

## **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Edoardo Perrotti<sup>1</sup>

Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcelos<sup>2</sup>

### **Resumo**

Determinar quais os efeitos dos critérios de departamentalização em estruturas organizacionais na geração e disseminação do conhecimento é o objetivo principal proposto nesta pesquisa. Para isto há necessidade de entender como o conhecimento e as informações circulam dentro das organizações, quais tipos de conhecimento são estes, quais processos são utilizados para disseminação dos novos conhecimentos adquiridos, como são gerados os conhecimentos nas organizações, como a empresa está estruturada, dentre outros temas relevantes para o estudo. Com os dados gerais obtidos através da aplicação das entrevistas, foi elaborada uma análise qualitativa para detecção de correlação efetiva entre questões e variáveis. O presente estudo permitiu concluir que a Estrutura Organizacional pode ter efeito substancialmente positivo sobre a Gestão do Conhecimento, principalmente quando adotadas as práticas de trabalho com equipes multidisciplinares para resolução de problemas ou projetos de melhoria e quando coexistirem sistemas de comunicação e ambiente propícios para o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento através do contato pessoal, com adequado suporte de tecnologia.

Palavras-chave: Inovação Tecnológica, Pesquisa Básica, Relação Universidade-empresa.

### **Abstract**

The main goal of this research is to determinate how the Organizational Design Systems can impact the generation and dissemination of knowledge. It is necessary to understand how the information and knowledge flow within the organizations, which types of knowledge are that, which processes are used to disseminate the new generated knowledge, how the knowledge is generated within the organizations and how the organization is designed, among other relevant matters. The raw data obtained through interviews were analyzed in order to detect an effective correlation between questions and variables. The current study allows the conclusion that the Organizational Design have positive effect on Knowledge Management, mainly when practices of working with multidisciplinary teams are adopted to solve problems or to develop innovation projects and when suitable communication systems and environment for the development of a learning and knowledge sharing culture through face to face contacts – supported by appropriated technology – coexist.

Keywords: Technological Innovation, Basic Research, University-Enterprise Relation.

### **1. Introdução**

Este artigo trata da influência entre os temas Gestão do Conhecimento e Critérios de Departamentalização em Estruturas Organizacionais. São investigadas as relações entre eles, através da discussão, apresentação e análise da bibliografia pertinente e de levantamentos empíricos realizados com profissionais de empresas intensivas em conhecimento do setor energético.

Para integrar dois temas tão importantes e amplos, cujas raízes diferem substancialmente em termos de teorias básicas, métodos de abordagem e época de surgimento, foi necessária uma extensa e profunda revisão bibliográfica de ambos para que fosse viável determinar em quais aspectos haveria relevantes graus de inter-relacionamento e influência. Isto feito, foi possível concentrar a atenção nos elementos escolhidos e, através da metodologia, estudar a relação entre as diversas variáveis de ambos.

---

<sup>1</sup> Universidade Federal de Lavras - UFLA

<sup>2</sup> Universidade Federal de Lavras - UFLA

## **2. Critérios de Departamentalização em Estruturas Organizacionais**

Segundo Vasconcellos (1989:3) a estrutura de uma organização pode ser definida como resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a Alta Administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para atingir os objetivos organizacionais.

Para Myers (1996:2), a performance da organização é o resultado da interação da estratégia, contexto organizacional e comportamento individual. Com o risco da supersimplificação, isto significa que gerentes precisam escolher a abordagem certa para os mercados certos, criar processos para fornecer produtos e/ou serviços de qualidade para estes mercados, e motivar pessoas para agir alinhadas com os objetivos da empresa. A elaboração da estrutura organizacional leva em consideração três fatores críticos de sucesso: estratégia, organização e motivação. Na sua essência esta abordagem presume que as ações de uma pessoa são influenciadas pela situação dela. Muitas práticas derivadas desta tradição são baseadas na crença que empresas atingem uma performance eficaz, alinhando, ou tornando consistente, diversos componentes organizacionais. Intervenções na estrutura organizacional tratam de modificar elementos da estrutura de uma organização, incluindo a divisão do trabalho, a alocação dos poderes de decisão, escolhas dos mecanismos de coordenação, delineamento das fronteiras da organização e redes de relacionamentos informais. A estrutura organizacional, acrescenta o autor, versa sobre facilitar que um grupo de pessoas combine, coordene e controle recursos e atividades a fim de produzir valor, tudo de maneira apropriada ao ambiente onde a empresa compete.

Galbraith (1977:5) argumenta que o conceito de estrutura organizacional resulta da combinação da definição de organização e do conceito de escolha estratégica. A estrutura organizacional é concebida para ser um processo de decisão para trazer coerência entre os objetivos e propósitos para os quais a organização existe, o modelo de divisão do trabalho e de coordenação entre unidades e as pessoas que farão o trabalho.

Terra (2001:128) relata ser amplamente aceito o fato de que o modelo estritamente burocrático de organização está se tornando cada vez mais inadequado para enfrentar os desafios atuais impostos às empresas. As empresas burocráticas (ou mecanicistas) são encontradas, em geral, em ambientes relativamente estáveis enquanto que aquelas que estão rompendo com o paradigma burocrático (as empresas orgânicas ou pós-empresendedoras) são, invariavelmente, encontradas nos setores mais dinâmicos e intensivos em conhecimento.

Vasconcellos (1989:9) afirma ser departamentalização o processo através do qual as unidades são agrupadas em unidades maiores e assim sucessivamente até o topo da organização, dando origem aos diversos níveis hierárquicos.

Segundo Robbins (2002:403) a base para o agrupamento das tarefas é a departamentalização. Uma das formas mais populares de agrupamento de atividades se dá pelas funções desempenhadas: engenharia, contabilidade, produção, compras. Muitas empresas utilizam a departamentalização por produto: sabonete, creme dental, sabão em pó. Pode ocorrer também a divisão por critérios geográficos: região sul, região norte. Ou ainda a departamentalização por processos: fundição, caldeiraria, usinagem, montagem.

**Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387**  
**Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração**

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

Para Oliveira (2000:114), departamentalização é o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais. Além das formas de departamentalização citadas por Robbins, Oliveira propõe as seguintes: por quantidade, territorial, por produtos (ou serviços), por clientes, por projetos, matricial e mista.

### **3. Gestão do Conhecimento**

Na última década, o interesse pelo tema Gestão do Conhecimento cresceu exponencialmente a ponto de colocá-lo em posição de destaque entre os novos títulos bibliográficos de gestão empresarial, entre os novos cursos para administradores – inclusive de nível de pós-graduação – e também dentro das empresas, com a criação de cargos específicos ou de grupos de trabalho para implantação de alguma prática relativa ao assunto.

Por ser um conceito relativamente recente – pode-se ainda afirmar ser um conceito em construção – diversos pontos de vista surgiram e foram apresentados em livros, artigos ou seminários por autores das mais variadas nacionalidades, tendências e formações acadêmicas. O tema já foi tratado na administração, na engenharia de produção, na psicologia, na ciência da computação, na educação. É, sem dúvida, um dos chamados temas transversais.

A própria definição de conhecimento é controversa, apesar dos estudos nesta área terem iniciado há séculos.

O interesse pela Gestão do Conhecimento provavelmente intensificou-se quando a sociedade percebeu que a produção intelectual estava conseguindo gerar mais riqueza, em comparação com a produção industrial. Outro indicador importante foi a constatação que empresas como a Microsoft chegaram a valer vinte vezes mais que seus ativos financeiros. Para Stewart (1998:xvi), os ativos intelectuais sempre tiveram sua importância, embora nunca tanto quanto agora. Para Nonaka (1997:27), numa economia onde a única certeza é a incerteza, a única fonte garantida de vantagem competitiva é o conhecimento.

Por outro lado a evolução da tecnologia da informação e os novos sistemas de comunicação também podem ser apontados como marcos importantes nesta história, pois facilitaram aos gestores e aos especialistas compartilhar e administrar o conhecimento nas organizações.

A Gestão do Conhecimento é uma forma de tornar o ambiente favorável para que a organização identifique suas competências, encontre os conhecimentos que ela já possui, aprenda o que precisa, compartilhe e use estes conhecimentos na velocidade necessária ao desenvolvimento dos seus negócios.

#### **3.1. O Ciclo do Conhecimento.**

Para entender o ciclo do conhecimento e as suas diversas fases optamos por adaptar o modelo sugerido pela empresa de consultoria Arthur D. Little. Este modelo divide o ciclo do conhecimento em quatro grandes fases: Geração; Captura e Análise; Síntese e Arquivo; Disseminação e Uso.

A primeira fase, geração, pode ser entendida de maneira abrangente como a forma do conhecimento entrar na organização. Seja através de geração interna ou através de algum outro mecanismo externo. Davenport e Prusak (1998:64) consideraram cinco modos de gerar o conhecimento: aquisição, recursos dedicados (grupos de trabalho), fusão (reunir pessoas com conhecimentos e experiências diferentes), adaptação e redes do conhecimento (incluindo as informais e as auto-organizadas).

**Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387**  
**Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração**

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

Na segunda fase, captura e análise, o conhecimento gerado – independente da fonte – é internalizado e analisado. A análise consiste basicamente em determinar se aquele conhecimento é útil para a empresa. Ou seja, se ele segue o processo. Uma vez encontrado este conhecimento precisa ser avaliado para verificar sua relevância, utilidade e importância para a organização.

A terceira fase, síntese e arquivo, é a etapa de codificação e coordenação do conhecimento. Segundo Davenport e Prusak (1998:83), o objetivo da codificação é apresentar o conhecimento numa forma que o torne acessível àqueles que precisam dele. Ela literalmente transforma o conhecimento em código para torná-lo inteligível e o mais claro, portátil e organizado possível. Para definir de que maneira deve-se estruturar um determinado conhecimento é necessário, primeiramente, definir a qual tipo ele pertence: tácito ou explícito, considerando suas variáveis. Esta etapa contempla também aspectos de segurança da informação e do conhecimento. Ou seja, formas de arquivar, reter e proteger o conhecimento.

Faz parte da terceira fase também o mapeamento do conhecimento e competências.

A quarta fase, disseminação e uso, também chamada de transferência por alguns autores, é a etapa de transmitir o conhecimento para aqueles que ainda não o possuem e precisam para suas tarefas diárias. Para disseminar um conhecimento específico, assim como na etapa anterior, também é necessário identificar a que tipo ele pertence. O conhecimento mais explícito pode ser melhor codificado e conseqüentemente transferido e disseminado com maior eficácia. Já o conhecimento tácito exige maior contato humano, interação social.

O modelo descrito nos parágrafos anteriores prevê o apoio de ferramentas e informática ao longo de todo o processo, bem como enfatiza que a diretriz é dada pela cultura organizacional e pela capacidade de aprendizagem da empresa.

### **3.2. Definição de Gestão do Conhecimento.**

A definição de Gestão do Conhecimento ainda gera controvérsias entre os autores. Alguns, no afã de dar a devida importância ao tema, colocam a gestão do conhecimento quase como um sinônimo da própria ciência da Administração.

Bukowitz e Williams (2002:17) definem gestão do conhecimento como sendo o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual.

Por sua vez, Teixeira (2000:11), com um posicionamento mais pragmático, define gestão do conhecimento como uma certa forma de olhar a organização em busca de pontos dos processos de negócio em que o conhecimento possa ser usado como vantagem competitiva. Conhecimento útil, oriundo da experiência, da análise, da pesquisa, do estudo, da inovação, da criatividade. Conhecimento sobre mercado, concorrência, clientes, processos do negócio, tecnologia e tudo mais que possa trazer vantagem competitiva para a organização.

Para Rossato e Cavalcanti (2001:6), gestão do conhecimento é um processo estratégico que visa gerir o capital intangível da empresa e estimular a conversão do conhecimento. Sendo assim, é muito mais abrangente que a simples implantação de um modelo e a aplicação de uma metodologia.

Oliveira Jr (1999:130) entende por administração do conhecimento o processo de identificar, desenvolver, disseminar, atualizar e proteger o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, seja a partir de esforços internos à organização, seja a partir de processos que extrapolam suas fronteiras.

**Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387**  
**Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração**

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

A gestão do conhecimento compreende, entre tantas variantes, a busca pela resposta de algumas questões, como por exemplo:

O que a empresa sabe?

Como achar um conhecimento na organização?

Como não “reinventar a roda”?

Quais conhecimentos são vantagens competitivas?

Qual conhecimento vale a pena ser gerenciado?

Como gerenciar os diversos tipos de conhecimento? Explícito (patentes) ou tácito (gestão de recursos humanos, manutenção de talentos).

Como compartilhar, transferir, disseminar?

O que precisamos saber?

Como aprender o que ainda não sabemos e precisamos?

Como aprender com os erros e não repeti-los?

Como utilizar o que se sabe para ser mais competitivo?

Como agir rapidamente na solução de problemas?

Como disseminar as melhores práticas?

Estas perguntas relacionam-se com o entendimento das diversas fases do ciclo do conhecimento e dos seus condicionantes e direcionadores: ferramentas de informática, aprendizagem e cultura organizacional.

Para efeito deste trabalho entende-se gestão do conhecimento pelo processo de identificar quais conhecimentos são necessários para alavancar as competências essenciais (estratégia); mapear quais destes conhecimentos e competências a organização já dispõe (mapeamento de competências e conhecimentos); aprender os que a organização não sabe e precisa (aprendizagem organizacional); e, monitorar o ambiente (inteligência competitiva).

### **3.3. A Estrutura Organizacional como Elemento Facilitador da Gestão do Conhecimento.**

Segundo Choo (2003:351) o uso da expressão “organização do conhecimento” é uma tentativa de abandonar uma conceituação de conhecimento como objeto ou coisa que tem que ser conquistada e adotar uma visão mais ampla do conhecimento, como um processo contínuo de construção social e coletiva, incorporado nas tarefas, nos relacionamentos e instrumentos da organização.

Krogh e outros (2001:215) afirmam que criar o contexto adequado para a criação do conhecimento envolve estruturas organizacionais que fomentem relacionamentos sólidos e colaboração eficaz. As estruturas organizacionais devem reforçar a interação entre conhecimentos tácitos e explícitos através de muitas fronteiras diferentes.

Segundo Davenport e Prusak (1998:129), para que a gestão do conhecimento possa prosperar, as organizações precisam criar um conjunto de funções e qualificações para desempenhar o trabalho de aprender, distribuir e usar o conhecimento. Há muitas tarefas estratégicas a executar, sendo irrealista presumir que uma empresa possa simplesmente acrescentar atividades de gestão do conhecimento aos cargos existentes.

**Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387**  
**Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração**

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

Para Gerstein e Shaw (1993:242) o projeto organizacional é uma das ferramentas mais úteis no fortalecimento da competitividade das organizações; portanto veremos tentativas mais freqüentes e radicais de aumentar a eficiência por meio de estruturas inovativas.

Quinn e outros (2002:148) acreditam que nenhuma forma organizacional é uma panacéia. Na realidade muitas formas diferentes freqüentemente coexistem com sucesso na mesma empresa. Adequadamente utilizada, cada uma delas ajuda a empresa a atrair, reter, alavancar e empregar o intelecto para objetivos bem diferentes. Conseqüentemente, cada uma delas exige um conjunto cuidadosamente desenvolvido de normas culturais apoiadas por programas de computador e por sistemas de avaliação de desempenho e recompensas adaptados para os objetivos específicos da organização.

### 3.4. Modelo Conceitual.

A forma de gerenciar o conhecimento organizacional é apresentada de diversas maneiras pelos autores que abordam o tema. A partir da literatura e da experiência prática do autor foi desenvolvido o modelo conceitual descrito neste item que tem por objetivo explicar a visão do autor sobre o tema, bem como servir como base de geração de um modelo referencial para a metodologia de pesquisa. A figura abaixo apresenta de maneira esquemática o modelo conceitual desenvolvido.



Figura 1. Modelo Conceitual de Gestão do Conhecimento

Fonte : Elaborado pelo autor

Estratégia da Organização. Toda política de gestão do conhecimento deve estar alinhada com a estratégia da organização. Ou seja, o projeto e implantação de ações voltadas à gestão do conhecimento deverão estar condizentes com o planejamento estratégico da empresa, que é a base de tudo. Na estratégia entendemos que está incluída a visão de mercado.

Pilares Fundamentais. Os pilares fundamentais da gestão do conhecimento, neste modelo, são:

- Mapeamento de competências e conhecimentos. Saber o que a organização sabe.

**Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387**  
**Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração**

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

- Aprendizagem organizacional. Através da confrontação da estratégia da organização com as competências mapeadas, estabelece-se naturalmente uma lacuna de competências. A aprendizagem organizacional visa preencher esta lacuna, levando a organização a aprender aquilo que ainda não sabe, mas precisa.
- Inteligência competitiva. Analogamente, comparando-se a estratégia, com o mercado, com os concorrentes, através da análise e monitoramento ambiental, estabelece-se uma lacuna de competitividade.

Planos de Atuação. Os planos de atuação – baseados nas idéias contidas em Angeloni (2002) - permeiam os pilares. Significa que cada um dos conceitos embutidos nos pilares pode ser analisado sob três diferentes aspectos:

- Pessoas. Este plano diz respeito às características pessoais relacionadas ao conhecimento. Para Davenport e Prusak (1998:89), as pessoas-chave do conhecimento não o possuem, meramente; elas são capazes de compartilhá-lo e desejam isto.
- Estrutura Organizacional. Para Chiavenato (1999:663), as estruturas são as relações existentes entre os elementos componentes de uma organização. Inclui as interações, a própria configuração organizacional dos órgãos ou cargos, a hierarquia de autoridade. Inclui também cultura, processos, líderes.
- Tecnologia. Representa todos os recursos materiais, programas de computador, redes de comunicação, máquinas, equipamentos.

O Ciclo do Conhecimento. Em todos os pilares e planos de atuação, bem como na intersecção deles, o conhecimento segue o ciclo de quatro fases: Geração, Captura e Análise, Síntese e Arquivo, Disseminação e Uso.

#### **4. Metodologia de Pesquisa**

Esta pesquisa explora quais os efeitos da estrutura organizacional na gestão do conhecimento, mais especificamente na aprendizagem organizacional. O objetivo principal desta pesquisa é determinar quais os efeitos dos critérios de departamentalização da estrutura organizacional na geração e disseminação do conhecimento.

A preocupação central reside em fazer uma análise de como as variáveis relacionadas ao processo do conhecimento – particularmente a geração e disseminação – no âmbito da aprendizagem organizacional, são influenciadas pelos diversos fatores ligados ao critério de departamentalização.

Para isto há necessidade de entender como o conhecimento e as informações circulam dentro das organizações, quais tipos de conhecimento são estes, quais processos são utilizados para disseminação dos novos conhecimentos adquiridos, como são gerados os conhecimentos nas organizações, como a empresa está estruturada, dentre outros temas relevantes para o estudo.

O pesquisador precisa, para tanto, identificar como os temas da pesquisa são tratados nas organizações, correlacionando-os.

**Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387**  
**Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração**

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

Desta maneira, enquadra-se o presente estudo como um levantamento de campo, pois se caracteriza pelo questionamento direto das pessoas cujos comportamentos ou opiniões desejamos pesquisar. Isto é feito através da coleta de informações, tratamento dos dados, análise qualitativa e elaboração das conclusões. Trata-se, portanto, de uma pesquisa qualitativa exploratória.

Esta opção metodológica é reforçada pelo fato de existir uma lacuna na literatura em relação à correlação entre estes dois importantes temas, notadamente no Brasil. Assim, dado o estágio atual deste tipo de estudo, optamos por uma pesquisa mais profunda, que pudesse dar uma visão específica sobre as formas de algumas organizações obterem vantagens desta oportunidade.

Na definição de Yin (1994:1) os estudos de caso são a estratégia preferida quando as questões de pesquisa são, principalmente, “como” e “porque”, quando o pesquisador tem pouco controle dos eventos, e quando o foco é um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real.

#### **4.1. Modelo Referencial**

A partir do modelo conceitual descrito no item 3.4 estabelece-se o modelo referencial de pesquisa.

Em conformidade com os objetivos da pesquisa, será concentrado o foco em alguns pontos específicos do modelo conceitual. Estudar-se-á mais profundamente a intersecção entre o plano “Estrutura Organizacional” e o pilar “Aprendizagem Organizacional”, mais especificamente quando o conhecimento estiver nas fases “Geração” e “Disseminação” de seu ciclo. Desta maneira, as variáveis envolvidas no modelo são:

Variáveis independentes. São aquelas diretamente ligadas à Estrutura Organizacional, que podem ser divididas em três grupos: Grau de Formalização, Departamentalização e Atribuições. O interesse da pesquisa estará concentrado nos Critérios de Departamentalização.

Variáveis dependentes. São aquelas referentes ao Ciclo do Conhecimento, que podem ser divididas em dois grupos: Geração e Disseminação.

Geração: forma do conhecimento entrar na organização.

- Modos de geração (segundo Davenport e Prusak, 1998:64): aquisição, grupos de trabalho, fusão, adaptação e redes de conhecimento.
- Fases da geração interna do conhecimento: geração de idéias, seleção e avaliação, estudo de viabilidade (técnica e econômica).

Disseminação: transmitir conhecimento para aqueles que não possuem e precisam. Depende do tipo de conhecimento a ser disseminado: tácito: maior contato social; explícito: maior codificação.

Contexto: As variáveis serão tratadas sob a ótica do pilar de Aprendizagem Organizacional.

A figura seguinte representa graficamente as variáveis e o contexto envolvidos na pesquisa.

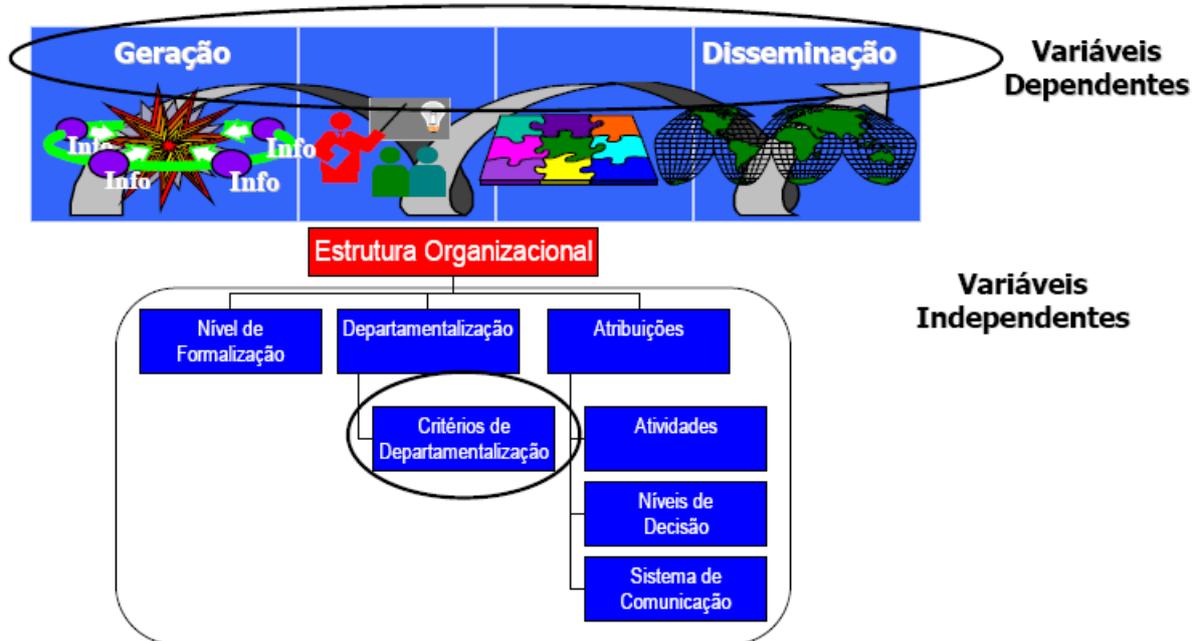


Figura 2. Modelo Referencial de Pesquisa  
 Fonte : Elaborado pelo autor

#### 4.2. Hipóteses

Com o objetivo de dar diretrizes à elaboração do roteiro de pesquisa, foi realizado um exercício de determinação das hipóteses sobre os impactos esperados dos diversos componentes, em estudo, da estrutura organizacional (variáveis independentes) na geração e disseminação do conhecimento (variáveis dependentes). É importante ressaltar que as hipóteses aqui apresentadas não guardam rigor estatístico. São apenas suposições, conjeturas, proposições, suspeitas sobre as influências esperadas entre variáveis. Estas hipóteses foram desenvolvidas de forma a motivar e facilitar a elaboração do roteiro de entrevistas e para ajudar no raciocínio durante a análise das respostas, não tendo a pretensão de serem conclusivas, passíveis de teste ou comprovação estatística.

Reconhece-se que este não é um trabalho que permitirá comprovar alguma teoria através de hipóteses e que esta metodologia carrega diversas limitações. A tabela resultante é a seguinte:

<i>Fase do ciclo do conhecimento</i>	<b>GERAÇÃO</b>	<b>DISSEMINAÇÃO</b>
Hipóteses	- A criação de um departamento de P&D e/ou de função específica para gestão do conhecimento facilita a geração do conhecimento. - A geração do conhecimento é facilitada em organizações que possuem estruturas mais flexíveis, temporárias e autônomas, que facilitem a integração interfuncional e interdisciplinar.	- A criação de função específica para gestão do conhecimento facilita a disseminação do conhecimento. - Departamentos com fronteiras mais permeáveis facilitam a disseminação do conhecimento.

Figura 3. Síntese das Hipóteses  
 Fonte : Elaborado pelo autor

#### **4.3. Critérios para Seleção dos Casos e Ambiente de Pesquisa**

Uma questão importante a ser considerada é a área de abrangência da pesquisa. Não faria sentido fazer uma pesquisa geral – cobrindo diversos segmentos da economia – pois existe uma clara distinção de como estes setores tratam o problema do conhecimento e da estrutura organizacional.

Mesmo dentro de um só setor podem coexistir empresas de diversas naturezas – estatais, privadas, nacionais, multinacionais, industriais, de serviços - que devido aos seus objetivos particulares eventualmente podem atuar de maneira muito variada e encarar o problema apresentado de maneira significativamente diferente, apresentando as mais variadas soluções.

Sendo assim, optou-se por estudar um só setor da economia e dentro dele dar maior ênfase a alguns determinados tipos de empresas.

Esta pesquisa foi desenvolvida no setor energético, que envolve empresas do mercado de gás, da indústria do petróleo, bem como geradoras, transmissoras e distribuidoras de energia elétrica, além de fornecedores de produtos e serviços para estes mercados.

O interesse pelo ramo de energia justifica-se pelo fato da sociedade brasileira estar novamente discutindo a necessidade de investimentos nesta área como forma de garantia de sustentação da fase de crescente desenvolvimento que se prenuncia. E a energia, como insumo básico da imensa maioria dos processos, representa papel de capital importância.

Para esta nova fase, empresas que atuam no Brasil neste setor precisam preparar suas estruturas para gerar novos conhecimentos que lhes garantam a competitividade necessária.

Dentre as diversas empresas atuantes neste setor, a área de principal interesse será a das organizações que atuam no fornecimento ou aquisição de soluções, equipamentos ou serviços para usinas hidrelétricas.

#### **4.4. Breve Descrição do Setor e das Empresas da Amostra**

**O setor: Energia.** O mercado energético está vivendo um período de mudanças fundamentais: privatização, desregulamentação, abertura de mercados, forte concorrência. Produtores e distribuidores de energia estão constantemente buscando formas de reduzir os custos operacionais e, por isso, demandam soluções inovadoras.

Os investidores tradicionais eram as grandes estatais da área elétrica nacional, como ELETRONORTE, CHESF e CESP, por exemplo. Estes clientes sabiam muito bem o que estavam comprando, preparavam editais e especificações bem detalhadas. Os fornecedores eram tratados igualmente e a compra era decidida pelo preço. Os prazos normalmente eram longos.

Após a abertura do mercado para investidores privados, o cenário mudou. Os clientes agora são grandes investidores ou mega-empresas com grande consumo de energia, tais como VOTORANTIM, BELGO-MINEIRA, entre outras. Estes clientes já não sabem com detalhes o que estão comprando. Interessa-lhes principalmente de onde virá o dinheiro, qual o retorno do investimento e quando será gerada a energia.

Sendo que são clientes privados, estão dispostos até a pagar um pouco mais por um produto que ofereça uma relação custo/benefício mais atrativa. Os prazos são muito curtos.

Anteriormente os clientes compravam equipamentos, tais como geradores e turbinas, para usinas hidrelétricas que eles mesmos estavam construindo e iriam operar futuramente. Sendo assim os contratos de

**Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387**  
**Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração**

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

fornecimento eram focados no produto e o seu conceito, via de regra, já estava inteiramente descrito em detalhadas especificações.

Atualmente, como os clientes não são do ramo, eles compram soluções. São os contratos do tipo “turn-key”. O cliente aparece para fechar o contrato e cobrar o cumprimento dos prazos através de pesadas multas. Não existe grande envolvimento técnico ao longo do processo.

Para gerenciar todas estas mudanças, os clientes querem respostas rápidas e alinhadas. Eles estão procurando fornecedores que possam responsabilizar-se por tudo. O chamado “one-stop shopping”. Da simples compra de componentes até um sofisticado atendimento de serviços; de sistemas novos, tipo “turn-key” até a modernização completa de velhas usinas. Eles querem um parceiro que possa oferecer localmente uma experiência global.

Face ao eminente desenvolvimento do setor, que se encontra estagnado desde 2002, empresas que atuam no Brasil precisam preparar suas estruturas para gerar novos conhecimentos que lhes garantam a competitividade necessária.]

**As Empresas.** Dentro do contexto descrito no item anterior, e focando no mercado de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, é possível visualizar dois grandes grupos de empresas: as investidoras e as provedoras de soluções.

As empresas investidoras são aquelas que decidiram explorar a área de produção, distribuição e venda de energia como sua atividade principal. Seja para fornecer energia para o consumidor final ou para consumo próprio, neste caso são denominados autoprodutores.

Até é possível encontrar provedores completos de solução, mas normalmente são necessárias duas grandes especialidades que, via de regra, se consorciam para fornecer a solução para um investidor. São elas: obra civil e equipamentos eletro-mecânicos.

Seguindo este raciocínio, foram escolhidas três empresas para compor a pesquisa, cada uma representando um dos grupos citados:

Investidor: AES Eletropaulo

Fornecedor da solução civil: Camargo Corrêa

Fornecedor da solução eletro-mecânica: Siemens

É salutar salientar que, dentro deste contexto, foram escolhidas empresas onde o autor mantinha contatos profissionais ou pessoais. Este fato confere melhoria nas possibilidades de pesquisar mais profundamente com elevado grau de confiabilidade, devido à relação entre entrevistado e entrevistador não ter iniciado com este trabalho e também pelo fato do autor não ser uma pessoa completamente estranha às empresas.

O fato das empresas e do setor já serem de conhecimento prévio do autor permite que, em menos tempo, retire-se mais informações pois o contexto é conhecido e vai-se mais diretamente ao cerne das questões.

## **5. Análise e Interpretação dos Dados**

**Os Dados Coletados.** Conforme previsto na metodologia, com o objetivo de um maior aprofundamento e entendimento das variáveis da Estrutura Organizacional que influenciam a Gestão do Conhecimento, foram

**Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387**  
**Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração**

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

utilizadas como fontes primárias de obtenção de dados entrevistas individuais focalizadas, realizadas pelo próprio autor, guiadas por um roteiro de entrevista, baseado em modelo referencial.

Foram realizadas 9 entrevistas no total. Optou-se por uma quantidade relativamente pequena de entrevistas para que pudessem ser tratadas com mais profundidade. Dado o caráter exploratório do estudo, acredita-se que a quantidade de contatos tenha sido suficiente para atingir o objetivo planejado. O fato de algumas entrevistas terem recolhido diversas informações repetidas em relação à primeira confirma esta afirmação. Além dos depoimentos dos entrevistados, foram reunidos documentos, publicações, páginas da internet e relatórios das empresas para composição dos dados secundários.

Os 9 entrevistados estão divididos da seguinte forma:

Empresa		Área de Trabalho		Experiência Profissional (anos)		Cargo	
AES	3	RH	3	3 a 5	1	Gerência/Nível Médio	7
Camargo Corrêa	2	Marketing	1	11 a 20	5	Diretoria	2
Siemens	4	Informática	2	> 20	3		
		Engenharia	2				
		Planejamento Estratégico	1				

Figura 4. Dados dos Entrevistados

Fonte : Elaborado pelo autor

## 6 Critérios de departamentalização nas empresas pesquisadas

**Siemens.** A Siemens está dividida em unidades de negócios, por área de atuação, por exemplo Energia, Transportes, Indústria,... Cada área de negócios tem departamentos similares, apenas alguns são corporativos, como Recursos Humanos, Comunicação, Estratégia. A reduzida quantidade de níveis hierárquicos contribui para o fluxo de informações. A estrutura vertical é balanceada com uma estratégia de integração horizontal (programa denominado "One Siemens"). É aplicado ainda o princípio dos 4 olhos, onde cada unidade de negócios ou departamento é administrado por duas pessoas concomitantemente, uma mais técnica, a outra mais comercial. Os dois são subordinados a diretores ou gerentes gerais diferentes para manter a independência. São 4 olhos sobre custos, investimentos, etc...

Existe o departamento corporativo de Informação e Operações, dentro dele está um Gerente de Tecnologia da Informação e Conhecimento que não tem uma função operacional com relação à Gestão do Conhecimento, mas estratégica. Envolve comunidades, "Balance Score Cards", internet, colaboração, estruturação de conteúdos. Existe ainda um Comitê de Gestão do Conhecimento que é uma estrutura formal, com representantes de todas as áreas de negócios, multidisciplinar. O comitê discute a estratégia e a desdobra para as unidades de negócios. Este comitê é responsável por olhar todas as unidades de negócios, integrar as áreas e mapear todas as iniciativas em Gestão do Conhecimento.

Existem equipes multidisciplinares para diversos assuntos que são montadas para resolver problemas. É a idéia de redes dinâmicas. O próprio comitê de Gestão do Conhecimento é um exemplo de equipe multidisciplinar. Normalmente são projetos de melhoria com objetivos claros e cobrança por resultados. Os grupos usualmente têm autonomia pois contam com um padrinho com poder na empresa. As equipes são

**Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387**  
**Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração**

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

normalmente temporárias e de dedicação parcial. Dedicação integral somente em projetos específicos e de longo prazo.

Os comitês têm um caráter mais decisório e trabalham com hierarquia própria. As equipes são normalmente formadas por decisão da diretoria mas alguns grupos são formados por iniciativa dos funcionários. A formação destas equipes é muito incentivada. Em sua maioria são ligadas à inovação, são temporárias, têm autonomia e seus membros dedicam-se parcialmente. Quase todos na empresa fazem algo além da sua função. Ou trabalha em um projeto, ou atua em um comitê. Segundo opinião de um entrevistado: “Os grupos são oportunidades para contato com outras áreas e pessoas da empresa e para aprender. É quase um MBA”.

**Camargo Corrêa.** A Camargo Corrêa também está dividida em unidades de negócios, por área de atuação, controladas por uma “Holding”, e os exemplos são os mesmos: Energia, Transportes, Indústria. As unidades são estruturadas por projetos para os quais é escolhida uma equipe que se junta fisicamente inclusive. Não existe uma área específica de Gestão do Conhecimento, a função está disseminada na empresa. Existem equipes multidisciplinares de caráter temporário que estão normalmente envolvidas com projetos de redução de custos, melhoria de qualidade ou busca de alternativas tecnológicas. Os resultados do grupo, ao final, passam por uma validação da diretoria. Entende-se que não se deve ter uma área responsável pela tomada de decisão com relação à Gestão do Conhecimento, tem que ser disseminado ou deve ser um grupo multidisciplinar a cuidar do assunto. E cada área deve ter a possibilidade de desenvolver suas próprias experiências. A Gestão do Conhecimento não deve ter um dono.

Na “Holding” da Camargo Corrêa existe uma área de inovação estratégica que têm iniciativas na área de Gestão do Conhecimento.

**AES Eletropaulo.** A AES está dividida em 6 unidades de negócios distribuídas geograficamente que cuidam da operação da empresa mas que não têm independência total, pois existem algumas áreas centrais cujo objetivo é concentrar o conhecimento básico - para que ele migre às unidades com treinamento - e para estabelecer procedimentos e padrões para ação das unidades. Com isto a empresa tem identidade, evolui de maneira mais ordenada e o conhecimento flui melhor. Um dos objetivos das unidades é conhecer de perto seus clientes pois as regiões têm características próprias. A Estrutura Organizacional da AES foi muito instável nos últimos anos. A empresa passou por muitas reestruturações em pouco tempo. Talvez tenha até sido proposital, pois como existia uma cultura forte de estatal, esta tática pode ter sido utilizada para fazer as pessoas esquecerem com o que elas estavam acostumadas.

A Gestão do Conhecimento está dentro das responsabilidades das diretorias de Engenharia e de Planejamento e algumas iniciativas estão ligadas à área de RH. Nas áreas centralizadas estão as pessoas que mais conhecem os processos da empresa justamente para fazer o trabalho de avaliação, revisão e disseminação para as áreas de operação.

É uma prática comum na empresa trabalhar com grupos multidisciplinares. Juntam-se assunto, líder e pessoas de diversas áreas. Normalmente a iniciativa nasce na diretoria que forma um grupo nomeando um líder e fixando metas e prazos. Os resultados são apresentados à área beneficiada e à diretoria para validação. As equipes multidisciplinares acompanham o andamento do processo e se dissolvem quando o problema está resolvido. Como existe um grande envolvimento da diretoria, as equipes têm grande autonomia. Existem ainda

**Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387**  
**Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração**

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

os chamados Pequenos Grupos Autônomos que correm paralelos à estrutura. Os líderes nos grupos não necessariamente o são na hierarquia formal. Existem grupos que estão no Planejamento Estratégico da empresa, onde um líder é nomeado pela diretoria para desenvolver um tema. Quando a equipe é formada espontaneamente, então o líder costuma surgir naturalmente. Normalmente são projetos de melhoria e inovação com grupos temporários e membros de dedicação parcial.

## **7 Resultados e Conclusões**

A seguir apresentam-se os resultados considerando-se a revisão bibliográfica e as hipóteses da Figura 3.

1. A criação de um departamento de P&D e/ou de função específica para gestão do conhecimento facilita a geração do conhecimento. As três empresas apresentaram formas diversas de localização da Gestão do Conhecimento na Estrutura Organizacional formal.

Na Siemens existe o cargo específico de Gerente de Tecnologia da Informação e Conhecimento que tem função estratégica em relação à Gestão do Conhecimento. O desdobramento desta estratégia é feito pelo comitê de Gestão do Conhecimento, uma estrutura formal, com representantes de todas as áreas de negócios.

Já a Camargo Corrêa e a AES Eletropaulo não apresentaram áreas específicas para Gestão do Conhecimento, a responsabilidade está disseminada pela empresa.

Desta maneira, não foi possível verificar os preceitos da hipótese de que a criação de um departamento ou função específica para área de Gestão do Conhecimento facilita a geração e a disseminação do conhecimento, pois mesmo na Siemens, onde há esta função, existe um comitê multidisciplinar responsável por grande parte das atividades táticas.

A prática das empresas encontra apoio na afirmação de Choo (2003:351) que a “organização do conhecimento” adota um processo contínuo de construção social e coletiva, incorporado às tarefas.

Oliveira Jr. (1999:216), na conclusão de seu trabalho, pondera que a eventual criação de cargos responsáveis pela Gestão do Conhecimento é mais adequada se combinada com cargos de linha, eliminando o risco de modismos e fortalecendo a perspectiva de que a administração do conhecimento é responsabilidade de toda a empresa e não só de uma área.

Por outro lado contrasta com Davenport e Prusak (1998:129) que consideraram irrealista presumir que uma empresa possa simplesmente acrescentar atividades de Gestão do Conhecimento aos cargos existentes.

2. A geração do conhecimento é facilitada em organizações que possuem estruturas mais flexíveis, temporárias e autônomas, que facilitem a integração interfuncional e interdisciplinar.

Houve grande convergência entre as políticas adotadas pelas empresas estudadas em relação a este tema. A flexibilidade se verificou pela utilização de equipes multidisciplinares.

Na Siemens há uma cultura para o trabalho em equipe e utilização da estrutura matricial, combinando equipes multidisciplinares e o organograma funcional. Estas equipes são montadas para resolver problemas e seguem o princípio corporativo que os colaboradores trabalham em conjunto, criando uma rede global de conhecimentos e aprendizagem. Os grupos têm autonomia, são temporários e dedicam-se parcialmente. Quase todos na empresa fazem algo além da função. Na AES Eletropaulo e na Camargo Corrêa também existem equipes multidisciplinares com características similares às da Siemens.

**Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387**  
**Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração**

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

Os dados levantados levam a crer que há grande convergência entre a prática das empresas e a hipótese que a geração do conhecimento é facilitada em organizações que possuem estruturas mais flexíveis, temporárias e autônomas, que facilitem a integração interfuncional e interdisciplinar.

As equipes multidisciplinares também podem ser entendidas como a formação de uma estrutura matricial temporária na medida em que elas lidam com projetos ou problemas específicos e, em muitos casos, têm hierarquia própria e seus membros ainda continuam vinculados às suas atividades funcionais já que em sua maioria a dedicação foi declarada como parcial.

Esta afirmativa encontra respaldo em Oliveira Jr. (1999:162), para quem a estrutura matricial é uma boa forma de colocar as pessoas para trocar diferentes experiências, multiplicando as possibilidades de aprendizagem mútua.

Por outro lado o processo apresentado pelas empresas difere do pregado por Nonaka e Takeuchi (1997:194) pois os autores apresentaram uma organização em hipertexto com um nível *equipes de projeto* que representa a reunião de pessoas oriundas de diferentes unidades, mas os autores previam a dedicação exclusiva.

Já a proposta de Kruglianskas (1996, citado em Terra, 1999:108) reflete bem a realidade das empresas pesquisadas pois prevê uma ação estruturada, dirigida por objetivos estratégicos e pressupõe o trabalho conjunto de pessoas de diferentes departamentos e níveis hierárquicos, através de comitês.

3. A criação de função específica para gestão do conhecimento facilita a disseminação do conhecimento.

Após a criação das seis Unidades de negócios distribuídas geograficamente, unidas e dependentes de uma área central, cujo objetivo é concentrar o conhecimento e estabelecer procedimentos e padrões, a empresa recuperou a identidade perdida, evoluiu de maneira mais ordenada e o conhecimento fluiu melhor entre as Unidades de Negócios. Com esta solução a AES Eletropaulo obteve equilíbrio entre a necessidade de flexibilidade – porque o conhecimento muda – e a padronização - para que possa ser usado por várias pessoas – conforme preconizam Davenport e Prusak (1998:191).

4. Departamentos com fronteiras mais permeáveis facilitam a disseminação do conhecimento. Quando a AES Eletropaulo, no final de 2000, acabou com as áreas centralizadas, dividindo a empresa em Unidades de Negócios independentes, as pessoas passaram a interagir mais e aprender o que os outros faziam pois poucas pessoas cuidavam de todos os processos. Foi uma fase de alavancagem do conhecimento. A estrutura descentralizada possibilitou que nas pequenas unidades de negócios as pessoas tivessem mais contato entre si e assim o conhecimento coletivo cresceu. Porém entre as unidades não existiu coordenação, assim foram sendo criadas diversas linhas de pensamento e ação dentro da mesma empresa. Ela perdia identidade devido à independência das Unidades de Negócios. As ações deste período seguiram a mesma linha de pensamento da hipótese que departamentos com fronteiras mais permeáveis facilitam a disseminação do conhecimento.

A rede global de conhecimentos presente nos princípios da Siemens foi citada por Davenport e Prusak (1998:64) como um dos modos de geração do conhecimento. A resolução compartilhada de problemas é também, segundo Choo (2003:364), uma atividade criadora de conhecimento.

Para facilitar a visualização dos resultados, é apresentado o seguinte quadro resumo, considerando as hipóteses apresentadas na Figura 3:

Hipóteses	RESULTADOS
1) A criação de um departamento de P&D e/ou de função específica para gestão do conhecimento facilita a geração do conhecimento	As três empresas apresentaram formas diversas de localização da Gestão do Conhecimento na Estrutura Organizacional formal. Porém todas apresentaram convergência no sentido de descentralizar a Gestão do Conhecimento. Não foi possível verificar os preceitos da hipótese pois mesmo onde havia função específica para gerir o conhecimento, existia um comitê multidisciplinar responsável por grande parte das atividades táticas.
2) A geração do conhecimento é facilitada em organizações que possuem estruturas mais flexíveis, temporárias e autônomas, que facilitem a integração interfuncional e interdisciplinar	A flexibilidade se verificou pela utilização de equipes multidisciplinares. Houve grande convergência entre as políticas adotadas pelas empresas estudadas em relação a este tema. Há uma cultura para o trabalho em equipe e utilização da estrutura matricial, combinando equipes multidisciplinares e o organograma funcional. Estas equipes são montadas para resolver problemas melhorar os processos. Os grupos têm autonomia, são temporários e dedicam-se parcialmente. Quase todos nas empresas fazem algo além da função. As equipes multidisciplinares também podem ser entendidas como a formação de uma estrutura matricial temporária na medida em que elas lidam com projetos ou problemas específicos e, em muitos casos, têm hierarquia própria e seus membros ainda continuam vinculados às suas atividades funcionais já que em sua maioria a dedicação foi declarada como parcial.
3) A criação de função específica para gestão do conhecimento facilita a disseminação do conhecimento	Em estruturas mais descentralizadas existe facilidade para disseminação do conhecimento existente, já que todos estão mais próximos dos especialistas pois eles estão distribuídos pelas unidades, porém há dificuldade para geração de novos conhecimentos ou manutenção de um padrão de atuação pois os detentores do conhecimento estão dispersos pela empresa. O ideal é implantar uma solução que equilibre a necessidade de flexibilidade (porque o conhecimento muda) e a padronização (para que possa ser usado por várias pessoas).
4) Departamentos com fronteiras mais permeáveis facilitam a disseminação do conhecimento	A estrutura descentralizada possibilitou que nas pequenas unidades de negócios as pessoas tivessem mais contato entre si e assim o conhecimento coletivo cresceu. Porém entre as unidades não existiu coordenação, assim foram sendo criadas diversas linhas de pensamento e ação dentro da mesma empresa. Ela perdia identidade devido à independência das Unidades de Negócios. Estas ações seguiram a mesma linha de pensamento da hipótese que departamentos com fronteiras mais permeáveis facilitam a disseminação do conhecimento.

Figura 5. Quadro Resumo dos Resultados  
 Fonte: Elaborado pelo autor

## 8 Contribuições para o Tema

Este tópico contém a visão pessoal do autor sobre a contribuição deste trabalho para os temas Estrutura Organizacional e Gestão do Conhecimento.

Sem dúvida a pesquisa deu suporte à literatura que considera a Estrutura Organizacional um tópico de grande valor para a Gestão do Conhecimento.

Muito se tem falado e escrito sobre Gestão do Conhecimento nas organizações, mas levar a teoria à prática tem sido uma barreira de difícil transposição. Quase sempre tudo começa com a dúvida sobre a criação de uma área específica para administração de assuntos do conhecimento ou a aquisição de um aplicativo disponível no mercado.

A revisão bibliográfica apresentada e, principalmente, a pesquisa de campo, mostraram que uma área especificamente dedicada ao conhecimento pode ajudar, porém, fundamental mesmo é a existência de comitês estratégicos formados por membros de diferentes especialidades, ocupantes de cargos de linha, em regime de dedicação parcial. Estas equipes logicamente não garantem que todas as necessidades da empresa serão contempladas, mas reduzem bastante a possibilidade de algum aspecto importante não ser considerado ou de alguma área ser esquecida. E reforçam a sensação de que o conhecimento não é responsabilidade de um departamento mas de toda a empresa.

Finalmente, a utilização de equipes multidisciplinares para resolução de problemas ou para o desenvolvimento de projetos de inovação e melhoria mostrou-se um instrumento poderoso principalmente se cultivada a diversidade de competência de seus membros, a dedicação parcial - para que o contato com o negócio não seja perdido - e o regime temporário para que objetivos tenham prazo para serem atingidos e para

**Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387**  
**Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração**

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

que os integrantes estejam disponíveis para formar novas equipes. Utilizar as equipes multidisciplinares como uma dimensão adicional da estrutura matricial parece ser uma fórmula adequada de administração do conhecimento.

O presente estudo permitiu concluir que a Estrutura Organizacional pode ter efeito substancialmente positivo sobre a Gestão do Conhecimento, principalmente quando adotadas as práticas de trabalho com equipes multidisciplinares para resolução de problemas ou projetos de melhoria e quando coexistirem sistemas de comunicação e ambiente propícios para o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento através do contato pessoal, com adequado suporte de tecnologia. O objetivo seria implantar estruturas organizacionais que, pautadas pela estratégia, considerassem também as inúmeras possibilidades de interação entre pessoas e tecnologia da informação visando eficaz reutilização do conhecimento e aprendizado.

**Referências Bibliográficas**

- ANGELONI, Maria Terezinha (coord.). *Organizações do Conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BUKOWITZ, W.R., WILLIAMS, R.L. *Manual de Gestão do Conhecimento: Ferramentas e Técnicas que Criam Valor para a Empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Campus, 1999, Volume 2.
- CHOO, Chun Wei. *A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: SENAC, 2003.
- DAVENPORT, T., PRUSAK, L. *Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998, 3ª ed.
- GALBRAITH, Jay. *Organizational Design*. Reading, USA: Addison Wesley, 1977.
- GERSTEIN, Marc, SHAW, Robert. *Arquiteturas Organizacionais para o Século XXI*. In: NADLER, David. e outros. *Arquitetura Organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- KROGH, G., ICHIJO, K., NONAKA, I. *Facilitando a Criação do Conhecimento: Reinventando a Empresa com Poder de Inovação Contínua*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- MYERS, Paul S (org). *Knowledge Management and Organizational Design*. USA: Butterworth-Heinemann, 1996.
- NONAKA, Ikujiro. *A empresa criadora de conhecimento*. In: STARKEY, K. (org). *Como as Organizações Aprendem*. São Paulo: Futura, 1997.
- NONAKA, I. TAKEUCHI, H. *Criação de Conhecimento na Empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, Djalma. *Sistemas, Organizações e Métodos: Uma Abordagem Gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000, 11ed.
- OLIVEIRA Jr., Moacir Miranda. *Administração do conhecimento em redes corporativas globais: Um estudo de caso na indústria da propaganda*. Tese de Doutorado, FEA/USP, 1999.
- QUINN, J.B.; ANDERSON, P.; FINKEKSTEIN, S. *Gerenciando o Intelecto Profissional: Obtendo o máximo dos melhores*. In: KLEIN, David. *A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: Recursos para a economia baseada no conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROSSATTO, M.A, CAVALCANTI, M. *Modelo Estratégico de Gestão do Conhecimento*. XVI SNPTEE - Seminário Nacional de Produção e Transmissão de Energia Elétrica, Campinas/SP, Outubro 2001.
- STEWART, Thomas A. *Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

**Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387**  
**Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração**

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

TEIXEIRA F<sup>o</sup>, Jayme. *Gerenciando Conhecimento*. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TERRA, José Cláudio. *Gestão do Conhecimento: O Grande Desafio Empresarial*. São Paulo: Negócio Editora, 2001, 2ed.

TERRA, José Cláudio. *Gestão do Conhecimento : Aspectos Conceituais e Estudo Exploratório sobre as Práticas de Empresas Brasileiras*. Tese de Doutorado, POLI/USP, 1999.

VASCONCELLOS, Eduardo. *Estrutura das Organizações*. São Paulo: Pioneira, 1989, 2ed.

YIN, Robert K. *Case Study Research: Design and methods*. Thousand Oaks, USA: Sage, 1994, 2ed.