

**A LIDERANÇA COMO UM FATOR CRÍTICO DE SUCESSO NA
IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO
ETNOGRÁFICO**

Amanda Carolina Teixeira¹

Nelson Tenório²

Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Urpia³

***Abstract:** Knowledge Management is related to organizations performance and the creation of value for consumers. Considering SMEs are relevant in economies and are highly dynamic, efficient, innovative, adaptable, and responsive companies, KM implementation is crucial for their competitiveness. However, for this to occur, it is necessary to pay attention to KM critical success factors. Hence, the aim of this work is to analyze leadership as a critical success factor within a KM implementation project in an IT consulting firm, aiming to demonstrate its strategic role in knowledge-oriented organizations. This is an exploratory research with descriptive analysis that used ethnography as a research method. The results showed that the vision of leadership contributes to the effectiveness of KM initiatives, promoting each KM processes of creation, sharing and use of knowledge in organizations.*

***Keywords:** KM implementation; leadership; SMEs; KM processes.*

Resumo: A Gestão do Conhecimento está relacionada ao desempenho das organizações e à criação de valor aos consumidores. Considerando que as PMEs têm relevância nas economias e são empresas de elevado dinamismo, eficiência, inovação e capacidade de adaptação e resposta, a implementação da GC torna-se crucial para que se mantenham competitivas no mercado. No entanto, para que isso ocorra, é necessário atentar-se aos fatores críticos de sucesso. Com efeito, o objetivo deste trabalho é analisar a liderança como um fator crítico de sucesso dentro de um projeto de implementação da GC em uma PME de consultoria na área de TI, visando demonstrar o seu papel estratégico na cultura das organizações voltadas para o conhecimento. Trata-se de uma pesquisa exploratória de análise descritiva que se utilizou da etnografia como método de pesquisa. Os resultados demonstraram que a visão da liderança contribui para a efetividade e potencialidade das iniciativas de GC implementadas, por meio do estímulo aos processos de criação, compartilhamento e uso do conhecimento nas organizações.

***Palavras-chave:** implementação da GC; liderança; PMEs; Processos de GC.*

¹Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações – Centro Universitário de Maringá (UniCesumar) – Maringá-PR – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3132-1101>. e-mail: manditex@gmail.com

² Docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações – Centro Universitário de Maringá (UniCesumar) – Maringá-PR – Brasil. Pesquisador do Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7339-013X>. e-mail: nelson.tenorio@unicesumar.edu.br

³ Docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações – Centro Universitário de Maringá (UniCesumar) – Maringá-PR – Brasil. Pesquisador do Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5273-6373>. e-mail: arthur.urpia@unicesumar.edu.br

1 INTRODUÇÃO

Dentre os objetivos de um negócio, está a criação de valor aos consumidores. Para gerar inovação, é necessária a coordenação e a integração dos esforços de diferentes especialistas no processo produtivo e a fragmentação da produção em diferentes operações. Quanto mais especializada a produção, mais o conhecimento construído a partir das experiências dos empregados e dos processos internos da empresa acumulados ao longo do tempo torna-se necessário (Wee & Chua, 2013). Esse conhecimento, considerado o principal ativo estratégico de uma organização, é uma força que determina e dirige a habilidade das firmas de agir de forma inteligente, isto é, saber o que fazer e como fazer (Wiig, 1993), o que possibilita o desenvolvimento e melhoria de produtos e serviços por meio da inovação, tornando-se fonte de vantagem competitiva.

Para fins de competitividade, não basta a sofisticação do conhecimento, mas o modo como o conhecimento é combinado, partilhado, acessado e aplicado pela organização para analisar situações, tomar decisões e executar ações que confirmam vantagem ao negócio em termos de desempenho organizacional, inovação, competitividade e resultados financeiros (Kordab & Raudeliūnienė, 2018; Evans, Dalkir, & Bidian, 2014).

A Gestão do Conhecimento busca facilitar a criação, o compartilhamento e o uso de conhecimentos de qualidade disponíveis de formas distintas (Wiig, 1993), por meio da interação entre tecnologias, técnicas e pessoas (Bhatt, 2002) e diz respeito à capacidade de uma organização criar conhecimentos, disseminá-los na própria organização e incorporá-los a seus produtos, serviços e sistemas (Nonaka & Takeuchi, 1997). Dentre alguns dos seus benefícios incluem-se a redução da perda de capital intelectual, redução de custos e retrabalho, crescente produtividade e satisfação dos colaboradores e dos consumidores, e desenvolvimento individual dos empregados (Edvardsson, 2009; Dalkir, 2017; Durst & Bruns, 2018).

As PMEs representam 90% dos negócios brasileiros e 30% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil (Sebrae, 2020), e, devido à sua capacidade de adaptação e resposta, tendem a operar com altos níveis de eficiência e dinamismo (Yu, 2001). Apesar disso, precisam desenvolver capacidades dinâmicas para se manterem competitivas em um mercado turbulento e em constante mudança (North & Babakhanlou, 2016).

Em uma economia movida pelo conhecimento e marcada por mudanças velozes, a GC é um dos principais desafios dessas empresas, pois concentram a maior parte do conhecimento organizacional na mente de seus sócios e gestores, com pouco conhecimento registrado em sistemas e com escassez de recursos para investimentos em sistemas de gestão do conhecimento (Durst & Edvardsson, 2012). No entanto, como a GC proporciona dinamicidade, capacidade e

velocidade de adaptação para esse tipo de agrupamento empresarial (Mota & Targino, 2013), ela necessita de um papel de destaque nessas organizações. Para tanto, é necessário avaliar um dos fatores críticos de sucesso que mais influenciam o sucesso de um projeto de implementação da GC, pois dela depende o suporte e o compromisso com as práticas de GC que são implementadas: o papel da liderança (Wong & Anspinwall, 2005).

Considerando a relevância do tema em termos teóricos e práticos, este trabalho tem por objetivo analisar o papel da liderança como um fator crítico de sucesso a partir da etnografia de um grupo de trabalho responsável por implementar um projeto de GC dentro de uma PME brasileira de consultoria em TI. Analisou-se, primeiramente, na literatura, o contexto da GC nas PMEs e o papel da liderança nesse contexto, para, então, confrontar esses achados com os dados coletados empiricamente.

2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PMES

A escassez de recursos é um dos principais problemas enfrentados pelas PMEs, dificultando os projetos de implementação da GC. Elas sofrem com a falta de recursos humanos, financeiros, expertise, conhecimento técnico, constrangimentos de tempo, pressões administrativas, para investir em programas de longo prazo não diretamente ligados ao negócio, como em GC. Por isso, todos esses fatores devem ser levados em consideração quando se desenvolve uma estratégia de implementação da GC para esses negócios (Wong e Aspinwall, 2004).

Nessas empresas, enfatiza-se muito mais o conhecimento tácito, pois este é gerado de forma natural (Cerchione, Esposito, & Spadaro, 2016) não havendo políticas explícitas direcionadas para a adoção da GC de forma consciente e estratégica. A maioria das PMEs adotam soluções de curto prazo não estruturadas, relacionadas ao aprendizado organizacional e gerem o conhecimento informalmente, como parte das atividades do cotidiano (Durst & Edvardsson, 2012). Dentre as assimetrias desse segmento e empresas, destaca-se o domínio das tecnologias de seu setor de atividade e das práticas de gestão mais utilizadas. Isso confere diferentes graus de maturidade organizacional, causa das diferenças de produtividade do trabalho, o que dificulta políticas homogêneas direcionadas ao segmento (Nogueira, 2019).

De acordo com pesquisa da Deloitte (2019), o sucesso das PMEs brasileiras de crescimento acelerado dependerá cada vez mais de inovação, eficiência e investimento em talentos. Nos próximos anos, o investimento em capital humano figura no topo das prioridades de investimentos das PMEs. Surge, então, o questionamento de como desenvolver práticas

eficientes para a gestão dos recursos de conhecimento nessas empresas de modo a captar de forma inteligente o conhecimento presente nos colaboradores na forma de habilidades, experiência, competências, ideias e comprometimento (Geisler & Wickramasighe, 2009).

Durst e Bruns (2018) apresentam uma série de características próprias das PMEs, como o forte relacionamento entre o proprietário e a empresa. Há uma responsabilidade pessoal pelas atividades da empresa centradas na personalidade do gestor ou proprietário, os quais tendem a concentrar o planejamento do negócio e a tomada de decisão, apesar da presença de uma hierarquia mais horizontal e com a existência de consensos entre empregados e empregadores, com um relacionamento mais informal. Outra característica é a produção de produtos e serviços customizados e a facilidade de adaptação a mudanças no ambiente de negócios.

Os gestores dessas organizações dedicam boa parte do tempo com as operações cotidianas do negócio e negligenciam assuntos estratégicos como a GC. Além disso, a maioria das PMEs não possuem uma política direcionada para uma estratégia de GC e nem demonstram a necessidade de processos organizacionais formalizados que possam favorecer sua implementação, tratando esse tema em nível operacional, com ênfase no gerenciamento do conhecimento tácito (Durst & Edvardsson, 2012; Wee & Chua, 2013).

A ausência de apoio à GC explica-se pela própria estrutura organizacional das PMEs. Nelas, destaca-se, em particular, a importância central do proprietário, seu conhecimento, controle e liderança, bem como a flexibilidade e adaptabilidade dessas organizações, em razão da ausência de políticas formais (Wee & Chua, 2013; Durst & Edvardsson, 2012). A centralização e a baixa tolerância a erros dos colaboradores podem, no entanto, ser uma barreira à criação de conhecimento e tornar o grau de sucesso ou fracasso da PME dependente exclusivamente do conhecimento, da liderança e da criatividade do proprietário (Durst & Edvardsson, 2012).

O **Quadro 1** explicita a posição dos proprietários e gestores nos processos relacionados à GC nessas organizações, demonstrando o quanto os líderes são essenciais para a implementação da GC, pois concentram conhecimentos e habilidades, o que dificulta o processo de transferência de conhecimento e o planejamento sucessório nessas empresas. Nesse sentido, a liderança está entre os principais fatores críticos de sucesso (Wong, 2005; Wong & Aspinwall, 2005), os quais auxiliam as firmas na avaliação, planejamento e implementação da GC (Bahrami & Oktar, 2017) e determinam o sucesso ou o fracasso de iniciativas de GC em PMEs.

Criação/Captura: o aprendizado concentra-se nos gestores e donos da empresa, sendo informal, incidental e reativo. A concentração de conhecimento no dono pode impedir a criação de conhecimento na organização. A criação de estratégias de negócios e produtos centra-se no dono, porém a inovação é necessária para a customização de soluções aos clientes.

Retenção/Armazenamento: o conhecimento permanece na mente do proprietário e gestores. A proximidade entre os empregados facilita a consulta sobre algum conhecimento, por isso a codificação é vista como perda de tempo, pois demanda esforços, tempo e recursos financeiros para padronizar sistemas e procedimentos. A sucessão da empresa fica prejudicada em virtude dessa cultura verbal.

Transferência/Compartilhamento: os proprietários são a maior fonte de conhecimento, mas tendem a limitar o compartilhamento por medo de perder o controle. Consequentemente, apenas os donos têm conhecimentos específicos de todo o negócio.

Aplicação/Uso: As PMEs são dependentes da abertura e disposição do proprietário em compartilhar o seu conhecimento para facilitar o reuso, porém este compartilha apenas o conhecimento necessário para a execução de tarefas pelo empregado. Com recursos limitados, não há equipes dedicadas para construção de bases de dados.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Wong e Anspinwall (2004); Durst e Edvardsson (2012) e Wee e Chua (2013).

São aquelas atividades e práticas que devem ser direcionadas para se garantir o florescimento das práticas implementadas (Wong, 2005), apresentando barreiras ou facilitadores para sua execução. Sendo assim, a próxima sessão aprofunda no fator considerado o mais importante para a implementação da GC: a liderança.

2.1 A LIDERANÇA COMO UM FATOR CRÍTICO DE SUCESSO DA GC EM PMES

Wong e Aspinwall (2005) elenca 11 fatores críticos de sucesso para a implementação da GC especificamente em PMEs nesta ordem de importância: apoio da alta direção e liderança, cultura, estratégia e propósito, recursos, processos e atividades, treinamento e educação, gestão de recursos humanos, tecnologia da informação, auxílio motivacional, infraestrutura organizacional e avaliação.

Nesse contexto, verifica-se que é primordial a definição de uma estratégia de GC que promova, motive e apoie a cultura do compartilhamento, da participação, do trabalho em equipe, da transferência de conhecimento (fontes internas e externas) e da conversão de conhecimentos tácitos em explícitos. Uma cultura que favoreça o compartilhamento, permite que as pessoas se especializem mais e diminui a chance de que muitos saibam um pouco sobre muitas coisas, mas pouco de forma aprofundada (Dorow, 2017).

Como a transferência de conhecimentos tácitos ocorre eminentemente no nível das relações pessoais, os líderes devem criar um ambiente de trabalho com uma atmosfera de confiança, com espaços, sistemas e oportunidades para a troca de conhecimentos dentro e fora da empresa, bem como a confiança mútua necessária para o aprendizado e para favorecer o

fluxo de conhecimento e a clareza na comunicação, como por meio de lições aprendidas de projetos passados que promovam a melhoria contínua da operação, a inovação e a criatividade. Agregado a tudo isso, é indispensável um plano de desenvolvimento de competência para o colaborador com indicadores de desempenho e sessões de *feedback* dos líderes.

Liderança, tanto na perspectiva da relação entre líderes e seguidores quanto como característica ou processo na organização é um elemento crítico para que o conhecimento possa fluir e crescer (Choy, 2005), sobretudo no que se refere à criação do conhecimento e no incentivo à cultura do compartilhamento de conhecimento. A ausência de apoio da liderança para criar a visão do conhecimento da organização, comunicar o seu propósito de forma clara e estimular uma cultura favorável ao conhecimento representa uma ameaça para a GC, pois a liderança é diretamente responsável por catalisar, direcionar e implementar a estratégia de GC com base nos conhecimentos mais importantes para a empresa.

O apoio da alta administração pode ser dado através da criação de um ambiente adequado que permita a criação, o compartilhamento e o uso do conhecimento como por exemplo com o envio de mensagens aos membros da organização mostrando a importância da GC, sistemas de avaliação e recompensa para a gestão de recursos humanos, redesenho dos processos de trabalho, incorporação de tarefas e atividades relacionadas ao conhecimento, demonstrando comprometimento e apoio a suas iniciativas (Grover & Davenport, 2001; Wong & Aspinwall, 2005). Além disso, esse apoio pode se dar através da provisão de recursos para gerar a infraestrutura projetada e esclarecimento do tipo de conhecimento que, de fato, é mais importante e relevante para a empresa (Davenport & Prusak, 1998).

Conhecer a maneira como a liderança impacta nas práticas de GC é fundamental para que se possa determinar como ela pode ser usada para melhorar os processos de GC e se comprometer com o apoio às suas práticas (Sun, 2010). Quando os líderes reconhecem a necessidade de gerir o conhecimento e estabelecem os requisitos necessários para isso, eles criam as condições adequadas que permitem aos participantes exercer e cultivar suas habilidades de manipulação do conhecimento, para contribuir com seus próprios recursos de conhecimento individual e terem fácil acesso aos conhecimentos relevantes (Nguyen & Mohamed, 2011).

Nas organizações do conhecimento, a liderança exerce influência em toda a dinâmica rede da aprendizagem e no compartilhamento do conhecimento organizacional (Bartlett & Ghoshal, 2002). Por isso, deve se responsabilizar em relação à maneira como ocorre a cooperação, o intercâmbio de conhecimentos, a delegação de responsabilidades e competências organizacionais por meio de uma visão compartilhada, fornecendo recursos e desempenhando

papéis, como o de professor, mentor, guia ou facilitador no dinâmico processo de compartilhamento do conhecimento, estabelecendo o alinhamento entre a realidade e a visão projetada, a qual deve ser compreendida por todos (Senge, 1997; Crawford, 2005).

3 METODOLOGIA

Este estudo consiste em uma pesquisa qualitativa de natureza aplicada e exploratória, utilizando-se da etnografia como técnica para a coleta de dados. O objeto desta pesquisa é um ‘*Squad* de Gestão do Conhecimento’, grupo de trabalho responsável pela implementação da GC em uma empresa de consultoria. *Squad* (esquadrão em inglês), significa um modelo organizacional que separa os funcionários em pequenos grupos multidisciplinares colaborativos em prol de objetivos específicos.

A empresa é uma PME brasileira localizada em São Paulo, há 28 anos no mercado, com um quadro de 60 colaboradores (sendo oito sócios) voltada para soluções de Tecnologia da Informação para Gestão Financeira. Tem como missão cocriar e capacitar seus clientes a utilizar soluções inovadoras, flexíveis e sob medida para a gestão de performance, reunindo conhecimentos de negócios, finanças e tecnologia da informação. Como o conhecimento e a inovação são competências intrínsecas ao negócio, a GC entrou como uma das prioridades do planejamento estratégico da organização.

O *Squad* continha oito membros: quatro membros de áreas distintas da empresa, representante de cada unidade de negócio – ligadas a temas de planejamento financeiro, ciência de dados e suporte ao cliente, um membro do departamento de Recursos Humanos, um sócio, líder de uma das unidades de negócio, uma consultora externa com conhecimentos na área de treinamento, encarregada de organizar e facilitar as reuniões, e uma pesquisadora da área de GC, contribuindo com seus conhecimentos e considerando as ações individuais e coletivas, os papéis, os propósitos dos participantes, artefatos utilizados, suas formas de interação e vinculação, suas crenças, rotinas, comportamentos, culturas e a comunidade onde eles vivem, combinando observação, escuta atenta e convívio com os participantes da comunidade durante algum tempo como parte de seu aprendizado durante a pesquisa (Silverman, 2009; Sampieri, Collado & Lucio, 2010; Schuler & Namioka, 2015).

O principal problema que o *Squad* deveria solucionar é o de contribuir na capacitação dos colaboradores quanto a conhecimentos e habilidades específicas de sua atuação, as quais não são encontradas em treinamentos externos. Após a definição, de forma colaborativa, de uma visão para a GC nesta organização - na qual previu-se uma base de conhecimento de fácil

acesso a qualquer colaborador e canais de colaboração para o compartilhamento de dúvidas ou problemas, práticas de mentoria e integração entre as unidades de negócios por meio de eventos - o grupo deu início ao mapeamento dos conhecimentos relevantes à organização, com o intuito de selecionar as práticas de GC aderentes às necessidades da empresa. Para tanto, a consultora contratada optou pela ferramenta colaborativa de *Design Thinking*⁴ para o mapeamento dos processos e identificação dos conhecimentos a eles relacionados, envolvendo aproximadamente 30% dos colaboradores da organização.

A pesquisa etnográfica teve início após o mapeamento dos conhecimentos críticos, no momento que o *Squad* se reuniu para definir as práticas do projeto piloto, ocasião em que cada unidade de negócio apresentou sua proposta de prática, de acordo com os conhecimentos que foram mapeados em sua área. As principais práticas mencionadas pelas unidades de negócio foram: mentoria, *shadowing*, comunidade de prática e boas práticas.

Nessa oportunidade, foram citaram diversas práticas de compartilhamento de conhecimento que já ocorriam espontaneamente na organização, como reuniões diárias de alinhamento de projetos (*Dailys*) - onde ocorre a troca e o engajamento entre pares de forma dinâmica, gerando valor e inovação aos projetos -, reuniões semanais de líderes (*Weeklies*) – que funciona como uma Comunidade de Prática de Líderes para discutir metodologias de projetos, eventos de compartilhamento com palestras dos próprios colaboradores da empresa sobre algum tema de seu domínio (*Tech Hour*), dicas e macetes técnicos enviados por e-mails (Notas Técnicas) e em ferramentas de *chat* de maneira informal. Por isso, o *Squad* reconheceu a necessidade de estruturá-las primeiramente antes de estabelecer outras iniciativas, proporcionando o armazenamento e a sistematização dos conhecimentos já disponíveis, para posterior recuperação e aplicação, melhorando a velocidade e a qualidade das entregas dos projetos. Apesar de diversas iniciativas de GC existentes na organização, o grupo optou por estruturar duas práticas para o piloto: Tech Hour e Notas Técnicas. Para realizar essa estruturação, o grupo utilizou-se do ciclo de GC para identificar como já funcionava a prática em cada processo da GC a fim de fazer as melhorias necessárias em cada etapa do ciclo de GC.

Visando analisar e interpretar as atividades do *Squad* de GC durante a pesquisa etnográfica, utilizou-se do registro das notas de campo como técnica para a coleta de dados de 22 reuniões com duas horas de duração cada uma, as quais ocorreram no contexto da pandemia

⁴ Abordagem que busca a solução de problemas de forma colaborativa e multidisciplinar em uma perspectiva de empatia com os interessados, no intuito de obter uma visão mais completa na solução de problemas. As etapas são: a) imersão no problema; b) ideação – produzindo ideias para realizar as melhorias; c) prototipação – com um filtro das ideias com maiores chances de sucesso e realizar os testes com uma versão beta; d) desenvolvimento – colocar as ideias para funcionar, monitorando e identificando pontos de melhoria (Rockcontent, 2019).

(entre os meses de junho a dezembro de 2020) via plataforma *Microsoft Teams*. O diário de pesquisa seguiu a seguinte estrutura, adaptado de Gibbs (2009): a) data; b) hora; c) objetivo da reunião; d) participantes; e) expectativa dos participantes; f) opiniões convergentes; g) opiniões divergentes; h) decisões tomadas; i) modo como as decisões foram tomadas; j) percepções pessoais da pesquisadora; h) anotações das opiniões de cada membro acerca dos tópicos da pauta.

Para a elaboração do relatório final da etnografia, utilizou-se de um roteiro de perguntas baseado em Fino (2003) e Sampieri, Collado e Lucio (2010), a fim interpretar as notas de campo por meio da caracterização e reconstituição da cultura organizacional, compreendendo os papéis dos participantes, atitudes, crenças, rotinas, atividades e entregas do grupo ao longo do processo de implementação da GC. O roteiro – não exaustivo – continha perguntas como: Quem são as pessoas participantes do grupo e quais os seus papéis? Em que se baseia a sua participação no grupo? Quem organiza e dirige o grupo? Quais os objetivos do grupo? O que é que as pessoas fazem e dizem, e como é que se comportam? Como é sua rotina e regras de funcionamento? Quais os tipos de tarefas desempenhadas? Qual é o seu relacionamento com outras atividades ou eventos? Quais as qualidades do grupo que o distingue de outros? Quais palavras relacionadas com os objetivos do grupo fazem parte do vocabulário comum? Como ocorrem as interações entre os membros e qual o grau de envolvimento com o grupo? Qual a permeabilidade do grupo com os demais da organização? Qual o grau de implicação do investigador, e até que ponto sua presença influencia o curso dos acontecimentos?

A análise de conteúdo das notas de campo para a confecção do relatório seguiu os passos descritos por Bardin (2011): i) pré-análise do material; ii) exploração do material; iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Os dados contidos nas notas de observação foram pré-analisados e compilados na forma de um esboço construído cronologicamente de acordo com os episódios do estudo (cada reunião analisada) e incluídas anotações adicionais conforme o direcionamento das perguntas do roteiro que auxiliaram na reconstituição do contexto estudado, complementadas com apontamentos relacionados à literatura sobre a implementação da GC em PMEs e as percepções pessoais da pesquisadora. Posteriormente, identificou-se e analisou-se dentro do relatório final situações em que se destacava a importância do fator crítico de sucesso liderança no caso concreto, interpretando-as e comparando-as com a literatura sobre PMEs.

4 O PAPEL DO APOIO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO AOS TRABALHOS DO SQUAD DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Um dos processos centrais para o *Squad* era a participação no Comitê Geral Estratégico (CGE) da empresa, formado pelos oito sócios, a fim de ouvir as opiniões destes para direcionar os próximos passos do projeto. Nessa reunião, todos os *Squads* apresentavam e prestavam contas sobre o andamento do projeto e os sócios passavam suas opiniões e visões para orientar os membros. Mensalmente, o *Squad* precisava preparar uma apresentação para essa reunião de temas estratégicos, porém apenas dois ou três participantes do *Squad* iam para representar o grupo. Além disso, o sócio integrante do Squad sempre contribuía com a preparação para essa apresentação, pois ele tinha mais contato com os demais sócios e sabia quais eram suas expectativas e o que estava sendo pensado estrategicamente para a organização que tivesse impacto na GC.

De modo geral, os participantes preocupavam-se com a pauta do CGE entre uma e duas reuniões do mês, seja para a preparação, seja após a reunião em si para transmitir e discutir o *feedback* dos sócios em relação às entregas, aos prazos, dúvidas, sugestões e expectativas. Nesse sentido, a pauta “o que levar para o CGE” era das mais relevantes do grupo, o que demandava uma série de discussões para avaliar se as opções e rumos tomados pelo *Squad* seriam compreendidos e se iriam atender às expectativas dos sócios. Isto revela a importância da visão dos líderes para os trabalhos do *Squad* e para a tomada de suas decisões, pois exerciam um efeito psicológico de pressão nos membros do *Squad* que se preocupavam em agilizar as entregas a fim de corresponder ao que se esperava do grupo. Além disso, em situações em que o grupo precisava tomar decisões importantes, buscavam mencionar essas questões no CGE, a fim de ouvir a visão de outros líderes sobre o assunto e suas sugestões.

Um ponto bastante recorrente para essas apresentações era o esforço do grupo em apresentar ao CGE o significado da GC, o resultado das pesquisas de *benchmarking*, sensibilizar e justificar aos sócios as escolhas do grupo para o piloto e explicar as causas dos atrasos nas entregas. Nesse contexto, o grupo gastava bastante tempo debatendo o tipo de abordagem que seria mais fácil para os sócios compreenderem as decisões do *Squad*, embora fosse indiscutível a compreensão da relevância da GC pelos sócios.

Os sócios destacaram, nessas reuniões, sua preocupação com o desenvolvimento dos colaboradores em nível júnior, líder e sênior, pois disso depende a dinâmica da inovação, necessária e urgente para a qualidade e tempo dos projetos, com entregas mais rápidas. Em uma dessas reuniões de cúpula, reconheceu-se a importância da GC para garantir que a empresa continue mesmo quando o sócio fundador se aposentar, pois ela é muito o que ele acredita e tem muito de sua metodologia de trabalho, corroborando a visão de Wong e Anspinwall (2004)

sobre o fato de o aprendizado estar concentrado no proprietário nas PMEs. Por fim, confirmou-se se a importância dos assuntos de GC estarem vinculados ao comitê de Recursos Humanos, pois é o setor responsável pelo desenvolvimento das pessoas. Dentre os tópicos debatidos nessas reuniões de cúpula a título de sugestão para o *Squad* e as decisões que se seguiram a isso, destacou-se:

- 1) A necessidade de o *Squad* especificar quais práticas se adequavam com quais tipos específicos de conhecimentos, pois os sócios não haviam compreendido quais práticas seriam usadas para se transmitir determinados conhecimentos disponíveis na organização. **Efeito:** o grupo formulou uma matriz com todos os conhecimentos mapeados na organização e as práticas que poderiam ser utilizadas para que esse conhecimento pudesse fluir. Além disso, o grupo entendeu que precisaria fazer um bom plano de comunicação para conscientizar e ensinar as pessoas sobre a importância da GC, incluindo os próprios sócios, devido às muitas dúvidas dos membros da organização sobre o modo de toda essa engrenagem funcionar na prática.
- 2) Os sócios apresentaram ao *Squad* de GC a necessidade de se fazer sinergias com outros *Squads* da empresa, como de Qualidade, pois este estava atuando em GC, com a padronização de documentos, aceleradores, artefatos e metodologias de projetos. **Efeito:** o grupo enviou uma participante do *Squad* para acompanhar a formulação da metodologia de uma prática de GC chamada *Hackathon* idealizada pelo *Squad* de Qualidade – formado por diversos líderes - para dar soluções a problemas de projetos de forma ágil, integrando membros de unidades de negócios diferentes para o trabalho em equipe. Além disso, o *Squad* de GC logrou estimular que dentro desses eventos pudessem sair artigos (Notas Técnicas) ou Tech Hours a partir dos assuntos ali produzidos e discutidos e os sócios reconheceram a necessidade de se revezarem durante os *Hackathons* para acompanharem os trabalhos mais de perto. Outra sinergia com esse *Squad* foi que se identificou que das reuniões semanais de líderes, de onde saem assuntos relacionados à gestão, poderiam sair também temas para as práticas mencionadas. Além disso, verificou-se que esses líderes também poderiam incentivar a produção desses conteúdos por eles sugeridos pelos seus liderados, incentivando o real funcionamento das práticas implementadas.
- 3) Como o *Squad* de GC havia apenas mapeado as unidades de negócio, sugeriu-se mapear outras áreas como a de vendas, uma vez que havia conhecimentos importantes que precisavam ser geridos. **Efeito:** devido ao escopo e prazos do *Squad*, essa sugestão acabou não sendo posteriormente retomada.
- 4) Sugeriu-se pensar em práticas que deem suporte para armazenar o histórico dos projetos e a particularidade dos clientes, vivências práticas e situações de conversação. **Efeito:** o *Squad* entendeu que as práticas de Comunidade de Prática e *Storytelling* atenderiam a esse escopo.
- 5) Os sócios demonstraram a percepção de falta de tempo, foco ou clareza no projeto do *Squad* quando iam apresentar os entregáveis nas reuniões do CGE. **Efeito:** o *Squad* de GC tomou a resolução de finalizar como prioridade as atividades pendentes para implementar as práticas de Tech Hour e em paralelo iria adequar com as sugestões trazidas pelo CGE, como cuidar da GC em outros *Squads*, proporcionando manuais para auxiliar no armazenamento adequado do conhecimento.
- 6) O futuro da governança da GC e a continuidade do *Squad* (que tinha prazo determinado) eram motivo de preocupação entre os sócios, em sua maioria favoráveis a renovação do *Squad* até o término de todos as entregas. **Efeito:** o *Squad* apresentou a proposta de centralizar as atividades de GC para o RH, que iria designar grupos de trabalho para implementar as práticas do Road Map após

o piloto, além de monitorar na avaliação de desempenho dos colaboradores a participação nas práticas de GC implementadas pela organização, conferindo bônus e premiações aos participantes. Essa decisão foi aprovada pelos líderes, que entenderam ser necessário um plano de continuidade dos trabalhos iniciados pelo *Squad*, considerando a posição estratégica do conhecimento nesta organização.

- 7) Ainda em relação ao plano de continuidade, as discussões no CGE sobre os atrasos nas entregas do *Squad* e a falta de clareza em alguns momentos, levaram ao questionamento da metodologia do *Squad* para certos tipos de entregas e se não seria viável outro formato. **Efeito:** Chegou-se à conclusão, juntamente com os apontamentos feitos pelo próprio *Squad* e a partir de iniciativas passadas da organização, que grupos menores com objetivos claros trabalham melhor e entregam mais rápido. Além disso, a coordenação das atividades de GC pelo RH otimizariam a implementação de práticas futuras, uma vez que o *Squad* demandava um esforço grande de recursos de vários colaboradores e tempo que poderiam ser dedicado aos projetos nessas reuniões.

- 8) Um dos sócios sugeriu para o *Squad* de GC pensar, em virtude do trabalho remoto, em soluções síncronas e assíncronas para problemas urgentes, pois não se pode depender apenas de reuniões para resolver os problemas. **Efeito:** devido ao escopo do *Squad*, o grupo acabou não dedicando tempo a este tópico, porém se entendeu que as práticas que seriam implementadas atenderiam a esse questionamento do sócio.

O Quadro 2 apresenta uma síntese de como a liderança influencia os processos de um ciclo de GC, com base na organização analisada. Considerou-se, para isso, a literatura em relação a esses processos do ciclo (Quadro 1) e os achados do estudo etnográfico, a partir da perspectiva dos membros do *Squad*, de modo que o exposto a seguir pode ser comparável e eventualmente aplicável para outras PMEs.

Quadro 2 – Síntese do papel da liderança nos processos de GC na organização estudada

<i>Gestão do Conhecimento</i>	<i>Papel da Liderança</i>
Processo de Criação do Conhecimento	Promoção de um ambiente colaborativo e propício à construção de novos conhecimentos por todos os membros da organização, conforme práticas mencionadas (e.g. <i>Hackathon</i>), sugestão de temas para serem compartilhados e inclusão do item criação de conhecimento na avaliação de desempenho dos colaboradores.
Processo de Compartilhamento do Conhecimento	Estimular a participação dos líderes e liderados nas práticas de GC implementadas, seja na participação dos eventos consumindo conteúdo, seja produzindo conteúdo, reforçando em reuniões, conversas informais e e-mails.
Processo de Armazenamento do Conhecimento	Proporcionar o apoio e recursos financeiros para a criação de bases de conhecimento para codificar, armazenar e organizar os conhecimentos gerados pelas práticas de GC.
Processo de Uso do Conhecimento	Estímulo dos líderes ao uso dos artefatos, novos conhecimentos e inovações gerados a partir das práticas de GC e armazenadas

	nas bases de dados da organização, com a valorização do conhecimento interno e a promoção de um ambiente que estimule a autoconsciência e o desenvolvimento da equipe, fornecendo infraestrutura e mecanismos de apoio para o uso do conhecimento organizacional disponível.
--	--

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da análise dos dados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O apoio da alta direção e liderança é fundamental para a implementação da GC nas organizações. No caso do *Squad*, este apoio foi importante tanto para estimular a sinergia com outros *Squads* quanto para a necessidade de resolução de problemas mais urgentes, de modo que a GC tivesse aderência com a realidade do dia a dia. Além disso, percebendo o valor estratégico do conhecimento para essa organização, as lideranças do CGE estimularam o grupo no sentido de estruturar ferramentas e metodologias concomitantemente aos seus trabalhos a fim de apoiar a captura, o armazenamento, o compartilhamento e o uso do conhecimento em outras iniciativas paralelas de GC de fora do *Squad*.

Apesar das diversas sugestões dos sócios ao longo do projeto, o grupo logrou manter o foco do projeto piloto, entendendo que a implementação das práticas desenhadas pelo *Squad* na plataforma digital culminariam por atender às demandas sugeridas pelos sócios. Já a pressão dos líderes (sócios) para a finalização do *Squad* estimulou seus membros a priorizarem as atividades que eram mais relevantes para colocar as práticas do piloto em funcionamento e na agilidade das tomadas de decisões. Com efeito, a liderança tem um papel estratégico no direcionamento das atividades de modo a torná-las mais produtivas e efetivas.

Este estudo constatou que o fator crítico de sucesso liderança é essencial para valorizar o conhecimento como fonte de vantagem competitiva, bem como para priorizar, fomentar e apoiar as ações de GC. Sem o apoio direto da liderança, as ações de GC não alcançam seus objetivos. Sugere-se, em trabalhos futuros, analisar esse fator crítico de sucesso em outras PMEs, para constatar outras formas de influência nas atividades dos processos do ciclo de GC.

REFERÊNCIAS

Bardin, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

Bhatt, G. D. (2002). Management Strategies for Individual Knowledge and Organizational Knowledge. *Journal of Knowledge Management*, vol 6, n.1, pp. 31–39.

- Bahrami, M., & Oktar, S. (2017). Identification and Ranking of Factors in Successful Implementation of Knowledge Management in Eghtesad Novin Bank: an Ahp Approach. *IOSR Journal of Business and Management*, vol. 19, n.1, pp. 58–63.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). Human resource management and industrial relations. *Sloan Management Review*, vol. 43, n. 2, pp. 34-41.
- Cerchione, R., Esposito, E., & Spadaro, M. R. (2016). A literature review on knowledge management in SMEs. *Knowledge Management Research and Practice*, vol. 14, n. 2, pp. 169–177.
- Choy, C. S. (2005). Critical success factors to knowledge management implementation: A holistic approach. *International Conference on Governance Enhancement via Knowledge Management (EG2KM)*, pp. 132–140.
- Crawford, C. B. (2005). Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, vol. 9, n.6, pp. 6-16.
- Dalkir, K (2017). *Knowledge management in theory and practice*. The MIT Press. Davenport, T. H. and Prusak, L (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- Deloitte. As PMEs que mais crescem no Brasil. 14^a Edição. 2019. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/strategy/articles/pmes.html> Acesso em: 12 ago. 2020.
- Dorow, P. F. (2017). Compreensão do compartilhamento do conhecimento em atividades intensivas em conhecimento em organizações de diagnóstico por imagem. *Tese (Doutorado)* - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.
- Durst, S., & Bruns, G. (2018). *Knowledge management in small and Medium-Sized enterprises in The Palgrave Handbook of Knowledge Management*, Palgrave Macmillan, Cham., pp. 495-514.
- Durst, S., & Edvardsson, I. R. (2012). Knowledge management in SMEs: a literature review. *Journal of Knowledge Management*, vol.16, n. 6, pp. 879–903.
- Edvardsson, I.R. (2009). Is knowledge management losing ground? Developments among Icelandic SMEs. *Knowledge Management Research & Practice*, vol. 7, n. 1, 2009, pp. 91-9.
- Evans, M., Dalkir, K., & Bidian, C. (2014). A Holistic View of the Knowledge Life Cycle: The Knowledge Management Cycle (KMC) Model. *Electronic Journal of Knowledge Management*, v. 12, n. 2, p. 85–97.
- Fino, C. N. (2003). FAQs , ethnography and participant observation. *Revista Europeia de Etnografia da Educação*, v. 3, pp. 95–105.
- Geisler, E., & Wickramasighe, N. *Principles of knowledge management: Theory, practice, and cases*. Armonk, NY, USA: M.E. Sharp Inc, 2009.
- Gibbs, G. *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- Grover, V., & Davenport, T. H. (2001). General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda. *Journal of Management Information Systems*.
- Kordab, M., & Raudeliūnienė, J. (2018). Knowledge Management Cycle: A Scientific Literature Review. *10th International Scientific Conference “Business and Management 2018”*.

- Mota, D. A. R., & Targino, M. das G. (2013). Modelos de gestão do conhecimento em micro e pequenas empresas. *Brazilian Journal of Information Science*, v. 7, Especial, pp. 178-200.
- Nguyen, H. N., & Mohamed, S. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation. *Journal of Management Development*, vol. 30, n. 2, pp. 206-221.
- North, K., & Babakhanlou, R (2016). Knowledge Management Tools for SMES. *Competitive Strategies for Small and Medium Enterprises*, [s.l], pp. 211-222.
- Nogueira, M.O. *Um pirilampo no porão: um pouco de luz nos dilemas de produtividade das pequenas empresas e da informalidade no país*. 2 ed. Brasília: IPEA, 2019.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. *Metodología de la Investigación*. Quinta ed. McGrawHill Educación, 2010.
- Schuler, D., & Namioka, A. (2015). *Participatory Design: Principles and Practices* vol. 3, n.2. Taylor & Francis.
- Sebrae. (2020). Painel de empresas. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/totaldeempresas-11-05-2020>.
- Senge, P. (1997). *O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem*. In K. Starkey, ed. *Como as Organizações Aprendem*. São Paulo: Futura.
- Silverman, D. (2009). *Interpretação de Dados Qualitativos. Métodos para Análise de Entrevistas, Textos e Interações*. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman.
- Sun, P. (2010). Five critical knowledge management organizational themes. *Journal of Knowledge Management*, vol. 14, n.4, pp.507-523.
- Wee, J. C. N and Chua, A. Y. K. (2013). The peculiarities of knowledge management processes in SMEs : the case of Singapore. *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 958–972.
- Wiig, K. M (1993). *Knowledge management foundations: Thinking about thinking: How people and organizations create, represent, and use knowledge*. Arlington, TX: Schema Press.
- Woebcken, C. Design Thinking: uma forma inovadora de pensar e resolver problemas. *Rockcontent*. Belo Horizonte, 25 abr. 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/design-thinking/>. Acesso em: 02 ago. 2021.
- Wong, K.Y. (2005). Critical Success Factors for Implementing Knowledge Management in Small and Medium Enterprises. *Industrial Management and Data Systems*, v.105, n.3, pp. 261 – 279.
- Wong, K. Y., & Aspinwall, E. (2004). Characterizing knowledge management in the small business environment. *Journal of Knowledge Management*, vol. 8, n. 3, pp. 44–61.
- Wong, K. Y., & Aspinwall, E. (2005). An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. *Journal of Knowledge Management*, vol. 9, n. 3, pp. 64–82.
- Yu, T. F. L (2001). Toward a capabilities perspective of the small firm. *International Journal of Management Reviews*, vol. 3, n. 3, pp. 185–197.