

GESTÃO DO CONHECIMENTO – OS MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO NAS INCORPORAÇÕES DE BASES EXTERNAS

Ademar **ORSI**

Administrador. Mestre em Administração pela Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
Professor da Fundação Dom Cabral, da Universidade Presbiteriana Mackenzie
e da Universidade Anhembi Morumbi.
Consultor de empresas.
orsiademar@ig.com.br

Resumo

Tendo interesse em novos mercados, algumas corporações optam pela incorporação de bases externas de conhecimento, adquirindo outras empresas que já passaram pelo processo de aprendizado e dispõem de reconhecimento no mercado. Foram conduzidos dois estudos de caso, envolvendo grandes empresas, uma nacional e uma multinacional, ambas atuantes no setor de serviços, e que utilizaram dessa estratégia para a sua inserção no mercado da tecnologia da informação. Algumas das principais contribuições deste estudo incluem a identificação de um conjunto de práticas para a incorporação de bases externas de conhecimento. Acrescentam-se a comparação e o enquadramento dessas práticas nos quatro modos de conversão do conhecimento, descritos por Nonaka e Takeuchi (1997), envolvendo a socialização, a externalização, a combinação e a internalização do conhecimento.

Abstract

Aiming at new markets, some enterprises choose to incorporate external bases of knowledge through the acquisition of other firms that have already undergone the learning process and which are acknowledged in the market. Two case studies have been developed, involving large firms in Brazil, being one Brazilian and one multinational, both of which had adopted this strategy in their insertion in the IT market. Some of the main contributions for this research include the identification of a set of practices for the incorporation of external bases. A comparison and framing of this practices in the knowledge conversion modes, described by Nonaka e Takeuchi (1997), involving socialization, externalization, combination and internalization of the knowledge, are increased.

Palavras-chave: Conhecimento – Bases – Conversão.

Key-words: Knowledge – Bases – Conversion.

1 Introdução

A ligação entre competitividade e conhecimento tem sido objeto de crescente atenção e tema de discussão no meio empresarial e acadêmico. O conhecimento e a gestão deste não podem ser considerados como algo novo, pois as empresas sempre valorizaram o *know-how*, a experiência e a capacidade de resolução de problemas de seus empregados. O que se observa como novo é a ênfase que se tem colocado sobre esse recurso, a “descoberta” de que as ações aleatórias antes adotadas não são mais suficientes para enfrentar o nível de concorrência atual (TERRA, 2000; DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

O conhecimento que torna a empresa capaz de competir vai além daquele contido nos produtos: ele está presente tanto nas decisões como nas atividades mais cotidianas das organizações, como ensina Spender (2001). Essa opinião é fortalecida

por Fleury (1999) quando esclarece que o “domínio de qualquer estágio do ciclo de negócio”, como o profundo conhecimento das condições de operação de mercados específicos, pode ser considerado como uma competência essencial.

Com essa amplitude, o conhecimento passa a ser a única forma sustentável para que seja atingida uma capacidade competitiva duradoura. Isso tem levado as empresas a uma preocupação cada vez maior com gestão desse ativo e o passo inicial é a identificação de quais conhecimentos são necessários, qual a lacuna existente e como eliminá-la mais rapidamente para tornarem-se ou manterem-se competitivas. Basicamente, a literatura aponta para duas grandes maneiras de preenchimento das lacunas observadas: o desenvolvimento interno ou a incorporação de bases externas. Autores identificam e descrevem diferentes formas para cada uma dessas maneiras, como apresenta o Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Formas de obtenção do conhecimento.

<i>Autores</i>	<i>Internas</i>	<i>Externas</i>
Davenport e Prusak (1998)	recursos dedicados, adaptação, rede do conhecimento e fusão (1)	aluguel, aquisição de empresas
Probst et al. (2002)	pesquisa de mercado, pesquisa e desenvolvimento, solução de problemas, grupos de desenvolvimento, arenas de aprendizagem, etc.	relação com clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros; consultoria; recrutamento de especialistas; alianças, aquisição de empresas inovadoras
Nonaka e Takeuchi (1997)	conversão; metáforas, imagens ou experiências; caos criativo, intenção, compromisso, variedade de requisitos, redundância de informações	compartilhamento de conhecimento

(1) para esses autores o termo “fusão” tem, neste caso, conotação de combinação deliberada de pessoas da organização com diferentes habilidades, idéias e valores para gerar soluções criativas.

Entre as alternativas propostas pelos autores citados para atingir o conhecimento necessário, optou-se neste estudo pelos processos de obtenção de bases de conhecimento através de aquisição de empresas.

2 Objetivos

O objetivo deste estudo foi identificar quais são as práticas empregadas pelas empresas visando a incorporação de bases externas de conhecimento, confrontando-as com o modelo de conversão do conhecimento descrito por Nonaka e Takeuchi (1997).

3 Revisão bibliográfica

3.1 O setor de serviços

No tipo de processo investigado, o objetivo é incorporar e disseminar na empresa o conhecimento “adquirido”. Embora possa proporcionar acesso mais rápido, “comprar” o conhecimento não se resume à aquisição de outra empresa, mas implica aprendizado para que ele seja transmitido para a adquirente e retido nesta. Mas o conhecimento acumulado em uma organização não é facilmente transferido para outra. Nonaka e Takeuchi (1997) ressaltam que o conhecimento é essencialmente tácito – pessoal e não formalizado – e, portanto, difícil de ser transmitido.

Essa dificuldade é maior no setor de serviços do que nos demais. A grande dificuldade de mecanização e automação da maioria das suas atividades faz com que seja necessário empregar trabalho humano em larga escala, tendo, conseqüentemente, uma dependência significativamente maior do conhecimento tácito. A gestão do capital intelectual neste setor, por esse motivo, torna-se mais importante e complexa do que a gestão dos ativos físicos (TERRA, 1999).

A distribuição mundial da força de trabalho entre os três setores da economia – serviços, indústria e agricultura – é apresentada na Tabela 1, destacando o crescimento da participação humana nos serviços em oposição à estabilização ou à diminuição nos demais setores.

Tabela 1 – Distribuição da força de trabalho no mundo

<i>Setor</i>	<i>Participação</i>	
	1980	1997
Serviços	39,4%	62,0%
Indústria	23,9%	22,4%
Agricultura	36,7%	15,6%

Fonte: Organização Internacional do Trabalho (1998, apud TERRA, 1999, p. 8)

Assim, por dependerem mais do trabalho humano, as empresas desse setor precisam preparar-se ainda mais para a mudança provocada pelas operações de aquisição. Inúmeros estudos relatam a influência decisiva da variável “aspecto humano” no resultado das operações de fusão ou aquisição (OLIE, 1994; CARTWRIGHT e COOPER, 1995; Devoge e SHIRAKI, 2000; FERNANDES, 2000; CALDAS e TONELLI, 2001; BARROS, 2003).

Essa preocupação com a gestão da mudança deve ser ainda maior quando ela incorpora também a gestão do conhecimento.

3.2 Crescente importância do conhecimento empresarial

Não é sem motivo que a gestão do conhecimento tem se tornado tema dos mais relevantes na discussão acadêmica e empresarial. Se, segundo Toffler (1980), as forças determinantes da riqueza e do poder foram a terra, o capital e o trabalho durante os períodos que ele chamou de primeira e segunda ondas, agora, desde o final do milênio, na terceira onda, a ‘sociedade da informação’ prevista por Peter Drucker está se manifestando com todo seu vigor e destacando o papel-chave desempenhado pelo conhecimento.

Sinal dos tempos, o porte das instalações industriais, dos edifícios administrativos e a quantidade de empregados de uma empresa deixaram de ser uma medida confiável de sua importância ou capacidade industrial. O sucesso espetacular que empresas de conhecimento intensivo conquistaram nos últimos anos é uma demonstração inequívoca dessa mudança. A Microsoft “faz sombra” a gigantes como Boeing e Kodak e a SAP, produtora de software, supera a Volkswagen em capitalização no mercado de ações (PROBST et al., 2002).

O desenvolvimento da informatização, a globalização e a menor intermediação econômica pelos estados nacionais trouxeram novos padrões de competição, exigindo maior aplicação da inteligência para a sobrevivência das organizações. Um exemplo dessa “corrida” pela competitividade é dado por Stewart (1998): uma grande siderúrgica americana tradicional precisava normalmente de quatro horas/homem para produzir uma tonelada de aço no início da década de 1990; já em 1995 uma congênere revolucionária, com um processo que exige sofisticados computadores, conseguia a mesma produção em 45 minutos. O incremento do componente intelectual fez os componentes físicos – espaços de armazenagem e produção – e o trabalho humano diminuírem na composição do processo de trabalho.

3.3 Gestão do conhecimento

A definição de Probst et al. (2002, p. 31): “gestão do conhecimento consiste em métodos para influenciar os ativos intelectuais da organização e orientar o seu desenvolvimento”, é concisa e suficiente para dar um fácil entendimento sobre o que é a gestão do conhecimento. Todas as ações que visam à alteração do estágio da empresa em relação ao que ela conhece podem ser assim colocadas.

As empresas sempre procuraram ter acesso ao “saber como fazer” (*know-how*), atraindo profissionais com o conhecimento e a experiência necessária, adquirindo ou desenvolvendo tecnologia, desenvolvendo e treinando seus empregados, mas, na maioria dos casos, de forma isolada e aleatória. Todas essas ações “influenciam os ativos intelectuais”, mas gestão do conhecimento é muito mais que isso. A gestão do conhecimento parte do pressuposto de que esse é um ativo estratégico e fundamental para a competitividade da empresa e que tanto o conhecimento existente como o que deve ser adquirido precisam ser tratados sistematicamente para que a empresa possa aproveitá-los em toda a sua potencialidade.

Entretanto, primeiro, é necessário saber qual é o conhecimento existente e qual é o conhecimento que precisa ser adquirido. Stewart apresenta uma composição das possibilidades que a organização tem para conhecer e controlar o conhecimento:

Quadro 2 – Conhecimento sobre o conhecimento.

	Sabe	Não sabe
Sabe	Conhecimento que você sabe que tem (conhecimento explícito)	Conhecimento que você sabe que não tem (lacunas conhecidas)
Não sabe	Conhecimento que você não sabe que tem (conhecimento tácito)	Conhecimento que você não sabe que não tem (lacunas desconhecidas)

(STEWART, 1998, p. 121)

O Quadro 2 é falho apenas quando apresenta unicamente o conhecimento tácito no quadrante “não sabe que tem”. Outros autores estudados, como Davenport e Prusak (1998) e Probst et al. (2002), explicam que as empresas despendem tempo e dinheiro para solucionar certos problemas quando, muitas vezes, soluções já haviam sido encontradas no passado ou estão sendo encontradas por outras equipes. Esse é um tipo de conhecimento que pode ser classificado como explícito e que elas não sabiam que existia.

Nesse sentido, esses e outros autores atribuem importância à identificação da *base de conhecimento* existente, definida como:

a base de conhecimento organizacional consiste em ativos de conhecimento individuais e coletivos que a organização pode utilizar para realizar suas tarefas. A base de conhecimento também inclui os dados e as informações sobre os quais se constroem o conhecimento individual e organizacional. (PROBST et al., 2002, p. 29)

a recategorização e contextualização do conhecimento gerado nesses dois níveis [hierarquia e força tarefa] necessita do estabelecimento de um terceiro nível, que chamamos de base de conhecimentos. Esse nível não existe na entidade organizacional real, mas é incorporado na visão da empresa, na cultura organizacional ou na tecnologia. A visão da empresa e a cultura organizacional controlam o conhecimento tácito, enquanto a tecnologia controla o conhecimento explícito gerado nos dois níveis. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 272-273)

Probst et al. (2002) salientam que muitas empresas perdem de vista suas competências internas e seus ativos de conhecimento em áreas importantes, em virtude do que eles denominam de “invisibilidade interna”. Defendem que se deve conhecer suficientemente os ativos de conhecimento relevantes para decidir por onde começar a perseguir as metas de conhecimento que visam preencher as lacunas existentes. As metas de conhecimento estariam vinculadas aos

níveis táticos ou estratégicos da empresa. A primeira vinculação – no nível tático – pode envolver as situações originadas na necessidade específica de melhoria ou inserção de um determinado produto, processo ou tarefa.

A gestão do conhecimento pode envolver, por outro lado, o alinhamento da estratégia de conhecimento da organização com a estratégia geral do negócio, exigindo uma avaliação contínua do conhecimento existente e uma comparação com as necessidades futuras. Fleury adota o conceito de gestão estratégica do conhecimento, citado a seguir, que tem forte relação com os objetivos desta pesquisa.

Gestão estratégica do conhecimento [é] a tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, seja por meio de processos internos, seja por meio de processos externos às empresas. (FLEURY, 2002, p. 19)

Os programas de desenvolvimento gerencial, no âmbito interno, e as alianças corporativas, no âmbito externo, ambos com o objetivo de eliminar lacunas de conhecimento, são exemplos citados pela autora como instrumentos de gestão estratégica capazes de elevar o desempenho da empresa.

Probst et al. (2002) também citam que recorrer às bases de conhecimento externas à organização é uma das formas para preencher essas lacunas e discorrem sobre as diversas formas de aquisição do conhecimento: alianças estratégicas (ligações entre produtos, ligações de conhecimento), contatos com *stakeholders* (grupos no ambiente que sofrem influência, têm interesse ou necessitam das atividades da empresa), produtos de conhecimento (*softwares*, propriedade intelectual, projetos, engenharia reversa) e aquisição de empresas.

Assim como as alianças corporativas, entende-se que as aquisições com o fim de incorporar bases externas de conhecimento também estariam enquadradas no nível da gestão estratégica do conhecimento.

3.4 Aquisição de empresas para obtenção de conhecimento

Geralmente, o termo aquisição é utilizado em qualquer transação de compra de parte ou de todos os ativos e ocorre com a concordância entre as empresas envolvidas. Formas específicas de aquisição incluem a aquisição de ativos ou ações, união estatutária e consolidações (LEVINE, 1989). A aquisição caracteriza-se como a obtenção por uma empresa da propriedade controladora de outra empresa com a intenção de conservar, operar ou incorporar, nesse último caso extinguindo a adquirida. Já a fusão caracteriza-se como uma combinação das duas organizações pressupondo-se a integração das duas empresas em uma só.

O interesse por um determinado mercado, normalmente emergente, e a rapidez em conseguir capacitação para estarem aptas à competição movem certas empresas a optar por incorporar o conhecimento detido por outras ao invés de desenvolvê-lo internamente. O desenvolvimento do conhecimento necessário pode ter um custo elevado e requer tempo muitas vezes incompatível com a oportunidade de inserção no mercado desejado. Há, ainda, o risco de não se conseguir atingir o objetivo. A aquisição de outra organização que já passou pelo processo de desenvolvimento e aprendizagem e que dispõe de capacitação e de sucesso no mercado seria, por conseguinte, para quem decide, a solução ideal para enfrentar essas dificuldades.

Alguns autores, mesmo sendo defensores do aprendizado organizacional, admitem a existência de fortes condicionantes para a criação do conhecimento internamente à organização. Garvin (2001), por exemplo, embora entusiasta da melhoria contínua, reconhece que são muito mais numerosos os fracassos que os sucessos dos programas desse tipo porque se faz necessário o comprometimento com o aprendizado. Mas, ainda que exista forte comprometimento, o raciocínio defensivo pode bloquear o aprendizado, como

salienta Argyris (2001), exigindo que as organizações concentrem o foco dos programas de aprendizado na maneira como as pessoas raciocinam sobre o próprio comportamento, para, aí então, romper as barreiras que bloqueiam o aprendizado organizacional.

Mas, procurando eliminar as dificuldades relativas ao tempo necessário e à possibilidade de não alcançar o objetivo de desenvolver internamente o conhecimento, as empresas que se lançam nas operações de incorporação de bases externas de conhecimento podem incorrer em outros tipos de problema. Transferir conhecimento não é tarefa simples, pois continua dependendo de aprendizado.

Sendo o conhecimento basicamente tácito, como defendem Nonaka e Takeuchi (1997), o processo de aquisição se baseia em adquirir o conhecimento que é detido por pessoas, e é aí que ele passa a se revestir de alta complexidade e risco. Quanto mais tácito o conhecimento que se procura adquirir de uma outra empresa, mais difícil é sua aquisição. Assim também, quanto mais tácito é o conhecimento, maior a probabilidade que esse conhecimento tenha mais valor (INKPEN, 1998).

As empresas precisam, então, optar entre os riscos de um processo de aquisição e os riscos de desenvolvimento interno do conhecimento. Probst et al. (2002), citando Schülin, exemplificam essa dificuldade quando relatam que grandes empresas com dificuldade interna de inovação escolheram as aquisições esperando adquirir profissionais talentosos no desenvolvimento de produtos para seus próprios projetos estratégicos. Entretanto, a criatividade destes minguou quando se tentou integrá-los às compradoras e os melhores deles deixavam a empresa. No pior cenário, eles saíam para formar uma empresa rival. Assumir toda a base de conhecimento de outra empresa, com todos os direitos de acesso, pode desvalorizar e destruir essa base de conhecimento precipitando uma evasão da intelectualidade.

Os funcionários que acham que foram “vendidos” podem não estar dispostos a tornar sua especialização disponível para os novos donos; em casos extremos eles podem usá-la para realizar sabotagens ou gerar desinformação. Esses fenômenos fazem parte da conhecida “síndrome da fusão”; eles devem ser levados em conta quando se fazem planos para assumir a base de conhecimento de outra empresa. (PROBST et al., 2002, p. 99)

Outro problema, citado por Duguid e Brown, está na identificação de onde reside o conhecimento que faz diferença na adquirida.

O livro *Wellsprings of Knowledge*, de Leonard-Barton, fornece um exemplo particularmente extremo disso, discutindo uma transferência de controle acionário em que o comprador procurava conquistar um conhecimento sofisticado de um concorrente, ao assumir o controle, principalmente, de seu equipamento avançado e de uma equipe de engenheiros altamente treinados. Apenas após o negócio ser concretizado e os demais funcionários da empresa-alvo serem demitidos, ficou claro que “o conhecimento operacional mais crítico” era, realmente, dominado por esses empregados recém-despedidos. (DUGUID e BROWN, 2001, p. 72)

O modo de condução do processo é fundamental para o uso futuro da base de conhecimento adquirida, necessita de cuidados na identificação prévia do conhecimento, de preparação para a mudança cultural decorrente e planejamento do aprendizado que, finalmente, resultará na incorporação do conhecimento para gerar os resultados esperados.

3.5 Transferência de conhecimento

Conhecimento e aprendizagem estão intimamente ligados. A aprendizagem tem, portanto, papel fundamental na incorporação de bases externas de conhecimento. A incorporação não se encerra, mas se inicia no momento da aquisição, pois é necessário aprender com a empresa adquirida.

3.5.1 Aprendizagem organizacional

Drummond (1997) resgata que o termo “aprendizado organizacional” foi cunhado no início dos anos 1960 e que surge como produto de uma larga discussão sobre como as organizações se adaptam ao ambiente; naquele momento diversos pesquisadores se dedicaram ao exame do processo de tomada de decisão e sobre como os membros da organização deveriam mudar seu comportamento no sentido de adaptarem-se ao requerido pelo ambiente. O principal ponto de divergência estaria em definir se o aprendizado é um processo esporádico e pontual (*stepwise*) ou contínuo e gradual. Mas a teoria organizacional teria se concentrado, a partir de então, em como as organizações adotam diferentes estruturas e estratégias para adaptação, sem classificar, entretanto, esse processo como aprendizagem.

O tema retornou à literatura, nos anos 70, com autores como Argyris, Schön, Duncan e outros. Segundo Dodgson (apud DRUMMOND, 1997, p. 15), há três principais razões que tornam a aprendizagem organizacional novamente interessante: a) as organizações estão atentas “em desenvolver estruturas e sistemas mais adaptáveis e sensíveis à mudança”; b) “a profunda influência que a rápida mudança tecnológica está exercendo nas organizações”; e c) o fato de que “o conceito de ‘aprendizado’ tem um extenso valor analítico”, para isso “é um conceito dinâmico e seu uso na teoria enfatiza a contínua mudança natural das organizações”.

A aprendizagem organizacional é definida de diversas formas pelos pesquisadores, segundo a luz que colocam sobre a adaptação ao ambiente *versus* criação de conhecimento ou sobre os aspectos cognitivos *versus* comportamentais, ou, ainda, nos agentes e níveis de aprendizado (individual, grupal ou organizacional).

Probst et al. atribuem à aprendizagem organizacional as mudanças regulares pelas quais passa a base de conhecimento e que adquirem dimensão coletiva, definindo-a como:

a aprendizagem organizacional consiste em mudanças na base de conhecimento da organização, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência da organização para agir e resolver problemas. (PROBST et al., 2002, p. 29-30)

Garvin (1993, p. 80), com forte influência dos processos de qualidade total, define que “organizações que aprendem são organizações capacitadas em criar, adquirir e transferir conhecimentos e modificar seus comportamentos para refletir esses novos conhecimentos e *insights*” e apresenta três dimensões do aprendizado organizacional: (1) cognitiva, a partir da exposição a novas idéias; (2) comportamental, pela internalização das novas idéias, alteração do comportamento; e (3) melhoria do desempenho, com mudanças no comportamento que levam a melhorias quantificáveis.

Argyris (2001) alerta para as defesas que bloqueiam o aprendizado organizacional e introduz o conceito de ciclos de aprendizado – único e duplo. O “aprendizado de ciclo único” resume-se a solucionar os problemas. Quando essa solução resulta em erro ou fracasso, o profissional tende a atribuir a responsabilidade sobre outros, eximindo-se da responsabilidade, ao invés de adotar um “aprendizado de ciclo duplo” que implica uma profunda análise sobre seu próprio comportamento e a interferência deste no processo, seja em sua causa ou em suas conseqüências. O autor defende que é necessário “ensinar as pessoas a raciocinarem sobre seu comportamento de um modo mais eficaz”, diferenciando o comportamento real e o comportamento imaginado. Este último é decorrente da falta de uma profunda reflexão sobre si mesmo e visa minimizar o peso dos fracassos, manter o controle sobre a situação e reprimir sentimentos negativos que o levariam a uma auto-imagem vulnerável ou incompetente. No processo defensivo, são usados diversos argumentos que apóiam seu ponto de vista, mas sem base real. Como esses argumentos não são testados pelo indivíduo, o ciclo de defesa se fecha

sem abrir uma oportunidade para o aprendizado.

A obra de Senge (1990) salienta a importância da “quinta disciplina”: o *pensamento sistêmico*, como o “motor” das quatro outras disciplinas fundamentais para a aprendizagem organizacional – domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizado em equipe – porque os funde “em um conjunto coerente de teoria e prática”. Para ele, as organizações que aprendem são possíveis não só porque aprender faz parte da natureza humana, mas também “porque adoramos aprender”. As organizações que aprendem (*learning organizations*) são assim definidas pelo autor:

Organizações onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente. (SENGE, 1990, p. 3)

Senge ensina que as “organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem”, mas, apesar do aprendizado organizacional depender do aprendizado individual, este é condição necessária, mas não suficiente. Somente as organizações que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender serão bem-sucedidas. Assim, as organizações que aprendem são um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade e como podem mudá-la.

Nonaka e Takeuchi (1997) criticam a divisão cartesiana entre sujeito e objeto, conhecedor e conhecido, característica do pensamento ocidental e que implica uma visão das organizações como um mecanismo para “processamento de informações” do ambiente externo para se adaptarem a novas circunstâncias. Os autores defendem que a organização de negócios não só “processa” o conhecimento, mas também o “cria”. O conhecimento organizacional nasce da intensa e trabalhosa interação entre os

membros da organização, tendo, assim, relação tanto com a experiência física e a tentativa e erro, quanto com a geração de modelos mentais e com o aprendizado com os outros, com os ideais e com as idéias. As organizações precisam ter a capacidade de criar conhecimento, disseminá-lo internamente e incorporá-lo aos produtos, serviços e sistemas.

A teoria da criação do conhecimento organizacional, desenvolvida por eles, baseia-se em duas dimensões: epistemológica (conhecimento explícito e conhecimento tácito) e ontológica (conhecimento do indivíduo, grupo, organizacional e interorganizacional). O conhecimento é criado quando a interação entre conhecimento tácito e explícito eleva-se dinamicamente em “espiral” de um nível ontológico inferior até os níveis mais altos.

O núcleo da teoria está na descrição do surgimento dessa espiral, pelos modos de conversão do conhecimento, transformando conhecimento individual em organizacional, que é explicada a seguir, sempre segundo Nonaka e Takeuchi.

3.5.2 Modos de conversão do conhecimento

Uma singularidade na forma das empresas japonesas proporcionarem inovações contínuas é a estreita ligação entre o externo e o interno:

O conhecimento acumulado externamente é compartilhado de forma ampla na organização, armazenado como parte da base de conhecimentos da empresa e utilizado pelos envolvidos no desenvolvimento de novas tecnologias e produtos. Ocorre algum tipo de conversão e este processo de conversão – de fora para dentro e para fora novamente, sob a forma de novos produtos, serviços ou sistemas, é a chave para entender os motivos do sucesso das empresas japonesas. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 4)

O modelo proposto por Nonaka e Takeuchi para conversão do conhecimento parte do pressuposto de que o conhecimento é criado pela interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito e pode ser classificado em quatro modos distintos: socialização, externalização, combinação e internalização.

A “socialização” é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito, sendo tipicamente um processo de compartilhamento de experiências, com aprendizado por meio da observação, imitação e prática. Sem alguma forma de experiência compartilhada, com emoções associadas e contextos específicos, é extremamente difícil para uma pessoa projetar-se no processo de raciocínio do outro indivíduo. O treinamento prático, as sessões de *brainstorming* para discussão de problemas, os diálogos constantes, os estágios em outras áreas ou organizações utilizam basicamente os mesmos princípios.

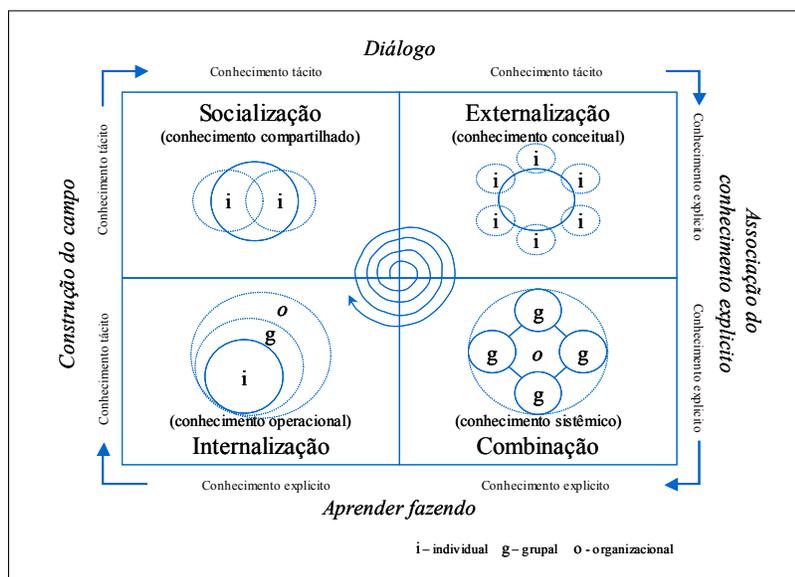
A “externalização” é a articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. Embora ainda inconsistentes e insuficientes, as imagens e expressões ajudam a promover a “reflexão” e a interação entre os indivíduos. Normalmente é provocada pelo diálogo e ou pela reflexão coletiva. O processo está baseado no uso seqüencial da metáfora, analogia e modelo. Pela metáfora, pode-se relacionar conceitos muito distantes em nossa mente, relacionando até mesmo conceitos bastante abstratos a fim de criar conceitos concretos. As contradições inerentes a uma metáfora são então harmonizadas pela analogia que reduz o desconhecido, destacando o caráter “comum” de duas coisas diferentes e ajudando a entender o desconhecido por meio do conhecido, elimina a lacuna entre imagem e modelo lógico.

A “combinação” é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Envolve a combinação de conjuntos de

conhecimento explícito, pela troca de conhecimento contido em documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizada. A classificação, o acréscimo, a combinação e a categorização do conhecimento explícito podem levar a novos conhecimentos. O ensino em um curso de pós-graduação e o desmembramento e operacionalização de visões empresariais, conceitos de negócios ou de produtos pela gerência de nível médio, são exemplos desse modo de conversão.

A “internalização” é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. Dá-se pelo “aprender fazendo” e pela verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais. “Reexperimentar” experiências vividas ou mesmo ler ou ouvir histórias sobre sucessos pode se transformar em modelo mental tácito. Quando a maioria dos membros da organização compartilha de tal modelo mental, o conhecimento tácito passa a fazer parte da cultura organizacional.

Figura 1 – Modos de conversão do conhecimento Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)



O conteúdo criado por cada modo de conversão é naturalmente diferente. A socialização gera o “conhecimento compartilhado”, a externalização gera o “conhecimento conceitual”, a combinação dá origem ao “conhecimento sistêmico” e a internalização produz o “conhecimento operacional”.

A criação do conhecimento organizacional é uma interação constante, contínua e dinâmica, entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, no que os autores chamam de “espiral do conhecimento”.

3.5.3 Dificuldades na transferência de conhecimento

Tem sido colocada uma ênfase muito grande na criação de infra-estruturas organizacionais e técnicas, criação de gerentes do conhecimento, implantação de *softwares* sofisticados de armazenamento e recuperação de informações e distribuição eficiente de conhecimento. Entretanto, essas infra-estruturas não resistem ao que Probst et al. chamam de “barreiras individuais e culturais ao

compartilhamento de conhecimento” e que podem fragmentar a base de conhecimento da organização.

As barreiras individuais se colocam na capacidade de compartilhar conhecimento e na vontade de fazê-lo. Algumas situações ligadas à atitude das pessoas e que não favorecem ao compartilhamento de conhecimento são típicas: compartilhar pode enfraquecer a posição de seu dono (poder); ausência de políticas de incentivos orientados para o conhecimento – remuneração e recompensas – e de mecanismos de avaliação (práticas administrativas), ausência de ambiente de confiança (clima organizacional), indefinição sobre as áreas importantes de conhecimento, divergências entre o discurso e a prática (liderança) (STEWART, 1998; DAVENPORT e PRUSAK, 1998; PROBST et al., 2002).

Probst et al. citam uma situação relacionada ao último item do parágrafo anterior e que pode ser determinante para minar a credibilidade em programas de gestão do conhecimento, como em qualquer outro:

Folhetos de papel acetinado comunicam aos acionistas e funcionários que a empresa é uma *learning organization*: tolerante a erros, aberta, experimental e criativa. Entretanto, empresas que se dizem campeãs de aprendizado quase sempre se vêem muito diferentes frente ao observador imparcial. (PROBST et al., 2002, p. 218)

Há, ainda, que se considerar que programas de gestão do conhecimento podem criar tensão nas pessoas e desestabilizar o ambiente relativamente seguro proporcionado pelo “estoque de conhecimento” detido e aceito como satisfatório até aquele momento, como analisam Probst et al. (2002): (1) a situação pode ser agravada quando se procura importar conhecimento novo, evocando emoções fortes e reações defensivas dentro de uma organização, seja pela entrada de novos funcionários que não se encaixam nas imagens comuns, ou pelas idéias de especialistas externos que podem conflitar com os resultados de estudos internos, desacreditando dessa forma os seus autores; (2) a compra de licenças de

produção pode provocar a redução da oferta de empregos; e (3) a “síndrome do não foi inventado aqui”, pela qual as descobertas externas são, muitas vezes, rejeitadas por funcionários do desenvolvimento de produtos, impede a terceirização de atividades não centrais de desenvolvimento ou de criação de valor, por preferir-se “um desenvolvimento interno dispendioso a um produto mais barato, e possivelmente melhor, de fora”.

Existe, portanto, um complexo conjunto de interdependências entre os âmbitos interno e externo que determina como o conhecimento externo será recebido. A adoção e a aplicação do conhecimento novo podem ser um processo lento e árduo, e o índice de sucesso será altamente influenciado pela cultura (DAVENPORT e PRUSAK, 1998; PROBST et al., 2002) e pelo clima reinante na empresa.

4 Metodologia

Trata-se de estudo descritivo no qual se buscou levantar e conhecer as práticas empregadas pelas empresas para transferência de conhecimento organizacional, comparando-as com o modelo de conversão do conhecimento descrito por Nonaka e Takeuchi (1997).

São descritos dois casos, dos quais foram levantadas as opiniões dos principais atores. Os dois casos foram selecionados entre empresas que procuraram realizar a obtenção de conhecimento por aquisição de outras empresas, todas no setor de serviços.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas com roteiro semi-estruturado, durante o período de maio a julho de 2003, na cidade de São Paulo (SP), com pessoas envolvidas no processo como gestores. Foram entrevistadas cinco pessoas, e quatro delas ocupavam, à época das entrevistas, posição equivalente a de diretoria e uma em nível de gerência de primeira linha. A observação assistemática do ambiente organizacional também foi utilizada nessa etapa. Os dados secundários foram obtidos em publicações, como: documentos

das empresas – relatórios, circulares, jornais internos, manuais de políticas e práticas administrativas, etc. – e matérias jornalísticas publicadas na imprensa sobre os casos selecionados.

Os dados coletados foram analisados utilizando-se a técnica de análise de conteúdo, sendo as respostas codificadas em conjuntos de categorias. A aplicação dessa técnica (Bardin, 1977). O tratamento dos dados não excluiu a necessidade de recorrer à análise e à interpretação dos dados brutos, o próprio conteúdo da entrevista, por permitirem uma visão do contexto global, estabelecer inter-relações, exemplificar a amplitude de sentido a qualquer das categorias e estimular novas intuições (SELLTIZ, 1975).

Quadro 3 – Motivos, estratégias e objetivos.

	<i>Promon</i>	<i>Deloitte</i>
Motivo:	entrar no mercado de TI e estar presente nas novas “ondas” de Internet e <i>e-learning</i>	crescimento ainda maior de suas atividades
Estratégia:	aproveitar a ‘janela de oportunidade’ da Internet, usando a competência de integração de sistemas e em telecomunicações	ampliação dos serviços prestados pela área de tecnologia da informação.
Objetivo:	(1) incorporar equipes já constituídas como forma de adquirir conhecimento mais rapidamente (2) ter capacidade de atuação no segmento, (3) sinalização para o mercado da intenção de participar ativamente desse segmento, (4) introduzir a marca nesse mercado.	(1) dar um salto para o atendimento da expectativa de crescimento da demanda; (2) crescer em faturamento e (3) ampliar a quantidade de consultores.

Ambas se direcionaram para o desenvolvimento de negócios no âmbito da área de tecnologia da informação (TI), não obstante a escolha ter recaído sobre ramos distintos dessa especialização. Embora as análises de oportunidades que foram realizadas pelas empresas pudessem levar à possibilidade de incontáveis tipos de negócios, as decisões sobre a escolha do mercado e do respectivo ramo foram fortemente influenciadas por uma visão do melhor aproveitamento das competências já existentes nas empresas.

É ressaltado nos relatos da Promon o aproveitamento da sua forte competência como integradora de sistemas, uma competência

5 Análise dos casos

Este capítulo apresenta a análise dos dois casos: “Um novo espaço para uma competência essencial – o caso Promon Tecnologia” e “Crescendo através da diversificação – o caso Deloitte Consulting”, buscando identificar quais os programas, atividades e incentivos foram empregados pelas empresas visando à incorporação de bases externas de conhecimento.

Os motivos, estratégias e objetivos relatados pelas empresas estudadas para a realização das operações de aquisição estudadas neste trabalho são os seguintes:

essencial da empresa, e a grande experiência em telecomunicações, área esta que já vinha sendo associada em larga escala com a tecnologia da informação. Na Deloitte é reforçado o aproveitamento da sua experiência em outros países na própria atividade adquirida e em consultoria empresarial.

Essa convergência se explica porque não se tratava, obviamente, de operação realizada por “capitalistas de risco” em busca tão-somente do maior e mais rápido retorno possível de um investimento para, então, partir para outra oportunidade. A aquisição se deu no âmbito de organizações que queriam construir uma nova

perspectiva, agregar ao seu negócio uma nova possibilidade de atuação. Nessa concepção, são naturais a busca e a opção por aquelas atividades que, além de se constituírem em uma oportunidade como negócio e uma oportunidade de transformação, representem também uma confortável coerência com o seu espectro vocacional e respeito aos valores fundamentais de sua cultura organizacional.

Mesmo assim, ainda que essa coerência tenha existido, as aquisições estavam sendo utilizadas como forma de introduzirem-se em mercados e tecnologias diversos daqueles característicos de seu negócio principal. Lynch (1992) recomendaria em uma situação como esta a formação de alianças estratégicas, as quais possibilitariam lidar melhor com as diferentes características desses mercados. A Promon percebeu claramente essa dificuldade ao constatar que as dinâmicas, os processos e as métricas para as quais a organização estava preparada, eram totalmente diferentes e inadequadas às necessárias aos novos negócios.

Nos dois casos, a introdução nos novos negócios foi iniciada com o desenvolvimento de equipes internas. Profissionais do próprio quadro com experiência compatível foram designados para iniciar o desenvolvimento do trabalho. Outros profissionais foram recrutados no mercado para complementar as competências necessárias e ampliar a equipe. Histórias de sucesso dessas equipes foram relatadas fazendo crer que a iniciativa havia sido acertada e demonstrava que esse conhecimento poderia ser incorporado dessa forma. Entretanto, as características desses novos negócios interpunham outras exigências que não estavam sendo atendidas por essa ação de desenvolvimento.

A dinâmica empresarial nos segmentos em que as barreiras de entrada não são tão fortes, e o segmento da tecnologia da informação está nessa condição, é caracterizada por uma rapidez muito grande na formação, estabelecimento e consolidação de competidores. As oportunidades surgidas são aproveitadas com relativa facilidade e, em pouco

tempo, a concorrência já é muito grande, podendo tornar o negócio menos interessante.

Mais especificamente no segmento de tecnologia da informação, uma outra característica é a de que os ciclos de vida dos produtos, ou no mínimo a necessidade de atualizações destes, são extremamente mais rápidos. Quanto mais rápida for, portanto, a consolidação da empresa como competidora, maior será a sua chance de “surfear na onda” dessa oportunidade. É necessário, então, aproveitar essa “janela de oportunidade” que se abre e se fecha rapidamente e obter o reconhecimento como um competidor. Isso leva à necessidade não só do conhecimento técnico sobre as atividades, mas, também, do conhecimento do negócio em si, como misturar e integrar os diversos recursos tangíveis e intangíveis existentes.

Daí a decisão pela aquisição de outras empresas que já haviam passado por todo processo de desenvolvimento e aprendizagem, que dispunham de ‘massa crítica’ – com equipes capacitadas, já formadas e atuantes –, dispunham de clientes que poderiam vir a compor a carteira das compradoras, e que tivessem destacado reconhecimento no seu segmento. Essa opção traria dois benefícios principais e convergentes: com a aquisição poderiam contar com grupos já formados, detentores dos conhecimentos necessários tanto à gestão quanto à operação do negócio e, adicionalmente, estariam sinalizando para o mercado, com essa sua disposição em investir, que estavam se transformando em fortes fornecedores desses serviços.

Na dimensão da aquisição do conhecimento, as empresas consideravam ter atingido o objetivo, pois conseguiram incorporar uma base de conhecimento estruturada que lhes permitia o atendimento em toda a estratégia de atuação nesses segmentos nos quais se propuseram abranger. As condições de demanda pelos serviços fizeram, entretanto, que as duas empresas tivessem resultados diferentes no que se refere à manutenção das equipes.

Nos dois casos, não houve perda de pessoas por rotatividade espontânea – demissões ocorridas por iniciativa do empregado – além daquela estatisticamente normal nas duas organizações.

A Deloitte estimava manter cerca de 60% das pessoas das empresas absorvidas, mas considerava, entretanto, que a integração das equipes ainda não estava totalmente concluída. A Promon, por ter tido que realizar ajustes em seu quadro diante da realidade da demanda, estimava manter apenas entre 20% e 30% daquelas pessoas. Os ex-sócios das empresas adquiridas pela Promon já não mantinham vínculo com ela por ocasião das entrevistas, o que não ocorria com a Deloitte que mantinha todos em seu quadro até as datas das entrevistas.

A dimensão do reconhecimento pelo mercado é a que aparecia com a melhor avaliação pelos gestores, chegando a se manifestarem de forma até entusiasmada. Tanto a Deloitte como a Promon reputavam essa dimensão como a de maior sucesso.

A Deloitte passou a ser considerada pelas grandes empresas e convidada a participar das concorrências para esses serviços. Tornou-se capacitada a competir não só para a implementação dos sistemas ERP, mas também para quaisquer outras especialidades atuais em TI que os clientes possam necessitar.

A Promon conseguiu introduzir a sua marca nesse mercado, sendo conceituada como de grande porte, e estava em condições de participar e vencer concorrências com gigantes multinacionais, de ter parceiros estratégicos em TI e de ter acesso a novos clientes.

5.1 Incorporação da base de conhecimento

As duas empresas prepararam-se para a absorção das adquiridas com maior ou menor aprofundamento, dependendo inclusive das condições disponíveis naquele momento para isso.

A Promon alterou o *layout* de suas instalações para receber as empresas adquiridas e seu pessoal, e essa modificação foi utilizada como um importante instrumento de comunicação e quebra de inércia. Já a Deloitte não teve essa possibilidade e foi obrigada a manter as empresas em seus escritórios originais. Atribui uma dificuldade extra na integração das pessoas ao fato de não ter sido possível reunir todo o grupo em um só escritório.

Esse aspecto da integração das pessoas era muito importante porque as aquisições tinham como objetivo incrementar um novo negócio lançado a partir de uma base inicial já instalada. Essa base era constituída por pequenas equipes de profissionais recrutados na própria empresa e no mercado e envolvidas com os projetos existentes. À base inicial seriam agregados os componentes de conhecimento técnico e de negócio disponíveis nas equipes das adquiridas, além da própria capacidade como força de trabalho dessas pessoas.

Muito pouco desse conhecimento estava formalizado nas empresas adquiridas. Essas empresas dependiam muito das pessoas e, portanto, o que se estava adquirindo era basicamente o conhecimento tácito, conforme a acepção de Nonaka e Takeuchi (1997), detido pelas pessoas vinculadas a elas.

Não se tratava, portanto, de operações que visassem a transmigração do conhecimento detido por outros para um grupo interno, da apropriação absoluta desse conhecimento sem uma contrapartida para os detentores iniciais como ocorreria em outras formas de obtenção de conhecimento externo como a contratação temporária de especialistas ou de consultorias (PROBST et al., 2002). Isso nem faria sentido pois em ambos os casos estudados a equipe das adquiridas era quatro a cinco vezes maior que a da compradora. Buscou-se, portanto, fazer com que o conhecimento de ambos os grupos fosse compartilhado criando uma nova base única e estabelecendo uma sinergia capaz de aproveitar o melhor de cada um dos lados.

Dentro dessa premissa, a primeira preocupação era reter esses profissionais que chegavam e, já na formalização da aquisição, foram adotadas salvaguardas nesse sentido por meio de cláusulas de permanência dos sócios das adquiridas e de comprometimento de manutenção de uma quantidade de pessoas equivalente à existente à época da aquisição. Caso não cumpridas essas exigências, o valor de venda negociado seria reduzido.

Além dessas condições direcionadas exclusivamente aos sócios, foram adotados outros mecanismos de incentivo à adesão e à permanência dos novos empregados. Obviamente, nenhum dos colaboradores das adquiridas poderia ser obrigado à adesão, ou seja, ser transferido para a compradora, como também a obedecer, como os sócios, a um período de permanência na nova empregadora. As políticas de recursos humanos das empresas foram utilizadas nesse sentido, sendo enfatizados os pontos considerados como fortes em cada uma das empresas: a Deloitte enfatizando o binômio ‘conhecimento e carreira’ e a Promon a possibilidade de participação acionária, distribuição de dividendos e de lucros e a remuneração por performance. No caso dos sócios, a Promon incluiu ainda uma participação minoritária nos negócios como um todo.

Há aí uma diferença com as operações de fusão e aquisição de caráter defensivo. Nenhuma das empresas adotou alguma forma de seleção dos colaboradores das adquiridas antes ou depois da aquisição ou restringiu sua transferência. Foram absorvidos e mantidos todos aqueles que se dispuseram a aderir ao novo empregador.

Essas medidas parecem ter sido eficientes tanto na adesão, já que a quantidade de pessoas que não aceitou a transferência foi insignificante, como para a manutenção do quadro, uma vez que não houve rotatividade espontânea além da considerada normal nas estatísticas das empresas.

Nenhuma das empresas elaborou o que poderia ser chamado de um “plano mestre de gestão do conhecimento” para a conversão do

conhecimento, mas adotavam ações nesse sentido nas situações concretas de trabalho, naquelas atividades cotidianas e fundamentais para o desenvolvimento do negócio, desde a definição de estratégias até a operação dos serviços, que levaram ao aprendizado.

A Promon até estruturou algumas atividades extraordinárias mais voltadas para a integração das equipes no contexto do grupo empresarial, mas esse era apenas o ponto de partida e um instrumento a mais de aprendizado. Instituiu eventos mensais informais mais voltados para a integração social, programou eventos mais estruturados, com participação aberta aos que se interessassem, quando eram apresentados assuntos técnicos para divulgação do que se estava fazendo, proporcionando a possibilidade de debates sobre o tema. Ainda, realizava reuniões de coordenação para identificar iniciativas em que se pudesse aproveitar a sinergia entre os negócios e também integrar equipes.

Comparando os relatos com a espiral de criação do conhecimento descrita por Nonaka e Takeuchi (1997), são observadas algumas atividades típicas de cada um dos modos de conversão: socialização, externalização, combinação e internalização.

A “socialização” é a transmissão de conhecimento tácito. A mescla de pessoas de grupos distintos com o objetivo de “elaborar propostas juntos”, “ir para os clientes juntos”, citadas por entrevistados da Deloitte, são formas de “socializar” que permitem a observação direta do modo de atuar das pessoas de cada empresa, como executam determinada tarefa ou, ainda, de como se relacionam com o cliente, entre outras tantas possibilidades, e levam ao que aqueles autores denominam de “conhecimento compartilhado”.

A “externalização” é a articulação do conhecimento tácito para conversão em conhecimento explícito. Normalmente essa conversão é provocada pelo diálogo e pela reflexão coletiva. O processo tem como base o uso seqüencial de metáfora, analogia e modelo. A Promon utilizou-se de metáforas como:

aquelas equipes que foram absorvidas se constituíam “no pilar do novo negócio” e “no melhor de dois mundos”. Essas metáforas buscavam desvelar que se queria partir da experiência de pequenos projetos como os que eram realizados pelas empresas adquiridas, para atingir os projetos de maior porte, como os que eram normais para a Promon. Essas são formas típicas do modo “externalização” que geram o “conhecimento conceitual”.

É no modo “combinação” que se cria o conhecimento sistêmico. É um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. A utilização desse modo de conversão foi intensa nos primeiros meses seguintes às aquisições nas duas organizações. As discussões sobre aspectos não explorados nas fases anteriores – negociação e aquisição – afloraram necessariamente nesse momento quando as diferentes visões empresariais e as abordagens de atuação precisavam ser operacionalizadas e transmitidas ao grupo. Nesse momento eram expostas as crenças, visões, experiências diferenciadas dos envolvidos e foi preciso muito debate e reflexão para que se chegasse a um consenso, mas esse exercício foi fundamental para a integração de fato.

O delineamento conceitual de produtos também faz parte do modo “combinação” e teve como exemplo de utilização a situação em que, nas discussões sobre propostas de trabalho para clientes, se definiu que os projetos em “Internet têm que ser mais rápidos”, dado o conceito e a experiência das pessoas das adquiridas. As agendas de integração, reuniões em que se discutia a experiência de cada um dos envolvidos para fundir planos comerciais, de gestão de projetos, como elaborar propostas e todas as atividades do negócio, são outros exemplos do que foi utilizado. O resultado dessas discussões gera o conhecimento sistêmico que, registrado ou não, quando colocado em prática contínua começa a se incorporar na base de conhecimento da empresa através do modo de “internalização”.

A “internalização” é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito e se dá pelo “aprender fazendo” e pela verbalização e diagramação do conhecimento sob forma de documentos, manuais ou histórias orais. Quando se transforma em modelo mental compartilhado, o conhecimento tácito passa a fazer parte da cultura organizacional. A Promon, aproveitando as discussões sobre a forma de agir em cada situação, procurou formalizar os resultados em documentos e portais, criar repositório de documentos, realizar cursos e apresentar resultados técnicos aos grupos para disseminação da informação. Na Deloitte, os cursos, os manuais e a própria documentação dos projetos, desde as diferentes metodologias propostas ou utilizadas até os relatórios de etapas, fazem parte de repositórios de conhecimento.

O Quadro 4 a seguir procura sintetizar os comentários desta análise.

Quadro 4 – Programas, atividades e incentivos encontrados

<i>Objetivo</i>	<i>Formas</i>
Preparação – <i>layout</i>	Alteração de <i>layout</i> das instalações para receber os grupos novos
Retenção dos profissionais – sócios	Cláusulas de permanência dos sócios das adquiridas e de comprometimento de manutenção de equipe
Atração e retenção dos outros colaboradores	Políticas de recursos humanos com: Ênfase na participação acionária, dividendos e lucros e a remuneração por performance e, também, participação acionária minoritária no caso dos sócios, ou Ênfase no binômio ‘conhecimento e carreira’
Conversão do conhecimento	Ações de aprendizado nas situações concretas de trabalho
	Eventos mensais informais mais voltados para a integração social, eventos técnicos mais estruturados para divulgação de atividades e conhecimento, reuniões de coordenação para identificar iniciativas para aproveitar a sinergia entre os negócios
Socialização:	Mescla de pessoas de grupos distintos para atuação conjunta
Externalização:	Metáforas para esclarecer e delinear o tipo de negócio projetado
Combinação:	Utilização intensa nos primeiros meses seguintes às aquisições: Discussões sobre visões empresariais e abordagens de atuação a serem operacionalizadas e transmitidas ao grupo; delineamento conceitual de produtos; agendas de integração para fundir planos e atividades
Internalização:	Formalização dos resultados das discussões (documentos e portais, repositório de documentos), cursos e apresentações
	Manuais e a própria documentação dos projetos, desde as diferentes metodologias até os relatórios, repositórios de conhecimento

6 Conclusão

Este trabalho teve como objetivo identificar as práticas empregadas pelas empresas visando à incorporação de bases externas de conhecimento correlacionando-as aos modos de conversão do conhecimento descrito por Nonaka e Takeushi (1997). Decidiu-se estudar os processos em empresas estabelecidas no âmbito do setor de serviços porque este agrega atividades e operações que são, necessariamente, dependentes do capital intelectual existente na empresa.

A literatura aponta dois caminhos para uma organização obter o conhecimento de que necessita: um é o do desenvolvimento interno, empregando seus próprios recursos e o outro é o da incorporação de bases externas. Ao delimitar o estudo, optou-se por analisar exemplos de empresas que seguiram a segunda via, dado o interesse deste autor também pelos processos de fusão e aquisição. O setor de serviços, outra

opção na delimitação do estudo, foi escolhido porque é mais dependente do capital intelectual que é gerado e ampliado pela gestão do conhecimento organizacional.

Ambas as empresas iniciaram o processo pelo desenvolvimento interno do conhecimento necessário, entretanto concluíram que o tempo necessário para tanto não seria compatível com as condições competitivas vigentes, decidindo-se, dessa forma, pela operação de aquisição. A Promon acrescenta a esse motivo o interesse em associar a sua marca a empresas que detinham reconhecimento do mercado como forma de alavancar o negócio e consolidar a sua reputação.

Os indicadores das dimensões “aquisição do conhecimento” e “reconhecimento pelo mercado” demonstraram que as duas empresas conseguiram atingir seus objetivos de incorporação de bases externas de conhecimento.

O que sobressai neste estudo é que a gestão do conhecimento é mais dependente daquilo que Davenport e Prusak (1998) chamam de “cultura de conhecimento”, do que de mecanismos sofisticados e estruturas organizacionais inteiras voltadas para esse fim. Estes são instrumentos para apoiar a gestão do conhecimento, mas, como tal, de nada servem se a organização não tiver internalizado esse valor em seus padrões culturais.

A gestão do conhecimento, nestes casos estudados, se deu no cotidiano das organizações, em oportunidades que iam desde a formulação da estratégia do negócio até as operações mais rotineiras indicando a sua absorção pela cultura organizacional. As pessoas precisam estar preparadas e preocupadas em aprender.

Apesar da aquisição de conhecimento ser um objetivo do processo nas duas organizações estudadas, não se instituiu um “plano mestre de gestão do conhecimento”, nem foram paralisadas atividades com o fim específico de compartilhar ou registrar o conhecimento, não obstante pudessem estar sendo utilizadas técnicas e instrumentos para tanto, reconhecendo-se, inclusive, as descritas nos modos de conversão do conhecimento por Nonaka e Takeuchi (1997).

Ficou demonstrado, como já salientado no capítulo Transferência de conhecimento, que a incorporação não se encerra, mas se inicia no momento da aquisição, pois é necessário aprender com a empresa adquirida. A aprendizagem tem, efetivamente, papel fundamental também na incorporação de bases externas de conhecimento.

Embora os resultados tenham sido positivos neste aspecto, é necessário destacar que o processo de incorporação de bases externas de conhecimento é mais lento e árduo do que imaginavam os gestores, requerendo planejamento das medidas não só para a operação de aquisição em si, mas, principalmente, para o período subsequente à sua consecução.

Referências

ARGYRIS, C. e Outros – Gestão do Conhecimento. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. **Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. Setenta, 1977.

BARROS, B. T. **Fusões e Aquisições no Brasil – Entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo: Atlas, 2003.

CALDAS, M.P.; e TONELLI, M. J. Casamento, estupro, ou dormindo com o inimigo? Interpretando imagens e representações dos sobreviventes de fusões e aquisições. **Enanpad, Anais**, 2001.

CARTWRIGHT, S.; COOPER, C. L. Organizational marriage: “Hard” versus “soft” issues? **Personnel Review**, Farnborough, 1995.

DAVENPORT, T. H. e PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial – como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEVOGE S.; SHIRAKI, J. People Factors: The Missing Link in Merger Success. **Compensation & Benefits Management**, Winter 2000.

DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. **Organization Studies**, v. 14, n. 3, p.375-394, (apud Drummond, 1997), 1993.

DRUMMOND JR., A. **Enabling conditions for organizational learning: a study in international business ventures**. Tese (Doutorado). The Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge, 1997.

DUGUID, P.; BROWN, J. S. Estrutura e espontaneidade: conhecimento e organização. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. de M. **Gestão Estratégica do Conhecimento, uma coleção de artigos sobre gestão do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

- FERNANDES, N. J. **O Fator cultura nos processos de fusão e aquisição de empresas**. Dissertação (Mestrado). São Paulo: PUC-SP, 2000.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Aprendizagem e inovação empresarial**. São Paulo: Atlas, 1995.
- _____. **Estratégias empresariais e formação de competências – um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GARVIN, D. A. et al. **Gestão do Conhecimento. Construção da organização que aprende. Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- _____. **Building a Learning Organization. Harvard Business Review**, 1993.
- INKPEN, A. C. Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances. **The Academy of Management Executive**; Ada; v. 12; 4. ed., 1998.
- LEVINE, S. N. **The acquisitions manual**. New York Institute of Finance, 1989.
- LYNCH, R. P. **Business alliances guide – the hidden competitive weapon**. New York: Wiley, 1992.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIE, R. Shades of culture and institutions in international mergers. **Organization Studies**, Berlim, v. 15, n. 3, p. 381-405, 1994.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.
- _____. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento, os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: E.P.U./Edusp, 1975.
- SENGE, P. **A quinta disciplina – arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SENN, L. **Guia Ernest & Young para Administração de Fusões e Aquisições**. Rio de Janeiro: Record, 1992.
- SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, M. T. L. e OLIVEIRA JR., M. de M. **Gestão Estratégica do Conhecimento, uma coleção de artigos sobre gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.
- STEWART, T. A. **Capital Intelectual, a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento – aspectos conceituais, e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras**. Tese (Doutorado). São Paulo: EP-USP, 1999.
- TOFLER, A. **A terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1980.