

AS LIÇÕES APRENDIDAS DE UM SQUAD RESPONSÁVEL PELA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA PME DE CONSULTORIA NA ÁREA DE TI

Amanda Carolina Teixeira¹, Nelson Tenório², Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Urpia³

¹Mestranda em Gestão do Conhecimento nas Organizações, Campus Maringá/PR, Universidade Cesumar – UNICESUMAR. manditex@gmail.com

² Doutor em Ciência da Computação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Professor no Campus Maringá/PR, Universidade Cesumar – UNICESUMAR. Pesquisador do Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação - ICETI. nelson.tenorio@unicesumar.edu.br

³ Doutor em Economia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil. Professor no Campus Maringá/PR, Universidade Cesumar – UNICESUMAR. Pesquisador do Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação - ICETI. arthur.urpia@unicesumar.edu.br

RESUMO

A Gestão do Conhecimento está relacionada ao aumento da eficiência operacional interna das organizações e à criação de valor aos clientes. Considerando que as PMEs tem 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. O objetivo deste trabalho foi identificar as lições aprendidas de um Squad responsável pela implementação da GC em uma PME da área de consultoria em TI localizada em São Paulo. Trata-se de uma pesquisa exploratória de análise descritiva que se utilizou da etnografia. Os resultados desta pesquisa mostram como as lições aprendidas estão relacionadas aos fatores críticos de sucesso da implementação da GC, o que reforça a avaliação desses fatores nas organizações antes de entabular um projeto como esse.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do conhecimento; PMEs; Etnografia; Lições aprendidas; Fatores críticos de sucesso.

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento é a base de qualquer atividade realizada em uma empresa. A Gestão do Conhecimento (GC), por sua vez, busca aproveitar esse conhecimento disponível na organização para a aplicação no desenvolvimento dos produtos e serviços de qualidade aos clientes e para a melhoria da eficiência operacional interna (WIIG, 1993).

A GC ocupa-se do gerenciamento sistemático do conhecimento organizacional por meio da implementação de ferramentas, processos, sistemas, estruturas e culturas para melhorar os processos de GC: captura, criação, compartilhamento, disseminação e uso de conhecimentos, cruciais para a inovação, a competitividade e a tomada de decisão das empresas, tendo como base seus objetivos estratégicos (DESPRES; CHAUVEL, 2001; KORDAB; RAUDELIÛNIENÉ, 2018). Contribui para o melhor desempenho da organização, com a disseminação de boas práticas e lições aprendidas que reduzem retrabalho, estimulam a inovação e elevam a competitividade e a lucratividade por meio do crescimento das vendas e do desenvolvimento de novas habilidades pelos empregados (DURST; BRUNS, 2018; DALKIR, 2017; BATISTA, 2012).

Nas Pequenas e Médias Empresas (PMEs), fazer GC é um dos principais desafios, pois elas concentram a maior parte do conhecimento organizacional na mente de seus sócios e gestores, com pouco conhecimento registrado em sistemas. Para tanto, é necessário avaliar os fatores críticos de sucesso que influenciam o sucesso de um projeto de implementação da GC nessas organizações, tais como a cultura da organização, o papel dos líderes e o desenho da estratégia, bem como avaliar os recursos tecnológicos que darão suporte às estratégias escolhidas, antes mesmo de iniciar com a execução do projeto.

Considerando a relevância do tema em termos teóricos quanto práticos, este trabalho tem por objetivo apresentar algumas lições aprendidas de um grupo de trabalho

responsável por implementar um projeto de gestão do conhecimento dentro de uma PME brasileira de consultoria em TI. Para se alcançar o objetivo dessa pesquisa, procedeu-se à uma revisão de literatura para analisar o contexto das PMEs e os fatores críticos de sucesso para a implementação da GC, para, então, por meio da etnografia de um grupo de trabalho, identificar as lições aprendidas à luz dos fatores críticos de sucesso apontados pela literatura.

2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS PMEs E OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

As PMEs são os tipos mais comuns de empresas ao redor do mundo (DURST; BRUNS, 2018), chegando a representar 90% dos negócios brasileiros e 30% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil (SEBRAE, 2020). Devido a sua capacidade de adaptação e resposta operam com elevados níveis de eficiência e dinamismo (YU, 2001; MASSARO et al., 2016). Apesar disso, o conhecimento presente nas PMEs é predominantemente tácito e verbal, concentrado em seus sócios e gestores, por isso, possuem raríssimos processos padronizados, formalizados e armazenamento adequado para posterior recuperação e uso (WONG; ASPINWALL, 2004; DURST; EDVARDSSON, 2012). Com efeito, predomina a responsabilidade pessoal do proprietário pelas atividades da empresa, que concentra tanto os conhecimentos do negócio como seus processos, o planejamento e a tomada de decisão, que se baseia na tentativa e erro.

Outra característica é a produção de produtos e serviços customizados (devido à proximidade com os clientes e o conhecimento de suas necessidades) e a facilidade de adaptação a mudanças no ambiente de negócios (WONG; ASPINWALL, 2004; DURST; BRUNS, 2018). Essa personalização dos produtos demanda uma maior combinação de esforços de diferentes especialistas para o processo de inovação (NONAKA; TEECE, 2001). Desse modo, a GC apresenta-se como um requisito que deve ser considerado por essas organizações para gerar valor aos clientes, como quando um conhecimento de excelência já existente é aplicado na produção de um produto de alta tecnologia ou na criação de designs criativos que tornem os produtos fáceis de usar, sejam de baixo custo e úteis ao consumidor (WIIG, 1993). Desse modo, o conhecimento é o insumo para a criação de valor e a GC é a capacidade de combinar diversas fontes de conhecimento em favor da transformação de recursos tangíveis em valores intangíveis na forma de inovação de produtos e processos (CEPEDA-CARRION *et al.*, 2017).

Alguns processos do ciclo da GC, como o compartilhamento do conhecimento, são facilitados pelas características das PMEs, devido ao ambiente de familiaridade, confiança, interação social, proximidade, elevada frequência de comunicação, facilidade na disseminação de informações, entrecruzamento de funções e sobreposição de atividades entre os colegas. Além disso, a aplicação do conhecimento é mais perceptível nessas organizações em que os empregados conseguem ver a criação de valor ao cliente de forma mais imediata. Já o processo de armazenamento e retenção de conhecimento é mais problemático, pois como as soluções são customizadas, o processo de armazenamento demanda recursos financeiros, investimentos em tecnologia e tempo para formalizar os processos em sistemas, procedimentos e base de conhecimentos, de modo que o conhecimento acaba ficando concentrado na mente dos proprietários e gestores, gerando dependência dos empregados para sua aplicação (WONG; ASPINWALL, 2004; DURST; EDVARDSSON, 2012; WEE; CHUA, 2013).

Essas características identificadas no ciclo de GC das PMEs guardam relação direta com alguns dos principais fatores críticos de sucesso para a implementação da GC: elementos que devem ser considerados para se garantir o florescimento de iniciativas de GC (WONG, 2005), auxiliando as firmas em sua avaliação, planejamento e implementação (BAHRAMI; OKTAR, 2017). Wong e Aspinwall (2005) elencam 11 fatores críticos de

sucesso para a implementação da GC em PMEs, nesta ordem de importância: apoio da alta direção e liderança, cultura que favoreça o compartilhamento, estratégia clara e propósito para a GC, recursos, processos e atividades, treinamento e educação, gestão de recursos humanos, tecnologia da informação, auxílio motivacional, infraestrutura organizacional e avaliação. A importância dos três primeiros fatores foi destacada em diversos estudos (CHANG; WANG, 2009; YANG *et al.*, 2010; ANAND *et al.*, 2012; MIKLOSIK; ZAK, 2015).

Em revisão mais recente, Mathew e Rodrigues (2019) elencou seis fatores que mais aparecem na literatura: liderança, cultura organizacional, estratégia, tecnologia, processos, gestão de recursos humanos (motivação, medição de desempenho e treinamento). Para esse estudo, considerou-se um recorte para apenas três fatores críticos de sucesso: apoio da alta direção e liderança, cultura organizacional e estratégia clara para a GC, detalhados a seguir.

Liderança: A liderança é catalisadora da GC e é primordial para criar e implementar sua estratégia dentro da organização, comunicar o propósito de forma clara e estimular a cultura do compartilhamento do conhecimento com a criação de um ambiente propício para o fluxo do conhecimento seguindo o ciclo da GC, por meio de infraestrutura, rotinas, práticas e processos, além de motivar as equipes através do exemplo e do comprometimento com as ações relacionadas ao conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; WONG; ASPINWALL, 2005).

Cultura: Cultura organizacional é o conjunto de fatores, como valores, crenças, normas, suposições, significados e princípios compartilhados por membros de uma organização, os quais são tidos como invisíveis e naturais, expressos na forma da estrutura de gestão, nos procedimentos, práticas, artefatos e comportamentos (ZERWAS, 2014). A existência uma cultura que seja favorável ao conhecimento (que facilite a interação informal, a colaboração, a autonomia sobre as atividades, a construção de confiança e a motivação) é das mais importantes condições para que os trabalhadores desenvolvam, usem e compartilhem o conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998) e é uma das condições mais importante para o sucesso da GC.

Estratégia: A estratégia está relacionada ao modo como se realiza alguma ação direcionada a atingir um certo objetivo. Por isso, a estratégia de GC deve estar atrelada à visão estratégica do negócio, a um objetivo claro, à missão e propósito da organização, identificando os conhecimentos necessários para atingi-lo (ZACK, 1999). Para o delineamento da estratégia, é necessário definir os conhecimentos necessários para a criação de valor na organização e as necessidades organizacionais para se atingir esse fim.

A importância dos fatores críticos de sucesso revela-se quando a efetividade do uso das ferramentas de GC implementadas, que auxiliam no processo de gerar, codificar e transferir conhecimento dentro e fora das organizações (RUGGLES, 1998), depende, por exemplo, da existência de uma cultura de colaboração e de compartilhamento do conhecimento (SERVIN, 2005) que engaje os colaboradores. Nesse sentido, alguns autores consideram aspectos relacionados à cultura organizacional e às pessoas mais importantes do que a própria tecnologia na implementação da GC, pois é a confiança entre as pessoas que favorecerá a disposição das pessoas para a colaboração e não os recursos tecnológicos por si só (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; DOROW, 2017; GOVELLA, 2019).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

O objeto de estudo desta pesquisa é um grupo de trabalho, denominado ‘Squad de Gestão do Conhecimento’¹ formado para implementar a GC em uma PME brasileira do ramo de consultoria há 28 anos no mercado, voltada para soluções de Tecnologia da Informação para gestão financeira, localizada na cidade de São Paulo. Com um quadro de 60 colaboradores (sendo oito sócios) a empresa 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. A equipe de consultores distribui-se em quatro unidades de negócio: *Application Management Services* (AMS), responsável para dar suporte aos clientes após a implantação dos projetos; *Financial and Operational Performance Management* (FOPM) - responsável pelos projetos de planejamento financeiro; FOPM-Consolidação e Relatórios, responsável pelos projetos de consolidação financeira e *Data Science* (ciência de dados). Já o *BackOffice* que integra a estrutura administrativa é formada pelas áreas Financeira, de Compras, Recursos Humanos e *Facilities*.

Este trabalho consiste numa pesquisa de observação participante dos trabalhos do Squad de Gestão do Conhecimento, composto de seis membros de áreas distintas da empresa, sendo um sócio e representantes de cada uma das unidades de negócio citadas e a área de Recursos Humanos, além de contar com o apoio de uma consultora externa com conhecimentos na área de treinamento, encarregada de organizar e facilitar as reuniões com metodologias próprias para se alcançar os objetivos do grupo, além de uma estudante de mestrado em GC, responsável por esta pesquisa.

O principal problema que o projeto 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, evitando o retrabalho, o atraso e a qualidade das entregas. Atualmente, esse problema tem sido resolvido pela colaboração e compartilhamento informal, porém o Squad traçou como objetivo a estruturação de práticas de GC que padronizem e facilitem essa troca de conhecimento para acelerar a curva de aprendizado dos colaboradores, melhorando a qualidade, a velocidade, a disseminação e uso do conhecimento disponível na organização. Vale destacar que antes da criação do Squad a empresa já tinha algumas iniciativas de GC emergentes, porém nenhuma delas estruturada e formalizada de forma consistente.

Logo após definidos os objetivos, o grupo deu início ao mapeamento dos conhecimentos relevantes à organização, envolvendo cada uma das quatro unidades de negócio existentes, com o intuito de selecionar as práticas de GC aderentes às necessidades da empresa. Para tanto, a consultora contratada optou pela ferramenta de *Design Thinking*² para o mapeamento conjunto dos processos e dos conhecimentos a eles relacionados com alguns dos membros das áreas, durante os meses de maio e junho de 2020, envolvendo aproximadamente 30% dos colaboradores.

Após o mapeamento dos conhecimentos críticos, o grupo reuniu-se em uma reunião de um dia inteiro para a escolha das práticas para o piloto em toda a organização, ocasião

¹ Squad significa “esquadrão” em inglês, nome dado para um modelo organizacional que separa os funcionários em pequenos grupos multidisciplinares colaborativos em prol de objetivos específicos.

² Abordagem que busca a solução de problemas de forma coletiva, colaborativa e multidisciplinar em uma perspectiva de empatia máxima com os stakeholders (interessados). O processo busca mapear e mesclar a experiência cultural de diversos participantes no intuito de obter uma visão mais completa na solução de problemas. As etapas são: a) imersão no problema, verificando fraquezas e pontos fortes; b) ideação – produzindo ideias para realizar as melhorias; c) prototipação – com um filtro das ideias com maiores chances de sucesso e testes com uma versão beta; d) desenvolvimento – colocar as ideias para funcionar, monitorando e identificando pontos de melhoria (ROCKCONTENT, 2019).

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. Durante a reunião, os participantes citaram diversas práticas de compartilhamento de conhecimento que já ocorriam na organização e que foram identificadas no mapeamento, como, por exemplo, reuniões diárias de alinhamento de projetos (*Dailys*), eventos de compartilhamento (*Tech Hour*), dicas em e-mails (Notas Técnicas) e em ferramentas de *chat* de maneira informal.

Por isso, o Squad reconheceu a necessidade de estruturá-las para conferir-lhes eficiência e expandi-las em paralelo com outras iniciativas, facilitar o armazenamento e a sistematização desses conhecimentos para posterior recuperação e aplicação, o que aceleraria a velocidade e melhoraria a qualidade das entregas dos projetos. Para se identificar as lacunas existentes nas práticas já existentes, utilizou-se dos processos do ciclo de GC para compreender como a prática funcionava e facilitar a identificação de melhorias. Após a identificação das lacunas dentro do ciclo da GC, passou-se a execução das tarefas pendentes para a implementação das práticas no novo formato, com a criação de um fluxo operacional para se garantir a continuidade da prática.

3.2 PESQUISA ETNOGRÁFICA

Foi após esse cenário inicial que a etnografia teve início, por meio da observação participante e da pesquisa documental, buscando identificar as lições aprendidas de todo o processo conduzido pelo grupo de trabalho na etapa de seleção e implementação das práticas de GC para o projeto piloto.

Esta pesquisa ocorreu no contexto da pandemia do coronavírus (Covid-19), iniciada em dezembro de 2019, espalhada pelo mundo tudo Wu *et al.* (2020). Devido às medidas de isolamento social, inúmeras empresas adotaram o formato de trabalho remoto (*home office*) para dar continuidade às suas atividades. Foi dentro desse contexto em que a etnografia foi conduzida, por meio de ferramenta de videoconferência, na plataforma *Microsoft Teams*, em que se conduziu uma observação participante das reuniões semanais (com duração média de duas horas) do Squad de GC, após a etapa de mapeamento dos conhecimentos críticos conduzida pela consultora e dentro do contexto da escolha das práticas para o piloto. Foram coletados dados primários num diário de pesquisa a partir do início da observação participante de 22 reuniões do Squad de aproximadamente duas horas cada, ao longo do período de 30 de junho de 2020 a 01 de dezembro de 2020, e dados secundários, como documentos, atas de reuniões, apresentações do grupo em reuniões da empresa foram utilizados para a imersão nos assuntos debatidos no grupo desde o seu início em 02 de março de 2020 e serviram de complemento às notas de campo.

A pesquisa etnográfica descreve analisa e interpreta a vida de um grupo, sistema social ou cultural, suas crenças, rotinas, comportamentos, culturas e a comunidade onde eles vivem, baseando-se numa descrição das experiências pessoais do etnógrafo dentro do contexto estudado, combinando observação, escuta atenta e convívio com os participantes da comunidade durante algum tempo como parte de seu aprendizado (SILVERMAN, 2015; SCHULER; NAMIOKA, 2015). O etnógrafo é aquele que participa ativamente das atividades do grupo, assume responsabilidades e comporta-se como colega em relação aos membros do grupo (COULON, 1995), considerando as ações individuais e coletivas, os papéis, propósitos dos participantes, artefatos utilizados, suas formas de interação e vinculação (SAMPIERI *et al.*, 2010).

Visando analisar e interpretar o contexto do Squad de GC, utilizou-se do registro das notas de campo como técnica para a coleta de dados, com base na seguinte estrutura para o diário de pesquisa, 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) opiniões de cada membro acerca dos tópicos da pauta.

Para a análise dos dados, foi construído um relatório final seguindo algumas etapas. Primeiramente, os elementos da cultura organizacional foram levados em consideração para a análise das notas de campo, conforme um roteiro de perguntas adaptado de Fino (2003) e Sampieri *et al.* (2010) que possibilitou a compreensão do contexto, a caracterização do grupo, com suas rotinas, crenças, comportamentos, interpretação e a reconstituição da cultura, que é algo fluido e dinâmico. A análise de conteúdo seguiu os passos descritos por Bardin (1977): 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 numa primeira leitura e compilados num esboço construído cronologicamente de acordo com os episódios do estudo (cada reunião analisada), no qual se incluíram anotações baseadas nos questionamentos do roteiro; num segundo momento, o esboço foi explorado e catalogado por temas de modo a reconstituir o contexto estudado e prospectar as lições aprendidas do Squad, as quais são apresentadas na sessão a seguir.

4 LIÇÕES APRENDIDAS COM BASE NOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

As lições aprendidas apresentadas nesse estudo tem como base o conhecimento adquirido pela experiência pessoal e subjetiva do pesquisador participante por meio dos dados coletados na etnografia. Apresenta-se, com isso, as lições aprendidas à luz dos três principais fatores críticos de sucesso citados como mais importantes por Wong e Anspinwall (2005):

4.1 LIDERANÇA

Wong e Anspinwall (2005), em estudo estatístico, apontaram a liderança como o primeiro dos fatores críticos de sucesso, de modo que deve ser direcionado como prioritário aos demais. Isso por que ela cumpre um papel importante no delineamento de uma estratégia para a GC, seja na promoção de um modelo mental que enfatize a colaboração e o compartilhamento do conhecimento, seja fornecendo uma estrutura tecnológica e um ambiente propício para o aprendizado e, principalmente, motivando e incentivando os liderados a participarem das iniciativas de GC da organização. Como é comum que em PMEs os sócios e gestores concentrem conhecimentos estratégicos de negócio, é fundamental que haja formas de transmissão desse conhecimento aos colaboradores mais jovens, fomentando a integração com os liderados e inserindo-os em discussões estratégicas, buscando acelerar sua curva de aprendizado e preservando o conhecimento do negócio dentro da empresa mesmo com a aposentadoria dos mais seniores.

Na organização estudada, os membros do Squad comentaram a necessidade de os consultores mais jovens terem um contato mais frequente com os mais sócios e consultores mais experientes por meio de mentorias ou tutorias para assimilar a cultura da organização e preservar a essência do fundador da empresa, seus valores e modo de pensamento, pois a sucessão é uma preocupação do comitê dos sócios.

Nesse contexto, os líderes têm um papel importante no apoio a iniciativas de GC que surgem na organização, a fim de engajar os liderados no processo de criação do conhecimento e dar efetividade a essas práticas que podem fomentar a inovação. Na organização estudada, exemplar disso foi a iniciativa do Comitê de Eficiência Operacional, formado por líderes, voltado para preservar a qualidade dos projetos, de estabelecer um *Hackathon* trimestral para a solução de problemas práticos dos projetos com a integração de colaboradores de áreas distintas. Desse modo, como lição aprendida em relação a esse fator crítico de sucesso tivemos:

Os sócios e líderes devem participar na capacitação de colaboradores mais jovens para preservar o conhecimento do negócio na organização e devem engajá-los na participação das práticas de GC implementadas pela companhia.

4.2 CULTURA

O segundo fator crítico de sucesso mais importante na GC é uma cultura organizacional favorável ao conhecimento – cumulando aspectos relacionados à confiança, colaboração e abertura, considerada até mais importante que a Tecnologia da Informação (WONG; ANSPINWALL, 2005).

Na organização estudada, verificou-se que o engajamento em relação ao compartilhamento do conhecimento está muito relacionado à conscientização da importância estratégica da gestão do conhecimento organizacional para a companhia. Os membros do Squad de GC mostravam-se naturalmente mais confiantes e motivados em relação ao plano de implementação do que os outros colaboradores da companhia, os quais possuíam diversas dúvidas sobre o modo como o projeto piloto iria funcionar e qual a diferença entre a GC, treinamento e desenvolvimento de pessoas. Além disso, muitos revelavam a alguns membros do Squad desconfiança em relação a eficácia do projeto em relação aos objetivos almejados e a continuidade das ações de GC na empresa.

Nesse aspecto, embora a iniciativa de se mapear os processos e os conhecimentos críticos por meio do *Design Thinking* tenha promovido a sensibilização e participação de diversos colaboradores além dos membros do Squad, essa estratégia deveria ter continuado em outros momentos do projeto para facilitar o engajamento nas práticas. Essa preocupação da sinergia do Squad com outros colaboradores ficou clara quando os sócios sugeriram envolvimento dos responsáveis pela GC com outros Squads, como o de Squad de Qualidade em razão da interceção deste com iniciativas relacionadas à criação de conhecimento, como a organização de *Hackathons* para a produção de soluções, artefatos e inovações para os projetos.

Uma das características da cultura organizacional da empresa estudada é busca de conhecimentos de diversas fontes. Com efeito, os membros do Squad participaram de congressos e palestras da área de GC, realizaram *benchmarking* com consultorias da área e empresas que já tiveram experiências com a implementação da GC; posteriormente, fizeram o convite para a entrada de uma consultora da área de treinamentos no Squad e da mestrandia, pontos positivos para a implementação do projeto. No entanto, a abertura para outros colaboradores da organização também poderia ter contribuído para o projeto. O foco excessivo nos prazos de entrega foi um motivo de barreira a uma maior abertura para a participação de mais pessoas em colaboração com o Squad.

Outra característica da cultura da organização analisada foi o trabalho colaborativo e em equipe, em que as pessoas voluntariamente se dispunham a colaborar e a dividir as tarefas para dar agilidade ao projeto. Dessa maneira, as reuniões ficavam mais objetivas e centradas na aprovação dos materiais produzidos, reduzindo o tempo de discussões, pois uma pessoa determinada já tinha ficado responsável pela pesquisa e organização de alguns dos assuntos da pauta.

Com efeito, considerando que o envolvimento dos trabalhadores é um fator crítico de sucesso para a implementação da GC, podemos tirar como lição aprendida relacionada à cultura organizacional:

O engajamento e apoio dos colaboradores às iniciativas de GC está diretamente relacionado com seu grau de envolvimento na concepção e colaboração com o projeto de implementação. Além disso, a abertura para o envolvimento de especialistas externos à organização e outras equipes internas em temas similares favorece o aprendizado e a implementação da

GC, com o suporte do trabalho colaborativo para otimizar as entregas e facilitar a tomada de decisão.

4.3 ESTRATÉGIA

Um dos pontos mais importantes para a definição de um projeto de GC é a existência de uma estratégia clara para a GC, definindo os objetivos conforme as necessidades organizacionais, com o intuito de gerar valor aos clientes. No processo de definição dos objetivos do Squad, apenas os membros desse grupo participaram das decisões. No entanto, caso houvesse a participação do maior número possível de pessoas da organização, incluindo as lideranças, com uma sensibilização prévia sobre o tema, isso contribuiria para a compreensão, o engajamento e a participação posterior nas práticas, preocupação contínua do Squad ao longo da estruturação das práticas e da idealização do plano de comunicação.

A falta de definição de uma estratégia clara para a GC ficou explícita em dois momentos do Squad: 1) quando da definição de quais práticas entrariam para o piloto, onde alguns participantes demonstraram a preocupação de que elas deveriam ajudar a resolver problemas e necessidades cotidianas dos membros da organização e não simplesmente fazer GC pela própria GC, e, semelhante a esse tema, 2) com a apresentação de um consultor externo ao Squad de GC, que afirmou que a empresa produz soluções customizadas aos clientes, de modo que a GC deve apoiar a finalidade prática de ofertar um valor percebido ao cliente. Assim, como terceira lição aprendida temos:

A estratégia de GC deve preocupar-se em ajudar a resolver problemas práticos do dia a dia dos membros da organização relacionados a conhecimentos. As práticas de GC devem, portanto, atender à necessidade por determinado conhecimento. Para isso, a definição da estratégia deve contemplar a participação ativa da alta direção e da maioria dos membros da organização, a fim de gerar contribuições sobre os temas, estimular o engajamento e dar efetividade as práticas implementadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As PMEs são empresas cujas características, potencial de crescimento e relevância econômica demanda de seus líderes a busca constante por inovações. A GC é um dos principais meios para que as PMEs alcancem a melhoria contínua, por meio da sistematização do conhecimento existente no ambiente organizacional com processos que o torne disponível para gerar valor aos clientes através dos produtos e serviços personalizados.

A partir da análise da cultura organizacional do objeto deste estudo, juntamente com as características das PMEs apontadas pela literatura e os fatores críticos de sucesso, verificou-se que o papel dos líderes é essencial na construção de uma estratégia clara de GC que atue tanto sobre a cultura da organização como também seja por ela influenciada. Com efeito, identificou-se que a estratégia está subordinada aos fatores críticos da liderança e da cultura organizacional, havendo um imbricamento desses fatores entre si.

Por isso, as lições aprendidas reforçaram a importância de se estudar e avaliar os fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento particularmente em cada organização antes mesmo de iniciar as atividades de implementação da GC, uma vez que a atenção a esses fatores aumenta as chances de sucesso dessas iniciativas.

Apesar da existência de estudos teóricos que apontam os fatores críticos de sucesso, não foram encontradas pesquisas que aprofundassem a análise desses fatores num contexto real, o que demonstra o caráter inédito deste estudo, que pode contribuir para apoiar outras PMEs que vislumbrem entabular um projeto de implementação da GC.

Sugere-se, para estudos futuros, demais aplicações que corroborem, refutem ou ampliem os achados deste estudo para outros setores e contextos organizacionais e uma análise mais pormenorizada para cada lição aprendida.

REFERÊNCIAS

ANAND, A.; KANT, R.; PATEL, D. P.; SINGH, M. D. Knowledge Management Implementation: A Predictive Model Using an Analytical Hierarchical Process. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 6, n. 1, p. 48–71, 2012.

BAHRAMI, M.; OKTAR, S. Identification and Ranking of Factors in Successful Implementation of Knowledge Management in Eghtesad Novin Bank: an Ahp Approach. **IOSR Journal of Business and Management**, v. 19, n.1, p. 58–63, 2017.

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

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.

CEPEDA-CARRION, I.; MARTELO-LANDROGUEZ, S.; LEAL-RODRIGUEZ, A.L.; LEAL-MILLÁN, A. Critical processes of knowledge management: An approach toward the creation of customer value. **European Research on Management and Business Economics**, v. 23, n. 1, p. 1–7, 2017.

CHANG, T. H.; WANG, T. C. Using the fuzzy multi-criteria decision making approach for measuring the possibility of successful knowledge management. **Information Sciences**, v. 179, n. 4, p. 355–370, 2009.

COULON, A. **Etnometodologia e educação**. Petrópolis: Vozes, 1995a.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. The MIT Press, 2017.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Working knowledge**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DELOITTE. **As PMEs que mais crescem no Brasil**. 14. ed. 2019. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/strategy/articles/pmes.html> Acesso em: 12 ago. 2020.

DESPRES, C.; CHAUVEL, D. **Knowledge horizons**: the present and the promise of knowledge management. 2. ed. Boston: Butterworth-Heinemann, 2001.

DOROW, P. F. **Compreensão do compartilhamento do conhecimento em atividades intensivas em conhecimento em organizações de diagnóstico por imagem**. 2017. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

DURST, S.; BRUNS, G. Knowledge management in small and Medium-Sized enterprises. *In*: THE PALGRAVE Handbook of Knowledge Management. Palgrave Macmillan, 2018. p. 495-514.

DURST, S.; EDVARDSSON, I. R. Knowledge management in SMEs: a literature review.

Journal of Knowledge Management, v. 16, n. 6, p. 879-903, 2012.

FINO, C. N. FAQs, ethnography and participant observation. **Revista Europeia de Etnografia da Educação**, v. 3, p. 95-105, 2003.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GOVELLA, A. **Collaborative product design**: help any team build a better experience. 2019.

KORDAB, M.; RAUDELIŪNIENĖ, J. Knowledge management cycle: a scientific literature review. **10th International Scientific Conference “Business and Management 2018”**, 2018.

MASSARO, M.; HANDLEY, K.; BAGNOLI, C.; DUMAY, J. Knowledge management in small and medium enterprises: a structured literature review. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 2, p. 258-291, 2016.

MATHEW, A. O.; RODRIGUES, L. L. R. Critical success factors of knowledge management: A review. **World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development**, v. 15, n. 4, p. 409–427, 2019.

MIKLOSIK, A.; ZAK, S. Framework for Effective Removal of Knowledge Management Implementation Barriers. **Procedia Economics and Finance**, v. 30, n. 15, p. 513–521, 2015.

NONAKA, I.; TEECE, D. J. **Managing Industrial Knowledge**: creation, transfer and utilization. SAGE Publications, 2001.

RUGGLES, R. The state of the notion: knowledge management in practice. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 80-89, 1998.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodología de la Investigación**. 5. ed. McGrawHill Educación, 2010.

SCHULER, D.; NAMIOKA, A. **Participatory Design**: principles and practices. Hillsdale, New Jersey: Taylor & Francis, 2015.

SEBRAE. Painel de empresas. 2020. Disponível em:
<https://datasebrae.com.br/totaldeempresas-11-05-2020>. Acesso em: 01 ago. 2021.

SERVIN, G. **ABC of knowledge management**, 2005. Disponível em:
http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/knowledge/docs/ABC_of_KM.pdf. Acesso em: 08 jul. 2020.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

WEE, J. C. N.; CHUA, A. Y. K. The peculiarities of knowledge management processes in SMEs: the case of Singapore. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 6, p. 958–972, 2013.

WIIG, K. M. **Knowledge management foundations**: thinking about thinking: how people and organizations create, represent, and use knowledge. Arlington, TX: Schema Press, 1993.

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.; ASPINWALL, E. Characterizing Knowledge Management in the Small Business Environment. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 3, p. 44–61, 2004.

WONG, K. Y.; ASPINWALL, E. An Empirical Study of the Important Factors for Knowledge-Management Adoption in the SME Sector. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 3, p. 64–82, 2005.

WONG, K.Y. Critical Success Factors for Implementing Knowledge Management in Small and Medium Enterprises. **Industrial Management and Data Systems**, v.105, n.3, p 261-279, 2005.

WU, Y.-C.; CHEN, C.-S.; CHAN, Y.-J. The outbreak of COVID-19: an overview. **Journal of the Chinese Medical Association**, v. 83, n. 3, p. 217–220, 2020.

YANG, Y. O.; YEH, J.; LEE, T. The Critical Success Factors for Knowledge Management Adoption A Review Study. **3rd International Symposium on Knowledge Acquisition and Modeling**, 2010. p. 445–448.

YU, T. F. L. Toward a capabilities perspective of the small firm. **International Journal of Management Reviews**, v. 3, n. 3, p. 185–197, 2001.

ZACK, M.H. Developing a Knowledge Strategy. **California Management Review**, v. 41, n.3, 1999.

ZERWAS, D. **Organizational Culture and Absorptive Capacity**: The Meaning for SMEs. Germany: Koblenz-Landau, 2014.