
GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA INTERNACIONALIZADA COM ADMINISTRAÇÃO DESCENTRALIZADA: ANÁLISE DA CAPACIDADE DE INTEGRAÇÃO E MANUTENÇÃO DAS COMPETÊNCIAS.

Alda Rosana Duarte de Almeida

EAESP-FGV

Milton Carlos Farina

EAESP-FGV

Sumário : 1. Introdução; 2. Fundamentação Teórica; 2.1. Internacionalização e Estrutura Organizacional; 2.2. Gestão do Conhecimento e Capacidade de Integração; 3. Métodos e Procedimentos; 4. Análise Crítica; 4.1. Análise da Estrutura Organizacional; 4.2. Análise da Capacidade para Integração; 4.3. Análise da Gestão do Conhecimento; 5. Considerações Finais;

RESUMO

A crescente competitividade moldada pela globalização provoca a reestruturação das empresas. Este estudo analisa como uma empresa que atua em âmbito internacional, com administração descentralizada e delegação com planejamento, mantém suas competências, identificando sua capacidade de integração e gestão do conhecimento. Para tal, foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória, por meio de um estudo de caso em uma empresa de construção civil. Foram considerados os documentos fornecidos pela empresa e as entrevistas realizadas. Com base na literatura, são analisadas: a estrutura organizacional, com foco na influência da difusão do conhecimento; a capacidade de integração, através da comunicação interdepartamental e organizacional numa estrutura descentralizada; e a gestão do conhecimento, no que tange as atividades geradoras e difusoras do conhecimento. Conclui-se que a administração descentralizada é apropriada para a empresa em estudo e que a comunicação é fator preponderante na disseminação do conhecimento. Ademais, a administração competente do conhecimento é um diferencial estratégico que cria aptidões estratégicas essenciais à vantagem competitiva. Ao final do estudo, são apresentadas as limitações e propostas para futuras pesquisas.

Palavras-chave: Estrutura Organizacional; Gestão do Conhecimento; Comunicação.

ABSTRACT

The increasing competitiveness shaped by globalization provokes the companies' reorganization. This study analyzes how a company who acts in an international level, with decentralized administration and delegation with planning keeps its abilities, identifying its capacity of integration and knowledge management. For such, an exploratory qualitative research was carried out, through a study of case in a company of civil construction. The documents supplied from the company and the interviews were considered. Having the literature as support are analyzed: the organizational structure, with focus in the influence of the diffusion of the knowledge; the integration capacity, through the interdepartmental and organizational communication in a decentralized structure; and the management of the knowledge, in what it refers to the generating and diffusing activities of the knowledge. The results showed that the decentralized administration is appropriate for the company in study and that the communication is a preponderant factor in the dissemination of the knowledge. Furthermore, the competent administration of the knowledge is a strategic differential that creates essential strategic aptitudes to the competitive advantage. At the end of the study the limitations and proposals for future research are presented.

Words key: Organizational structure; Knowledge Management; Communication.

Artigo já publicado em Congresso:

ALMEIDA, Alda Rosana D. e FARINA, Milton, Carlos. Gestão do Conhecimento em uma Empresa Internacionalizada com Administração Descentralizada. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT 2006, Resende, Rio de Janeiro. **Anais**. Resende: SEGeT 2006.

1. INTRODUÇÃO

Durante o século XX, o mundo presenciou diversas mudanças no modo de entender e administrar as empresas, contudo foi nas últimas décadas que as maiores mudanças aconteceram nas organizações no Brasil, a partir da globalização ou da mundialização do capital. Esse novo período de desenvolvimento do capitalismo mundial fez com que as organizações mudassem seu modo de pensar. As organizações se reestruturaram e se adaptaram de acordo com as necessidades inerentes aos mercados mais competitivos, moldados pela globalização. Muitas reestruturações foram realizadas pelas empresas no intuito de otimizar o trabalho visando, obsessivamente, à diminuição de seus custos. Nesse interim, a área operacional das empresas vem sofrendo cada vez mais pressão pela busca de melhores resultados.

Diante desse cenário, as empresas começaram a se internacionalizar, expandindo seus negócios para conquistar e firmar-se em novos mercados. Porém, para que tal situação seja favorável às empresas, elas estão, cada vez mais, dando a devida importância a mudanças nas estruturas organizacionais e à gestão das competências, no intuito de aumentar sua receita.

Algumas empresas brasileiras, diante da necessidade de expansão de mercado para manter sua sobrevivência e permitir seu crescimento, adotaram estratégias de internacionalização com o objetivo de ganhar mercados através da política de agregar valor para o cliente, ou seja, resolver o problema do cliente em todos os níveis. Por exemplo, muitas empresas de construção civil, que ficaram diante do cenário exposto anteriormente e do estrangulamento dos serviços no Brasil, adotaram essa estratégia. A administração descentralizada e a delegação planejada foi uma das formas de administrar, visando ao seu desenvolvimento.

Diante do exposto e de acordo com a literatura pesquisada, o objetivo geral da pesquisa é analisar como uma empresa internacionalizada com administração descentralizada e delegação planejada mantém suas competências, identificando sua capacidade de integração e gestão do conhecimento, como no caso estudado. Os objetivos específicos são: (1) identificar as atividades que possibilitam a manutenção do patrimônio intangível, geradoras e difusoras de conhecimento para a empresa; (2) identificar a cadeia crítica de disseminação do conhecimento numa empresa com administração descentralizada e delegação planejada; e (3) analisar a estrutura organizacional da empresa identificando sua capacidade de integração entre as áreas no que tange a comunicação e qual a sua influência na gestão do conhecimento.

Em termos da contribuição teórica, espera-se que esta pesquisa sirva para a construção de um *framework* para proposição e desenvolvimento de futuras pesquisas sobre a gestão do conhecimento na descentralização de empresas internacionalizadas em ambiente brasileiro. Do ponto de vista de resultados concretos para a gestão administrativa, a presente pesquisa pode sugerir *insights* para a formação de conhecimento no Brasil.

Na introdução, foram apresentados o tema, as justificativas e os objetivos. Na seção seguinte, é apresentada a fundamentação teórica deste estudo, com as definições sobre os temas abordados e o modelo analisado. Os métodos e procedimentos da pesquisa são expostos na terceira seção e, a seguir, são analisadas: a estrutura organizacional, a capacidade de integração e a gestão do conhecimento na empresa foco deste estudo. Por último, seguem as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A internacionalização pode ser definida como “um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem” (GOULART *et al.*, 1996, p: 21, *apud* CANDIA, 2003) e tem sido uma necessidade para a expansão das empresas no mercado globalizado, de modo geral. Candia (2003) afirma que o movimento de expansão regional, tanto no Mercosul como na América Latina, bem como no mundo, de empresas latino-americanas, indica que elas estão se movendo pela disputa por mercados mais integrados. A internacionalização, portanto, está fazendo parte do dia-a-dia das grandes empresas.

Os principais motivos para que as empresas se internacionalizem são: garantir o fornecimento de recursos essenciais, muitas vezes serviços solicitados pelos clientes, assegurar a qualidade de seus produtos, proteger direitos de propriedade (por exemplo: patentes) e diluir custos fixos (DUNNING, 1988), reduzindo o risco e aumentando a escala.

Para Candia (2003), a “decisão de se internacionalizar está ligada à preocupação da empresa em manter, fortalecer e ampliar sua penetração nos mercados-alvo e ganhar experiência gerencial e operacional”. Porém é preciso lembrar que, em muitos casos, a internacionalização se dá a partir da demanda de um cliente significativo da empresa e pela total necessidade de crescimento, facilitado pelas oportunidades do mundo globalizado.

O principal objetivo da empresa é maximizar o seu valor para seus acionistas, através da eficácia e da eficiência conseguida com uma estratégia competente e uma estruturação organizacional condizente com o perfil do negócio. Vasconcellos (1979) aponta algumas vantagens da administração descentralizada como o atendimento mais rápido, no caso de empresas geograficamente descentralizadas; atendimento mais adaptado às necessidades da unidade, ou seja, de acordo com as características locais; desenvolvimento de capacitação gerencial; e, de acordo com o perfil dos envolvidos, efeitos positivos sobre a motivação. Apesar disso, algumas desvantagens são levantadas pelo autor e devem ser analisadas pelos gestores, por exemplo: a capacidade ociosa de recursos humanos e de equipamentos; dificuldades de padronização; dificuldade na coordenação de atividades interdisciplinares; duplicação de atividades e, dependendo do negócio e do perfil dos envolvidos, efeitos negativos sobre a motivação. Para a escolha correta da estrutura que a empresa deve adotar, alguns condicionantes devem ser observados pelos gestores, como os objetivos e estratégias da organização, a natureza das atividades e da tecnologia, o ambiente externo em que a empresa está inserida e o fator humano envolvido nos processos da organização.

A descentralização ainda pode ser de autoridade, de atividade ou funcional. A descentralização de atividade é também chamada de dispersão geográfica, pois tem somente o objetivo de interagir localmente, enquanto que a descentralização funcional, além da dispersão geográfica, as pessoas envolvidas se subordinam ao responsável do local da execução e não a uma administração centralizada. Além da grande dispersão geográfica, outra razão da descentralização é a necessidade de delegar as decisões aos níveis hierárquicos inferiores que detêm informações (VASCONCELLOS, 1979). Para isso, as organizações necessitam de pessoas que tomem a decisão certa, verdadeiros líderes e empresários, e que detenham todas as informações necessárias para a tomada de decisão.

Considera-se a estrutura organizacional como a integração entre os subsistemas de autoridade, atividade e comunicação de uma empresa (VASCONCELLOS e HEMSLEY, 2003, p: 41-44). Já a descentralização é a “delegação de autoridade a administradores de níveis hierárquicos inferiores para tomada de decisões” (SISK, 1969; *apud* VASCONCELLOS, 1979, p: 20).

Porém uma forma favorável para que a empresa identifique e administre suas competências e tenha vantagem competitiva é a gestão do conhecimento (PERROTTI e VASCONCELLOS, 2005), a qual passa, obrigatoriamente, pelo entendimento das características e demandas do ambiente externo (TERRA, 2001, p: 214).

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO E CAPACIDADE DE INTEGRAÇÃO

Ao longo dos últimos anos, a gestão do conhecimento tem gerado interesse da comunidade acadêmica, provocando um grande número de estudos a respeito do assunto (por exemplo: PERROTTI e VASCONCELLOS, 2005; DAZZI e ANGELONI, 2004; FLEURY e FLEURY, 2001; TERRA, 2001). O interesse pelo assunto intensificou-se, provavelmente, “quando a sociedade percebeu que a produção intelectual estava conseguindo gerar mais riqueza, em comparação com a produção industrial” (PERROTTI e VASCONCELLOS, 2005). Assim, a gestão de competências envolve aspectos estratégicos e individuais, que dependem de aprendizado e capacidades. Ou seja, uma estratégia competitiva deve identificar “competências essenciais do negócio e as competências que são necessárias para cada função” (GOMES, GOUVÊA e AMORIM, 2004).

Por outro lado, a base de conhecimento acumulado de uma empresa só tem utilidade quando pode ser convertida em desempenho. Faz parte, também, do conhecimento da empresa, a capacidade de resolução de problemas, que pode ser considerada como a intensidade de esforços

das pessoas da organização. Este conhecimento pode ser implícito ou tácito. O conhecimento é implícito quando codificado, sistematizado e, portanto, mais facilmente transmissível. O conhecimento é tácito enquanto existente nas mentes das pessoas da empresa e se expressa por meio de suas ações, rotinas e do comprometimento com as atividades. Este é adquirido e disseminado de diversas formas no interior da empresa, como na imitação, observação e participação, sendo transferido através da interação entre as pessoas e por treinamento interno em trabalho (KIM, 1997). Os conhecimentos externos só têm eficácia na empresa, para qual eles estiverem sendo transferidos, se esta tiver condições de internalizá-los. A prática de resolução de problemas é uma ferramenta importante para o alcance de soluções de complexidades cada vez maiores e propiciam a criação e a conversão de conhecimento em nível organizacional (KIM, 1997; NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p: 80).

Dado que parte do conhecimento organizacional é tácito, Davenport e Prusak (1998, p. 99) comentam que sua transferência é particularmente difícil. Para promover a interação entre profissionais, as empresas criam as feiras de conhecimento ou comunidades de conhecimento, que são espaços físicos ou virtuais, nos quais os funcionários interagem de maneira informal, estabelecendo entre si novas conexões e descobrindo sinergias (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p: 110-115). Para Terra (2001), "a principal vantagem competitiva das empresas baseia-se no capital humano e no conhecimento tácito que seus funcionários possuem".

Em consonância com os autores citados anteriormente, Perrotti e Vasconcellos (2005) definiram a gestão do conhecimento em seu estudo como o "processo de identificar quais conhecimentos são essenciais para alavancar as competências essenciais", ou seja, competências dinâmicas (fator estratégico); "mapear" os conhecimentos e competências internas que atendam às necessidades da organização; "aprender" o que é necessário quando não é de conhecimento da organização, mais comumente conhecido como aprendizado organizacional e análise e "monitoramento do ambiente (inteligência competitiva)".

Para Leonard-Barton (1998, p: 23-35), existem três tipos de competências ou aptidões estratégicas ou, no caso de empresas que têm por base a tecnologia, aptidões tecnológicas estratégicas. As aptidões suplementares adicionam valor às aptidões estratégicas, mas podem ser facilmente imitadas, não sendo, assim, essenciais. As aptidões habilitadoras são necessárias como base para a atuação em um ramo específico, mas não bastam por si só para distinguir competitivamente uma empresa. Essas aptidões somente serão estratégicas se incorporarem conhecimento patentado e forem superiores às concorrentes. As aptidões estratégicas são essenciais como geradoras de vantagem competitiva. São criadas por meio de atividades geradoras de conhecimento e estabelecidas gradualmente ao longo do tempo, constituindo-se em competências distintivas da empresa, que não são facilmente imitadas pelos concorrentes.

As aptidões estratégicas possuem atividades de aprendizado que geram e controlam o conhecimento necessário às operações da empresa. Na Figura 1, são apresentadas, de forma resumida, as principais atividades geradoras e difusoras do conhecimento. A aptidão estratégica abrange o sistema de atividades, sistemas físicos, bases de qualificações e de conhecimentos, sistemas gerenciais de instrução e recompensa, e valores que criam a vantagem específica para a empresa ou num ramo do negócio (LEONARD-BARTON, 1998, p: 25-37). De acordo com Leonard-Barton (1998, p: 36), as aptidões básicas, ou estratégicas, compreendem pelo menos quatro dimensões interdependentes: (1) o conhecimento e as qualificações do empregado (competências existentes nas reservas do saber das pessoas, valores humanos individuais); (2) sistemas técnicos físicos (conhecimento acumulado em sistemas físicos); (3) sistemas de gestão (conhecimento norteado e controlado pelos sistemas de instrução, remuneração e incentivos) e, (4) valores e normas (tipos de conhecimento que se deve buscar e cultivar. São mecanismos de filtragem e controle do saber).

Leonard-Barton (1998, p: 53) defendem que as limitações estratégicas têm as mesmas atividades das aptidões estratégicas, que, dependendo da gestão dessas atividades, pode favorecer ou inibir o livre fluxo de conhecimentos cruciais da Figura 1. Alguns problemas surgem a partir do ambiente externo, sem que a empresa dê o verdadeiro valor para ele. A empresa se volta para dentro de seu sucesso acreditando em suas aptidões e se descuida das aptidões dos concorrentes, tais como novas tecnologias. A estrutura organizacional da empresa poderá determinar esta inércia ou não (TUSHMAN e O'REILLY III, 1996). Outro problema apontado por Leonard-Barton (1998, p: 68) é a falta de limite das medidas, ou seja, soluções simplistas são melhores que a tentativa de atingir soluções ótimas. Grandes especializações e grandes variedades podem se tornar limitações estratégicas.

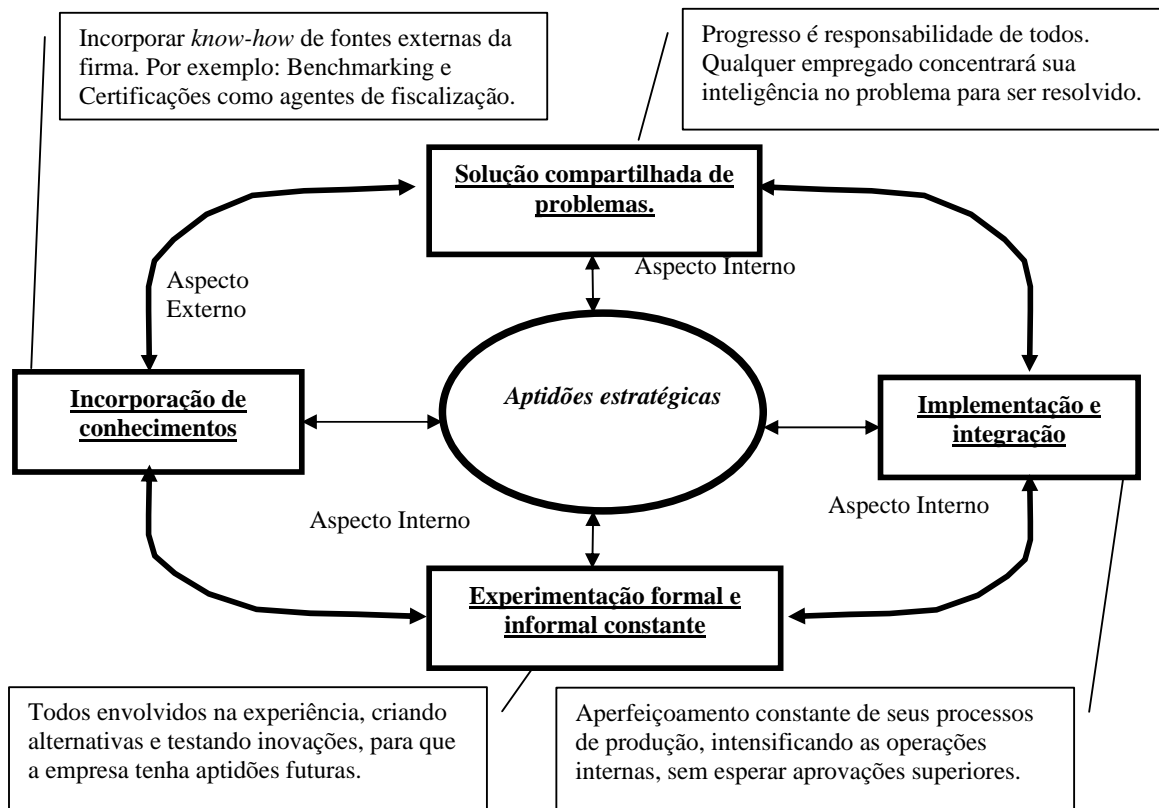


Figura 1: Atividades Geradoras e Difusoras do Conhecimento

Fonte: Adaptado de Leonard-Barton (1998, p: 25)

A capacidade para integração não é somente uma função da comunicação da informação entre indivíduos na organização, mas também na sua essência; é a geração, fusão e acúmulo de conhecimento a partir da base das competências da empresa. Dazzi e Angeloni (2004) compreenderam que “a comunicação pode ser vista como responsável pela disseminação das informações e conhecimentos através de mensagens que percorrem a organização e os significados comuns produzidos”, sendo capacitadora da gestão do conhecimento. As autoras afirmaram que é importante que haja “comunicação nos diversos níveis organizacionais para garantir a gestão do conhecimento” e propõem uma análise dos níveis intradepartamental, interdepartamental e organizacional. A comunicação intradepartamental refere-se ao compartilhamento de informações e conhecimentos das atividades e projetos num mesmo departamento, a interdepartamental visa à troca de informações entre áreas distintas da empresa e a comunicação em nível organizacional são os “canais formais e informais existentes” na organização para espalhar as informações e preservar o conhecimento tangível e intangível, ou seja, as competências organizacionais.

3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

A gestão do conhecimento é abordada de diversas maneiras pelos autores na literatura acadêmica, porém, para que seja um diferencial estratégico, passa, necessariamente, pela estrutura organizacional e pela capacidade para integração. Assim, a partir da revisão da literatura, do modelo de Leonard-Barton (1998) exposto na Figura 1, da análise proposta por Dazzi e Angeloni (2004) e da unidade de estudo, os autores propõem a análise crítica de acordo com o Quadro 1 e detalhada no item específico mais adiante.

Quadro 1: Unidades de Análise

Unidades de análise	Foco na Unidade de Análise
Estrutura organizacional	Influência na difusão do conhecimento. Reversão das desvantagens de uma administração descentralizada.
Capacidade para integração	Comunicação interdepartamental e organizacional na estrutura descentralizada.
Gestão do conhecimento	Atividades geradoras e difusoras do conhecimento.

A partir da proposta de análise do Quadro 1, esta pesquisa pretende explorar o foco das unidades de análise. Para isso, foi adotada a metodologia de estudo de caso único que, segundo Yin (2001), representa uma investigação empírica sobre um conjunto de acontecimentos em seu contexto de vida real. Este estudo é uma pesquisa qualitativa exploratória, pois não busca quantificar fenômenos, objetos e relações, mas somente realizar uma investigação mais profunda das idéias associadas ao tema estudado. Trata-se de uma pesquisa com perspectiva orientada de corte seccional na coleta dos dados, mas com perspectiva longitudinal, uma vez que foram analisados acontecimentos anteriores e do momento da pesquisa. O nível da análise é organizacional e de caráter descritivo (VIEIRA e ZOUAIN, 2004; p.21).

Os dados para análise foram obtidos através de fontes secundárias e primárias. As informações secundárias foram obtidas de documentos da organização, tais como as disponíveis do site da empresa, normas e documentos internos que possibilitaram diagnosticar a estrutura organizacional existente, bem como a gestão do conhecimento. Os dados primários foram obtidos através de três entrevistas em profundidade com gestores da empresa. O roteiro das entrevistas foi com foco nas unidades de análise, sendo conduzido na mesma ordem proposta no Quadro 1. Assim, logo de início, foi solicitado aos entrevistados que descrevessem a organização com a administração descentralizada e explicassem como funciona na prática. Depois foram indagados sobre como se dá a comunicação entre as áreas para que o conhecimento não seja perdido (por exemplo: Onde é desenvolvida a inovação? Como é registrada para não ser perdida? Como é a comunicação horizontal e a diagonal? Quanto da inteligência do negócio é passada para parceiros internacionais?). Os entrevistados ainda foram questionados quanto à importância do conhecimento e como se dá a integração (por exemplo: Patrimônio intangível: Como é adquirido? Onde se concentra? Como preservar o "Patrimônio Intangível" de uma empresa com administração descentralizada?).

As informações obtidas foram analisadas de forma descritivo-interpretativa, mediante a análise de conteúdo, baseando-se no foco de análise proposto por este estudo. Foram catalogados e analisados os conteúdos das fitas gravadas nas entrevistas, informações obtidas junto à empresa e na internet.

4. ANÁLISE CRÍTICA

Algumas considerações preliminares devem ser feitas sobre as principais características da empresa. A primeira delas é que a empresa foco do estudo é líder no segmento em que atua. A segunda e, talvez, uma das mais importantes para esta pesquisa, é que a adoção de uma administração descentralizada e com delegação de autoridade ocorreu antes de sua internacionalização, a qual foi uma consequência das turbulências internas no país. A necessidade de expandir para o exterior foi um fator de sobrevivência, uma vez que a demanda interna estava diminuindo e os valores intelectuais não poderiam ser desperdiçados, porém uma estrutura descentralizada poderia acarretar diversos problemas para a empresa, percebe-se, então, que não seria o caso, conforme relato a seguir:

[...] A administração descentralizada tem mais a ver com integração [...] mais a rede de sistemas do que de isolamento [...] se fôssemos centralizados, em vez de descentralizados, a possibilidade de isolamento, seria bem pior (entrevistado C).

Alguns outros pontos foram notados pelos autores de acordo com a análise dos documentos e das informações obtidas. O primeiro são as pessoas, ou melhor, pessoas de

conhecimento que trazem valor para a empresa. A gestão do conhecimento colaborou, provavelmente, para o desenvolvimento e o crescimento da empresa. Um outro destaque notado foi a importância dada ao cliente, ao empresário e aos acionistas. Os acionistas e o cliente integram o mundo externo da organização, entretanto o cliente satisfeito é colocado como o fundamento da existência da organização. O empresário, ou o gestor de unidade de negócio, deve ser um líder, responsável por áreas, tornando sempre melhor o seu negócio e voltado para atender ao cliente e converter a satisfação deste em resultados para os acionistas.

Como os serviços de construção civil são atípicos em relação ao setor industrial, por exemplo, uma vez que uma obra começada é só uma obra que irá terminar, é preciso estar sempre realimentando o ciclo para sempre haver uma ou mais obras junto ao cliente conquistado, principalmente os clientes governamentais. Atender as verdadeiras necessidades do cliente é uma preocupação constante na empresa. A concorrência no exterior é muito grande e é necessário manter a perpetuidade, visto que a mobilização e desmobilização têm custos altíssimos. Por isso a descentralização e, principalmente, a delegação de autoridade, são essenciais à sobrevivência da empresa.

4.1 ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A análise da estrutura organizacional baseou-se nos documentos fornecidos pela empresa e pelas entrevistas, que esclareceram dúvidas contundentes. A estrutura da empresa é descentralizada, existindo unidades de negócio em cada país em que atua ou de acordo com o negócio no Brasil, como obras industriais. Cada gestor tem autonomia de decisão total em relação à matriz, que se localiza no Brasil. Esse estilo de administrar facilita a administração, uma vez que a dispersão geográfica é muito grande e o negócio muito específico, necessitando de mais agilidade nas decisões, conforme apontado por Vasconcelos (1979, p: 105). A construção civil não pode ser exportada, como um carro que é fabricado do Brasil e enviado para a Argentina. Para se construir, é necessário que a empresa esteja no local do produto que será entregue ao cliente. No entendimento dos autores, esta especificidade do negócio foi um ponto chave para a escolha da administração descentralizada, devido à necessidade de atendimento das características locais com rapidez, proporcionando um diferencial para a empresa em relação aos seus concorrentes.

Na estrutura estudada, nota-se a integração entre os líderes e seus liderados na criação das oportunidades. Mas, mais do que isso, os líderes são sempre responsáveis por fazer seus sucessores e permitir o desenvolvimento deles. Isso acarreta o desenvolvimento profissional dos funcionários da organização e a motivação ao trabalho em equipe. Assim, entende-se que a administração descentralizada funcional adotada pela empresa é adequada.

A autonomia dos líderes, que permite a agilidade no processo decisório, é vista como uma vantagem competitiva, como neste relato:

[...] No processo decisório o líder tem autonomia [...] Os concorrentes não têm esta agilidade pela delegação [...] (entrevistado B).

Os concorrentes, normalmente, pela natureza do negócio, também utilizam estruturas parcialmente descentralizadas, tendo centros de custo e administrações independentes nas suas obras, mas, na visão dos entrevistados, não têm a autonomia que permite agilidade nos processos. Por isso, este seria um diferencial.

Quanto às desvantagens que uma estrutura descentralizada traz, pode-se dizer que muitas delas são administradas com competência e não interferem diretamente na performance da empresa, sendo revertidas em vantagens. Uma delas, a capacidade ociosa dos recursos e equipamentos, devido à grande dispersão geográfica e à natureza do negócio, é, muitas vezes, revertida, pois os especialistas são transferidos para uma outra obra, quando a anterior é finalizada, bem como se transferem os equipamentos, se for o caso. Esta outra obra pode ser de um mesmo cliente, ou não. É comum a pessoa ser deslocada de país para atender numa nova obra, porém, em todo ramo da construção civil, isso ocorre, visto que obras terminam. No mercado, em geral, é muito comum a mobilidade de pessoas entre empresas diferentes quando obras terminam. A instabilidade no emprego faz parte da vida desses profissionais.

A dificuldade de padronização, outra desvantagem da administração descentralizada, é uma meta do sistema da empresa. Assim, as diretrizes da empresa e o posicionamento de seus

líderes agem como orientadores do comportamento das pessoas no sentido de manter o padrão da empresa. Nas entrevistas realizadas, foi observado que há preocupação em padronizar a empresa e há esforços nesse sentido, mas não se pode afirmar que essa padronização exista. Percebe-se que há preocupação com a disseminação das informações dentro da empresa a fim de oferecer sempre o melhor para os clientes, além de uma unidade visual e de postura, por meio da imprensa, de representantes da empresa em vários lugares. Neste trabalho, porém, não foi possível avaliar esse item com profundidade e não se pode afirmar que a referida desvantagem tenha sido revertida.

Quanto à dificuldade de coordenação de atividades multidisciplinares e duplicação de atividades, entende-se que não se aplicam neste caso, uma vez que a dispersão geográfica é o grande determinante no negócio. Assim, um engenheiro não tem como ser responsável por duas obras, nem mesmo um mestre de obra, até mesmo pelo porte delas. Algumas atividades, que poderiam ser multidisciplinares como os projetos para execução, são normalmente executadas por parceiros e coordenadas pelos líderes responsáveis pela obra, muitas vezes com a assessoria de outras áreas. Apesar disso, as atividades de execução da obra são, por sua própria natureza, independentes, o que não torna isso uma desvantagem na administração descentralizada da empresa.

Pelas análises, entende-se que o atendimento ao cliente continua sendo uma desvantagem da descentralização, apesar de, neste caso, a integração e mobilidade do sistema da empresa conseguir, aparentemente, reverter este problema. Diante do exposto, pode-se supor que ações implementadas pela empresa fazem com que a estrutura descentralizada não afete na difusão do conhecimento.

4.2 ANÁLISE DA CAPACIDADE PARA INTEGRAÇÃO

A análise da capacidade de integração da estrutura descentralizada da empresa se dá, neste estudo, através da análise da comunicação, mais especificamente interdepartamental e organizacional.

Com base nos documentos fornecidos, diagnosticou-se que os instrumentos formais básicos de comunicação da empresa são: planos de ação (prioridades dos líderes), programas de ação (envolvimento e o comprometimento do liderado), relatórios de acompanhamento e as agendas e súmulas das reuniões. Ainda há a divulgação do código de ética de forma estruturada, como *site* e *e-mail*. O plano de ação e o programa de ação são tidos pelos entrevistados como pontos-chave da comunicação, pois todos trabalham em função de suas metas. A comunicação e a valorização do ser humano é um dos itens que se encontra presente em quase toda a empresa. Nesse sentido, apesar da formalização, a valorização da comunicação verbal é um fator preponderante dentro da filosofia da empresa. A partir de Dazzi e Angeloni (2004), a comunicação interdepartamental e a organizacional são analisadas separadamente, a seguir.

Foi constatado que a comunicação entre líderes e liderados é considerada de suma importância para a empresa. O líder é responsável pela formação de substitutos em potencial, que deverão ser previamente capacitados num clima educacional adequado para assumir desafios. Assim, a comunicação interdepartamental foi analisada através dos documentos e das entrevistas, e pode-se dizer que a empresa tem uma preocupação com a comunicação interdepartamental como difusora do conhecimento, conforme relato abaixo:

A transmissão de conhecimento de geração para geração é constante; trata-se de um processo educativo permanente. [...] (entrevistado A).

Existem Comunidades de Conhecimento voltadas para assuntos de interesse comum e foram criadas para que a informação pudesse fluir melhor entre as áreas. Elas são agrupadas por temas, como qualidade nos serviços de engenharia e hidrelétricas, sendo um total de seis na data da entrevista. Talvez esse seja o mais importante meio de comunicação interdepartamental dentro da empresa no que tange à difusão do conhecimento.

Conforme relatos analisados e o exposto a seguir, nota-se uma preocupação com a comunicação para que permeie a informação, principalmente em relação às áreas de apoio.

[...] Alinhamento não é engessamento. A comunicação permeia todos os níveis hierárquicos [...] (entrevistado B).

Assim, em relação à comunicação interdepartamental formal, constata-se que existem meios para que ela aconteça permanentemente e, conseqüentemente, facilita a integração entre as áreas da empresa. Quanto à comunicação interdepartamental informal, apesar das informações permitirem arriscar que esta flui constantemente, ela não pode ser avaliada diretamente. Portanto não se pode afirmar, neste estudo, que há eficiência e rapidez na troca de informações informais entre os departamentos da empresa, porém supõe-se que a comunicação interdepartamental é eficiente, uma vez que foi constatado que a comunicação formal ocorre, e a informal é estimulada.

Nesta pesquisa, em relação à comunicação organizacional, detectaram-se alguns mecanismos que facilitam a difusão do conhecimento e integração. Através das entrevistas e dos programas de desenvolvimento, diagnosticou-se que o mais significativo e incentivador na difusão do conhecimento é a premiação dos melhores trabalhos desenvolvidos em áreas específicas, visando ao registro e à difusão das experiências e das idéias e práticas inovadoras desenvolvidas nos canteiros de obras. Além disso, o portal interno da empresa divulga essas práticas e disponibiliza a informação para toda a empresa, incentivando a integração.

Também é enfatizado, nos documentos e nas entrevistas, que os líderes são os responsáveis pelo mapeamento formal da competência e dos conhecimentos dos colaboradores, divulgando estes valores para a organização e sendo avaliados por isso. Assim, se um trabalho foi realizado com competência e inovação, o líder deve incentivar a difusão deste na organização.

Em função da avaliação de desempenho das pessoas da organização, que ocorre periodicamente e determina parte do salário em função do cumprimento das metas, incluindo a comunicação formal e informal, acredita-se que as pessoas com perfil que não se adapte a estas normas não permaneçam na empresa e que a comunicação flui naturalmente, mas não foi possível avaliar a rapidez tanto da rede formal quanto da informal. Pode-se afirmar, entretanto, que a rede informal é incentivada pela empresa, constituindo um diferencial.

4.3 ANÁLISE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A partir do modelo de Leonard-Barton (1998), exposto na Figura 1, quatro atividades geradoras e difusoras do conhecimento foram analisadas como diferenciais na gestão deste e, conseqüentemente, como aptidão estratégica.

Assim, em relação à implementação e à integração, Leonard-Barton (1998) sugere que o aperfeiçoamento constante dos processos de produção e de intensificação das operações internas, com autonomia, são fatores que caracterizam um diferencial desta atividade. Conforme análise dos documentos e o relato a seguir, pode-se afirmar que a empresa, como uma organização focada no cliente, está em constante aperfeiçoamento dos processos tanto de produção como de soluções para o cliente e, ainda, difunde este conhecimento na empresa com o intuito facilitar e agilizar os processos posteriores:

[...] Há uma nova solução de projeto [...] quando chega na obra o responsável tem o compromisso de compartilhar com a empresa e pode ser aplicado numa outra obra [...] É motivo de orgulho, porque a difusão do conhecimento e inovação é algo muito forte dentro da empresa [...] (entrevistado A).

A capacidade de integração, através da comunicação interdepartamental e organizacional, foi diagnosticada e supõe-se, portanto, que há implementação e integração do conhecimento.

Para Leonard-Barton (1998), na experimentação formal e informal constante, todos devem estar envolvidos na experiência, criando alternativas e testando inovações, para que a empresa tenha aptidões futuras. Neste estudo, foi diagnosticado que, nas comunidades de conhecimento, a informação flui mais facilmente, permitindo que pessoas ligadas a um mesmo tema possam colaborar com os demais, proporcionando que a troca de experiências ajude nas alternativas para os problemas que surgem. Ou seja, o que faz a diferença é a capacidade de solucionar o problema. Se nesta solução uma nova tecnologia for criada, então esta será uma inovação aceita e incorporada para a empresa. Entende-se que esta atividade deva ser analisada mais profundamente, uma vez que na construção civil as inovações ocorrem mais lentamente que na área de telecomunicações, por exemplo, e, portanto, afetaria menos no desempenho da empresa.

Porém diagnosticou-se que soluções alternativas são criadas e incentivadas, sendo uma atividade importante na estratégia da empresa.

A solução compartilhada de problemas talvez seja a atividade mais valorizada na empresa. Se o progresso é responsabilidade de todos e qualquer empregado deve concentrar sua inteligência no problema a ser resolvido (LEONARD-BARTON, 1998), então a empresa estudada desempenha bem essa atividade. A administração descentralizada com delegação planejada, dentro da sua cultura, significa que ela deve ser mais ágil, mas não significa que, diante dos problemas os líderes, não terão apoio. Pelo contrário, significa que há integração total, como enfatizado na entrevista abaixo:

[...] Ao contrário do que poderia supor de uma empresa descentralizada [...] esta é uma empresa com sistema totalmente integrado [...] (entrevistado B).

Como se observa, esta é uma atividade que, com certeza, influencia na geração e na difusão do conhecimento dentro da empresa, tornando-se, assim, um diferencial.

Em relação à incorporação de conhecimentos, a empresa está voltada para a geração e a difusão de tecnologia, inclusive com seus parceiros e por isso a incorporação de *know-how* de fontes externas da firma, como os projetistas e empreiteiros, é uma realidade. Sem dúvida, pode-se afirmar que o espírito de parceria proporciona a incorporação de *know-how* de fontes externas, até mesmo de clientes, sendo esta atividade um fator importante na geração de conhecimento da empresa.

Ademais, ao se questionar um entrevistado a respeito de se ele entendia que a gestão do conhecimento na empresa tem sido um diferencial, a resposta foi:

[...] Sim, sem dúvida. Somos uma empresa prestadora de serviços, portanto o nosso maior ativo intangível é o conhecimento dos nossos integrantes. Por isso, valorizamos as *pessoas de conhecimento* que aqui trabalham e desenvolvemos iniciativas voltadas para o tema. Nesse contexto, *a gestão do conhecimento (no sentido de compartilhar, capturar sinergias, disseminar e replicar experiências) e as iniciativas de desenvolvimento do capital intelectual da empresa são grandes diferenciais e agregam valor [...]* (entrevistado A) (grifo dos autores).

Assim, pode-se concluir que a gestão do conhecimento é uma realidade na empresa, consistindo numa aptidão estratégica, um diferencial. Ainda se pode afirmar que a administração competente da estrutura descentralizada com delegação planejada agrega valor à gestão do conhecimento.

O Quadro 3 apresenta a síntese da análise realizada.

Quadro 3: Síntese da Análise

Unidades de Análise	Foco na Unidade de Análise na Empresa	
Estrutura Organizacional	Administração descentralizada e delegação de responsabilidades	Extremamente adequada para a natureza da atividade. Enfatizam as vantagens e reverterem as desvantagens
	Difusão de conhecimento	Não é afetada pela estrutura descentralizada, pois existe a disseminação deste conhecimento.
Gestão do Conhecimento	Comunicação intradepartamental	Não estudado diretamente, mas foi diagnosticado que a empresa dá muita importância esse item.
	Comunicação interdepartamental	A comunicação interdepartamental formal acontece permanentemente. Quanto à informal, apesar das limitações do estudo, fluiria constantemente.
	Comunicação organizacional	Fortemente incentivada e difundida, inclusive com prêmios.

	Implementação e integração	É um diferencial, com o constante aperfeiçoamento dos processos e através da comunicação, tanto interdepartamental quanto organizacional.
	Experimentação formal e informal constante	A diferença é a capacidade de perpetuar o relacionamento com o cliente, pelo envolvimento de todos.
	Solução compartilhada de problemas	Todos são responsáveis pelas soluções. Esta seria a atividade mais marcante da empresa.
	Incorporação de conhecimentos	Incorporação do conhecimento dos parceiros.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste estudo foi analisar como uma empresa internacionalizada com administração descentralizada e delegação planejada mantém suas competências, identificando sua capacidade de integração e gestão do conhecimento, como no caso da empresa de construção civil estudada.

Diagnosticou-se que, na empresa, a administração descentralizada com delegação planejada foi e é fundamental na sua internacionalização, por causa das características da exportação de serviço. Foi diagnosticado, ainda, por meio do modelo de Leonard-Barton (1998), que a empresa tem atividades geradoras e difusoras do conhecimento, no entanto nem todas puderam ser analisadas em sua totalidade pela disponibilidade dos dados e das entrevistas realizadas, sendo uma limitação deste estudo e uma oportunidade de futura pesquisa. Porém entende-se que, através dessas atividades, a empresa tem aptidões estratégicas que a diferenciam das demais empresas do setor.

Analisando-se a estrutura organizacional da empresa, com base nos documentos e nas entrevistas, identificou-se que a comunicação, tanto interdepartamental quanto organizacional, existe e é valorizada pelos gestores, influenciando diretamente na gestão do conhecimento. Nesse item, notou-se que a comunicação organizacional é uma preocupação constante dos gestores e um fator de segurança para os envolvidos, integrando áreas da empresa e disseminando o conhecimento e, portanto, constitui-se num diferencial numa administração descentralizada. Assim, a gestão do conhecimento não fica comprometida.

Poucos fatores foram identificados como críticos na disseminação do conhecimento. Talvez, quanto à estrutura organizacional descentralizada, a relação com clientes que porventura têm uma administração centralizada pode se transformar num problema de gestão, e, conseqüentemente, de disseminação do conhecimento. Porém, nesta pesquisa, como os clientes também atuam de forma descentralizada e são de grande porte, as dificuldades são administradas junto aos clientes. Quanto à comunicação interdepartamental, esta foi avaliada basicamente quanto aos processos formais de integração, e não se sabe qual o nível de comunicação informal, podendo ser também uma fonte de perda de informações importantes para a empresa, ou seja, de conhecimento. No entanto, isto não pode ser avaliado neste estudo, constituindo-se numa limitação, todavia vale lembrar que muitas ações são tomadas nívem âmbito gerencial e, se corretas, evitariam esses problemas na disseminação do conhecimento.

Este estudo ainda está limitado quanto à amplitude e quantidade dos entrevistados (todos de nível gerencial), constituindo uma oportunidade de novas pesquisas. Um novo estudo dentro das unidades de negócio poderia trazer resultados adversos aos apontados aqui. O tipo de pesquisa ainda limita a sua generalização, servindo este como base para a administração, no âmbito acadêmico, e para os gestores da própria empresa, quanto a práticas gerenciais. Futuras pesquisas com outras empresas internacionalizadas, a partir da análise empregada aqui, poderiam ampliar o conhecimento na área de gestão administrativa no Brasil. No entanto este nosso trabalho pode servir como alerta para os estudantes de administração e gestores de empresas no sentido do entendimento da influência da estrutura organizacional na capacidade de integração e gestão do conhecimento na empresa. Tudo leva a crer que uma empresa bem administrada obtém aptidões estratégicas que a diferenciam das demais e a posicionam como uma das líderes no segmento em que atua. Evidencia-se que as características de cada indústria devem ser respeitadas nos estudos e aplicações de teorias consolidadas em outros setores, ou mesmo em outras culturas.

REFERÊNCIAS

- CANDIA, Rubén Darío Jiménez. Internacionalização de empresas brasileiras no Mercosul: O caso Brahma. In: XXVII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 2003, Atibaia. *Anais..* Atibaia: ANPAD, 2003.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence (1998). *Conhecimento empresarial; como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- DAZZI, Márcia Cristina Schiavi e ANGELONI, Maria Terezinha. Compreendendo o significado de gestão do conhecimento e a importância da comunicação em seu compartilhamento - Um estudo de caso. In: XXVIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 2004, Curitiba. *Anais..* Curitiba: ANPAD, 2004.
- DUNNING, J. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, Vol.19, nº 1, (pp 1-31) 1988.
- GOMES, Cláudia Maffini; GOUVÊA, Maria Aparecida; AMORIN, Wilson Aparecido Costa (2004). Avaliação da competência estratégica nas organizações. In: XXVIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 2004, Curitiba. *Anais..* Curitiba: ANPAD.
- KIM, L.. Dynamics of Samsung's Technological Learning in Semiconductors. *California Management Review*, 39 (3), pp 86-100, 1997.
- LEONARD-BARTON, Dorothy. *Nascentes do Saber: Criando e sustentando as fontes de inovação*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa; como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PERROTTI, Edoardo e VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Godin. Estrutura organizacional e gestão do conhecimento. In: XXIX Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 2005, Brasília. *Anais..* Brasília: ANPAD, 2005.
- TERRA, José Cláudio Cyrineu. Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda (Orgs). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- TUSHMAN, Michael L e O'REILLY III, Charles A (1996), Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, vol. 38, no 4, pp 8-30
- VASCONCELLOS, Eduardo. Centralização X Descentralização – uma aplicação para laboratórios de instituições de pesquisa e desenvolvimento. *Revista de Administração IA-USP - RAUSP*, volume 14, número 2, abril/junho, 1979.
- VASCONCELLOS, Eduardo e HEMSLEY, James R.. *Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.
- VIEIRA, Marcelo Milano Falcão e ZOUAIN, Deborah Moraes. *Pesquisa Qualitativa em Administração*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- YIN, Robert K.(2001). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2ª ed.

Credenciais dos autores:

Autora: Alda Rosana Duarte de Almeida

Maior Titulação: Doutoranda em Administração da Universidade de São Paulo na FEA-USP e Mestre em Gestão Empresarial pela EBAPE-FGV.

Endereço: Av. Rui Barbosa, 16/1601 – Flamengo – Rio de Janeiro –RJ – Cep 22250-020

Telefone: 21 2553-1720/ 9985-0607

e-mail: aldarosana@globo.com

Autor: Milton Carlos Farina

Maior Titulação: Doutorando em Administração da Universidade de São Paulo na FEA-USP e Mestre em Administração pela EAESP-FGV.

Endereço: Rua Sante Martin, 165 – Jardim Palermo – São Bernardo do Campo – SP- Cep 09780-445

Telefone: 11 4125 6718

e-mail: milton_farina@uol.com.br