

**A gestão do conhecimento por meio de redes
colaborativas: um estudo na Rede da AIESEC no Brasil**

**The knowledge management by collaborative networks:
a study in the AIESEC Network in Brazil**

Christian Carrard Pinto(1); Suellen Spinello Sotille(2); Marco Antonio Pinheiro da Silveira(3)

1 Faculdade Meridional (IMED) – Brasil. E-mail: christian.carrard@gmail.com

2 Faculdade Meridional (IMED) – Brasil. E-mail: suellen.sotille@imed.edu.br

3 Universidade Municipal de São Caetano Do Sul (USCS) – Brasil. E-mail: marco.pinheiro@prof.uscs.edu.br

Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia, Passo Fundo, vol. 4, n. 1 p. 92-109, Jan.-Jun. 2017 - ISSN 2359-3539

DOI: <https://doi.org/10.18256/2359-3539/reit-imed.v4n1p92-109>

Endereço correspondente / Correspondence address

Suellen Spinello Sotille

Rua Senador Pinheiro, 304, Bairro Rodrigues -

Passo Fundo - RS CEP: 99070-220

Como citar este artigo / How to cite item: [clique aqui!/click here!](#)

Resumo

A utilização do conhecimento como base para melhoria de processos e produtos tem trazido às organizações uma vantagem competitiva baseada na valorização intelectual, indo ao encontro dos conceitos de Gestão do Conhecimento e Redes Colaborativas. Assim, este estudo tem como finalidade entender como ocorre a Gestão do Conhecimento na Rede AIESEC no Brasil, através da análise da utilização de uma ferramenta colaborativa de gestão denominada Podio. A pesquisa é exploratória e, para a coleta dos dados, foram utilizadas as técnicas de observação, questionários e entrevista em profundidade. O público alvo foi a Rede AIESEC no Brasil, a qual realiza intercâmbios entre jovens universitários ou recém-formados. A análise qualitativa dos resultados foi realizada através de categorias de análise definidas para este estudo. Como resultados, identificou-se que a ferramenta utilizada pela organização (Podio) oferece recursos suficientes para que a organização disponibilize meios de compartilhamento, criação, conversão e utilização do conhecimento aos seus colaboradores. Identificou-se ainda, que a organização incentiva o compartilhamento do conhecimento tácito e explícito, bem como a utilização e conversão deste conhecimento através da ferramenta. Assim, constatou-se que a Gestão do Conhecimento pode ser realizada e potencializada com o aporte de uma Rede Colaborativa através da utilização de ferramentas tecnológicas.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Redes Colaborativas, Podio, Tecnologia

Abstract

The use of knowledge as the basis for improvement of processes and products has brought to the organizations a competitive advantage based on intellectual valorization, meeting the concepts of Knowledge Management and Collaborative Networks. Thus, this study aims to understand how Knowledge Management occurs in the AIESEC Network in Brazil, through the analysis of the use of a collaborative management tool called Podio. The research is exploratory and, for data collection, observation techniques, questionnaires and in-depth interviews were used. The target audience was the AIESEC Network in Brazil, which conducts exchanges between university students and recent graduates. The qualitative analysis of the results was performed through categories of analysis defined for this study. As a result, it was identified that the tool used by the organization (Podio) offers sufficient resources for the organization to provide means of sharing, creating, converting and using knowledge to its employees. It was also identified that the organization encourages the sharing of tacit and explicit knowledge, as well as the use and conversion of this knowledge through the tool. Thus, it was verified that Knowledge Management can be realized and potentialized with the contribution of a Collaborative Network through the use of technological tools.

Keywords: Knowledge Management, Collaborative Networks, Podio, Technology

As seguidas mudanças ocasionadas, não só pelo avanço tecnológico e pela globalização, mas também pela forma de pensar das pessoas, transforma também a maneira com que as organizações atuam sobre o mercado. Essas mudanças revelam um mercado muito mais competitivo e, conseqüentemente, a necessidade da busca por ferramentas e estratégias que proporcionem vantagem competitiva. Neste sentido, para Gonçalves e Vasconcelos (2011), as organizações se deparam com ambientes dinâmicos e que provocam diversas alterações no modo de gestão. Os mesmos ainda acreditam que o sucesso destas organizações se deve a capacidade de aprendizagem das pessoas. Estas mudanças são provenientes da chamada “Era do Conhecimento” na qual o conhecimento é a principal fonte de riqueza ou ainda, segundo Rosseti e Morales (2007), se baseia “na capacidade intelectual para gerar riquezas”. Neste contexto, surgem as organizações do conhecimento, caracterizadas pela capacidade de absorção e aplicação do conhecimento - seja ele criado ou não pela organização. Estas organizações são capazes de obter vantagem competitiva a partir da melhoria de processos e produtos, a partir da utilização do conhecimento. Desta forma, cresce a necessidade de se gerir o conhecimento dentro destas organizações, visando obter maior aproveitamento do mesmo. Sendo assim, surge a Gestão do Conhecimento - conjunto de processos que consistem basicamente em criar, compartilhar, converter e utilizar o conhecimento - para auxiliar na tarefa de aplicar o conhecimento dentro das organizações. Ainda, esta nova era surge sob o crescente avanço das tecnologias e, principalmente, da conectividade proporcionada pela internet. Desta forma, ainda buscando por vantagens competitivas, as Redes Colaborativas emergem como um novo paradigma. Pode-se dizer que as Redes Colaborativas, no contexto organizacional, se caracterizam pela união intra ou inter-organizacional, que visa atingir determinados objetivos e que, segundo Perrow (2002), provém das dificuldades dos modelos organizacionais atuais. As Redes Colaborativas trazem em seus valores, a construção conjunta de processos, produtos e estratégias e, desta forma, pode se dizer que alguns processos da Gestão do Conhecimento estão implícitos na cultura colaborativa das organizações participantes das Redes Colaborativas.

Desta forma entende-se que a cultura das Redes Colaborativas, pela ligação que tem com os processos que envolvem o conhecimento, pode potencializar a aplicação da Gestão do Conhecimento nas organizações. Ainda, sabe-se da necessidade que as organizações têm em disponibilizar ambientes propícios, tanto para os processos da Gestão do Conhecimento, quanto aos processos colaborativos. Sendo assim, esta pesquisa acredita que as ferramentas tecnológicas surgem como um meio facilitador para a aplicação de ambas as estratégias nas organizações, uma vez que possibilitam a conectividade e interação entre pessoas, processos e a própria organização. Assim surge a principal questão a ser respondida por esta pesquisa: Como aplicar a Gestão do Conhecimento por meio de Redes Colaborativas através de uma ferramenta

tecnológica? Para responder este problema de investigação, esta pesquisa possui como principal objetivo analisar como ocorre a Gestão do Conhecimento em uma grande organização com aporte das Redes Colaborativas, através da aplicação de uma ferramenta de tecnologia, o software Podio, visando com isso, analisar a forma de gestão colaborativa proporcionada pela ferramenta, bem como a viabilização da execução dos processos da Gestão do Conhecimento.

A Gestão do Conhecimento

Dentro das diversas perspectivas sobre o conhecimento e sua importância, destaca-se que, segundo Polanyi (1996), existe uma divisão entre o conhecimento agregado ao longo da vida, e o conhecimento disponível a todos e obtido através de livros e manuais. Assim, divide-se o conhecimento em tácito (informal e ligado ao indivíduo), e explícito (formal, de fácil codificação).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o “conhecimento tácito é pessoal e específico ao contexto e, portanto, difícil de ser formulado e comunicado”. Porém este tipo de conhecimento está diretamente ligado à ação, uma vez que exige que se tenha vivido determinada experiência, e que a partir desta se conclua algo. Em uma situação prática, dentro das organizações, o conhecimento tácito seria aquele adquirido por um colaborador que pratica durante certo período a mesma função. O conhecimento explícito, por sua vez, “refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática” (Nonaka, & Takeuchi, 1997). Desta forma, o conhecimento explícito é facilmente compartilhado e absorvido pelos indivíduos, uma vez que pode ser representado por dados brutos e codificado de forma com que possa ser utilizado pelas organizações, ou por outros indivíduos.

A clara diferença entre os dois tipos de conhecimento, remete facilmente ao entendimento de como é o processo de criação dos mesmos dentro das organizações. O conhecimento tácito deve ser adquirido pela experiência e contexto no qual o indivíduo está inserido. Por outro lado, o conhecimento explícito é proveniente de processos internos da organização, que devem ser codificados e compartilhados. Assim, Nonaka e Takeuchi (1997), concluem que o conhecimento tácito é subjetivo da experiência, contexto e prática, e o conhecimento explícito é objeto da racionalidade, pensamento sequencial e da teoria. Desta forma, a partir do entendimento dos conceitos de cada tipo de conhecimento, as organizações devem proporcionar ambientes propícios à estes processos.

A criação de conhecimento dentro das organizações, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), passa por quatro diferentes modos de conversão, definidos como: socialização, internalização, externalização e combinação. Nonaka e Takeuchi (1997) acreditam que a chave para a criação de novos conhecimentos parte da conversão do conhecimento

tácito, que se dá através da interação diária entre conhecimento tácito e explícito, modificando os mesmos através dos modos de conversão, bem como do contexto ao qual são aplicados, assim, cria-se o processo denominado pelos autores como “a espiral do conhecimento”. Ainda que se tenha conhecimento de todo o processo de criação e conversão do conhecimento, é necessário que o mesmo seja compartilhado e compreendido pelos indivíduos ou organizações, para que gere vantagem competitiva. Neste sentido, clarifica-se ainda mais a importância da Gestão do Conhecimento.

A Gestão do Conhecimento na prática

Como já citado nesta pesquisa, a era do conhecimento faz com que as organizações vejam a necessidade de ter seu ativo intelectual incluso em suas estratégias e, também, que enxerguem o conhecimento como diferencial competitivo, tendo o mesmo como base para a geração contínua de inovação e melhoria de processos e produtos.

Neste sentido a Gestão do Conhecimento chega às organizações visando organizar os processos envolvendo a aplicabilidade do conhecimento nas mesmas. A Gestão do Conhecimento, dentro das organizações, deve levar em conta a viabilização da utilização do conhecimento, bem como a maximização do capital humano. Para Erpen et al. (2015), “a ideia central é de que os esforços da Gestão do Conhecimento devam trabalhar para criar, codificar, compartilhar e armazenar conhecimentos que permitam a criação de valor na organização”.

Neste sentido, segundo Barroso e Gomes (1999), pode-se afirmar que a Gestão do Conhecimento inclui a identificação de ativos intelectuais ligados à organização, criação de novos conhecimentos que ofereçam vantagens com relação ao mercado, bem como tornar acessíveis, tanto os conhecimentos, quanto grandes quantidades de informações corporativas, através do compartilhamento das mesmas. A partir disto, Gonçalves e Vasconcelos (2011) definem que as organizações devem seguir alguns ciclos, conforme o quadro 1.

Quadro 1. Ciclos da Gestão do Conhecimento

Ciclo	Objetivo
Identificação do conhecimento	Consiste em identificar os conhecimentos internos e externos, tácitos e explícitos que sejam importantes dentro do contexto da organização.
Aquisição de conhecimento	A organização necessita incorporar os conhecimentos externos ao meio organizacional.
Desenvolvimento de conhecimento	A organização deve buscar inovações e melhorias a partir do desenvolvimento do conhecimento.
Distribuição e compartilhamento	Este é o processo de disseminar o conhecimento dentro da organização.

Utilização do conhecimento	Consiste em garantir que o conhecimento será aplicado nos processos diários da organização.
Preservação ou retenção do conhecimento	É um dos processos fundamentais da GC, pois consiste em definir quais conhecimentos devem ser guardados, evitando a perda dos mesmos durante a “vida” da organização.

Fonte: Gonçalves e Vasconcelos (2011).

Dentro deste contexto, ainda se entende que a aplicação destes ciclos implica no desenho de um modelo de gestão que se adapte às organizações, e que dê forma aos processos das mesmas visando à aplicação eficaz da Gestão do Conhecimento. É possível compreender, com base no quadro acima, que a Gestão do Conhecimento possui diversos ciclos, e que nem todos se adaptam, não somente à cultura, como também ao tamanho das organizações.

Neste sentido, esta pesquisa propõe que alguns processos sejam definidos como subprocessos, e que sejam trabalhados apenas os processos definidos como essenciais para que as organizações obtenham vantagem competitiva. Assim, a figura 1 apresenta um modelo de Gestão do Conhecimento proposto por esta pesquisa.

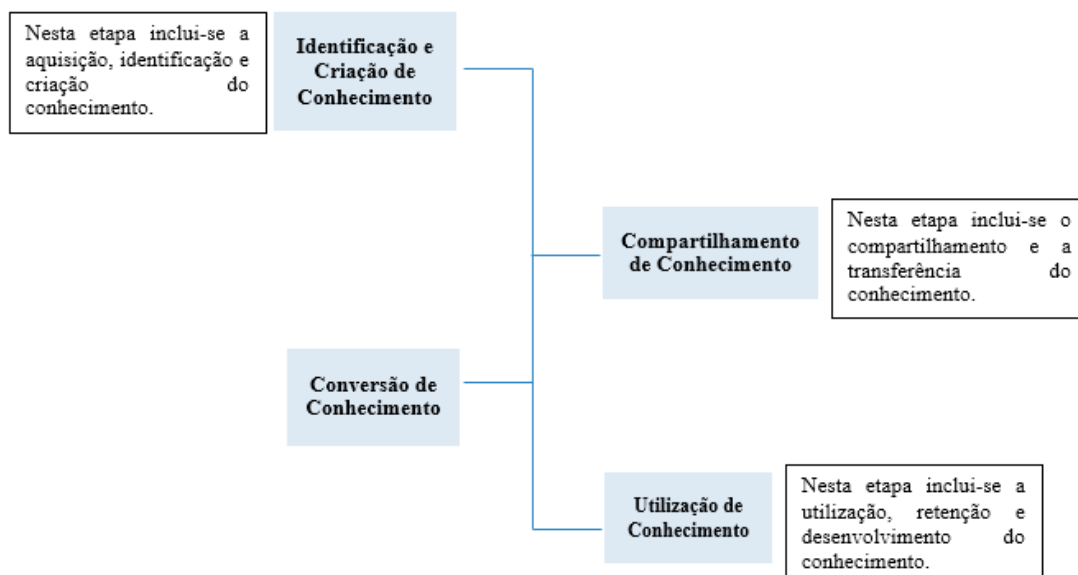


Figura 1. Modelo simplificado da Gestão do conhecimento.

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

O modelo proposto na figura 1 sugere a unificação de alguns ciclos, processos ou etapas a fim de simplificar o entendimento da prática da Gestão do Conhecimento e, também, a aplicação da mesma, possibilitando, por exemplo, que organizações de menor porte utilizem a Gestão do Conhecimento de forma mais simples, com menos etapas, mas também, possibilita que as organizações de maior porte possam executar todos os processos por mais complexos que sejam.

Assim, as redes colaborativas que tem surgido como um novo modelo de atuação em rede que propicia a colaboração e a interação e que pode ser potencializada por

ferramentas tecnológicas, possuem em suas características elementos que podem auxiliar neste processo de Gestão do Conhecimento nas organizações.

As Redes Colaborativas

Todas as mudanças causadas na era do conhecimento, nos cenários sociais e econômicos trouxeram a necessidade de adaptação, não só na forma de agir e tratar o conhecimento, como também na estratégia das organizações. Neste sentido, ao tratar de mudanças estratégicas, estamos falando em vantagem competitiva e assim, para Balestrin e Verschoore (2008), “[...] tal vantagem competitiva dificilmente será sustentada por aquelas empresas que buscam, de forma isolada, controlar o seu estoque de informações ou desenvolver suas competências distanciadas das transformações globais”.

Neste contexto, tal afirmação trata da importância de as organizações não buscarem adaptação de forma isolada (Loss, 2007). É importante perceber que este cenário de mudanças, traz diversas possibilidades e novos horizontes, e que a colaboratividade é um deles. Para Castells (2000) quando se está atuando dentro das redes, novas oportunidades podem ser criadas a todo momento, entretanto, fora delas, fica cada vez mais difícil sobreviver.

Casarotto Filho e Pires (2001) destacam que o conhecimento tende a ser a grande mercadoria do futuro, sendo que ele só terá valor se existirem fluxos por meio de conexões, como é o caso das estruturas das redes. Castells (2000) define redes como um conjunto de nós interconectados, partindo do conceito de que nó é o ponto no qual uma curva se entrecorta, além disso, Castells (2000) caracteriza a estrutura social em rede como um sistema aberto, altamente dinâmico, suscetível a inovar sem afetar seu equilíbrio.

Seguindo esta mesma linha de pensamento Lazzarini (2008) define redes como um conjunto de indivíduos ou organizações interligadas por meio de relações dos mais diversos tipos. Segundo Balestrin e Verschoore (2008) as redes passaram a ser valorizadas por intensificar a interação, reduzindo o tempo e espaço nas relações entre as empresas, sendo que isso é um aspecto estratégico para a competitividade das organizações do século XXI. Balestrin e Verschoore (2008, p. 77) destacam ainda que toda rede deve ser caracterizada por três elementos distintivos: “a) os nós ou os atores individuais; b) as interconexões entre eles; e c) a nova unidade que coletivamente conformam.”

Neste contexto, as Redes Colaborativas são definidas como um conjunto intra ou inter-organizacionais com um objetivo em comum, obtendo soluções coletivas. Para Balestrin e Verschoore (2008), os principais benefícios das Redes Colaborativas são o compartilhamento do conhecimento (e o aprendizado por parte dos indivíduos), a confiança estabelecida entre relacionamentos e, por fim, a potencialização das aptidões estratégicas das empresas através do aprendizado.

A partir disso, é possível entender que as Redes Colaborativas podem auxiliar as organizações a cumprirem seu papel - principalmente de proporcionar ambientes propícios ao compartilhamento e utilização de conhecimentos - na Gestão do Conhecimento, uma vez que a cultura destas Redes tem, implícitos em seus processos, alguns dos processos da Gestão do Conhecimento.

A Gestão do Conhecimento em Redes Colaborativas por meio de ferramentas tecnológicas

A relação entre a tecnologia para com as Redes Colaborativas e a Gestão do Conhecimento está na viabilização da comunicação entre colaboradores. Assim, tornam-se fundamentais para que as organizações possibilitem ambientes colaborativos ou para que criem ambientes propícios à Gestão do Conhecimento.

Neste contexto, a internet é a mais valiosa ferramenta tecnológica a ser aplicada e utilizada nas organizações, uma vez que possibilita, na prática, a atuação em rede e, de certa forma, engloba todos os conceitos e processos envolvidos. Para Pinochet et al. (2005), “soluções tecnológicas adequadas que propiciem uma comunicação flexível e eficiente entre indivíduos e organizações é o ponto mais crítico na viabilização e legitimação das Redes Colaborativas”.

Ainda que a internet seja uma ferramenta valiosa, a tecnologia traz muitas ferramentas que podem ser aplicadas ao uso diário dentro das organizações a fim de auxiliar a Gestão do Conhecimento ou a atuação em redes de colaboração. Desta forma entende-se que o processo da Gestão do Conhecimento, bem como o trabalho por meio de Redes Colaborativas, deve utilizar as ferramentas tecnológicas de forma que possibilitem a troca constante de conhecimentos entre seus colaboradores, incluindo-os como um processo da colaboratividade, partindo do princípio que trabalham como meio facilitador da integração, comunicação e compartilhamento de conhecimentos entre os indivíduos.

As ferramentas tecnológicas têm como objetivo facilitar a missão das organizações quanto à disponibilização de ambientes propícios à Gestão do Conhecimento e à colaboratividade, trazendo, desta forma, resultado às organizações. Sendo assim, esta pesquisa utilizou-se de uma ferramenta de tecnologia denominada Podio, o qual possibilitou uma análise da aplicação de diversos conceitos trabalhados até o momento, com foco em uma grande organização.

Descrição da ferramenta Podio

O Podio é um software de gerenciamento colaborativo de projetos totalmente online, disponível através do acesso via web e, também, de aplicativos para smartphones. A ideia acerca dos conceitos de Redes Colaborativas – que possibilitam

um ambiente e cultura propícios à Gestão do Conhecimento – está diretamente ligada ao Podio, uma vez que a ferramenta visa criar um ambiente colaborativo dentro da gestão de projetos de seus usuários.

A proposta de valor que o Podio, que teve início em 2009, pretende levar às organizações é ligada diretamente à colaboratividade e gestão, possibilitando um ambiente interativo, mas não menos produtivo do que outros softwares de gestão. Atualmente o software conta com mais de quinhentas mil organizações gerindo projetos e fluxos de trabalho dentro da ferramenta (Podio, 2015).

O software disponibiliza aos seus usuários uma gama enorme de recursos tanto para utilização interna, quanto para a integração com aplicativos, por exemplo. A descrição destes recursos se faz necessária no contexto desta pesquisa, pois através deles é que poderemos entender se o Podio pode ser utilizado para a GC. Sendo assim, de acordo com o site do Podio (Podio, 2015), o software disponibiliza os seguintes recursos, quadro 2:

Quadro 2. Recursos do Podio

Categoria	Recurso	Descrição
Aplicativos (Podio Apps)	Aplicativos	Em uma interface de fácil utilização, você arrasta campos – que podem ser de texto, data e hora, localização integrada com o Google Maps, progresso, vincular outro aplicativo, entre outros – e defini seus aplicativos. Este recurso é utilizado para o controle e acompanhamento dos projetos e processos, sendo totalmente customizável de acordo com a necessidade da organização.
	Relatórios	O software permite gerenciar filtros e criar relatórios a partir dos dados inseridos.
	Fluxos de trabalho	Funciona como um workflow fazendo uma ligação lógica fato-acontecimento, onde para determinado fato acontece uma ação. “Por exemplo, instrua o seu aplicativo para criar uma tarefa ou comentário quando um item é criado ou uma determinada atualização é feita em um item” (Podio, 2015).
	Formulários da Web	Você pode criar formulários online e compartilhar os mesmos com usuários da sua área de trabalho ou até mesmo com usuários externos. Ainda é possível importar as respostas destes formulários para um determinado aplicativo. Pode-se, por exemplo, integrar a página de contato do seu site com um aplicativo no Podio.
	Compartilhamento do Podio	O software permite que você compartilhe aplicativos com pessoas que não fazem parte da sua área de trabalho ou, até mesmo, com aquelas que não estão cadastradas no software.

Categoria	Recurso	Descrição
Áreas de trabalho (workspaces)	Áreas de trabalho	As áreas de trabalho podem ser: Abertas: qualquer um da organização pode se tornar membro. Privada: associação limitada ao convite de participantes. Área de trabalho de Colaboradores: reúne todos os colaboradores de uma organização através do endereço de e-mail "@suaempresa.com.br".
	Fluxos de Atividade	"Cada área de trabalho no Podio inclui um fluxo de atividades, exibindo a atividade mais recente dos aplicativos e os posts de status dos membros da área de trabalho" (Podio, 2015).
Comunicação e reunião online	Post de Status	Permite compartilhar uma mensagem com texto, imagens, arquivos e links com os outros usuários da mesma área de trabalho.
	Curtir	Você pode impulsionar relacionamentos através do botão "curtir" em mensagens de status, comentários, tarefas, etc.
	Comentários	"Você pode comentar sobre qualquer coisa no Podio para criar discussões contextualizadas e em tempo real. Os comentários podem incluir textos, imagens, arquivos e links" (Podio, 2015).
	Chat	É possível trocar mensagens instantâneas com outros usuários, fazer vídeo chamadas individuais ou em grupos.
	Integração com GoMeeting	O software permite criar e organizar reuniões "usando um aplicativo de reuniões do Podio com integrações do GoToMeeting e GoToMeeting Free" (Podio, 2015). A partir daí o usuário precisa apenas escolher os participantes e iniciar a reunião sem sair do software.
Tarefas, Arquivos e Calendários	Gestão de tarefas	Você pode gerenciar facilmente suas tarefas, bem como designar tarefas a outros usuários. Tarefas Pessoais: em uma lista simples você visualiza todas as suas tarefas, podendo criar rótulos ou etiquetas para priorizar tarefas; Tarefas compartilhadas: você pode criar tarefas para todos os usuários da sua área de trabalho; Tarefas recorrentes: é possível criar tarefas de rotina, como por exemplo, criar um relatório toda semana.
	Arquivos	"Esta opção oferece um ambiente profissional para todos os seus arquivos, tornando-os parte do projeto global e não espalhados em pastas em desktops ou serviços de compartilhamento de arquivos separados" (Podio, 2015). O Podio ainda permite integrações com softwares como o Dropbox e Google Drive, por exemplo.
	Calendários	Mostra tudo o que acontece na sua área de trabalho, como prazos de entrega de projetos, por exemplo. Ainda permite a integração com aplicativos como o Google Drive, por exemplo.

Categoria	Recurso	Descrição
Integrações	Extensões	“As extensões são complementos para o Podio desenvolvidos por terceiros para atender usos específicos. Por exemplo, gráficos de Gantt para gerentes de projeto” (Podio, 2015).
	Integração de e-mails	<p>O software permite integrar e-mails de diversas formas:</p> <p>Enviar e-mail ao aplicativo: “Cada aplicativo no Podio tem um endereço de e-mail exclusivo. Isso permite que você encaminhe e-mails ao Podio para que se convertam em itens dentro de um aplicativo”;</p> <p>Enviar e-mail a tarefa: Permite criar tarefas a partir de um e-mail enviado ao aplicativo de tarefas.</p> <p>Enviar e-mail ao fluxo de atividades: você pode criar um post de status com uma conversa gerada em um e-mail apenas encaminhando o mesmo ao e-mail do aplicativo.</p>
	Google Task Gadget	As organizações que utilizam o Google Apps para gerenciar seus e-mails, podem utilizar o gadget do Podio para tarefas.
	Suporte do Excel	É possível importar dados do Excel para os aplicativos do Podio, bem como exportar dados dos relatórios para uma planilha do Excel.

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

A grande quantidade de recursos disponibilizada pelo software aos usuários e organizações possibilita inúmeras ações e diversas formas de utilização desta ferramenta. Além da possibilidade de interação e colaboratividade na gestão de projetos a capacidade de customização do software é um grande diferencial perante os concorrentes, mas também um aspecto relevante ao contexto desta pesquisa, uma vez que permite a customização de ambientes que serão disponibilizados aos usuários e organizações, adaptando-os à cultura organizacional empresa ou, ainda, aos processos desejados.

Metodologia e Coleta de Dados

De acordo com o que já foi descrito nesta pesquisa, o principal objetivo da mesma foi estudar e analisar a GC através de uma ferramenta das TICs (o Podio) - que promove o conceito de Redes Colaborativas dentro de uma rede organizacional - visando analisar a funcionalidade da ferramenta citada como um facilitador para a aplicação da GC nas organizações. Deste modo, visando atingir os objetivos propostos, esta pesquisa utilizou a metodologia exploratória (Gil, 2008). Esta pesquisa exploratória foi de caráter qualitativo que, buscando descrever, de certa forma, a complexidade do

problema como um todo, uma vez que a situação e contexto ao qual esta pesquisa se aplica, necessitam de um estudo aprofundado devido à sua complexidade.

Assim, define-se esta pesquisa como exploratória de caráter qualitativo, uma vez que visa identificar e esclarecer a influência direta de uma ferramenta das TICs na GC dentro de um ambiente organizacional. A aplicação da mesma foi realizada em um ambiente organizacional de grande porte e com visão colaborativa, o público alvo desta pesquisa foi a Rede da AIESEC no Brasil. A rede AIESEC é uma organização fundada logo após a Segunda Guerra Mundial a partir da iniciativa de estudantes de sete países, inspirados pela busca à tolerância e paz (AIESEC, 2015). A AIESEC visa atingir objetivos como a paz mundial, através do desenvolvimento de potenciais de liderança nos jovens.

A Rede da AIESEC torna-se importante para esta pesquisa a partir da análise de seu modelo organizacional, uma vez que está presente em mais de 126 países e é constituída por comitês locais, nacionais e internacionais. Mesmo com esta “subdivisão” em tipos de comitês, é necessário observar que todos eles trabalham em conjunto para a obtenção de um objetivo comum. Os comitês locais são constituídos, em sua maioria, por um presidente, vice-presidentes de áreas operacionais, gerentes de projetos e membros. Neste sentido o software Podio é utilizado pela Rede da AIESEC no Brasil, para a gestão de processos e equipes, bem como a integração entre membros da Rede. Sendo assim, justifica-se a definição pela análise desta ferramenta, uma vez que pode ser considerada uma ferramenta de colaboração social, instigando e possibilitando a participação dos indivíduos, através de suas funcionalidades (AIESEC, 2015).

De acordo com os objetivos desta pesquisa, como técnicas de coleta de dados, foi aplicado um questionário inicial, que teve como objetivo compreender alguns aspectos relacionados à esta pesquisa, bem como para analisar o entendimento do público da AIESEC quanto ao cenário levantado durante a pesquisa à cerca da organização. Foram analisadas trinta e duas (32) respostas obtidas através deste questionário.

Além disso, foi realizado uma entrevista em profundidade com o Presidente da AIESEC em Passo Fundo (Rio Grande do Sul) buscando ligar os conhecimentos adquiridos durante a pesquisa, além da observação ao contexto da organização, onde foi realizada uma verdadeira imersão na cultura da rede estudada. Portanto, a principal fonte de dados desta pesquisa veio a partir da observação e análise da utilização do Podio pela AIESEC de acordo com seus fluxos de trabalho e contexto. Tal observação poderá ser comprovada pelos dados obtidos com a entrevista e o questionário.

Análise de dados

A análise das trinta e duas (32) respostas obtidas na aplicação do questionário possibilitou identificar e compreender se os dados levantados a partir da pesquisa eram

válidos e compartilhados entre os membros e diretores da AIESEC no Brasil. Assim, destacam-se algumas questões que são de extrema relevância para a pesquisa.

A primeira pergunta referiu-se ao conhecimento dos membros da AIESEC no Brasil com relação ao termo “Gestão do Conhecimento”, sendo que 87,5% dos participantes da pesquisa tinham algum nível de conhecimento sobre a GC, o que é muito relevante para esta pesquisa e, também, para a aplicação e eficiência da GC na organização. Além disso, foi possível verificar a partir do questionário que todos os participantes acreditam que o compartilhamento das experiências vivenciadas por diferentes membros e diretores, de diferentes Comitês Locais, pode auxiliar em diversas situações que foram ou ainda serão vividas por outros membros de outros Comitês Locais, isso possibilitado pela ferramenta Podio.

Foram aplicadas também algumas questões para compreender se a AIESEC no Brasil aplica conceitos que possam defini-la como uma rede colaborativa, e pelos resultados foi possível identificar que sim, pois aproximadamente noventa e sete por cento, (97%), dos membros e diretores que responderam ao questionário, concordam que existe uma construção colaborativa do trabalho de cada Comitê Local.

Além disso, noventa e quatro por cento, (94%), dos participantes utilizam o software Podio como ferramenta e cerca de noventa e quatro por cento, (94%), das respostas afirma que o software Podio pode ser utilizado como uma ferramenta para descentralizar o conhecimento, possibilitando assim que a organização disponibilize, através do mesmo, ambientes capazes de compartilhar o conhecimento entre todos os Comitês Locais que fazem parte desta rede intra-organizacional. Sendo assim, o questionário possibilitou concluir que o software Podio contribui significativamente para os resultados dos Comitês Locais.

Utilizou-se também a técnica de observação, com o objetivo de trazer dados reais, mas principalmente imergir na cultura e contexto organizacional da Rede da AIESEC no Brasil. A Rede da AIESEC no Brasil trabalha com uma meta nacional, e a subdivide através de grupos de comitês locais, de acordo com a realidade de cada um destes.

Ainda, cada um destes grupos define uma meta a ser atingida por cada comitê local, pensando sempre em atingir a meta nacional. Assim, caracteriza-se como uma Rede Colaborativa. Dentro de seus processos, nota-se que o software Podio é muito utilizado como uma ferramenta de controle de processos e gestão de pessoas. Ainda, nota-se que o mesmo é utilizado para a centralização e retenção de conhecimento, possibilitando o acesso de todos os membros, a partir de um único local (ou tecnologia).

Outro aspecto importante a ser observado, é o quanto a cultura implica na aplicação eficaz da Gestão do Conhecimento e, neste caso, observa-se que a Rede da AIESEC no Brasil tem a colaboratividade implícita em sua cultura, e que isso torna os processos de compartilhamento e utilização de conhecimentos muito mais simples.

Ainda que a organização incentive a utilização da ferramenta, que hoje é o canal oficial para gestão e, também, comunicação da Rede, percebeu-se que ainda existe certa resistência a ser quebrada quanto à utilização do Podio. Destaca-se que estas informações que foram levantadas no processo de observação vão ao encontro dos dados obtidos nos questionários.

A fim de responder à questão principal desta pesquisa, foram analisados os dados observados e entrevista realizada com o diretor da AIESEC a partir de algumas categorias de análise definidas para esta pesquisa, como: **recursos que potencializam a criação do conhecimento, recursos disponíveis à organização quanto à criação de ambientes favoráveis ao compartilhamento do conhecimento, a utilização do software pela Rede quanto à conversão do conhecimento tácito em explícito** e, por fim, **o impacto da aplicação destes conceitos através de resultados gerados**.

O processo de criação do conhecimento consiste em atividades que a organização irá gerir visando adquirir novos conhecimentos. Neste caso, a criação do conhecimento é um processo que depende muito dos indivíduos que serão responsáveis por absorver, observar e analisar os conhecimentos e informações existentes, a fim de se criar novos conhecimentos.

Constatou-se que a Rede da AIESEC no Brasil gere o processo de cadastro de clientes e interações, visando manter um bom relacionamento e, também, centralizar informações. Neste processo o Podio contribui a partir do recurso “Aplicativos”, que permite o cadastro de empresas, contatos, relacionamentos e interações entre as equipes dos comitês locais e seus parceiros. Assim, entende-se que este processo possibilita a criação do conhecimento, uma vez que possibilita a análise das informações, bem como a conclusão à cerca desta análise e a ligação ao contexto de cada indivíduo.

Durante a pesquisa, ainda foi possível observar que a ferramenta é utilizada para a identificação de meios de abordagens utilizados por comitês locais, juntamente com a análise de dados e informações a partir das abordagens que mais geraram resultado. Observou-se que, desta forma, os comitês locais obtêm maiores resultados a partir da aprendizagem dos indivíduos quanto às técnicas e meios de abordagens utilizados, bem como o meio de aplicação das mesmas. Ainda, identificou-se que o processo de criação do conhecimento deve ser instigado pela organização, uma vez que depende diretamente da participação e percepção dos indivíduos.

Em um segundo aspecto a ser analisado, esta pesquisa buscou observar os recursos disponibilizados pela ferramenta para a criação de um ambiente propício ao compartilhamento do conhecimento. Neste sentido identificou-se que a cultura das Redes Colaborativas possui, mesmo que de forma implícita, o compartilhamento de conhecimento em seus valores, empregando-o em sua rotina e processos.

Um dos processos mais importantes da organização, quanto ao compartilhamento de conhecimento, está no momento da troca de gestão dos comitês.

Segundo o entrevistado 1, algo muito positivo com a utilização do Podio é que a organização tem gestões que duram um ano, e muito do que era criado neste ano era perdido. Sendo assim, o Podio serve como meio para compartilhar o conhecimento gerado, sobre processos, ações e diversos outros aspectos, para que a próxima gestão tenha uma base para iniciar a sua. Desta forma, o conhecimento compartilhado e centralizado na ferramenta possibilita com que os novos gestores tenham acesso ao mesmo, tendo-o como base para a construção de uma nova gestão.

A organização também utiliza o Podio, através do recurso “Aplicativos”, para compartilhar experiências de cada comitê com o visto de intercambistas e, ainda, constatou-se que a ferramenta possibilita o compartilhamento do conhecimento através de recursos como o “Chat” e os “Comentários”, fazendo com que a construção de tarefas, por exemplo, seja colaborativa. Ainda, o compartilhamento do conhecimento explícito, que gera maiores resultados por já estar pronto para o uso, é feito por meio da ferramenta através do recurso “Arquivos”, onde são compartilhados manuais e procedimentos já definidos.

Este processo de compartilhamento auxilia não apenas a troca de experiências entre indivíduos e comitês, mas também na melhoria e inovação contínua de processos, gerando vantagem competitiva e, conseqüentemente, resultados para a Rede da AIESEC no Brasil. Para o entrevistado 1, um bom exemplo disso “é um projeto que o Comitê Local de Belo Horizonte utilizou para trabalhar o intercâmbio entre os próprios membros da organização, este projeto foi compartilhado entre os presidentes de Comitês Locais, o que gerou resultados para mais Comitês e não apenas para Belo Horizonte”, e por fim ainda conclui afirmando que o Podio “auxilia na troca de experiências e compartilhamento de projetos e ideias, incluindo análises críticas sobre processos incorretos ou ações que não deram certo, possibilitando que a organização os corrija”.

Outro processo importante da Gestão do Conhecimento é a conversão do conhecimento, uma vez que torna o conhecimento tácito em explícito, possibilitando, por exemplo, que o mesmo seja replicado e utilizado por toda a organização. Assim, identificou-se que o Podio possibilita o compartilhamento de conhecimentos tácitos e explícitos a todo o momento, fazendo com que a organização tenha uma grande demanda quanto à conversão destes. Neste caso, para o entrevistado 1, o mesmo processo de controle de experiências de visto, citado anteriormente, possibilita com que a organização converta todas as experiências citadas, bem como o resultado de discussões geradas, em manuais codificados como um “passo-a-passo” para se obter o visto de determinado país, fazendo com que todos os membros tenham acesso a estes manuais e consigam compreendê-los.

Por fim, analisou-se a utilização do conhecimento visando à geração de resultados, uma vez que a vantagem competitiva se dá a partir do momento em que o conhecimento é absorvido e utilizado na melhoria e otimização de processos e

produtos. Utilizar o conhecimento desta forma exige que a organização implante a cultura da Gestão do Conhecimento, visando ser mais eficientes e competitivas a partir da utilização do conhecimento. Neste sentido a utilização do conhecimento pela Rede da AIESEC no Brasil foi analisada sob três aspectos principais: quanto à processos, produto e pessoas.

Assim, identificou-se que a Rede da AIESEC no Brasil atua com diversos processos diferentes, uma vez que permite que cada comitê adapte seus processos de acordo com a sua realidade. Nota-se que nas Redes Colaborativas, a construção conjunta de processos, produtos ou estratégias, é o principal benefício das organizações. Neste caso, observou-se que a organização utiliza o conhecimento para otimizar e adaptar seus processos, gerando uma melhoria contínua. A partir da entrevista realizada, nota-se que um dos melhores exemplos que pode ser utilizado, é o controle de experiências de vistos, que visa reduzir o tempo de obtenção de visto por parte dos intercambistas, o que impacta diretamente no resultado de vendas da AIESEC.

Quanto ao produto, nota-se que o objetivo das equipes de vendas dos comitês é garantir uma boa experiência para os intercambistas e para a comunidade em geral. Assim, são construídas cooperações entre comitês do Brasil e do restante do mundo, visando alavancar resultados e obter mais vagas em projetos de intercâmbios de forma mais rápida. Neste sentido notaram-se dois pontos principais quanto a utilização do conhecimento para melhorar ou obter maiores resultados com os produtos da AIESEC no Brasil: o primeiro é a busca por experiências e projetos que deram resultado em outros comitês, e neste sentido o entrevistado 1 afirma que o Podio facilita a execução dos projetos através de experiências e conhecimentos compartilhados na ferramenta; o segundo é que são estudadas as experiências dos comitês quanto à cooperações, para entender quais os melhores comitês para se construir um vínculo que resultará em uma boa experiência.

A utilização do conhecimento quanto às pessoas é muito simples e presente no dia-a-dia da Rede, uma vez que o compartilhamento de conhecimento e experiências é rotineiro. Assim, isso faz com que os membros estejam em constante evolução a partir da absorção de conhecimento e, ainda, os compartilham novamente com outros membros. Ainda, para o entrevistado 1, outro processo importante a ser citado envolve a troca de gestão, uma vez que são utilizados os conhecimentos adquiridos para o desenvolvimento do planejamento estratégico para a nova gestão.

Conclusões

Baseadas na comunicação constante e construção colaborativa, as organizações com aporte colaborativo acreditam que as ferramentas tecnológicas oferecem meios de manter os indivíduos ou organizações conectadas e em constante comunicação.

Desta forma acredita-se também que auxilie na Gestão do Conhecimento, uma vez que potencializa uma troca de conhecimentos mais rápida. Neste sentido surge a principal questão a ser respondida por esta pesquisa: Como aplicar a Gestão do Conhecimento por meio de Redes Colaborativas através de uma ferramenta tecnológica?

Como resposta à principal questão desta pesquisa, com base nas análises realizadas sob o contexto de todos os conceitos trabalhados por esta pesquisa, pode-se afirmar que as ferramentas tecnológicas, auxiliadas pela cultura colaborativa, presente nas Redes Colaborativas, potencializam a Gestão do Conhecimento por meio de ferramentas que possibilitem um meio acessível, bem como recursos, às organizações visando a disponibilização de um ambiente propício aos processos da Gestão do Conhecimento, a fim de gerar vantagem competitiva a partir dos mesmos.

Ainda que se tenha conseguido responder à principal questão desta pesquisa, a partir do conhecimento adquirido, bem como dos dados levantados, entende-se que ainda existem possibilidades de pesquisas mais aprofundadas sobre este tema. Um problema relevante para um estudo futuro, seria a busca e análise de meios de mensurar o resultado obtido a partir dos processos da Gestão do Conhecimento, uma vez foi constatado por esta pesquisa, que para se entender completamente como ocorre a Gestão do Conhecimento, é necessário que se tenha conhecimento sobre os processos e cultura organizacional das empresas, uma vez que os ganhos obtidos estão implícitos em processo diários e, até mesmo, nas pessoas.

Referências

- AIESEC. (2015). Disponível em: <<http://www.aiesec.org.br>>. Acesso em: 25 ago. 2015.
- Balestrin, A., & Verschoore, J. (2008). *Redes de cooperação empresarial: Estratégias de gestão da nova economia*. Porto Alegre.
- Casarotto Filho, N., & Pires, L. H. (2001). *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. e ed. ed. São Paulo: Atlas.
- Castells, M. (2000). *A Sociedade em Rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura*. 1. ed. São Paulo: Paz e Terra.
- Erpen, J. G., Calle, G. A. D., Neto, E. S., & Dos Santos, N. (2015) Métodos e Técnicas de gestão do conhecimento aplicadas para melhorar a gestão do capital intelectual em núcleos setoriais de uma associação empresarial. *Revista Navus*, 5/nº1, Florianópolis.
- Fernandes, R. L. O. (2011). *A usabilidade do sistema de CRM da AIESEC em Brasília*. Universidade de Brasília.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ª edição, São Paulo.
- Gonçalves, S. F. R., & Vasconcelos, M. C. R. L. (2011). Práticas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento no Âmbito da Administração Tributária de Minas Gerais: Oportunidade para uma Política Institucional. *XXXV Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro.
- Lazzarini, S. G. (2008). *Empresas em rede*. São Paulo: Cengage Learning.
- Loss, L. (2007). *Um arcabouço para o aprendizado de redes colaborativas de organizações: uma abordagem baseada em aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento*. [s.l.] Universidade Federal de Santa Catarina.
- Marcus, R., & Watters, B. (2002). *Collective Knowledge: Intranets, Productivity, and the Promise of the Knowledge Workplace*. Microsoft Press.
- Mendes, H. M. P. (2012). Ferramentas de Gestão do Conhecimento – Comunidades de Prática: O Estudo do Caso Deloitte. *IPL (Escola Superior de Tecnologia e Gestão)*. Leiria.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa*. Rio de Janeiro.
- Perrow, C. (2002). *Organizing America: Wealth, Power and the Origins of Corporate Capitalism*. *Priceton University Press*.
- Pinochet, L. H. C., Barbosa A., & Da Silva, A. S. L. (2005). Preferências na Adoção de Recursos de TIC como Suporte na Rede Colaborativa Organizacional dos Conselhos Regionais de Medicina. In: *XXIX ENANPAD 2005 – Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração*.
- Podio. (2015). Disponível em: <www.podio.com>. Acesso em: 25 ago. 2015.
- Rosseti, A. G., & Morales A. B.T. (2007). *O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento*. Brasília.
- Souza, D., & Da Silva, L. A. (2003). *A Gestão do Conhecimento com o Apoio de Ferramentas Tecnológicas*. UNA, Belo Horizonte.