta mais marcante era a de quando se deveria interromper a busca por materiais que jogassem luz à discussão. A percepção é a de que o exercício não tem fim, e quanto mais se buscar, mais se encontrará, razão pela qual o critério de fechar essa etapa foi de natureza operacional: era

tempo de parar de ler e começar a escrever a partir do já selecionado. A resolução se mostrou acertada, pois o conteúdo emergiu no processo de construção do projeto.

A terceira maior dificuldade referia-se à metodologia, e o questionamento levantado foi o de se a discussão teórica poderia ser investigada, em campo, pela metodologia escolhida, e se a orientação epistemológica e os autores estudados como orientação eram suficientes. Novamente, aqui, outras leituras serviram de espelho, mostrando, ademais, que não se encontram esclarecimentos adicionais fora do universo dos artigos e estudos afins: as respostas se encontram nos próprios textos, cabendo ao pesquisador a tarefa de analisar, sob as várias perspectivas possíveis, seu estudo em cotejo com os que lhe serviram de base, num percurso cíclico. Felizmente, as descobertas advindas da pesquisa de campo confirmaram acerto em grau suficiente para a reflexão desejada.

Finalmente, embora as entrevistas realizadas tenham dado uma pequena dimensão da ocorrência do fenômeno, teria sido enriquecedor realizá-las em maior quantidade, eventualmente até com os mesmos respondentes, para aprofundar a discussão de algumas questões, capturar melhor certas nuances de suas observações e acumular um conjunto mais denso e abrangente de conteúdos, representando parcela maior da organização.

7.3 Caminhos Futuros

Este estudo abre possibilidades de alguns desdobramentos. Um deles seria o de estudar em mais profundidade os grupos de projeto na mesma organização, porém a) de categorias diferentes; b) de países diferentes; c) de níveis de responsabilidade diferentes, realizando cruzamentos que permitam aferir pontos de convergência e divergência em cada grupo e seus impactos.

Outra possibilidade seria a de trabalhar em uma única condição capacitadora (ex.: autonomia aos membros) ou uma das dimensões do modelo SECI (ex.: socialização) para entender seu impacto no uso do conhecimento tácito dos grupos e sua eventual importância sobre as demais dimensões.

Por fim, um último desdobramento seria a realização de um estudo de caráter comportamental, talvez verificando quais características de personalidade ou que funções específicas eventualmente favoreceriam a criação de conhecimento nas equipes de projeto; ou maneiras de capturar conhecimento de pessoas de atitude mais fechada ao compartilhamento “natural”; ou ainda o papel ou a influência do líder na criação e compartilhamento do conhecimentos entre membros de um grupo.

8. REFERÊNCIAS

- ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. **MIS Quarterly**, Mar2001, Vol. 25 Issue 1, p107-136.
- ALCADIPANI, R.; DAVEL, E. Estudos críticos em administração: A produção científica brasileira nos anos 1990. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.43, n.4, 2003.
- ARGYRIS, C **Reasoning, learning, and action: individual and organizational**. San Francisco : Jossey-Bass, 1982
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning: a theory of action perspective**. New York, McGraw-Hill, 1978.
- BLOMBERG, J. Reflections about the phenomenographic approach. In: LÖWSTEDT, J. STJERNBERG, T (Eds.) **Producing Knowledge Management - Research as Practice**. London/New York, Routledge, 2006, p.53-71.
- BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation. **Organization Science** 2(1) pp 40-57. 1991
- BROWN, J.S.; DUGUID, P. **The Social Life of Information**. Boston, Harvard Business School Press, 2000.
- BROWN, S.L.; EISENHARDT, K.M. Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions. **Academy of Management Review**, Apr, Vol. 20 , 1995, p. 343-378
- CLARK, K.B.; CHEW, W.B.; FUJIMOTO, T. Product Development in the World Auto Industry - Comments and Discussion. **Brookings Papers on Economic Activity**. Washington, 1987. p.729-81
- CHOO, C.W. Sensemaking, Knowledge Creation, and Decision Making - Organizational Knowing as Emergent Strategy. In: CHOO, C.W.; BONTIS, N (Eds). **The Strategic Management of Intellectual Capital and Organization Knowledge**. New York, Oxford University Press, 2002, p. 79-88.
- COOPER, R.G.; EDGETT, S.J.; KLEINSCHMIDT, E.J. Optimizing the Stage-Gate Process: What Best Practices Companies Are Doing – Part II. **Research Technology Management** 45, 6, Nov-Dec 2002, p.43-9.
- CYERT, R. M.; MARCH, J. G.. **A Behavioral Theory of the Firm**.. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1963.
- DE GEUS, A. Planning as Learning. **Harvard Business Review**. Boston, Mar/Apr, Vol. 66, n.2, p.70-4, 1988

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (Eds). **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks, Sage, 2005.

DENZIN, N.K. The Interpretive Process. In: **Interpretive Interactionism**. Thousand Oaks/London, Sage, 2001.p.70-97.

DURAND, T. The making of a metaphor – Developing a theoretical framework. In: LÖWSTEDT, J. STJERNBERG, T (Eds.) **Producing Knowledge Management - Research as Practice**. London/New York, Routledge, 2006, p.178-95

EARL, M. On Issue-Driven Research. In: LÖWSTEDT, J. STJERNBERG, T (Eds.) **Producing Knowledge Management - Research as Practice**. London/New York, Routledge, 2006, p.23-37

EASTERBY-SMITH, M; LYLES, M.A. (Eds). The Blackwell Handbook of Organizational Learning & Knowledge Management, Oxford, Blackwell, 2003

FORRESTER, J. W. Industrial Dynamics -A Major Breakthrough for Decision Makers. **Harvard Business Review**, Vol. 36, No. 4, pp. 37-66

_____.**Collected Papers**. Waltham, MA, Pegasus Communications, 1975.

FOUCAULT, M. **A arqueologia do saber**. Rio de Janeiro, Forense Universitária, 2007.

FOURNIER, V.; GREY, C. Na hora da crítica: Condições e perspectivas para estudos críticos de gestão. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.46, n.1, 2006.

GAVIRA, M.; FERRO, A.F.P.; ROHRICH, S.S.; QUADROS, R. Gestão da Inovação Tecnológica: Uma Análise da Aplicação do Funil de Inovação em uma Organização de Bens de Consumo. **Revista de Administração Mackenzie**. Vol. 8, N.1, 2007, p. 77-107.

GODOY, A. S. Estudo de Caso Qualitativo. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.(Orgs.) **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo, Saraiva, 2006. p.115-46.

GRANT, R.M. Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. **Organizational Science**, Vol.7, No.4, Jul-Aug 1996, p.375-87.

HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Bookman, 2006

HANSEN, M.T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your strategy for managing knowledge? **Harvard Business Review**. Boston, Mar/Apr 1999. Vol. 77, Num. 2

JONES, G. **Renewing Unilever – Transformation and Tradition**. Oxford, Oxford University Press,. 2005.

KAKABADSE N.K.; KOUZMIN A.; KAKABADSE A. From Tacit Knowledge to Knowledge Management: Leveraging Invisible Assets. **Knowledge and Process Management**. Vol. 8, Number 3, p. 137-54 (2001)

KERLINGER, F. N.; LEE, H. B. **Foundations of behavioral research**. 4th ed. California: Thomson Learning, 2000

KILDUFF, M.; MEHRA, A. Postmodernism and Organizational Research. **Academy of Management Review**. v.22, n.2, p.453-81, 1997.

KOGUT, B; ZANDER, U. Knowledge of The Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. **Organization Science**, Aug92, Vol. 3 Issue 3, p383-397.

LAVE, J.; WENGER, E. C., **Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation**. Cambridge University Press: New York.1990.

LEONARD, D.; SENSIPER, S. The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. **California Management Review**, Spring98, Vol. 40 Issue 3, p112-132.

LEVINTHAL, D. A.; MARCH, J. G. The Myopia of Learning. **Strategic Management Journal**, Winter93 Special Issue, Vol. 14 Issue 8, p95-112.

LLORIA, M. B.; MORENO-LUZÓN, M. D. Construction and Validation of Measurement Scales for Enablers of Knowledge Creation. **Management Research**. Armonk, Fall 2005. Vol. 3, Num. 3; p. 225-38

LÖWSTEDT, J. STJERNBERG, T (Eds.) **Producing Knowledge Management - Research as Practice**. London/New York, Routledge, 2006

MALHOTRA, Y. Why Knowledge Management Systems Fail? - Enablers and Constraints of Knowledge Management in Human Enterprises. In: HOLSAPPLE. C.W. (Ed). **Handbook on Knowledge Management 1: Knowledge Matters**. Heidelberg, Springer-Verlag, 2003. p.577-600.

MARCH, J. G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. **Organization Science**, Feb91, Vol. 2 Issue 1, p71-87.

MATUSIK, S. F; HILL, C.W.L. The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation, and Competitive Advantage. **Academy of Management Review**, Oct98, Vol. 23 Issue 4, p680-697.

NELSON, R.; WINTER, S. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Campinas, Editora Unicamp, 2005 [1982].

NONAKA, I. The knowledge creating company. **Harvard Business Review**, 69, (Nov-Dec), 1991, p. 96-104,

NONAKA, I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. **Organization Science**, Feb94, Vol. 5 Issue 1, p14-37.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre, Bookman, 2008 [1995].

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. **Long Range Planning**, Feb2000, Vol. 33 Issue 1, p5-34.

PENROSE, E. A **Teoria do Crescimento da Firma**. Campinas, Editora da Unicamp, 2006 [1959]

POLANYI, M. **The Tacit Dimension**. Peter Smith, Gloucester, Mass, 1983 [1966].

POPADIUK, S.; CHOO, C. W. Innovation and knowledge creation: How are these concepts related? **International Journal of Information Management**, Aug2006, Vol. 26 Issue 4, p302-312.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The Core Competences of the Corporation. **Harvard Business Review**, May-Jun 1990, p.79-91

ROGERS, D.M.A. The challenge of fifth generation R&D. **Research Technology Management**. Arlington, Jul/Aug 1996. Vol. 39, Num. 4, p. 33

SCHEIN, E. H. **Process Consultation: Its Role in Organization Development**. Reading, Addison-Wesley, 1969

SCHWANDT, T. Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (Eds). **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa – Teoria e Abordagens**. Porto Alegre, Bookman/Artmed, 2007.

SEKARAN, U. **Research methods for business: a skill-building approach**. 2nd ed. New York: John Wiley, 1992.

SENGE, P. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organizations**. London, Century, 1990.

SIMON, H. A. Bounded Rationality and Organizational Learning. **Organization Science**, Feb91, Vol. 2 Issue 1, p125-134.

SPENDER, J.C. Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory. **Journal of Organizational Change Management**, 1996, Vol. 9 Issue 1, p63-78.

STAKE, R.E. Case Studies. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (Ed). **Handbook of Qualitative Research**. 2nd. Ed. Thousand Oaks, Sage, 2005. p.435-54.

TSOUKAS, H. Do We Really Understand Tacit Knowledge? In: EASTERBY-SMITH, M; LYLES, M.A. (Eds). **The Blackwell Handbook of Organizational Learning & Knowledge Management**, Blackwell, 2003, p410-427.

TSOUKAS, H. The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach. **Strategic Management Journal**, Vol. 17, Winter, 1996, p. 11-25.

VIEIRA, M.M.F.; CALDAS, M. Teoria Crítica e pós-modernismo: Principais alternativas à hegemonia funcionalista. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.46, n.1, 2006.

VON KROGH, G.; NONAKA, I.; ABEN, M.. Making the most of your company's knowledge: a strategic framework. **Long Range Planning**. 34(4), 2001, p. 421-4

VON KROGH, G.; ROOS, J. **Organizational Epistemology**. London, MacMillan, 1995.

WEICK, K.E. **Sensemaking in Organizations**. Thousand Oaks, Sage, 1995.

WENGER, E; MCDERMOTT, R.; SNYDER, W. M. **Cultivating Communities of practice: A Guide to Managing Knowledge**. Boston, Harvard Business School Press, 2002.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, Apr-Jun84, Vol. 5 Issue 2, p171-180.

WITTGENSTEIN, L. **Tractatus Logico-Philosophicus**. Trad. Luiz Henrique Lopes dos Santos. São Paulo, EDUSP, 1993 [1961].

YIN, R.K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. Porto Alegre, Bookman, 2005..

9. ANEXOS

9.1. Protocolo de Entrevista

Parte 1 – Apresentação

Meu nome é Jorge Fernando e estou atualmente conduzindo uma pesquisa de mestrado em Gestão Estratégica de Recursos na Universidade Mackenzie, com foco sobre a perspectiva de Ativos do Conhecimento.

Gostaria de sua colaboração para uma entrevista. Meu objetivo é entender como a combinação de capital humano, informação e tecnologia é colocada a serviço de uma organização baseada em conhecimento, como é o caso de sua empresa.

Devo ressaltar que todas as informações terão tratamento confidencial e serão usadas apenas para fins de pesquisa; além disso, serão também resguardados, se assim o desejarem, os nomes da empresa e dos funcionários participantes da pesquisa.

Parte 2 – Qualificação do Entrevistado

Nome _____

Telefone _____ Idade _____ Sexo _____

Trajetória Profissional: (Funções/Duração) _____

Função Atual (breve descrição) _____

Parte 3 – Questões (Nível Corporativo) – Criação do Conhecimento

Compartilhamento da Intenção ou Propósito da Organização

1. Como é externado e difundido o principal objetivo da organização aos seus membros?

Autonomia aos Membros

2. Como é o processo de tomada de decisão das equipes no que diz respeito às suas tarefas?
3. As equipes são estimuladas pela organização a absorver, criar e aplicar um novo conhecimento? De que maneira?

Flutuação e Caos Criativo

4. Existe alguma situação de ruptura das rotinas de trabalho? Tais rupturas são naturais ou provocadas? Quando e por quê?
5. Em que medida há geração de tensões em grupos específicos na organização?

Redundância

6. Há algum tipo de concorrência entre equipes de trabalho?
7. É comum haver programas de rotação de pessoal? Com que finalidade? Como ocorre esse processo?
8. Existe algum tipo de sobreposição de funções ou tarefas? Por quê?
9. Há algum modo formal estabelecido para as equipes realizarem compartilhamento de idéias e conhecimentos?

Requisito Variedade

10. Como a organização prepara seus membros para lidar com a complexidade do ambiente externo, que muitas vezes apresenta situações inesperadas?

Confiança e Compromisso

11. De que forma a organização busca estabelecer uma relação de confiança mútua entre seus membros?
12. Como a organização repassa concretamente a seus membros valores de compromisso com objetivos comuns?

Parte 4 – Questões (Equipes P&D e Marketing) – Processo SECI

Externalização

1. Como vocês costumam explicar idéias e conceitos eventualmente complexos ao grupo com o qual estão trabalhando?
2. O que vocês fazem quando há discrepância de conceitos entre membros do grupo?
3. Como vocês geralmente deixam claro o que está sendo discutido?
4. O que vocês costumam fazer para gerar reflexão coletiva no grupo?
5. Como fazem para ter certeza de que uma idéia ou conceito foi compreendido?
6. Que grau de importância tem a imaginação neste grupo? E a intuição?

7. O que vocês fazem para alinhar eventuais contradições?
8. Como fazem para integrar uma idéia específica ao conjunto do que precisam realizar?
9. O que fazem para ajudar um colega a expor claramente seu ponto de vista?

Socialização

1. Em que medida vocês compartilham habilidades técnicas entre si? E quanto a idéias profissionais e/ou intelectuais? E sentimentos?
2. Vocês costumam copiar ou imitar as habilidades de outros membros?
3. É comum a ocorrência de reuniões informais? É facultativo? O que acontece nesses encontros?
4. Até que ponto vocês aprendem com os outros membros?
5. Em que medida há livre troca de idéias?
6. Que importância tem a qualificação ou o status dos participantes nas reuniões?
7. É comum haver críticas abertas? Como isso ocorre?
8. Até que ponto existe relação de confiança entre os membros do time? Como isso é deixado claro?
9. É comum a visita dos membros aos canais de distribuição? Com que finalidade?
10. Como vocês geralmente ficam sabendo do que acontece na empresa?
11. É comum esse grupo promover a interação dos funcionários? Como isso é feito?
12. Em que medida vocês são estimulados a expor suas idéias? E até que ponto estimulam a que outros o façam?
13. É comum haver troca de membros de uma equipe? Isso é bom ou ruim? Por quê?
14. Vocês participaram em projetos conjuntos envolvendo outras divisões? Como isso ocorreu e como foi a experiência?
15. Vocês possuem algum tipo de mentor para orientá-los? O que faz essa pessoa?
16. Acreditam haver apoio da empresa para propor e desenvolver novas idéias?
17. Até que ponto vocês compreendem e aceitam o comportamento dos colegas?
18. Qual é a importância de aprender um com o outro?

Internalização

1. Como é o processo de aprendizagem do grupo?
2. Como o grupo realiza a compreensão de novas idéias?
3. Que papel tem o “fazer” no aprendizado do grupo? E o “observar”?
4. Como o grupo adquire conhecimento e ganha experiência?

5. É comum haver treinamentos práticos reais?
6. Em que medida há emprego de novas idéias ou conceitos? Qual seu efeito concreto?

Combinação

1. É prática comum a combinação de idéias distintas no grupo? Por quê?
2. Em que medida são acionados outros recursos da empresa para consecução do projeto?
3. Que tratamento é dado às informações existentes na criação ou desenvolvimento de novas idéias?
4. Qual é o papel das bases de dados no projeto?
5. Até que ponto os novos conceitos relacionam-se com os objetivos da organização?
6. Que importância tem uma eventual rede de contatos na criação de conhecimentos?
7. Qual é o papel do registro documental dos produtos?
8. Que tratamento é dado ao conhecimento encerrado no indivíduo?

Que ferramentas concretas são utilizadas para materializar uma idéia?

9.2.1 Entrevistas

GC 1 (média de 6 anos na empresa nesta área)

Compartilhamento da intenção ou objetivo da organização

Por ser uma companhia global, todas as decisões e aonde queremos chegar seguem uma orientação global e uma forma piramidal. Dos fóruns globais participam os contatos regionais e depois há os fóruns regionais, onde participam os contatos locais. Estamos divididos em três pilares fundamentais: categorias, regiões - que são todos os países - e serviços compartilhados. Quando se chega a estes fóruns globais, os cabeças dos pilares aportam o conhecimento que trazem de seus próprios fóruns, as estratégias, e então a cascata das informações vem de cima para baixo.

Como fazem para comunicar

De varias formas: reuniões presenciais nos níveis mais altos; e-mails; um portal onde se fazem alguns anúncios e se publicam os fóruns; e *workshops*, com o que se chega aos níveis gerenciais.

O processo de tomada de decisões

Gerenciamos o projeto baseado em fases; ao passar de fase a fase, a decisão é tomada pelas categorias junto com os países; há níveis distintos de responsabilidade: as categorias entregam os *mix* e os países têm que implementá-los no mercado; as categorias decidem se o *mix* é razoável ou não; o *board* do país decide se o projeto lhe convém e dá o *input* de que o mix entregue pela categoria dará a rentabilidade esperada.

Políticas de geração de novo conhecimento

Isso se promove constantemente; temos centros de inovação, inclusive centros globais que buscam novas tecnologias; no nível das equipes, há distintos fóruns, objetivamos que a inovação venha em todas as tarefas da companhia; mas hoje isso está muito restrito aos departamentos de desenvolvimento e de marketing, e também ao departamento que chamamos CMI&I (*Consumer Market Insight & Innovation*). Há algumas categorias mais globalizadas, nestes centros de inovação estão vislumbrando novas tecnologias, novas aplicações, são pesquisas de laboratório a longo prazo, então passam essas descobertas a outro grupo também global, que pegam essa novidade e trazem à terra, a colocam em um produto

que seja comercializável, se analisa se é viável financeiramente e se há um mercado. Ou seja, há um grupo que pensa a longo prazo, outro que o corporifica, vendo se é aplicável, e outro ainda que verifica a possível implementação no mercado e a viabilidade financeira.

Tensão, Caos Criativo

Isso acontece naturalmente – temos gente de áreas distintas, por exemplo, em marketing há engenheiros, outros são financeiros – eu sou contadora e estou em marketing. Além disso, gerenciamos categorias distintas e há pessoas que passam de uma categoria a outra, por exemplo, gente de alimentos que passa a trabalhar na categoria que chamamos HPC (*home and personal care*), movemos as pessoas entre categorias diferentes.

Por que isso é bom?

Estamos em categorias separadas, às vezes não há muita comunicação entre categorias; as pessoas que vêm de categorias diferentes trazem novos conhecimentos como uma mente fresca, e podem agregar valor. Pessoas também circulam entre centros de inovação locais e regionais.

Conflitos na equipe

Sempre há, porque existem interesses distintos – também pelo tipo de trabalho que exercem, são pontos de vista distintos: as pessoas de marketing querem lançar o produto o mais lindo possível, enquanto os de finanças estão olhando os números e os de *supply chain* procuram definir detalhes dos fornecedores e como de vão produzir, etc. Se há um conflito, se encaminha ao *board*, que termina de decidir, segundo a estratégia, o que se deve fazer. Entre grupos distintos existem conflitos porque os projetos competem para serem lançados, ou pela importância de um projeto *versus* outro; nesse sentido, faz-se uma análise de portfólio, e um ranking; há projetos que são prioritários, se define qual é mais importante, qual é menos; são limitações que cada uma das equipes de trabalho sabem que têm, uma briga pelos recursos, e às vezes o *project leader* tem um único projeto e vai brigar para que o aprovem. Existem diversos incentivos para que o projeto resulte o melhor e as pessoas tomam como algo pessoal: é uma concorrência nata, pois ninguém gosta de perder.

Sobreposição de tarefas nos grupos de projeto

Sobretudo entre as regiões e os locais - com o tempo, os locais perderam responsabilidades que se foram agregando às equipes regionais e os locais perderam poder. Às vezes não é bom para a organização porque existem coisas que deveriam ser locais, porém agora se gerenciam regionalmente; mas, por outro lado há maior harmonização, ainda que no nível pessoal as pessoas perdessem poder de tomar decisões.

Sobreposição e geração de conhecimento

Duas pessoas diferentes fazendo o mesmo, ou seja, trabalhando sobre a mesma coisa é uma perda de tempo e de recursos, pois o trabalho está sendo duplicado - trabalhar em conjunto, compartilhar sim seria ótimo; As pessoas, às vezes, não têm a mesma mentalidade e mudar isso leva tempo, seguem com a inércia, fazendo o que faziam e não querem mudar, existem países onde as pessoas compartilham mais, ou seja, dividem tarefas e trabalham mais em conjunto.

Maneira formal de compartilhar

Temos o que chamamos *Operating Framework*, que é algo mais corporativo; no nível mais operativo existem fóruns e *workshops* que ocorrem a cada quadrimestre, onde se compartilham as idéias e planos de lançamento de produtos e marcas.

Mudanças no ambiente (Variedade Requisito)

Temos grupos distintos monitorando o que está acontecendo no ambiente; temos consultores externos que se reúnem com o *board* e passam sua visão do que vai ocorrer na economia; o grupo dos legais, que estão sempre analisando o que está mudando em termos de legislação com respeito a nossos produtos; outras pessoas de mercado que observam os movimentos da concorrência não só no nível local mais também mundial, e assim a informação é compartilhada por categoria.

Confiança e Compromisso

Está claro que temos que cumprir o mesmo objetivo. No dia a dia a gente tem que criar a confiança com o outro para que o projeto saia – objetivos comuns de certa forma promovem esta confiança – mas existe muita rotatividade e então mudam as pessoas e você tem que reconstruir esta confiança. Isso se faz de forma natural, no trabalho do dia a dia, nas conferencias telefônicas, nas reuniões presenciais, pois falar com alguém fisicamente é muito

melhor que somente por telefone para promover a confiança. O lado positivo da rotação de pessoal é que as pessoas circulam porque vão ascendendo, porque vão a outros lugares, departamentos, e categorias e trazem pensamentos diversos de uma a outra.

Iniciativas (qualquer ponto da organização)

Isso não está muito desenvolvido na LATAM. Em países da Europa e África, sim; aqui houve iniciativas e não funcionaram. O *feedback* que tive é que muitas dessas idéias surgiram em fóruns ou *workshops*, porém não eram passíveis de se levar ao mercado; era maior o trabalho que tinham para realizar um *scanning* e esforços em filtrar as idéias que o benefício de implementá-las.

Liderança

Geralmente os *project leaders* são pessoas de marketing, a menos que a mudança seja algo mais de formulação; nesse caso, é líder uma pessoa de R&D. O que se vê é que as pessoas de marketing não são muito boas para fazer *follow-up* dos projetos, tarefa que cabe mais ao pessoal de *supply chain*.

Comunicação (processo interno)

Informal e formal – informalmente, você ouve o que estão fazendo ao lado, pois são escritórios abertos justamente para que se compartilhe naturalmente; quanto à comunicação formal, o líder de cada uma das categorias tem que tratar de baixar a informação às cabeças dos projetos e aos membros de projetos.

GP 1 (média 10 anos na empresa nessa área)

Creio que você chegou à pessoa certa: trabalho na área de inovação, tenho mais de 10 anos na Maxime e conheço muito bem esses processos. Gerencio a área regional, ou seja as categorias, e local, ou seja os países, para produtos específicos de higiene e beleza. São determinadas as estratégias para a categoria a nível global, adaptamos e/ou criamos as estratégias para projetos regionais para Latam, do México para baixo nessas categorias; fazemos um plano para a categoria em primeira instância e depois fazemos aplicativos para cada país, pois cada uno tem suas próprias necessidades; outras categorias (ex *home care*) também gerenciam suas inovações da mesma forma. Temos um *innovation funnel*, de onde se parte das idéias primitivas avançando por etapas e se evolui até o lançamento do produto ao mercado em cada um dos países. É uma equipe múltipla de trabalho, liderada pelo

departamento de marketing e integrada por *supply chain*, R&D (formulação e *packaging*), departamento legal, recursos humanos e finanças como suporte.

Projetos globais e locais – criações específicas Latam

Existe um plano global, porém geramos projetos para a região com marcas específicas que têm um *market share* importante em alguns países, o que queremos manter; portanto temos de seguir as estratégias, porém adaptando-as às necessidades regionais e locais.

Diferenças dos países e necessidades

Há diferenças em muitos casos, sobretudo em termos de comunicação, exemplo, México e a Região Andina, se desenvolve regionalmente porém se adapta localmente, sempre liderado pelas categorias.

Explicação de conceitos complexos a outros membros

Cada um está focado em suas tarefas: Marketing, R&D, Finanças e temos que conseguir um equilíbrio quali-quantitativo, pois temos um objetivo comum que é gerar um bom resultado para a companhia, ou seja, nós nos alinhamos sobre o que é necessário para gerar este objetivo, e como *team building* fazemos o balanço por competência e planejamos o futuro do ponto de vista dos benefícios e dos resultados do projeto em longo prazo.

Discrepância de conceitos

A estrutura de equipes de trabalho ajuda a resolver isso, pois acima de nós existe um *board* de autoridades que toma as decisões finais em casos de não conseguirmos resolver alguma diferença ou dificuldade dentro do grupo. Somos o nível 1 (operativo) e acima há um nível 2 (grupo de trabalho com cabeças de cada departamento) que aprovam ou não projeto e/ou podem informar em que direção devemos ir.

Papel da imaginação e intuição no grupo de projetos

Todas as áreas da Maxime estão direcionadas à inovação e criatividade, posto que é um alinhamento da empresa tanto a nível global, regional ou local; trabalha-se com equipes interdisciplinares que têm como objetivo obter o melhor resultado; embora os membros tenham cada um seu conhecimento específico, a criatividade pode vir de qualquer pessoa e, além disso, o fluxo de criatividade, inovação ou imaginação pode ser em ambos os sentidos.

O compartilhamento do conhecimento

Compartilhamos as informações do projeto como equipo, estamos divididos por áreas específicas, porém como grupo temos que garantir que o *check-list* de atividades do projeto cumpra com os requisitos necessários para concretizar o projeto.

Incorporação de idéias e conhecimentos de outras pessoas

É tudo uma inter-relação, de todas as áreas, pois as ações dos outros interferem em meu projeto, então temos que avançar com o objetivo comum, por isso estamos todo o tempo trocando informações para que se siga com o avanço das etapas do projeto.

Influencia dos sentimentos das pessoas

Leva-se muito em conta a parte emocional, colocamos muito do nosso *feeling*, experiência e intuição, e se compartilham muito as emoções do grupo visto que estamos falando do consumidor, e ademais fazemos tudo com muita paixão. Maxime enfoca muito as pessoas, levando em conta o feeling das pessoas para além do equilíbrio quali-quantitativo.

Reuniões formais e/ou informais

No nosso nível são informais, existe um coordenador, são extensas, cada um traz seus pontos de vista e com isso se tomam as decisões de avançar ou acertar algo que esteja faltando, sobe ao nível 2 (LATAM) ou ao nível 3 (Américas) para que se tome a decisão, estas sim são reuniões mais formais.

Criticas abertas

Trabalha-se de maneira informal, porém com muita responsabilidade; se respeita a estrutura mas não temos barreiras de hierarquia, trabalhamos em equipe, os níveis 2 e 3 são mais formais; as criticas sempre se fazem de forma construtiva, e se leva em consideração as críticas e opiniões de outras pessoas se tiverem sentido, e isso pode mudar o rumo do projeto - essa prática é muito estimulada na Maxime.

Importância da qualificação e/ou status dos participantes

Isso não é tão marcado como em outras companhias, o que vale é a equipe de trabalho, não se nota tanto, não é tão rígido. Certamente existe hierarquia entre os níveis, mas no mesmo nível isso não importa, trabalhamos como uma equipe e todas as áreas e pessoas são vistas como importantes.

Canais

Vamos não só aos canais, mas também e primeiramente às casas das pessoas aonde queremos chegar com um produto, e depois vamos aos supermercados para determinar as estratégias.

Objetivos de visita às casas e canais

Entender o sentimento das pessoas, observar seu dia-a-dia e do que gostam, conhecer suas necessidades, e quanto aos canais, ver como operam.

Mudanças na equipe, percepção (bom, ruim)

A mudança é boa porque o importante é o conhecimento que têm e não sua trajetória profissional, inclusive existe muita rotação entre áreas distintas. Isso nos dá um conhecimento macro de todo o processo, ou seja conhecer o que os outros fazem e pensam, outros pontos de vista, e detalhes de todo o processo para ter opiniões mais objetivas, inclusive de outras áreas.

Outros grupos, outros projetos (participação em outras categorias)

É muito enriquecedor, inicialmente os outros grupos são vistos como muito diferentes, porém ao final percebe-se pontos de intersecção que te ajudam a entender e aproveitar a experiência em outros projetos.

Processos de aprendizagem das pessoas

Tudo é um processo de longo prazo. A pessoa é envolvida rapidamente nas equipes; quem entra na Maxime tem uma capacitação programada em todos os processos da companhia e a melhor capacitação que enxergamos é integrar essa pessoa rapidamente nos projetos em que melhor irá aprender, incrementando suas tarefas dentro dele.

Trabalho de um membro em interação com o grupo

Sempre tocamos vários projetos ao mesmo tempo. O que fazemos é um monitoramento para avaliar se estamos cumprindo com o que planejamos.

Combinação de idéias

Isso deve sempre ocorrer. Trabalhamos para que surja, por isso estamos envolvidos em diversos projetos; quanto mais idéias distintas aparecerem, melhor para enriquecer o *output*,

abrir outras possibilidades. Promove-se muito a diferença, pois uma pessoa nova não está tão “contaminada” e pode ter outro ponto de vista, fazer críticas, etc.

Tratamento do conhecimento e informações geradas

Gerenciamos a informação de modo super-confidencial; internamente só tem acesso a ela a equipe de trabalho e se compartilha inicialmente com o nível 2, em alguns casos mediante assinaturas de contratos de confidencialidade, já que são produtos que sairão ao mercado em 3 anos. Temos uma ferramenta que gerenciamos globalmente onde colocamos todos os projetos. Em determinados níveis essa informação pode ser aberta internamente e pode ser acessada pelo grupo em outros países.

Rede de Informação/Contatos

Temos uma rede de contatos em categorias idênticas e estruturas similares em todo o mundo: existe par meu na Europa, nos Estados Unidos, na Ásia, etc. Como gerenciamos a mesma categoria, temos contato freqüente entre países e regiões.

Retenção da informação

Obviamente a Maxime tem tudo registrado e quem estiver envolvido sabe dos detalhes e informações do projeto; alguém que saia da empresa levará consigo o conhecimento e isso é inevitável, porém a pessoa nunca gerencia sozinha a informação; embora seja especialista em determinado tema, compartilha a informação com outros colegas; se vai embora, os outros continuam o trabalho; se alguém entra na posição de outra pessoa, já possui as ferramentas e sabe o que precisará fazer, ou seja: temos marcos muito claros do trabalho.

GC 2

Somos parte do CTC: *Category Technology Center*. A grande massa de desenvolvimento para alguns produtos está nos Estados Unidos, porém há marcas locais, regionais e globais gerenciadas pelo Brasil.

Para uma marca global são pensados os impactos num nível mais amplo pra atender as necessidades globais da marca – por exemplo, numa mudança de formulação, há necessidade de considerar as particularidades dos consumidores das várias regiões. Nesse caso, mantém-se a fórmula básica e são permitidas alterações secundárias para atender necessidades regionais (adaptações de chassis).

Objetivo (missão)

Em uma palavra: Vitalidade. Semanalmente vem um *newsletter* por e-mail informando como estamos incorporando vitalidade nos nossos produtos e marca, com exemplos de cases e ações na comunidade, ou seja como há interação com os consumidores. O objetivo é que enxerguemos as oportunidades para fazer as mudanças em nossos grupos.

Um outro formato são os fóruns específico: exemplo, veio uma pessoa dos Estados Unidos que é um especialista em sustentabilidade para falar pros grupos de R&D e Marketing, e trouxe seu conhecimento profundo sobre esse tema, dizendo o que isso representa no mundo, pra nivelar o conhecimento genérico sobre o assunto; depois o que a Maxime está fazendo ao redor do mundo, e um próximo passo é a fazer um *brainstorming* pra pensar como vamos incorporar isso no nosso dia a dia de projetos. Ou seja, a comunicação vem pela Intranet, ou fóruns específicos com temas importantes que não fazem parte das nossa preocupações do nosso dia a dia, pra plantar a semente.

Nossos diretores de R&D participam de leadership team meetings globais pra falar de temas específicos e depois fazem o *cascade* para nós (que somos em torno de 40 pessoas).

Enfim, se a Maxime quer passar uma mensagem pra que todos tenham isso na cabeça há os seguintes canais: newsletter, fóruns específicos, e-mails, intranet (*R&D Forum, Marketing Forum* etc.), pois a informação está muito disponível dentro da organização.

Do ponto de vista organizacional desse objetivo, quando falamos de um escopo de projeto, por exemplo, a sustentabilidade está presente. Antes, se falava de sustentabilidade de forma mais abstrata. Hoje, foi incorporado nos projetos: começou uma discussão nas esferas mais altas da organização e foram se fazendo os *cascades* pra se entender como se incorpora isso na prática dos projetos. Existem documentos que são obrigatórios dentro dos projetos um deles é o que fala de sustentabilidade: as lideranças e *stakeholders* lêem esses documentos nas diversas fases e dão sua aprovação para passar à próxima fase. Não é possível, hoje, avançar com um projeto na empresa se ele não contemplar sustentabilidade concretamente, pois há documentos. Acaba sendo algo mandatário, pois você necessita cumprir os requisitos obrigatoriamente.

Tomada de decisão. Do ponto de vista de P&D temos autonomia em relação à formulação que fazemos dentro do time técnico. Exemplo: trabalho com uma marca com outras pessoas como líder técnico e tenho autonomia pra tomar decisões sobre a formulação até certo ponto, pois tenho que concordar com o marketing regional e global e às vezes o processo é demorado, pois sempre há um range nos atributos e a estrutura é imensa pois de alguma forma há que se harmonizar com marketing e os *stakeholders*, é necessário o OK de várias áreas. Existem níveis de decisão. Porém a decisão final é do VP das marcas com seu time de marketing que terá de negociar com as regiões para direcionar um certo *claim*, por exemplo.

Resolução de conflitos: é muito mais um processo de negociação pra chegar numa concordância. A resolução de conflitos se dá em reuniões com *updates* bem freqüentes: tenho que amarrar com meus parceiros de R&D regionais para que eles influenciem seus parceiros de marketings regionais. São dois fatores de sucesso: primeiro, é preciso uma comunicação freqüente entre as regiões para que todos estejam alinhados e não haja problemas para que não aconteçam ruídos. Ex: fizemos um projeto em que havia conferências telefônicas a cada 3-4 semanas entre Latam, Ásia e Africa, mesmo que não houvesse nada de diferente no projeto (R&D, Marketing, Embalagem) para discutir os avanços e tomar as decisões naquele momento. A reunião acontece mesmo que algumas pessoas não apareçam, para forçar uma disciplina de comunicação, depois será enviada uma minuta com as decisões tomadas naquele momento do projeto - é uma maneira de forçar o andamento desse processo.

Aceleração do processo

Se alguma decisão está empacada porque o parceiro regional não aceita, não existe nenhuma alternativa senão escalar – você faz uma ponte com o chefe de pessoa, envolvendo outras pessoas aí a discussão vai da diretoria pra cima – porque se chega num nível do projeto em que não se pode parar pela discordância. Logicamente tudo é feito de um jeito político, mas é prática comum e está inclusive no discurso da liderança: ‘você não conseguiu resolver no nível com seu parceiro, escala que a gente resolve’.

Absorção de conhecimento pelas equipes

Exemplo: uma nova prática – fizeram um *cascade* para os nossos diretores de que todos deveriam usar um certo item de segurança dentro da planta. Para que nós incorporássemos isso, na reunião de gerência mensal com os diretores isso será discutido e ele irá reforçar para que nós venhamos a reforçar com nosso time que isso será mandatório. Ou seja: desce para o

próximo nível, para que os gerentes estejam por dentro da novidade e façam o *cascade* pro seu time. Dependendo da importância do assunto, isso poderá ser discutido em outra reunião que chamamos *full team meeting*, incluindo diretores, gerentes e coordenadores no mesmo fórum para reforçar a importância de uma determinada prática. E isso será cobrado e mensurado seja por meio de um mini-time em decorrência da importância daquele assunto ou uma pessoa que irá cuidar da implementação, ou por e-mail para lembrar.

Conhecimentos mais abstratos (não-práticos) que tenham de ser incorporados no dia a dia do seu trabalho.

Tenho um exemplo adequado: entrou uma pessoa nova dentro do time, um *expert* em sua área, e trouxe uma nova prática de trabalho que até então não existia no grupo. Pra disseminar essa prática, em uma reunião em que estava todo o time ele apresentou a ferramenta. A primeira reação da maioria foi de desconfiança, pelo desconhecimento, pela aparente complexidade, e pelo eventual trabalho extra envolvido. Foi oferecido um primeiro treinamento sobre essa ferramenta, porém ainda assim as pessoas não sabiam muito como usar, outras descartaram como algo que não teria aplicabilidade, mas algumas tiveram real interesse e quiseram se aprofundar mais, então conversaram com essa pessoa. Teoricamente essa ferramenta ajuda a reduzir o tempo de execução de algumas tarefas. Conversou-se com a pessoa e sua sugestão foi a de incorporar essa ferramenta a um projeto e de fato houve uma redução do tempo de execução. Em uma reunião em que estava todo o time, foi apresentada a aplicação da ferramenta ao projeto, o *expert* elogiou o projeto e ressaltou as vantagens do uso da ferramenta. A partir disso foi oferecido um treinamento sobre as vantagens, até para não ficar somente na mão desse *expert*. Hoje em dia todos os grupos de projeto incorporaram definitivamente essa ferramenta, pois enxergamos suas vantagens em razão de sua aplicação prática; o treinamento chegou num nível muito mais avançado – o terceiro foi dado por um especialista da UNICAMP, e a partir daí foram capacitados outros *experts* dentro da empresa que aplicam a ferramenta, mas o fato é que isso se disseminou por todo o time. Hoje quando se fala em certas práticas que temos de executar no dia-a-dia do nosso trabalho, automaticamente já se pensa em aplicar essa ferramenta. Ou seja, levou um tempo para ser digerida e a partir dos resultados práticos foi arregimentando mais interessados. Inclusive se você não usar hoje essa ferramenta você é questionado em relação ao nível de confiabilidade dos resultados, o que de certa forma seria garantido por essa ferramenta.

Ruptura das rotinas de trabalho (provocadas, conscientes)

Sim, mas não é fácil. Estamos em mudança há algum tempo, a forma de trabalhar está mudando radicalmente, essa é uma decisão do *board* e por enquanto não sabemos como iremos trabalhar exatamente. Causa um certo desconforto porque não sabemos até quanto vai mudar. Houve por exemplo, um *cascade* global anunciando as mudanças da estrutura de R&D, de forma genérica, claramente muito diferente do que é hoje, mas ainda sem esclarecer como ficará o funcionamento na prática. Não deixou de gerar desconforto porque você não sabe o quem vem, ainda que esteja claro que a forma de trabalho é nova. A explicação para a mudança é a de que é necessário mais sinergia, para haver um número maior de intercâmbios do que há hoje. A idéia é deixar o R&D mais flexível.

Ruptura natural

Por exemplo, tínhamos um chefe de origem européia e então mudamos para um chefe asiático. A cultura é completamente diferente. Foi uma ruptura para o time, pois a forma de trabalho, grau o envolvimento nos projetos é completamente diferente, então a gente interage de forma diferente com a liderança. Não deixa de ser ruim, por um lado, porque você se acostuma a fazer as coisas de uma forma; mas também, com a mudança, você precisa se adaptar novamente de tempos em tempos.

Geração de tensões

Penso que em qualquer grupo, por causa de diversidade – diferentes pessoas, diferentes idades, diferentes *backgrounds*, diferentes experiências, diferentes países, diferentes tempos de empresa – pode haver geração de conflitos e tensões. Em geral a ferramenta que a gente mais usa – inclusive muito estimulado pela empresa – é o *feedback*. Se há um problema, a gente procura não deixar passar, virar uma bola de neve e faz *feedback*. Tem gente que tem mais facilidade, alguns têm mais dificuldade, o que só piora o problema. Especificamente dentro do nosso time criamos um sub-time que monitora se há algum problema que precisa ser trabalhado e resolvido. Se há alguma coisa que está incomodando dentro do time – desde pequenas questões até pontos mais estratégicos – é possível relatar sem ser identificado, colocando na caixinha de sugestões para dividir com o grupo e com os diretores. Foi uma ferramenta encontrada dentro do time para melhorar o clima entre as pessoas pra coisas que não conseguiam ser verbalizadas. É uma forma alternativa, talvez não a mais legal porque ela não é madura, pois um time maduro fala olho no olho e resolve os problemas na hora. Foi um

jeito que a gente achou e que funciona muito bem, pois ajuda a dissolver conflitos e melhorar o clima dentro do time.

Concorrência entre equipes de trabalho

Dentro do nosso time teoricamente não deveria ter, mas existe competição. Porque nós somos divididos em plataformas de tecnologia e uma plataforma de certa maneira quer “aparecer” mais, embora isso seja difícil – porém não deixa de ser uma competição “do que eu faço é mais importante do que você faz”. Isso é velado, não é uma coisa explícita, mas fica perceptível no clima, por exemplo, se há uma reunião de times onde há apresentação dos trabalhos que estão fazendo, e há um burburinho, um rumor, dependendo dos resultados, isso pode causar desconforto, principalmente se o diretor elogia. Se você pensar que nós temos parceiros que estão nas regiões, a gente sempre tem que trabalhar junto, pois acaba sendo um time só, com um objetivo só, na teoria. Porém na prática a gente tem problema com alguns específicos que querem competir. Isso a gente só resolve viajando, olho no olho, aí acaba com isso, deixando a informação muito clara e transparente – isso eu faço, isso você faz, e no fim a gente trabalha junto. Um bom exemplo são os asiáticos: a gente trabalha muito com eles e às vezes é muito difícil aquela cultura; eles tendem a não dividir informação, querem toda a informação que você tem e incorporam no seu trabalho, mas não dividem a informação. Então, às vezes acontece de eles saberem o que você está fazendo, mas você não sabe o que eles estão fazendo.

Absorção do conhecimento

A única forma, a premissa básica é olho no olho, relacionamento. Você tem que ir lá por uma ou duas semanas construir relacionamento, do contrário você não extrai o conhecimento. Depois você traz essa pessoa pro Brasil, faz ela se interar do que você faz, interage com ela dentro e fora da empresa. Outra forma, mais corporativa, é por meio dos fóruns globais: cria-se um fórum com um tema específico para que seja discutido sobre aquilo e conhecimento seja dividido e nivelado; a pessoa é convidada a vir apresentar o que está fazendo. Ou então se manda uma pessoa ser expatriado ou *secondment*, ficar 2 meses trabalhando em outro país com uma pessoa específica para absorver esse conhecimento. Isso é muito comum na empresa, tanto mandamos como recebemos gente nessa condição.

Rotação de pessoal

A Maxime preza muito por diversidade, então isso é muito estimulado. As pessoas de fora vêm pra cá ou os daqui vão pra outros lugares, o que varia é o tempo, que pode variar de 1 mês a 2 anos. O objetivo é justamente dividir conhecimento e melhorar relacionamento. Antes, por exemplo, há muito tempo, nosso relacionamento com a alguns países era muito difícil – poucas pessoas viajavam pra lá, eles quase nunca vinham pra cá. Hoje a gente tem um chefe expatriado aqui, tem brasileiro trabalhando lá, os caras vem e vão o tempo todo. Essa frequência fez com que o relacionamento melhorasse 100%. As pessoas vão subindo na organização e vão levando pra cima esse relacionamento. Por exemplo, a gente tinha um relacionamento muito bom de muito tempo com um cara que agora é o chefe, o *head* de todo R&D da Ásia. Então o fato da gente conhecer ele há mais de cinco anos, de ele ter vindo com frequência pro Brasil, conhecer as pessoas que vão pra lá, ele conhece o time inteiro, e todo mundo conhece ele, e agora está na liderança, faz com que o comportamento dele acabe sendo uma cascata pro resto do time. Ou seja, o time dele por consequência tem um relacionamento bom com a gente também. Se você não conhece, você pode criar uma resistência que é derrubada quando você melhora o relacionamento e tem esse conhecimento das pessoas

Sobreposição de funções e tarefas

Sim existe no R&D regional e global e por isso que estamos passando por uma reestruturação para evitar pessoas fazendo a mesma coisa e não se falando. Posso ter uma mesma pessoa fazendo alguma coisa em uma e outra região e provavelmente não se falem com tanta frequência e não troquem tanta sinergia quanto deveriam; é por isso que estamos fazendo essa mudança. Não estamos no nível ideal, precisamos melhorar e muito. O ideal é não ter sobreposição – que as pessoas se conversem de forma que o trabalho flua numa sequência que ninguém tenha que repetir nada ou faça a mesma coisa. Hoje os times não conversam tanto como deveriam conversar, seja localmente, regionalmente ou globalmente e depois eventualmente estamos fazendo algo no Brasil e descobrimos que na Índia estão fazendo a mesma coisa e o que é pior, às vezes com resultados diferentes. Isso ocorre porque a gente não se comunica e não troca o suficiente.

Modo formal de compartilhar idéias e conhecimento

A maneira formal é por *telecom* e escritura de documentos específicos. Fora isso, há reuniões frequentes para atualização de projetos.

Ambiente externo

A gente tem times específicos dedicados nisso, que trabalham para indicar tendências de mercado, de consumidor, de matérias-primas, e que fazem o *cascade* para a organização. Essas informações também são disponibilizadas na Intranet. Há ferramentas que falam de todas as tendências mundiais. Tem um time que trabalha para gerar esses documentos para que todos os níveis da organização saibam o que vem pela frente e estejam preparados para enfrentar isso. Pra garantir que as pessoas leiam esse material, de tempos em tempos a gente faz um exercício em que você tem que fazer tua visão pro futuro, estratégica, incorporando essas informações que vieram desses times – portanto obrigatoriamente você tem de estar conectado pra saber o que vai acontecer lá na frente, porque senão você não consegue criar seu plano pro futuro.

Confiança e Compromisso

Pra mim veio automaticamente a imagem do líder. Nós temos líderes muito bons e eles conseguem inspirar e passar a visão que a companhia gostaria que todo funcionário tivesse no coração. Esses líderes são responsáveis por inspirar e fazer com que a gente entre nesse *mood* ou nesse movimento que a companhia gostaria que a gente estivesse. Acho que esse é o principal fator, porque, por exemplo, eu já trabalhei em times em que o líder não era tão bom e a coisa não flui, ela é truncada, você fica sabendo das coisas por um outro time, e você talvez não se sinta tão comprometido como a Maxime gostaria por causa dessas pessoas. Daí as pessoas falam: “ah, mas motivação vem de dentro, o nível de comprometimento é uma coisa de você com a empresa, não tem a ver com seu chefe”. Isso em parte. Lógico que, teoricamente, se você gosta da companhia que você trabalha você veste a camisa e se compromete com ela e a defende. Essa é minha visão particular. Porém o líder tem um papel fundamental. Há muito tempo foi detectado nessas pesquisas globais, e um ponto que tinha sido detectado foi o poder da liderança: os líderes precisam ser melhores liderar pelo exemplo e inspirar.

Relação de confiança entre pares

Uma das ferramentas mais poderosas da Maxime é treinamento. Treinamentos customizados de acordo com as necessidades da Maxime, que contrata consultorias específicas, não treinamentos genéricos nem do mercado; é gente que conhece a estrutura da Maxime e sabe como melhor treinar o funcionário para que ele entenda as necessidades da companhia.

Surgimento de iniciativas (geração/recepção de idéias)

Algumas categorias têm um banco de idéias na Intranet – “contribua que você ganha prêmio”. Na minha categoria não tem uma ferramenta específica: as idéias podem vir de todos os lados, seja de um fornecedor, que também traz muita inovação pra nós, ou de qualquer pessoa. Todo mundo é estimulado a ter as idéias. Há um documento de uma página, e se você quiser criar um projeto novo com a sua idéia, você preenche esse documento e vai pra frente pra liderança pra ver se vale a pena ou não.

Equipes multifuncionais

Para trabalhos regionais e globais é fundamental, pois a gente não consegue trabalhar sem ter equipe multifuncional, representantes de todas as áreas – a gente não consegue fazer *kick-off* de projeto e estão todos lá: marketing, finanças, *supply chain*, *supply management*, R&D, dependendo do que for o RH pode estar presente e dependendo a gente envolve o fornecedor. Então é fundamental, não há como trabalhar de forma isolada: quem trabalha de forma isolada acaba em algum momento tendo algum um bloqueio e isso vai atrapalhar e vai atrasar. O ponto negativo é você gastar mais tempo em negociação e de certa forma até política, porque você ter que agradar todo mundo e você tem mais *stakeholders* no processo.

Sucesso a partir da combinação de conhecimentos

Recentemente tivemos um projeto que começou do zero, ele teve de ser muito rápido por uma necessidade da companhia. Ele precisou do conhecimento de muita gente, então muita gente precisaria trocar, e de comunicação frequente e ampla - em base semanal e global. O comprometimento pessoal de cada um no projeto, a dedicação, os recursos dedicados pra que isso acontecesse – cada um trouxe um pedaço da informação – não tinha como funcionar se alguém resolvesse trabalhar de forma isolada, ele ia empacar em algum momento – e ele funcionou rápido porque as pessoas se conversavam, tinham comprometimento por trás e estavam abertas para compartilhar a informação. E isso fez a diferença. Mas para ser bem honesta, o que também funcionou muito no começo foi um líder espetacular em vender o projeto pra todo mundo, em trazer todo mundo no mesmo barco e todos se sentiram responsáveis por ele – se não fosse esse cara, poderia cada um trabalhar no seu pedacinho sem trocar informação e no final você acabaria montando um *Frankenstein*.

GP2 (média de 6 anos na empresa nesta área)

Tenho ligação com marketing, que desenvolve o conceito do produto, artes, com *supply*, que me fala o que eu posso comprar ou não, quais são os preços; o pessoal que entrega o projeto na fábrica e vê a viabilidade, equipamentos, etc.; e tem o pessoal que faz pesquisas clínicas, quem testa o produto pra ver os efeitos do produto no consumidor antes de lançar ao mercado.

Idéias e conceitos complexos

Geralmente todo início de projeto tem uma reunião inicial que a gente chama de *kick-off* onde a gente explica mais ou menos a tecnologia. Seria uma aula para leigos explicando em que vamos trabalhar, para colocar todo mundo dentro do mesmo nível. Além disso, o que temos de praxe é que toda vez que uma pessoa entra no time, de *supply*, Marketing, em qualquer área que não seja R&D e não tenha o conhecimento técnico, essa pessoa faz um treinamento técnico básico na tecnologia, porque a gente acredita que todo mundo tem que entender um pouco do que é o produto.

Incorporação do conhecimento

Sim, hoje, por exemplo, existem pessoas de marketing que vão a reuniões no exterior e defendem a formulação do produto como se trabalhassem em R&D. Mas isso é algo que a gente vai sentindo com o tempo, se você percebe que a pessoa não entendeu muito da tecnologia, a gente volta, faz outra reunião e explica, pois o objetivo é a gente falar a mesma linguagem. Da mesma forma, marketing chama a gente para a criação de conceitos, *workshops* de criação para fazer *brainstorming*, a gente participa também; então muito de como criar conceitos e campanhas de marketing a gente é envolvido pra gerar idéias diferentes, então a gente também conhece um pouco do outro lado.

Discrepância de conceitos entre membros do grupo

Muitas vezes quem decide isso é *supply*. R&D desenha aquela formulação ótima; Marketing fala que quer o produto X; a gente fica brigando por um tempo, “e se fizer isso?” “Mas eu não quero isso”... então *supply* chega e diz: “o custo não dá, tem que ser esse”, no fim P&D e marketing entram em um acordo. Se é alguma coisa que não conseguimos resolver, nós jogamos pra cima ou pro lado: ou a gente fala com alguém que esteja mais por dentro da estratégia e que sabe e tem na cabeça o que o que vai acontecer lá na frente, ou a gente se volta para um fornecedor, uma universidade, alguém possa nos ajudar de uma outra maneira, que tem uma visão de fora de Maxime.

Transparência nas discussões

Internamente sim, não há nenhum tipo de trava, externamente não, inclusive a gente assina muitos contratos de confidencialidade. Tanto é que a gente tem um banco de dados na Intranet nossa onde é colocado um pouco de informação de cada área, desde uma formulação que uma pessoa de marketing ou *supply* pode enxergar, mesmo sem compreender completamente, até conceitos de marketing que a gente pode ver sem problemas.

Transparência no dia a dia dos projetos

A gente sempre tenta deixar o mais claro possível. Toda vez que tem algum problema que alguma pessoa não entendeu direito, volta e marca outra reunião e a gente tenta esclarecer sempre.

Promover a reflexão nas pessoas

Geralmente nós temos dois jeitos: a primeira é um fórum técnico em que a gente se senta, sem apresentação, e explica o que está fazendo, e os problemas que vem enfrentando, e começa a discussão entre a gente pra tentar resolver; ou, ser é pra estimular alguma coisa nova, um projeto que está empacado, a gente reúne um grupo maior, faz um *open innovation day*, sai daqui, vai a outro lugar, faz um *workshop*... isso é feito com bastante frequência.

Entendimento de conceitos

Há as rotas burocráticas dentro da Maxime, que a gente escreve todo o projeto e garante que isso fique registrado, e tem toda a parte do funil de inovação, com as reuniões pré-*gates* pra reforçar que tudo aquilo que foi acordado pra entregar em cada *gate* esteja sendo feito.

Importância da imaginação no grupo

No CTC, bastante. A gente é sempre estimulada a gerar idéias, através desses *innovation days*, *workshops* – também a buscar coisa fora, em cursos, congressos, ou mesmo indo pra universidade conversar com alguém, ver o que está sendo feito, puxar e trazer a informação, falar pros colegas que viu uma coisa interessante - isso é muito reconhecido aqui na Maxime.

Intuição

Sim, é muito valorizado, inclusive tem gente que sonha, espalha pra todo mundo aqui e o projeto vira realidade.

Alinhamento de contradições

De vez em quando ocorre, e o alinhamento tem que vir de cima porque as contradições geram muitos conflitos internos e as pessoas ficam desestimuladas – muitas vezes também isso é decorrente da falta de comunicação, que gera esse tipo de problema; já faz um bom tempo que os diretores estão enfocando bastante a comunicação pra não ter esse tipo de problema, seja mandando um e-mail, colocando um aviso no quadro, fazendo um anúncio coletivo.

Integração de uma idéia específica ao projeto

Depende do tempo, se a idéia ainda pode ser incorporada, se ainda dá tempo pra colocar essa pitada de sal, sim, mas o problema é que como as coisas levam muito tempo pra desenvolver e os tempos são apertados é muito difícil adicional alguma coisa no meio do caminho; o que acontece é deixar pra um próximo projeto, isso vem muito de marketing, por exemplo, a gente desenvolveu um produto com perfume X e veio a informação de que a tendência vai ser Y. Então fica difícil mudar se você já fez a estabilidade do perfume, cor, embalagem e tem prazo curto... enfim, tem coisas que são adaptáveis, mas tem outras coisas que são difíceis, porque as redes aqui são bastante fechadas. Isso é ruim porque queremos sempre lançar as tendências antes da concorrência, mas pode acontecer de a gente entregar produto atrasado em relação ao mercado. Por outro lado, se fosse tudo louco e as coisas ficassem indo e voltando, como a empresa iria controlar e organizar as coisas? Existem casos, por exemplo, de que mudanças no ambiente externo fizeram o projeto não ir adiante, porque não servia mais diante da nova situação, mesmo estando super avançado. Aí a rede do projeto parou, entraram outros projetos de inovação no lugar, mas isso acontece, às vezes é incontrolável, uma crise que ninguém esperava, mas de qualquer forma temos que estar preparados pra isso, temos que sair trabalhando como uns loucos para entregar o projeto.

Ajudar alguém a explicar seu ponto de vista

Muitas vezes a gente recorre a exemplos mais práticos, por exemplo, se uma pessoa de outra área não entende alguma coisa do que estamos fazendo, trazemos aqui na planta; eles ficam um dia, a gente explica como é formular, como o maquinário funciona, como é cada ingrediente, a carinha dele. Isso fazemos muito com outras áreas, quando temos todos os ingredientes, deixamos mexer, colocar embaixo da água, usar – porque tem vezes em que você fica falando coisas, não adianta, a pessoa não entende simplesmente por falar; acho que

o visual e a manipulação explica muito mais, esse é o recurso que a gente sempre usa. Por isso que, na medida do possível, a gente procura sempre se encontrar no tête-à-tête, fazer reunião pessoal, não só pelo telefone. A gente também entra na realidade deles, por exemplo, a gente vai pro campo, vai à casa da consumidora, vê ela tomar banho pra entender o que às vezes o usuário fala e a gente não consegue captar, inclusive vamos a outros países pra ver outras culturas também.

Compartilhamento de habilidades técnicas

Sim, exemplo: tem uma pessoa especialista em tal coisa, então ela dá um treinamento, uma reciclagem aos que já conhecem e os novos recebem esse treinamento. A gente se divide por grupo de conhecimento ou tecnologia.

Compartilhamento de idéias intelectuais/profissionais

Sim, isso é mais feito pelo pessoal do RH eles definem alguns temas, reúnem as pessoas e cada um dá seu depoimento, sua experiência.

Compartilhamento de sentimentos

A gente acha meio complicado. Eu faço parte de um grupo que mede o clima entre as pessoas – a gente faz pesquisa de clima, pra saber o que elas estão sentindo, geralmente por um questionário. A gente pegou o que deu mais negativo no questionário e fez uma mesa-redonda para deixar as pessoas falarem o que elas sentiam – pode existir um sentimento contra a liderança, alguma diferença entre as pessoas, etc, mas a gente não conseguiu que as pessoas fossem sinceras o suficiente quando colocado todo mundo junto, porque ninguém falou na verdade o que tinha escrito no papel. A gente ainda não achou uma metodologia adequada pra tirar isso das pessoas, no papel a gente consegue ver que elas conseguem responder tudo o que elas pensam. O *feedback* que a gente teve sobre essa dificuldade foi porque a gente misturou liderança com coordenadores e as pessoas ficaram inibidas de falarem alguma coisa que pudesse se voltar contra elas.

Copiar ou imitar habilidades de outros membros

Sim, é comum, tanto no nível estrutural - um grupo que se organizou de determinada forma – como na parte técnica, como liderar um projeto. Esse ano começou um trabalho puxado pela categoria regional, e chamaram de “momento X”, Então eles vão lá e apresentam durante uma hora o que acham que é diferente de outras categorias que não é uma regra. Quem quiser vai

lá assistir. Eu gostei de como eles fazem determinados trabalhos, algumas coisas que eles estão mais focados e nós estamos deixando pra trás, um contato com um instituto, uma universidade – às vezes você fica muito na caixinha e não consegue ver outras coisas.

Reuniões informais

É comum, acontecer no café, de forma natural; o certo é a gente se reunir e colocar todo mundo do grupo, pois às vezes você encontra uma pessoa no café e não estão todos. A única coisa que é sempre lembrada é que depois você tem que passar todas as informações e o que foi decidido ou não pra todo mundo do grupo. Tem que vez em que você faz a estratégia do projeto no café e os acordos fluem melhor, porque tem menos pressão de marcar uma hora de estar todo mundo junto, numa sala fechada.

Livre troca de idéias

Total. Tanto você pode passar e-mail, discutir no café alguma coisa que você tem, ou fóruns onde você consegue expor suas idéias.

Status/qualificação dos profissionais

Não é importante, quer dizer, algumas tomadas de decisão requerem uma liderança, nível hierárquico alto; agora se for uma reunião pra discutir o andamento do projeto, uma idéia nova, não faz diferença se é um diretor, um analista – aqui não tem essa barreira hierárquica, todo mundo é livre e pode falar o que quiser.

Críticas abertas

Não é muito comum. Já tentamos, mas as pessoas ainda têm medo de serem punidas por aquilo que elas falam, mesmo em um grupo entre pares. No meio de muitos as pessoas ficam totalmente acanhadas e é difícil resolver aquilo naquela hora. A gente tenta conversar individualmente com as pessoas, pois quanto houve críticas abertas a reunião parou, ficou aquele clima difícil. Quando você está falando de assuntos técnicos, você quer colocar seu ponto de vista, as pessoas até discutem, mas quando entra pro lado pessoal, uma característica ou habilidade mais profissional, é meio complicado. Muitas vezes a pessoa pode levar pro lado pessoal – é um ponto que a gente não conseguiu resolver ainda.

Confiança entre os membros do time

Há uma relação grande de confiança no grupo; pela forma como os projetos são construídos, e em tempos curtos, se você não confiar no outro a coisa não anda e acaba “sobrando”. Isso é deixado claro desde quando você entra no projeto, porque você sabe exatamente o que cada um tem que fazer e o tempo que tem de entregar. Quando a gente faz uma reunião de projeto com todo mundo junto e faz a rede - e alguém tem um problema e acha que não vai dar – se ele não falar nas reuniões que a gente chama de *planning meeting* é porque ele aceitou o que foi acordado e confia que a pessoa irá fazer.

Informações sobre a empresa

Tem vários jornaizinhos de cada categoria que chegam todos os dias e sites de notícias que podem ser acessados a qualquer hora. Da categoria X tem apresentações do pessoal de campo, o que está acontecendo, o que está vendendo mais, etc

Interação dos funcionários

Sim - como exemplo, sempre fazemos: festa de Natal, Carnaval, Halloween, Junina, Crianças, aniversariantes do mês - qualquer coisa é motivo de festa.

Estímulo à exposição de idéias

Somos bastante estimulados e os diretores estão sempre prestando atenção – se você está em um fórum ou uma reunião e não expuser nada você pode ser visto como uma pessoa que não teria o perfil adequado para aquela área. Isso é uma coisa dentro das competências Maxime. Da mesma forma, você tem que estimular os outros dentro das nossas competências – um estagiário que entra, um analista que trabalha com a gente. Se for alguém que tem certa dificuldade, nos fóruns técnicos a gente deixa aquela pessoa apresentar alguma coisa; temos as reuniões de time para *update* dos projetos então a gente põe essa pessoa “no fogo” até ela acostumar com esse tipo de exposição.

Troca de membros de uma equipe

Sim, e é muito bom porque traz conhecimento de outras categorias – como nos exemplos do Momento X, só que essa pessoa consegue trazer mais coisas do que você vai conhecer lá em uma hora. Uma coisa legal também é a troca de cultura: a gente tem um asiático, um europeu – além de trazerem conhecimento da categoria. eles trazem conhecimento da cultura – como são as coisas naquele país, como o consumidor se comporta. É o que agrega mais, em minha opinião, porque muitas vezes coisas sobre a tecnologia e a categoria você consegue buscar,

mas essa bagagem cultural que essas pessoas trazem é muito mais rica que um conhecimento técnico.

Participação em projetos conjuntos com outras divisões

Sim, aqui é comum trabalhar em uma tecnologia para mais de uma categoria, e o legal é você saber que é para uso totalmente diferentes e para consumidores de perfis diferentes. Você começa a ver que a sua formulação não é tão restrita a um único objetivo e pode abranger mais coisas. A participação é uma troca de informação interessante de informação e conhecimento: você leva uma coisa sua e recebe outras.

Mentores

Basicamente são aquelas pessoas que estão na companhia há muito tempo, que têm mais de 30 anos de companhia e que a gente chama de biblioteca viva. Você tem uma idéia e eles falam que isso foi feito em tal data e deu certo por tais razões e não deu certo por outras, e aí você consegue refletir se que daria ou não certo agora, porque o mundo mudou. Interessante é que todo mundo recorre primeiro a essas pessoas que têm tempo de casa para perguntar se uma idéia que tiveram é boa. Se elas forem embora, é um problema; a gente fica sempre pensando que, por mais que treinem outra pessoa, ela nunca vai ser igual, embora muitos voltem como consultores e então sempre tem alguém com um bom *background* da categoria.

Apoio para novas idéias

Sim, isso vem dos presidentes de categoria e das regiões. Todo ano eles colocam as principais metas, e sempre uma delas é inovação, entregar coisas diferentes, então isso puxa todo o estímulo para a criatividade, de gerar idéias novas.

Compreensão/aceitação dos comportamentos

A Maxime tem claro quais são as habilidades e comportamentos que ela precisa dos seus funcionários e se a pessoa foge muito daquilo, ela de certa forma não se encaixa. Então ela meio que molda as competências dos funcionários, mas mesmo entre grupos diferentes tem uma cultura meio peculiar. A gente vê que os grupos têm características diferentes eles vêm ficam seis meses, e voltam pro seu grupo porque se percebe que eles não têm o perfil do seu grupo.

Importância de aprendizagem com o outro

Com isso você tem um crescimento contínuo; ninguém breca o seu conhecimento, você está sempre se desenvolvendo.

Processo de aprendizagem do grupo

Há vários passos. O programa de treinamentos que é modular, ou o treinamento de colocar a pessoa no fogo, em que se aprende na marra: ou vai para um fórum, ou vai fazer um teste na fábrica sozinho, até pra testar a capacidade de decisão das pessoas e ver como ela se sai em situações de pressão.

Compreensão de novas idéias

Primeiro você tem que garantir que a idéia foi entendida. Podemos pedir ajuda a outras pessoas. Porque a idéia foi gerada? É uma tendência? Podemos pedir ajuda pro pessoal de *supply*. Foi uma idéia espalhafatosa que alguém viu num artigo técnico? Vamos pedir ajuda da universidade para explicar melhor. A gente sempre busca ajuda externa. O principal é fazer com que todo mundo compreenda a idéia pra gente trabalhar em cima porque senão pode gerar idéias distintas que não chegam ao mesmo objetivo.

Papel do fazer e do observar no aprendizado

Executar e ver se aquilo teve o resultado e é mais pontual. Observar talvez seja mais importante, é ver se a idéia está fluindo como esperada. Vou te dar um exemplo: você teve uma idéia e dessa idéia fez uma formulação e colocou no mercado pra uma consumidora experimentar, então você tem que acompanhar pra ver tudo o que ela pensou, tudo o que achou do produto, se o produto vender, quais são os problemas que isso pode gerar. O observar é mais importante, porque não necessariamente a idéia que você teve e materializou vai ter sucesso.

Treinamentos práticos reais

Sim, até por questões de segurança – temos que aprender a fazer tudo, como usar equipamentos, ainda mais aqui no desenvolvimento.

Novas idéias e conceitos

Oficialmente isso é feito quando fazemos os workshops de *open innovation* e continuamente quando há um fórum técnico: você vê que alguma pessoa fez uma coisa que deu certo, isso é incorporado facilmente.

Emprego de idéias distintas no grupo

É comum, e às vezes a gente acha que não vai dar certo, é muito desafiador combinar a idéia de um com a do outro, e somos muito movidos pelo desafio.

Uso de outros recursos

É bastante comum, às vezes pela falta de recurso interno, porque eventualmente não temos especialistas em algumas áreas, então recorremos a fornecedores, que conhecem mais um determinado ingrediente, ou a universidade que estuda mais sobre um assunto específico, ou instituto de pesquisa.

Tratamento dado às novas informações

Geralmente toda informação nova que é bastante relevante gera um relatório divulgado pra todo mundo e, além disso, é feita uma apresentação oficial.

Relação entre novos conceitos e objetivos organizacionais

Nada é descartado, mas sempre temos que alinhar aos objetivos da empresa. Muitas vezes chegam conceitos que podem não se encaixar agora, mas como a estrutura é flexível e muda muito, talvez daqui 2-3 anos isso pode se encaixar lá na frente.

Rede de Contatos e Criação do Conhecimento

Fazemos contrato com fornecedores, consultores, então precisamos ter uma relação forte com eles. Eles acompanham o andamento do projeto conosco e o contato precisa ser constante, porque se houver mudanças ele precisa ajustar ou aportar conhecimentos para que as partes possam se juntar lá na frente, senão você anda, ele fica para trás e então ficaria muito mais complicado.

Papel do registro documental dos projetos

É fundamental, para não perder o *background* do que foi feito, do conhecimento gerado, se uma pessoa for embora, pra evitar retrabalho.

Tratamento dado ao conhecimento do indivíduo

É quase um mito. Muitas vezes essas pessoas que estão na empresa há muito tempo são mais idealizadas do que um presidente; e elas são reconhecidas por isso, se essa pessoa tiver uma idéia criativa que acha que vai ser um sucesso, qualquer presidente é capaz de escutar essa pessoa pelo conhecimento que ela tem. Para reter esse conhecimento, a empresa procura dar o melhor a essa pessoa em benefícios. E nós, a equipe de projetos, procuramos sempre ficar muito próximo dessas pessoas para incorporar esse conhecimento.

Ferramentas concretas para materialização de idéias

Temos documentos formais de projeto onde registramos as idéias, as pessoas que criaram, e isso é circulado para todo mundo, para que outros possam contatar essa pessoa e obter mais informação. Depois dentro desse documento são adicionadas outras sugestões, ou seja, a evolução daquela idéia.