Revista Boletim do Gerenciamento

Site: www.nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento

Gestão do Conhecimento: Como Facilitar o Compartilhamento do Conhecimento em Equipes Remotas

Knowledge Management: How to Facilitate Knowledge Sharing in Remote Teams

VICENTE, Ana Carolina Galvão[1]; CUNHA, Pedro Henrique Braz[2].
calvicente@yahoo.com.br[1] ; pedro.cunha@poli.ufrj.br[2]

[1] Especialista em Gestão e Gerenciamento de Projetos, Rio de Janeiro-RJ.
[2] Marketing, Mestre em administração Internacional, I'Universté D'Angers, França

Informações do Artigo

Palavras-chave:
Gestão do Conhecimento
Lições Aprendidas
Equipes Remotas

Key word:
Knowledge Management
Lessons Learned
Remote Teams

Resumo:

Este artigo realiza um estudo de aprofundamento sobre a Gestão do Conhecimento e busca por alternativas que facilitem o compartilhamento do conhecimento perante as mudanças no mercado de trabalho e na relação indivíduo x organização. É feita uma análise do cenário atual, onde o fluxo de funcionários, a formação de equipes multiculturais e a adoção do regime home office se tornam cada vez mais expressivos, diminuindo a interação entre os colaboradores e consequentemente dificultando a transmissão do conhecimento. São abordados os principais conceitos de gestão do conhecimento, como ela se relaciona com a gestão de projetos e que benefícios pode trazer, além de soluções já adotadas por empresas adeptas ao regime home office. Por último, é feita uma proposta de medidas e melhorias a serem adotadas pela Wärtsilä Voyage, antiga Transas, no setor responsável pelo desenvolvimento de cenários 3D - cujos membros trabalham remotamente - visando uma maior integração entre as equipes envolvidas e um registro mais adequado do conhecimento adquirido ao longo dos projetos.

Abstract

This article conducts an in-depth study on Knowledge Management and seeks alternatives to facilitate knowledge sharing in light of changes in the labor market and the individual-organization relationship. An analysis of the current scenario is carried out, where employee turnover, the formation of multicultural teams, and the adoption of the home office regime are becoming increasingly significant, reducing interaction among employees and consequently hindering knowledge transmission. The main concepts of knowledge management are addressed, how it relates to project management, and the benefits it can bring, as well as solutions already adopted by companies that adhere to the home office regime. Finally, a proposal for measures and improvements to be adopted by Wärtsilä Voyage, formerly Transas, in the sector responsible for the development of 3D scenarios - whose members work remotely - is made, aiming for greater integration among the involved teams and a more adequate recording of the knowledge acquired throughout the projects.

1. Introdução

Ao consultar a definição de conhecimento no dicionário Michaellis [1] encontramos, entre outras:

- O ato de conhecer por meio da razão e/ou da experiência; cognição.

- Conjunto de informações e princípios que o homem aprendeu.

Ambas definições remetem à um processo individual e particular de cada sujeito. Entretanto, quando esses indivíduos pertencem à uma organização onde desempenham funções com um objetivo em comum, torna-se necessário que haja um controle e registro do conhecimento gerado, além de uma atmosfera favorável à sua criação.

Segundo o PMI [2], a gestão do conhecimento consiste em utilizar conhecimentos existentes e criar novos conhecimentos para alcançar os objetivos do projeto e contribuir para a aprendizagem organizacional. Evitando a recorrência de erros, atrasos e demais eventos indesejados durante o ciclo de vida de um projeto.

É um processo cíclico, nem sempre fácil de ser implementado e que envolve algumas variáveis, como por exemplo o ambiente de trabalho e a interação entre os envolvidos. Logo, mudanças culturais e de hábitos como as que veremos a seguir, podem interferir positiva ou negativamente no seu sucesso.

A influência da tecnologia na nossa rotina está cada vez maior, inovações são lançadas constantemente, utilizadas e tornadas obsoletas. Isso trouxe algumas mudanças na forma de agir e pensar dos indivíduos, na interação entre eles e consequentemente na dinâmica do mercado de trabalho.

Não só consequências diretas como a extinção de certas profissões (substituídas por máquinas), mas também na relação das gerações mais jovens que não se contentam mais com um emprego que apenas financie seus custos e estilo de vida, mas que também preencha suas aspirações e respeite seus princípios.

O tempo de permanência em um mesmo cargo vem diminuindo, enquanto há anos ou décadas atrás era comum dedicar-se a vida inteira à uma carreira na mesma empresa, hoje a rotatividade é mais valorizada, não só por acelerar a ascensão profissional, mas também pela possibilidade e necessidade constante de novos aprendizados.

Tal fato pode ser positivo para as empresas, pois somam ao seu quadro novos profissionais que passaram por experiências diversas e trazem ideias e métodos que podem resultar em melhorias nos seus processos. Por outro lado, a saída de um colaborador é uma perda não só de mão-de-obra experiente e capacitada, mas principalmente de conhecimento.

Além da relação com o trabalho, o local em que este é desempenhado também vem aos poucos sofrendo mudanças: em 2018 o IBGE [3] registrou um total de 3,8 milhões de brasileiros trabalhando em suas residências, 670 mil a mais que no ano de 2017 e o maior número registrado até então.

A epidemia do novo Corona vírus em 2020, trouxe a necessidade do isolamento social e pode vir a ser um grande acelerador do processo de migração para o *home office*, ou teletrabalho. Repentinamente, várias empresas tiveram que se reinventar para se adequar à nova realidade e continuar operando. O que pode envolver, por exemplo, alterações na troca de informação, nos processos, no controle do horário de trabalho, entre outros.

Uma vez que essas alterações sejam bem sucedidas, é bem provável que a adesão ao regime aumente, ainda que seja adotado de forma parcial, alguns dias por semana.

O fato é que para muitos cargos o ambiente empresarial não é mais essencial, basta um computador e uma boa conexão de internet para que o colaborador exerça com êxito sua função. Os benefícios são muitos, como economia do tempo do trajeto, flexibilidade de horário, mais tempo livre

para dedicar-se ao seu desenvolvimento pessoal e à sua família e consequente melhoria da qualidade de vida. Para a corporação pode representar redução de custos, sem queda da qualidade do trabalho entregue, maior satisfação dos funcionários e muitas vezes aumento da produtividade.

Porém, se não administrado corretamente, o distanciamento social entre os membros da equipe pode se tornar um obstáculo para o compartilhamento de conhecimento e experiências. Principalmente se tratando do conhecimento tácito, de difícil codificação e documentação.

Outra grande mudança cada vez mais presente no mundo corporativo, principalmente em multinacionais é a formação de equipes compostas por colaboradores de diferentes nacionalidades, também conhecidas por equipes multiculturais. Nessas equipes não só o idioma pode se tornar uma barreira, mas também o fuso horário, a cultura e os costumes de cada local, que de certa forma influenciam o raciocínio, o comportamento e a maneira de trabalhar de cada um.

Considerando todos esses fatores, o artigo busca indicar as ferramentas mais adequadas e identificar as melhores práticas de gestão do conhecimento para lidar com esses obstáculos da maneira mais eficiente possível.

Ao final, será feita uma análise do setor da Wärtsilä Voyage no Brasil, especificamente sobre como vem melhorando o gerenciamento dos seus projetos e como poderá melhorar ainda mais a sua gestão do conhecimento.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Contexto

Desde a pré-história, quando produzia suas próprias ferramentas e documentava sua rotina nas paredes das cavernas, é possível perceber a criatividade do ser humano e a sua capacidade de geração de conhecimento. E foi a partir do compartilhamento das informações geradas e adquiridas, que a sociedade se desenvolveu: o homem aprendeu a controlar o fogo, construiu as primeiras embarcações, desenvolveu o alfabeto, a matemática, a filosofia entre tantos outros conhecimentos que nos permitiram chegar à atualidade.

O conhecimento sempre esteve ligado às mudanças, se não como causa, como consequência. Com o conhecimento organizacional não é diferente.

A globalização tornou o mercado mais disputado. Se inicialmente o número de produtores de determinado artigo era limitado, agora com a facilidade de envio e o fácil acesso à diversos fornecedores a preços competitivos, o mercado precisa ser conquistado, gerando uma maior competição entre as empresas. Aquelas que se sobressaem ganham mais vantagens e acabam por captar uma fatia cada vez maior, causando a falência das menores.

Nonaka e Takeuchi [5] enfatizam:

> *As mudanças estão ocorrendo no ambiente externo em múltiplas dimensões e em ritmo acelerado. [...] Essas mudanças endêmicas no ambiente externo exigem mudanças contínuas e rápidas na organização. A gestão deve responder à mudança ou enfrentar o inevitável: mudar ou morrer.*

Assim a geração de conhecimento e a inovação surgem como um diferencial. As empresas capazes de assimilar as informações e as converterem em conhecimento mais rapidamente possuem vantagens competitivas em relação às demais, que aos poucos perdem espaço e deixam de existir.

Por esse motivo, torna-se imprescindível que as empresas que visam a longevidade de seus negócios realizem uma gestão eficaz de seus conhecimentos e ofereçam ambientes propícios para sua geração e compartilhamento.

Segundo Fialho *et al* [4]:

> *Em todos os setores, as empresas bem-sucedidas são as que têm as melhores informações ou utilizam de forma mais eficaz o seu conhecimento.*

2.2 Conceitos

Nonaka e Takeuchi [5] definem a gestão do conhecimento como:

> *[...] a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.*

Para que esse ciclo seja bem sucedido é necessária que ocorra a espiral de conhecimento, através da qual o insight inicial gerado por um indivíduo passa por diversas etapas até ser desenvolvido e convertido em um novo produto, processo ou procedimento, entre outros.

Segundo os autores [5], a espiral consiste na conversão entre os dois tipos de conhecimento existentes:

- O conhecimento tácito é pessoal, subjetivo, específico ao contexto e difícil de formalizar e comunicar

- O conhecimento explícito refere-se ao conhecimento que é transmitido na linguagem formal, sistemática, portanto é mais fácil de ser articulado e documentado.

Existem quatro modos de conversão de conhecimento – como podem ser vistos na Figura 1 – que juntos formam a espiral SECI, são eles:

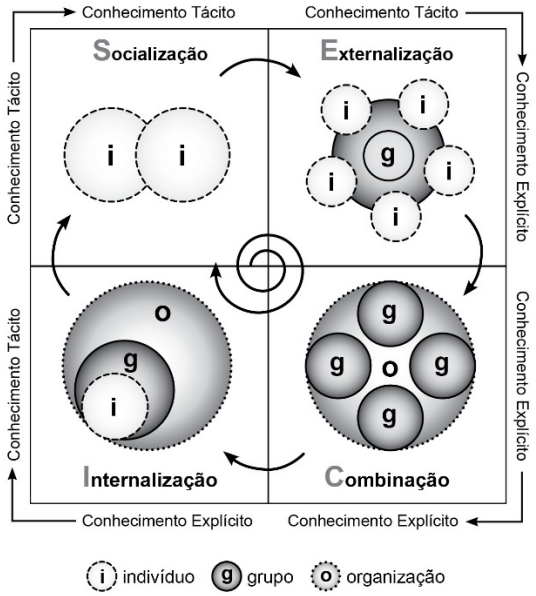
Socialização (de tácito para tácito): é o processo de compartilhamento de experiências, ocorre através da interação entre os indivíduos.

Externalização (de tácito para explícito): o conhecimento tácito é compartilhado com o grupo e pode ser discutido através de metáforas, conceitos, modelos etc.

Combinação (de explícito para explícito): trata-se da junção e reconfiguração das informações já existentes, de maneira a adicionar novas informações, resumir o conhecimento adquirido ou criar processos.

Internalização (de explícito para tácito): quando o conhecimento explícito é acessado e absorvido pelo indivíduo, convertendo-o em tácito.

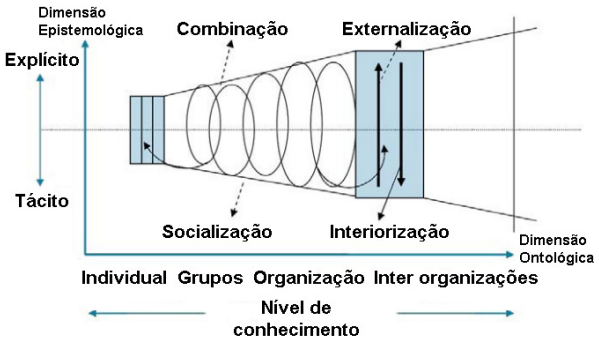
Figura 1 – Diagrama SECI



Fonte: Nonaka e Takeuchi [5]

Esse ciclo não ocorre uma única vez, mas sim diversas vezes e em diferentes níveis – como é possível observar na Figura 2 – até que o novo conhecimento seja devidamente desenvolvido, registrado e finalmente compartilhado como conhecimento organizacional.

Figura 2 – Espiral da criação do conhecimento organizacional



Fonte: Nonaka e Takeuchi [5]

2.3 Capital Humano

Uma organização por si só não produz conhecimento, ele é produzido única e exclusivamente por pessoas, o que as torna o maior ativo que as empresas podem ter na Era do Conhecimento.

O capital humano engloba a capacidade, o conhecimento, a habilidade, a criatividade, a inovação, os valores e as experiências individuais dos empregados e gerentes. [4]

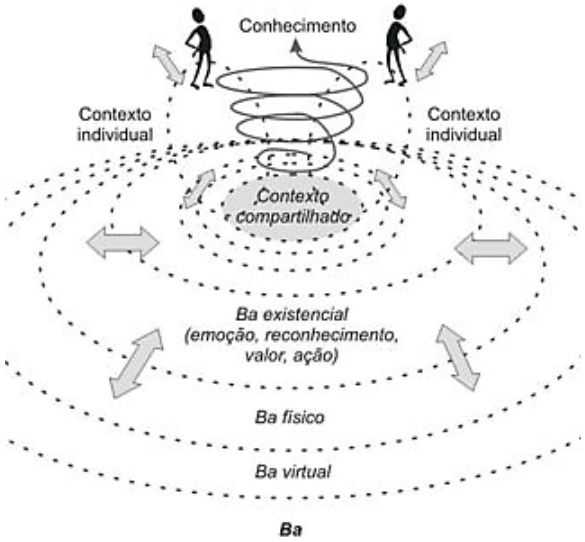
Uma vez que o processo de criação do conhecimento requer interação entre os indivíduos, torna-se necessário que haja um ambiente propício para que a mesma aconteça. Baseados no conceito do filósofo Kitaro Nishida, Nonaka e Takeuchi definiram o *ba*, que seria um contexto compartilhado em movimento. Seus participantes compartilham seus próprios contextos e, através da interação com os demais, mudam os contextos do *ba*, dos participantes e do ambiente. [5]

O *ba* não se restringe apenas a espaços físicos, podendo também ocorrer em espaços virtuais, e pode ser criado de forma natural ou intencionalmente, com a escolha das pessoas certas e a promoção da interação. Quanto mais diverso, melhor.

A própria organização é composta por diversos *ba*, em diferentes níveis, como pode-se observar na figura 3.

É importante manter os integrantes do *ba* motivados a compartilhar seu conhecimento tácito, proporcionando as condições adequadas, como autonomia, caos criativo, confiança, compromisso, entre outras. Essa tarefa cabe ao seu líder, que aqui podemos interpretar como sendo o gerente de projetos.

Figura 3 – Os diferentes *ba*



Fonte: Nonaka e Takeuchi [5]

3. Gestão do Conhecimento em Projetos

Na 6ª edição do PMBoK [2], a gestão do conhecimento aparece principalmente no subprocesso Gerenciar o Conhecimento do Projeto, dentro do grupo de Gerenciamento da Integração. Seu objetivo consiste em reutilizar conhecimentos organizacionais anteriores e criar novos conhecimentos através do seu compartilhamento e integração.

Ao contrário do que muitos podem achar, não se trata apenas de documentar o conhecimento ou as lições aprendidas, já que nestes casos estamos tratando apenas do conhecimento explícito. Envolve também:

> *garantir que as habilidades, experiências e expertise da equipe do projeto e de outras partes interessadas sejam utilizados antes, durante e depois do projeto.* [2]

Para isso, é necessário criar uma atmosfera de confiança e que motive o compartilhamento, remetendo ao conceito do *ba*.

Entre as entradas desse processo, destaque para os fatores ambientais da empresa e os ativos de processos organizacionais. A cultura organizacional de valorização do aprendizado, de confiança e de incentivo ao compartilhamento e ao crescimento profissional, juntamente com os requisitos de comunicação e os procedimentos formais de compartilhamento de conhecimento e de informações bem estruturados podem ser grandes facilitadores.

Além disso, é importante levar em conta a localização geográfica das diferentes equipes envolvidas ao determinar quais métodos, para adquirir e compartilhar conhecimento, podem ser mais eficazes.

As ferramentas e técnicas de gerenciamento do conhecimento buscam conectar os envolvidos para compartilhar o conhecimento tácito, elas irão variar conforme a natureza do projeto. Alguns exemplos são: redes de relacionamento,

comunidades de prática, reuniões, aprendizagem por observação, fóruns de discussão, eventos de compartilhamento de conhecimento, oficinas, treinamentos etc.

Essas ferramentas podem ser utilizadas tanto presencialmente quanto de maneira virtual, entretanto o PMI [2] destaca que a interação presencial é mais eficaz em desenvolver relações de confiança. Logo, devem ser priorizadas no início e uma vez que essas relações são estabelecidas, a interação através de meios virtuais pode ser aplicada.

Já as ferramentas de gerenciamento de informações são utilizadas para facilitar o acesso ao conhecimento explícito já codificado. Elas incluem métodos de codificação de conhecimento explícito, coleta de informações, sistema de informações de gerenciamento de projetos (SIGP) etc.

Uma das principais saídas desse processo é o registro das lições aprendidas. É através dele que as dificuldades, os problemas e os riscos enfrentados, além das oportunidades percebidas são registrados. Seu principal objetivo é evitar que os erros cometidos sejam repetidos em outros projetos, assim como divulgar qualquer aperfeiçoamento alcançado. Se realizado corretamente e incorporando sua consulta como uma prática na cultura organizacional, auxiliará na melhoria contínua dos projetos.

4. Gestão do Conhecimento além da inovação

Como é possível observar, apesar de muitas vezes esse conceito estar relacionado à inovação, a gestão do conhecimento pode proporcionar diversas melhorarias, tais como: obter e disseminar o conhecimento externo, aumentar o grau de colaboração da equipe, preservar a memória da organização, reutilizar soluções, ganhar produtividade, identificar os detentores do conhecimento, identificar e proteger seus conhecimentos essenciais e estratégicos. E, principalmente, reduzir o tempo de resposta aos desafios institucionais.

5. Gestão do Conhecimento no *Home Office*

Com a pandemia do novo Corona vírus, várias empresas se viram obrigadas a adotar o trabalho remoto como principal forma de trabalho e tudo indica que este veio para ficar. Uma das principais questões nesses casos é a transição do *ba* físico para o *ba* virtual. Se antes bastava fazer uma pergunta para o colega ao lado, agora é necessário escrever uma mensagem, enviar um e-mail ou até mesmo agendar uma reunião.

A falta da interação física certamente afetará a forma como o conhecimento é trocado e precisaremos descobrir maneiras de energizar esse novo *ba*. Ainda há muito a ser estudado, mas Prithwiraj Choudhury [6] nos aponta alguns caminhos.

Em entrevista com diversas empresas adeptas a esse sistema, ele descobriu que o grau de satisfação dos empregados aumentou, assim como a sua produtividade e a retenção, enquanto os custos diminuíram. É uma negociação ganha-ganha, onde até mesmo o meio ambiente sai ganhando, com a redução da emissão de carbono.

Para facilitar a comunicação, principalmente em companhias que trabalham em fusos horários diferentes, uma das soluções é ter um meio através do qual os funcionários possam escrever suas perguntas e comentários para serem vistos e respondidos assim que possível. Essa abordagem torna mais confortável o compartilhamento e o *feedback* de novas ideias, já que a pressão é menor do que em uma reunião, por exemplo. Para *brainstorming*, videoconferências e quadros brancos virtuais são algumas das ferramentas utilizadas.

Quanto ao compartilhamento de conhecimento, uma das companhias resolveu o problema disponibilizando uma documentação de fácil acesso, à qual todos são encorajados a contribuir. Ele destaca que esta pode ser vista como um trabalho extra, mas é um preço pelo qual vale-se à pena pagar.

Outra possibilidade seria a criação de um repositório com transcrições, apresentações, gravações de seminários e reuniões, que poderiam ser consultados pelos colaboradores conforme necessidade.

6. Caso Wärtsilä x Transas

6.1. Histórico

A Wärtsilä é uma grande empresa do ramo marítimo e de energia que busca oferecer soluções inovadoras e sustentáveis aos seus clientes. Atualmente conta com cerca de 19 mil colaboradores e está presente em mais de 80 países.

Em 2018, como parte de seu planejamento estratégico, adquiriu a Transas, uma líder em controle de tráfego, treinamento e simulação marítima, que contava com mil funcionários, surgindo assim a Wärtsilä Voyage.

Com a aquisição, os novos funcionários precisaram se adaptar aos novos procedimentos, processo esse que ainda está em andamento.

Aqui será feita uma análise de como os conceitos de gestão do conhecimento, as boas práticas de gerenciamento de projetos e a infraestrutura da Wärtsilä puderam e poderão melhorar ainda mais os projetos de desenvolvimento de cenários 3D executados pela Wärtsilä Voyage.

6.2. A Equipe

O time encarregado por esses projetos está dentro da estrutura de P&D e divide-se em dois grupos, o mais veterano situado em Saint Petersburg, onde também estão os desenvolvedores dos simuladores, e o mais novo, porém também experiente, no Rio de Janeiro. Esses *designers* são responsáveis pela criação dos cenários 3D utilizados nas simulações, reproduzindo portos de diversas cidades do mundo, conforme solicitações dos clientes. Um trabalho preciso, que procura ser fiel à realidade, e ao mesmo tempo artístico e criativo, buscando resultados cada vez melhores e que acompanhem a evolução tecnológica dos simuladores. Para tal, utilizam um *software* criado pela própria empresa, que também pode ser fornecido aos clientes que queiram produzir seus próprios cenários, capacitados através de treinamentos.

Devido aos prazos de entrega e ao orçamento desses projetos, muitas vezes falta tempo para experimentações e estudos de melhorias.

Apesar de exercerem as mesmas funções, atualmente não existe um contato mais próximo ou uma troca de informações e conhecimento entre as equipes, ambas desempenham suas tarefas de maneira independente, o que muitas vezes resulta em produtos com custo e qualidade distintos.

O time brasileiro, ao qual daremos maior enfoque, foi criado pela Transas em 2014, quando recebeu seu primeiro treinamento, e na época estava subordinado ao escritório dos Estados Unidos. Pela falta de um espaço físico que acomodasse a todos, optou-se pela modalidade do teletrabalho (ou *home office*), ao qual a equipe se adaptou muito bem. Treinamentos presenciais eram dados sempre que ocorria alguma mudança significativa no *software* utilizado, cerca de uma vez ao ano. Podemos dizer que a equipe aprendeu o trabalho do zero, sem a orientação presencial de profissionais mais experientes ou suporte dos especialistas em simulação, como provavelmente ocorreu com o time russo.

Por tratar-se de projetos menores e com envolvimento de poucas pessoas, a comunicação sempre foi feita de maneira informal e direta, sem muitos registros. O mesmo ocorria com os projetos, que não eram devidamente documentados.

Com o passar do tempo, o aumento de projetos e a independência da equipe, algumas medidas de melhoria foram tomadas, como o acompanhamento dos projetos por meio do sistema Jira e o maior controle do cronograma de projetos e da alocação dos recursos.

Após a aquisição, o time passou a se reunir com maior frequência, agora no

escritório, o que aproximou a equipe e facilitou a integração.

Entretanto, apesar de todas essas melhorias, nunca houve um registro efetivo das lições adquiridas em cada projeto, não apenas de novos meios ou de formas mais eficientes de desempenhar as tarefas, mas também das dificuldades enfrentadas e das soluções encontradas. Ocorreram casos, por exemplo, em que determinado problema se repetiu, porém ninguém se recordava como o este havia sido solucionado anteriormente.

6.3. Gestão do Conhecimento na Wärtsilä

De acordo com Fialho *et al* [4]:

> *Organizações que aprendem são capazes de interagir, intervir e se adaptar constantemente, visualizando e cocriando o futuro da empresa e do mercado. Uma organização que aprende é uma organização que sabe criar, adquirir e transferir conhecimento de forma efetiva e que modifica seu comportamento para gerar novos conhecimentos.*

A aprendizagem precisa ser parte da cultura organizacional, pois é um diferencial de mercado na Era do Conhecimento. É a partir dela que o conhecimento é gerado, o que resulta em melhorias nos seus produtos e serviços, lhe dando vantagem competitiva. Para tal, é fundamental inspirar e incentivar os talentos humanos.

Na Wärtsilä existe uma cultura de incentivo à inovação e à mudança, não apenas na criação de novos produtos, mas também na modificação e melhoria de processos. Há um cuidado em proporcionar um ambiente aberto ao diálogo e à novas ideias, no qual as pessoas se sintam confortáveis e encorajadas a falar e serem ouvidas.

Os funcionários contam com uma série de cursos disponíveis e programas de aperfeiçoamento, entre outros incentivos, o que demonstra uma preocupação em desenvolver as habilidades da equipe, estimular o aprendizado e o crescimento profissional, valorizando o capital humano.

> *Não há aprendizagem organizacional sem aprendizagem individual.* [4]

Com relação às lições aprendidas, o guia de gerenciamento de projetos da empresa, as considera uma entrega do relatório final do projeto, juntamente com seus resultados. Entretanto, é destacada a importância de preencher o formulário periodicamente, sem deixar para fazê-lo ao final do projeto. Dessa forma, a equipe se beneficia do aprendizado durante seu andamento, e como as informações ainda são recentes, serão lembradas mais facilmente e, portanto, registradas com mais detalhes.

Outras boas práticas citadas são:

- Focar no “por que?” e “como?”
- Enfatizar também o sucesso.
- Avaliar cada fase do projeto.
- Incluir toda a equipe.
- Tornar os tópicos úteis, amplamente aplicáveis e acessíveis.

Nota-se que as ferramentas disponíveis e a cultura organizacional já são elementos favoráveis à implementação do subprocesso de registro das lições aprendidas, cabendo então ao líder da equipe iniciar a sua adesão e facilitar a adaptação de seus membros.

7. Sugestões de Melhorias

Baseado nos conceitos de gestão do conhecimento e nas ferramentas sugeridas pelo PMI [2], esse artigo busca apontar sugestões de melhoria que poderão ser aplicadas com o objetivo de registrar de forma mais eficaz as lições aprendidas nos projetos de cenários 3D desenvolvidos pela Wärtsilä e melhorar a interação entre as equipes mencionadas.

Considerando que a prática do teletrabalho está sendo amplamente adotada, as soluções aqui propostas podem ser de grande utilidade para outras empresas de diferentes setores.

7.1. Lições Aprendidas

Para que seja feito um registro mais eficiente das lições aprendidas sugere-se a adoção de reuniões rápidas, a serem feitas semanalmente, onde poderão ser discutidos não apenas os aprendizados e as dificuldades enfrentadas, mas também servirão para acompanhar o andamento dos projetos.

Recomenda-se também a realização de encontros presenciais, principalmente nas reuniões de *kick off* e fechamento dos projetos, onde a versão final do formulário de lições aprendidas será revisada pelos membros da equipe e posteriormente disponibilizada. Esses encontros também poderão ser de grande utilidade para o compartilhamento do conhecimento tácito.

Para o registro das lições, a equipe poderá utilizar-se dos formulários disponibilizados pela empresa.

7.2. Comunidades de Prática

Proporcionar um ambiente virtual que permita uma fácil comunicação entre todos os membros das equipes, para que possam compartilhar dificuldades e soluções, também pode ser proveitoso. Além de facilitar o compartilhamento do conhecimento, irá incentivar a comunicação entre os dois times. Entretanto é necessário que ambas as equipes estejam abertas à essa ferramenta e dispostas a compartilhar, nesse caso pode ser que haja alguma resistência.

A estrutura pode ser similar à um fórum para perguntas e respostas e contar com uma grande biblioteca de objetos 3D desenvolvidos por ambas as equipes e categorizados de forma que possam ser facilmente encontrados e reutilizados em outros projetos.

Futuramente essa comunidade poderia ser estendida – perante uma taxa – aos clientes que utilizam o mesmo *software* e que queiram tirar proveito dessas facilidades e do contato direto com os *designers*.

7.3. Rotação Estratégica

Não pelo trabalho em *home office*, mas principalmente pelo fato de a equipe da Wärtsilä Voyage no Brasil ser pequena, os *designers* não têm muito contato com os equipamentos, como os simuladores, ou com os clientes, isso pode afetar o entendimento da importância do seu trabalho como um todo. Ademais, ter mais detalhes de como o produto final será utilizado ajuda a prever e consequentemente prevenir possíveis contratempos, além de aumentar o conhecimento do funcionário sobre o negócio como um todo e dar uma nova visão, que poderá resultar em insights de melhoria.

Por conta disso, seria interessante que houvesse uma maior inclusão desses profissionais nos demais processos, como em visitas aos clientes ou participações em eventos, por exemplo.

Outra alternativa, seria fazer um intercâmbio entre as duas equipes, trocando alguns profissionais temporariamente para trabalhar em projetos específicos, propiciando uma troca de conhecimento entre as equipes e aumentando a aproximação e a empatia entre seus membros.

7.4. Aperfeiçoamento e Melhorias

Durante a execução dos projetos, pode ser que não sobre tempo para o estudo de melhorias mais significativas ou de novas ferramentas. Nesse caso, sugere-se que cada membro tenha algumas horas mensais destinadas ao estudo e aperfeiçoamento das técnicas. A escolha do tópico poderá ser livre e individual ou definida em grupo, posteriormente cada um poderá compartilhar suas descobertas com o restante.

Podem ser realizados pequenos treinamentos e oficinas entre os membros, seja internamente ou entre equipes, para o ensinamento de modelagens e estruturas mais complexas, por exemplo.

7.5. Compartilhamento de Conhecimento

Conforme sugerido por Prithwiraj Choudhury, uma das soluções para o compartilhamento do conhecimento no

ambiente virtual seria a criação de uma densa documentação – o mais detalhada possível – que pudesse ser facilmente acessada e editada por todos.

Devido ao tamanho da equipe, o tempo gasto nesse processo não compensaria, sendo mais interessante o acompanhamento presencial de novos membros durante seus primeiros meses e o compartilhamento contínuo do conhecimento e das lições aprendidas entre todos.

Porém, caso identifique-se uma demanda por parte dos clientes, pode-se gravar uma série de vídeo-tutoriais que seriam de grande utilidade para todos (clientes e equipes) e poderiam funcionar como um curso online. Assim o esforço valeria a pena, por conta do retorno financeiro e de sua ampla utilização.

Nessas condições, o curso criado não só funcionaria como uma alternativa ao treinamento presencial, como também como um registro desse conhecimento para uso de todos. Atuando como uma solução à retenção do conhecimento e evitando sua perda quando da saída de algum colaborador considerado essencial.

Inclusive, o próprio desenvolvimento do curso seria uma ótima forma de compartilhar o conhecimento e integrar as equipes.

8. Considerações Finais

A Gestão do Conhecimento é um assunto relativamente novo, sobre o qual ainda pode haver muito a ser descoberto. Entretanto, com as informações que já possuímos, é notável a sua importância para a sobrevivência das organizações, principalmente daquelas diretamente ligadas à tecnologia.

Sabe-se que existem dois tipos de conhecimento, o tácito e o explícito e que as diferentes transições dentro da espiral do conhecimento contribuem para a geração do conhecimento organizacional. Sabe-se também que o ambiente no qual as pessoas estão inseridas tem grande influência sobre as interações entre as mesmas e, por isso, deve-se ter o cuidado de propiciar um ambiente favorável às trocas. No que tange o gerenciamento de projetos, constatou-se que a gestão do conhecimento está presente principalmente no registro das lições aprendidas e que algumas ferramentas podem ser de grande utilidade.

É importante reforçar que o único agente gerador de conhecimento nas empresas são as pessoas, e por isso deve-se estimular a comunicação frequente e informal constantemente, além de incentivar o crescimento intelectual e as interações entre diferentes setores.

Para isso, é necessário que haja o apoio dos líderes, que devem estimular seus funcionários à aprendizagem contínua, gerar espírito de equipe e estabelecer uma relação de parceria com sua cadeia de valor, afinal não somente os funcionários, mas também clientes e fornecedores podem agregar e cooperar.

Como é possível observar atualmente, o mundo e as relações de trabalho estão mudando, e é importante que haja uma adaptação das empresas para que continuem competitivas e ativas pelos próximos anos. Essas mudanças estão sendo aceleradas pela pandemia, tornando essa transformação ainda mais necessária.

A mudança do *ba* físico para o *ba* virtual requer alguns ajustes, os quais talvez ainda não tenhamos total conhecimento. Até o presente momento existem poucos estudos sobre o assunto, mas muitos estão se beneficiando dessa nova forma de trabalho, o que nos indica que continuará sendo adotada. O melhor a fazer é aprender com as empresas já adeptas a esse sistema e adaptar suas soluções para a nossa realidade.

No caso da Wärtsilä Voyage, conclui-se que a equipe brasileira foi melhorando sua maturidade em projetos ao longo dos anos, porém ainda existem falhas no registro das lições aprendidas e no compartilhamento do conhecimento, principalmente na sua relação com a equipe russa.

A cultura da organização e a equipe já adaptada ao *home office*, serão grandes

facilitadores para o sucesso das melhorias sugeridas, sendo apenas uma questão de avaliação da viabilidade de implementação e de tempo e adaptação.

Porém, é importante destacar que em algumas empresas com baixa maturidade em projetos, pode ser que seja necessário realizar uma mudança no âmbito cultural, resultando em um esforço maior – principalmente se houver resistência. Por esse motivo, cada caso deve ser analisado individualmente.

9. Referências

[1] MICHAELLIS, Dicionário Online de Português. São Paulo: Melhoramentos, 2020. Disponível em:<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/conhecimento/>. Acesso em: 20/05/2020.

[2] PMI - Project Management Institute. Guia PMBOK, Newton Square: Project Management Institute, 2017.

[3] IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Características Adicionais do Mercado de Trabalho 2018. Rio de Janeiro: IBGE, 2018. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101694_informativo.pdf>. Acesso em: 20 maio 2020.

[4] FIALHO, F. A. P. F.; MACEDO, M.; SANTOS, N; MITIDIERI, T. C. Gestão do Conhecimento e Aprendizagem – As Estratégias Competitivas da Sociedade Pós-industrial. Florianópolis: Visual Books, 2006.

[5] TAKEUCHI, H., NONAKA, I. Gestão do Conhecimento. São Paulo: Artmed, 2008.

[6] CHOUDHURY, P. Our Work-from-Anywhere Future. Harvard Business Review, Cambridge: 2020. Disponível em:< https://hbr.org/2020/11/our-work-from-anywhere-future>. Acesso em: 20 dez. 2020.