

A DIFUSÃO DO CONHECIMENTO ATRAVÉS DO NETWORKING THE KNOWLEDGE DIFFUSION THROUGH OF THE NETWORKING

Danillo Leal Belmonte¹; Luciano Scandelari²

¹Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Ponta Grossa – Brasil
belmonte@pg.cefetpr.br

²Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Ponta Grossa – Brasil
luciano@cefetpr.br

Recebido para publicação em: 21/03/05

Aceito para publicação em: 01/11/05

Resumo

Cada vez mais o conhecimento vem assumindo papel estratégico nas organizações. Graças às mudanças no ambiente empresarial, não há mais modelos que persistam por muito tempo. Este artigo, através da revisão de literatura sobre o tema, tem por objetivo apresentar o conceito de networking, bem como o de um modelo adaptado de gestão do conhecimento, para ser utilizado no processo de propagação do conhecimento em empresas de pequeno porte por meio de parcerias. A cooperação ocasiona um aumento na competitividade, buscando inovação constante. Contudo, a falta de comprometimento das organizações envolvidas com resultados futuros e a questão cultural, quanto ao não compartilhamento do conhecimento, são fatores que dificultam a disseminação do conhecimento e causam o fim do trabalho em rede.

Palavras-chave: *Networking, gestão do conhecimento, pequenas e médias empresas.*

1. Introdução

As organizações estão estruturando-se em novos tipos de aglomerados empresariais com características diversas. O interesse pelas novas formas de relacionamento entre empresas tem feito com que as empresas aumentem a competitividade no mercado bem como sua sobrevivência (OLIVEIRA, 2004).

As empresas e as pessoas estão se diferenciando por aquilo que fazem de melhor. O sucesso depende da capacidade que as pessoas das organizações têm em aprender e em usar os seus conhecimentos.

É interessante que existam desenvolvimentos de novos métodos de aprendizagem nas organizações. Mudanças demandam empresas cada vez mais competitivas. As empresas necessitam atender requisitos de inovação, preço, qualidade e em prazos cada vez menores.

O conhecimento pode ser definido como a informação mais valiosa e, conseqüentemente, mais difícil de gerenciar. É valiosa precisamente porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação.

As pequenas empresas geralmente apresentam pouca hierarquia, uma reduzida complexidade interna e um alto nível de flexibilidade final, propriedades que as fazem mais aptas a enfrentar a exigência de maior agilidade da competitividade atual, explica Mundim (1999). Estas características possibilitam que as pequenas empresas respondam às demandas dos clientes de uma

maneira muito efetiva. Clientes de pequenas e médias empresas (PMEs) valorizam suas rápidas respostas, aceitando níveis de preços mais altos, que são consequência direta dos lotes de tamanho reduzido e da alta variedade de produtos.

As PMEs, através do *networking*, concentram-se nas suas competências essenciais e, com isso, são capazes de produzir produtos inovadores. Desta forma, podem melhorar sua posição competitiva de uma maneira efetiva (MUNDIM, 1999).

No Brasil, de acordo com Souza (2003), o *networking* (trabalho em rede) está entre as três ferramentas de gestão de tecnologia menos utilizadas pelos gestores. A utilização gerencial e operacional do *networking*, é visto pela maioria das PMEs como algo ainda muito longe de ser praticado. A atuação conjunta com clientes, fornecedores e empresas da mesma rede é instrumento fundamental no ambiente competitivo. A não utilização desta ferramenta por parte das PMEs as marginaliza dos processos de cooperação mútua e parcerias.

Assim, o objetivo deste trabalho é apresentar um modelo adaptado de gestão do conhecimento utilizando a ferramenta *networking* para a disseminação do conhecimento.

2. Trabalho em rede

Esta forma de trabalho procura dispor e manter a cooperação entre empresas, organizações de negócios e de pesquisa e desenvolvimento (P&D), podendo incluir universidades, a fim de obter acesso a idéias, compartilhar habilidades, recursos, informações e expertise.

Networking, ou rede de relacionamentos é, segundo Souza (2003):

Um conjunto de técnicas e atitudes cuja aplicação requer um comportamento natural de solidariedade e de ajuda recíproca de todos aqueles que tomam consciência de que estamos em permanente interdependência nas redes de relacionamento – grupo, sociedade e humanidade.

Para Oliveira (2004), as redes se associam a aglomerados empresariais, denominados clusters, que se constituem de agrupamentos geograficamente concentrados de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns. Estes aglomerados formam-se de maneira espontânea ou induzida a partir de uma âncora inicial que estimula investimentos correlatos em segmentos complementares, formando elos de interdependência entre as instituições, gerando novos conceitos de desenvolvimento empresarial, aumentando a interdependência organizacional e redes de cooperação.

O *networking* é uma ferramenta utilizável principalmente nas fases de implantação das inovações e processos. Permite às organizações e a terceiros compartilhar habilidades, especializações, recursos, informações e conhecimentos. Tanto pode ser utilizada intra ou interorganizacionalmente. Oportuniza o aprendizado estruturado e compartilhado, cuja sinergia proporciona ambientes que tendem a inovações tecnológicas. Fazer *networking* é proporcionar o estabelecimento de uma rede de relações pessoais, que permite a troca de idéias, conselhos, informações, referências, contatos e sugestões, em que os recursos, habilidades e talentos são compartilhados e agregados. Fazer *networking* é criar, manter e usufruir sua rede de contatos, de forma consciente e sistemática, com a proposta de alavancar seus objetivos pessoais e profissionais (SOUZA, 2003).

O compartilhamento de conhecimentos e a realização de investimentos em ativos dedicados ocorrem somente caso cada organização individual tenha um mínimo de previsibilidade e de garantias quanto aos resultados a serem obtidos no futuro. Oliveira (2004) afirma que a confiança reduz a percepção de risco dos integrantes da rede.

Para o desenvolvimento das redes, Oliveira (2004) enumera algumas proposições:

- A validação de uma rede ocorre a partir da intenção de participação (nível individual);
- Uma rede evolui dinamicamente e se consolida a partir das interações entre os atuantes;

- A dinâmica dos negócios é central para o sucesso da rede (estratégia é extremamente relevante);
- É possível pensar o desenvolvimento de relações em uma rede a partir de uma lógica de projeto, que tenha uma perspectiva dinâmica e considere os interesses e recursos detidos pelos atuantes;
- É a complexidade das relações que define a necessidade de coordenadores específicos para a rede.

As alianças surgem em diferentes tipos de organizações que passam a ver na cooperação um importante caminho para aumentar a competitividade, através do compartilhamento de informações, tecnologia, recursos, oportunidades e riscos.

A simples união de empresas não assegura vantagens se não houver cooperação e eficiência no gerenciamento e empenho de todas as partes envolvidas no processo. O fato de alianças estratégicas serem essenciais, não significa que funcionem com a mesma facilidade com que são concretizadas.

2.1. Tipos de redes de PMEs

As redes de PMEs podem ser de dois tipos: topdown ou flexíveis. “As redes topdown constituem-se de empresas lideradas por uma grande empresa, que coordena um conjunto de empresas menores que atuam como fornecedoras diretas ou indiretas. Já as redes flexíveis são formadas por um consórcio de PMEs em que cada uma delas participa de determinado estágio do processo produtivo que constitui sua especialização, contribuindo para a produção de um bem que garanta a sustentabilidade de rede flexível como um todo. Considerando que é pouco provável que uma pequena empresa possa ter um alto desempenho em todas as etapas da cadeia produtiva, as redes flexíveis apontam para o estabelecimento de alianças estratégicas com o objetivo de viabilizar o acesso das PMEs aos recursos e à tecnologia necessários à sua manutenção e sobrevivência no mercado” (OLIVEIRA, 2004, p. 20).

As empresas que constituem uma rede normalmente formam consórcios, que estabelecem acordos entre seus integrantes. Eles visam atingir objetivos comuns e a constituição de uma entidade pelos participantes, destinada a realizar atividades que eles não desempenhariam isoladamente. Os principais tipos de consórcios são (OLIVEIRA, 2004, p. 20):

- Consórcio setorial: empresas concorrentes e complementares realizam um acordo que permite o ganho de competitividade aos membros pela difusão de informações e da complementaridade produtiva;
- Consórcio territorial: reúne empresas de todos os segmentos e atividades de uma região e ocupa-se, principalmente, das atividades informativas e de promoção do conjunto de empresas;
- Consórcio específico: restringe sua ação às atividades específicas para atingir um objetivo determinado, como a compra, produção ou exportação de produtos.

As criações de consórcios entre as PMEs as tornam tão competitivas quanto as grandes empresas se puderem oferecer vantagens nas funções como tecnologia, marca ou logística. A formação de um consórcio de cooperação, parceria e compartilhamento entre organizações envolvidas em torno de um mesmo segmento de mercado e em uma mesma região geográfica, podem viabilizar um arranjo organizacional competitivo tanto interna quanto externamente ao país.

3. Entidades tecnológicas setoriais e Arranjos produtivos locais

As Entidades Tecnológicas Setoriais (ETS) são definidas pelo Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT, 2003) como:

Uma organização civil, que em nome de um determinado setor da indústria, exerça a gestão de uma ou mais atividades como a de pesquisa e desenvolvimento; prestação de serviços técnicos; metrologia, normalização e certificação; gestão da qualidade; treinamento ou organização de bancos de informações tecnológicas.

As ETS são mais apropriadas para, setorialmente, desempenharem o papel de disseminadoras e gerenciadoras do conhecimento para o salto em direção à competitividade.

É inviável que se espere decisões isoladas para atender os diversos setores da tecnologia, principalmente no caso das PMEs.

O domínio da tecnologia é um dos únicos caminhos possíveis para a sobrevivência da empresa no mercado mundial.

Entre as características das ETS, MCT (2003) destaca:

- Gestão de projetos, P&D, inovação tecnológica, utilizando projetos cooperativos;
- Estimular e promover processos de transferência de tecnologia entre empresas do setor, aquela gerada no país;
- Coordenação de prestação de serviços técnicos, com ênfase à infra-estrutura laboratorial instalada no país;
- Coordenação da elaboração de propostas de normas técnicas, como a ABNT;
- Organização de eventos, simpósios, exposições.

Outra forma de se utilizar o conceito de redes empresariais é através dos Arranjos Produtivos Locais (APL).

Cassiolato e Lastres (2003) conceituam APL como:

Aglomeraciones territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais que apresentam vínculos. Envolvem a participação e a interação de empresas - que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, entre outros - e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos (universidades); pesquisa e desenvolvimento; engenharia; política, promoção e financiamento.

Com o aparecimento de novas tecnologias, através da realização de P&D, explica Cassiolato e Lastres (2003), ocorre uma maior interdependência das atividades entre as empresas. A crescente complexidade e o entrelaçamento das atividades produtivas têm contribuído para dificultar a demarcação das fronteiras setoriais.

As principais características dos APL são (CASSIOLATO e LASTRES, 2003):

- Representar uma unidade prática de investigação que vai além da tradicional visão baseada na organização individual, permitindo estabelecer uma ponte entre o território e as atividades econômicas, as quais também não se restringem aos níveis municipais; Focalizar um grupo de diferentes agentes para realização de P&D, treinamento, financiamento e atividades diversas;
- Capacidade de gerar inovações, aumentando a competitividade das envolvidas;
- Oportunidades relacionadas à urgência no desenvolvimento de políticas industriais e de ciência e tecnologia (C&T), para promoção e desenvolvimento das estruturas produtivas.

4. Gestão do conhecimento

A busca de técnicas que viabilizem às organizações reter, organizar e utilizar o conhecimento é objeto de estudo para a chamada Gestão do Conhecimento (GC). Segundo Boff (2001) é:

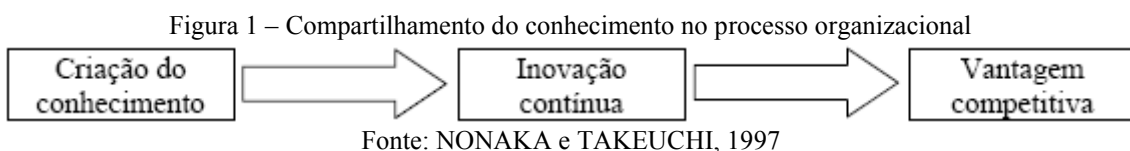
Um conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar o conhecimento; estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de idéias, solução de problemas e tomada de decisão.

Albrecht (2004) complementa Boff (2001): GC nada mais é que a capacidade da empresa de mobilizar todo seu potencial intelectual disponível e concentrar tal capacidade na realização de sua missão.

Com isso, “a criação do conhecimento organizacional consiste em criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 1).

Ainda assim, não faz sentido a definição de GC sem os conceitos de conhecimento, informação e dado. Conhecimento é a informação que, quando interpretada, serve de base para alguma tomada de decisão. Ele é inerente ao ser humano. Primeiramente, tem-se o dado, que pode ser uma palavra, um número ou algum outro elemento. Esse é facilmente armazenado com uso da tecnologia. Com um conjunto de dados relacionados, através de um sistema de informação (SI) é gerada a informação, que tem um significado e está inserida dentro de um contexto. Porém, para a informação ser útil, deve ser interpretada. Sveiby (1998) enfatiza a interpretação como característica fundamental para o conhecimento. A interpretação da informação fornece a previsibilidade a determinado acontecimento. Nesse caso, através de estudos de várias informações, é possível detectar um padrão para ser usado como previsões antes que o fato aconteça.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento acumulado é externamente compartilhado de forma ampla dentro da organização, armazenado como parte da base de conhecimentos da empresa e utilizado pelos envolvidos no desenvolvimento de novas tecnologias e produtos:



“Os seres humanos adquirem conhecimentos criando e organizando ativamente suas próprias experiências. O conhecimento que pode ser expresso em palavras representa apenas uma pequena parte do todo. Podemos saber mais do que podemos dizer” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 65). Os dois tipos de conhecimentos existentes são:

Figura 2 – Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito

Conhecimento Tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
Conhecimento da experiência	Conhecimento da realidade
Conhecimento simultâneo	Conhecimento seqüencial
Conhecimento na prática	Conhecimento na teoria

Fonte: NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.66

O poder econômico de uma empresa está mais em suas capacidades intelectuais e de serviço do que em seus ativos imobilizados. A maioria dos produtos e serviços depende principalmente de como os “fatores intangíveis baseados no conhecimento” – know-how tecnológico, projeto do

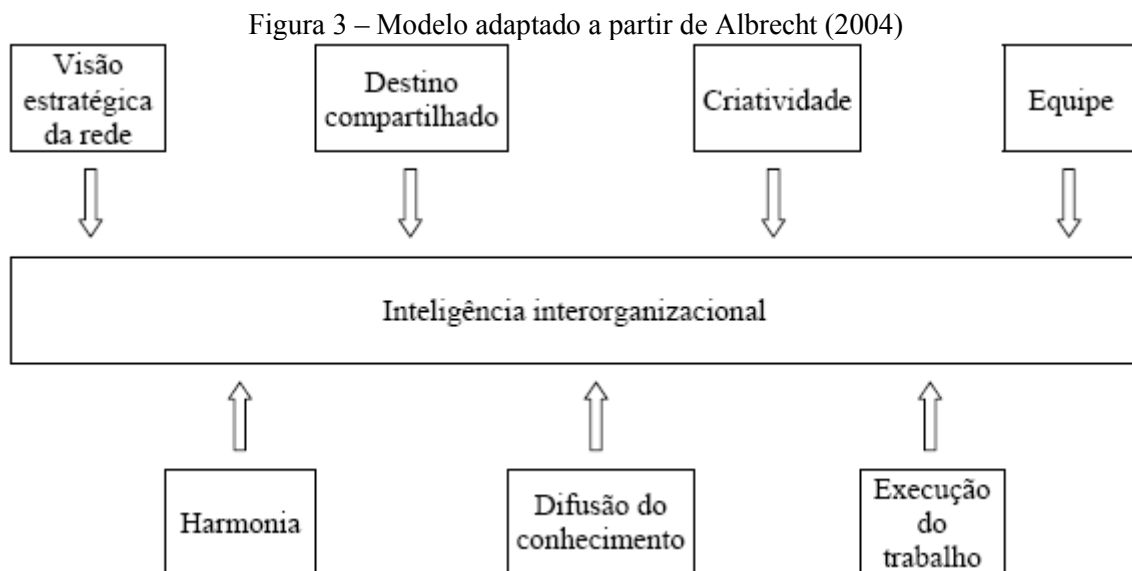
produto, apresentação de marketing, compreensão do cliente, criatividade pessoal e inovação – podem ser desenvolvidos (DRUCKER, 1992).

5. Uma nova concepção utilizando trabalho em rede

Várias funções nas empresas não empregam conhecimentos, mas sim tarefas rotineiras de baixa dificuldade. Porém, nos dias de hoje, o mercado potencial para difusão e utilização da GC é crescente. O conhecimento está sendo visto como a força propulsora para o sucesso organizacional e interorganizacional.

Uma vez definida GC, pode-se verificar sua importância dentro de qualquer organização, independente do seu tamanho. Tendo em vista que em uma rede ocorre a confiança mútua entre os participantes, o seguinte modelo é proposto para a realização do compartilhamento do conhecimento entre as empresas envolvidas.

Dentre os modelos estudados, o modelo de Albrecht (2004) ilustra uma nova forma de se praticar e difundir a GC na organização. Como tal modelo contempla tanto grandes como PMEs, segue a adaptação feita para sua utilização em uma rede de relacionamentos.



- Primeiramente, deve-se definir a estratégia para o networking. A realização de alianças estratégicas de longo prazo é imprescindível. Todos os colaboradores devem ter um direcionamento e um destino único para a rede;
- Os envolvidos têm uma mesma finalidade. A sensação de que “todos estão no mesmo barco” deve ser constante;
- Com vários especialistas participando do networking, são criadas novas formas de fazer as coisas em busca do sucesso entre as organizações envolvidas;
- O sentido coletivo de equipe é que garante o entusiasmo e motivação na rede;
- Alinhamento e congruência são prioridades cruciais para o sucesso;
- As organizações devem ser capazes de capitalizar seus conhecimentos coletivos, de propiciar o compartilhamento e a aplicação deles e de fomentar o desenvolvimento de novos conhecimentos;
- Co-responsabilidade interpessoal, aceita pelo maior número possível de pessoas dentro da rede, para fazer “o que tem de ser feito”.

Graças a isso, a inteligência da rede é criada e tem como propósito principal manter a cooperação entre as organizações envolvidas.

Contudo, não há uma fórmula que garanta o sucesso de um *networking*. O importante é tratar os fatores levantados. O modelo proposto visa suprir algumas falhas encontradas nas redes

convencionais, tais como falta de comprometimento com resultados em longo prazo e ausência de “armazenamento” (conhecimento explícito) e disseminação do conhecimento (prévio e gerado).

6. Conclusão

As mudanças no trabalho estão exigindo que as empresas saiam do âmbito individual e passem a pensar no relacionamento coletivo, baseado nos aglomerados empresariais.

Pode-se considerar que praticamente em todas as transações comerciais existem elementos de confiança. Sendo a confiança a promotora da cooperação, enfatiza Oliveira (2004), é mais provável que, quanto mais elevado o nível de confiança numa comunidade, maior a probabilidade dessa alcançar sucesso.

A utilização de qualquer ferramenta de gestão tecnológica necessita ser inserida sob o ponto de vista individual de cada empresa (ou ramo de empresas). Nota-se, principalmente em países menos desenvolvidos, como é o caso do Brasil, sua adaptação e implantação deve ser modificada para que seu sucesso seja efetivado. A uma fraca adaptabilidade das ferramentas propostas na literatura, conforme Souza (2003), para a realidade das empresas brasileiras, que possuem necessidades diversas nas várias etapas do processo.

Para preencher lacunas existentes nas adaptações feitas para utilização das redes de relacionamentos para PMEs, a representação adaptada é proposta, derivada do estudo sobre o modelo de Albrecht (2004). Notou-se que, a principal preocupação, e, deve ser realizada no início do projeto, é a definição de uma estratégia comum a toda rede. Como o modelo original foi criado para a difusão do conhecimento, o derivado contempla, em um de seus itens, o compartilhamento do conhecimento que é o item de sustentação de todo o *networking*. Não se pode deixar de lado as características de qualquer rede de relacionamentos, que são: estabelecimento de relações de confiança entre as partes, baseada no sentimento de co-dependência; existência da cooperação mútua; e manutenção da rede enquanto conveniente para as organizações envolvidas.

Juntamente com o modelo adaptado, uma alternativa identificada para as PMEs é a criação de uma rede flexível, aplicada numa ETS (podendo também ser utilizada num APL), pois assim, proverá estudos para futuras inovações tecnológicas naquele ramo de atividade, e assim, ocorrerá um aumento na competitividade para sua permanência no mercado.

A estruturação das redes de conhecimento e de relacionamento é conveniente, pois permite que cada trabalhador envolvido na rede tenha acesso às informações e isso possibilita que se atinjam os interesses marcados pela estratégia do *networking*. As redes, constituídas por especialistas, desempenham importante papel para a troca de informações competitivas, para um grupo de empresas de uma determinada região.

Abstract

More and more the knowledge comes assuming strategic paper in the organizations. The changes in the business environment, drove for the no existence of more models than persisting for a long time. This article, through of the literature revision about the subject, has for main objective to present the networking concept, as also a model adapted of knowledge management, for to be utilized in the propagation process of the knowledge in the small-scale companies through co-owners. The cooperation occasion an increase in the competitiveness, seeking constant innovation. However, the absence of compromise of the organizations involved with future results and the cultural question, in what refers the not knowledge sharing, it is factors that complicate to knowledge dissemination and cause the end of the work in net.

Key words: *Networking, Knowledge management, Small and medium companies.*

Referências

- ALBRECHT, K. Um modelo de inteligência organizacional. **HSM Management**, n. 44, p. 30-35, maio/jun. 2004.
- BOFF, L. H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Computação. Notas de aula, 2001.
- CASSIOLATO, J.; LASTRES, H. **Políticas para promoção de arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas: conceito, vantagens e restrições de equívocos usuais**. In: RedeSist, Rio de Janeiro, 2003.
- DRUCKER, P. **Administrando para o futuro**. São Paulo: Enio Matheus Guazzelli & Cia Ltda, 1992.
- MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA (MCT). **Programas de Apoio a Empresas: Entidades Tecnológicas Setoriais**, 2003.
- MUNDIM, A. **Proposta de um ambiente cooperativo suportado por computador para a participação de Pequenas e médias empresas em organizações virtuais**. São Carlos. 133 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Escola de Engenharia de São Carlos, USP, 1999.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, V. **Redes produtivas para o desenvolvimento regional**. Ouro Preto: Abepro, 2004.
- SOUZA, D. **Ferramentas de Gestão de tecnologia: um diagnóstico de utilização nas pequenas e médias empresas industriais da região de Curitiba**. Curitiba. 119 p. Dissertação (Mestrado em Tecnologia). PPGTE, CEFET, 2003.
- SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.