

# **Elaboração e aplicação de um modelo de Gestão do Conhecimento adaptado para o departamento comercial de uma indústria farmacêutica**

Autoria: Roberto Rego Vieira da Rocha, Paulo Fernando Pinto Barcellos, Ângela de Moura Ferreira Danilevicz

## **Resumo**

*Os debates e estudos sobre a importância do conhecimento têm sido cada vez mais frequentes nos últimos anos. As empresas e universidades de negócios consideram a Gestão do Conhecimento uma vantagem competitiva para as organizações que conseguem estabelecer e aplicar modelos voltados para este fim. A bibliografia atual sobre este tema tem demonstrado duas tendências de propostas práticas para a Gestão do Conhecimento. A primeira enfatiza a importância do desenvolvimento de softwares responsáveis pela disseminação e estocagem dos conhecimentos organizacionais adquiridos de diversas fontes. A segunda, aplicada neste trabalho, é focada na capacidade e potencial dos indivíduos, e destaca a importância de criar e compartilhar conhecimentos através das pessoas. Este trabalho demonstra, a partir de um modelo de criação e gestão do conhecimento organizacional desenvolvido pelos professores Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, e denominado “Espiral do Conhecimento”, uma aplicação prática de Gestão do Conhecimento numa equipe de representantes de vendas de uma indústria farmacêutica. Evidenciam-se, como consequência desta adaptação, novas rotinas do processo de “Espiral do Conhecimento”, apresentando-se melhorias qualitativas e quantitativas nos resultados da equipe.*

*Palavras chave: Gestão, Conhecimento, Pessoas.*

## **1. Introdução**

No início da década de 90, a idéia de “organização voltada para o aprendizado” foi disseminada por Senge (1990). Antes dele, Argyris (1977) já procurava introduzir no meio acadêmico a idéia de que o “aprendizado organizacional” era fator importante para a sobrevivência das empresas. A base da teoria de Senge (1990) é a de que as organizações conquistam suas vantagens competitivas através da sua capacidade de aprender consigo mesmas e com as outras empresas.

Com a abordagem da aprendizagem organizacional, as organizações começaram a buscar, internamente, temas que realmente representassem capacidades diferenciadas. Surgiram, então, os debates relacionados ao conhecimento interno das organizações e, posteriormente, à gestão do conhecimento.

Considerando-se que uma empresa é um conjunto de pessoas trabalhando para produzir alguma coisa: produtos, serviços ou uma combinação de ambos. A eficácia com que ela produz depende do conhecimento acumulado nas rotinas, nos processos, na cabeça dos seus funcionários e nos equipamentos de produção. Leonard-Barton (1998) amplia este conceito e preconiza que as organizações, além de “instituições financeiras”, são, antes de tudo, “instituições de saber”.

O setor farmacêutico, especificamente, é um segmento que mais tem sentido as transformações decorrentes da chamada economia globalizada e das mudanças nos ambientes organizacionais.

As fusões e aquisições de empresas farmacêuticas vêm acontecendo de forma muito rápida na última década. As companhias buscam conquistar vantagens competitivas pela ampliação dos seus portfólios de lançamento de novos produtos, maior eficiência nas áreas de distribuição e marketing (em grande parte por unirem suas áreas de vendas e promoção médica), e pela ampliação das suas participações de mercado.

Analisando-se o atual cenário da indústria farmacêutica mundial, e utilizando-se uma abordagem voltada para a Gestão do Conhecimento, pode-se supor que o grande objetivo destas aquisições entre empresas, ou mega-fusões, é o aproveitamento e a utilização, da forma mais conveniente possível, da estrutura de especialistas e de pesquisa científica das companhias incorporadas. Para estas organizações, o importante é deter o conhecimento dos processos, das patentes, dos métodos e das pessoas existentes nas incorporadas ou compradas.

O gerenciamento destes ativos intangíveis compreende todas as áreas e departamentos de uma organização. Nohria et al. (1999) afirmam que, apesar de algumas empresas destinarem a função de gerenciar o conhecimento a departamentos ou setores específicos, como Recursos Humanos ou Tecnologia da Informação, a prática tem demonstrado que os resultados só aparecem se a empresa facilitar os meios de criação e disseminação do conhecimento, homogeneamente, em todas as suas áreas de atuação.

Especificamente as áreas de marketing e comercial se apresentam como potenciais para o desenvolvimento de abordagens relacionadas à gestão e criação de conhecimentos, seja pela importância estratégica, justificada pelo contato direto com a razão da existência das empresas, os seus mercados, ou pela exigência de inovação, rapidez e criatividade, presentes na rotina diária destes departamentos. Os departamentos comerciais das empresas acabam por representar as formas mais sensíveis e dinâmicas de trocas de conhecimentos com os clientes. O fluxo de informações tem nos representantes, vendedores, agentes comerciais e outros que têm contato direto com os clientes, uma via de duplo sentido. Levam as mensagens elaboradas pelo marketing e captam dos clientes as suas necessidades, sugestões e reclamações.

Este trabalho buscou, portanto, responder uma pergunta que se apresentava de forma pujante na nova realidade da indústria farmacêutica: como desenvolver um modelo de gestão do conhecimento para a área comercial de uma empresa farmacêutica?

Focando um pouco mais esta pergunta: como desenvolver um modelo aplicável de gestão do conhecimento para uma equipe de representantes comerciais de uma empresa farmacêutica que atue no mercado brasileiro?

## **2. Objetivos do trabalho**

A bibliografia atual, sobre gestão do conhecimento, tem apresentado duas grandes tendências de propostas práticas. De um lado as que enfatizam os aspectos organizacionais, como o fluxo de informações, a infra-estrutura e o controle através de indicadores de desempenho. De outro o destaque para os processos individuais e grupais.

Na primeira hipótese o indivíduo aparece como mais um elemento organizacional, no qual os autores concluem que a gestão direta de pessoas, devido a sua complexidade, exige muito esforço com contrapartida incerta de resultados. Nesta abordagem, evitam o enfoque do desenvolvimento das competências dos indivíduos e dirigem os esforços e investimentos para o desenvolvimento de *softwares* que agilizam e controlam as etapas e disseminação e armazenagem dos conhecimentos. A segunda, centrada no potencial dos indivíduos, relaciona a importância de se gerir e criar conhecimentos a partir das pessoas.

Este estudo pretendeu mostrar que a segunda hipótese, uma vez aplicada formalmente, através de um modelo planejado, poderia trazer uma série de benefícios, gerando vantagens

competitivas importantes para a organização.

O objetivo principal deste trabalho foi propor e aplicar um modelo de gestão do conhecimento em uma equipe de representantes comerciais de uma empresa multinacional farmacêutica, que desenvolvem suas atividades no mercado de produtos farmacêuticos de consumo hospitalar no Rio Grande do Sul. A partir da aplicação deste modelo de gestão do conhecimento específico, pretendeu-se avaliar as melhorias alcançadas na qualidade do gerenciamento das informações dentro da equipe e medir os resultados quantitativos atingidos, comparando-se os resultados de vendas anteriores com os resultados conquistados após a aplicação do modelo.

O arquétipo construído fundamentou-se nas opiniões apresentadas pelos autores da área: Kim (1993), Terra (2000), Garvin (1993), Leonard-Barton (1998), Schein (1996), Sveiby (1998), Quinn (1999), Spender (1996), Nohria et al. (1999), Senge (1990), Grant (1996) e Davenport e Prusak (1998), e foi construído com base na teoria de criação do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1997).

### **3. Metodologia**

Para a aplicação prática, foi considerada a existência de dois tipos de conhecimento, conceituados na epistemologia de Polanyi, citado por Nonaka e Takeuchi, (1997): o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

O conhecimento tácito é aquele existente na mente dos indivíduos e que, muitas vezes, é difícil de ser externalizado e comunicado para outras pessoas. Para Polanyi este tipo de conhecimento é constituído por elementos cognitivos e técnicos. Os elementos cognitivos são “modelos mentais”, criados pelas pessoas para definirem e interagirem com o mundo que vivem, estabelecendo e manipulando analogias com as suas percepções. Estes modelos, através de arquétipos, paradigmas, crenças, pontos de vista e conclusões, ajudam os indivíduos a perceberem e definirem seus mundos.

Já o elemento técnico do conhecimento tácito advém da experiência e constitui o chamado *know-how*, as técnicas e as habilidades de um indivíduo.

O conhecimento explícito pode ser considerado como aquele que pode ser formalmente repassado para outras pessoas. É facilmente identificado pelo seu possuidor, que detém a mesma facilidade para transmiti-lo a outras pessoas. Pode ser processado por meio eletrônico, transmitido ou armazenado em banco de dados, ou seja, refere-se ao tipo de conhecimento que pode ser transmitido em linguagens dos tipos formal ou sistemática.

Neste trabalho buscou-se aplicar um modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) para, através da interação entre os conhecimentos tácito e explícito, criar e disseminar conhecimento dentro das organizações.

Concomitantemente, foi desenvolvida uma abordagem que Nohria et al. (1999) denominam de “estratégia de personalização do conhecimento”. Neste modelo são incentivados os diálogos e o debate entre os diversos membros designados a estudar e analisar um determinado assunto importante. As organizações que utilizam a abordagem da personalização acreditam que a transferência e a criação do conhecimento acontecem nas conversas e encontros entre os indivíduos, que se procuram de forma espontânea, ou buscam solucionar seus problemas, por exemplo, através de sessões de “*brainstorming*” formalizadas pela empresa.

### **4. O modelo de Gestão do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi**

Segundo uma análise epistemológica, Nonaka e Takeuchi (1997) pregam que a criação e a conversão dos conhecimentos tácito em explícito, e explícito em tácito, acontece de quatro

formas dentro das organizações, denominadas: socialização, externalização, combinação e internalização; que se relacionam de forma seqüencial e complementar neste processo e formam a chamada “espiral do conhecimento”.

A socialização é a conversão de conhecimento tácito individual para conhecimento tácito coletivo, sugerida como um processo de troca de experiências, que estimula a criação do conhecimento tácito entre os participantes, através do compartilhamento de seus “modelos mentais” ou de suas habilidades técnicas. É um processo “social” entre os indivíduos, e não pode ficar confinado numa só pessoa. Este processo pode ocorrer, por exemplo, entre os responsáveis pelo desenvolvimento de produtos e os clientes. As interações com os consumidores antes do desenvolvimento dos produtos e após os seus lançamentos no mercado são, na verdade, processos infinitos de compartilhamento dos conhecimentos tácitos e criações de idéias para aperfeiçoamento.

A externalização se constitui na transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito. É a articulação do conhecimento tácito em conhecimentos explícitos através de metáforas, analogias e exemplos de casos da concorrência que podem ser debatidos internamente e gerarem novos conhecimentos. Os diálogos e reflexões coletivas acabam gerando o que Nonaka e Takeuchi (1997) chamam de Conhecimento Conceitual. Este processo se apresenta como fundamental para a criação do conhecimento organizacional, uma vez que novos conceitos e idéias são criados a partir do conhecimento tácito.

A combinação é um processo de sistematização dos conhecimentos explícitos, ou seja, é a combinação destes em um novo conhecimento explícito. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas. A reconfiguração das informações existentes através da classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito (como o realizado em bancos de dados de computadores) pode levar a novos conhecimentos. As modernas técnicas de tecnologia da informação se apresentam como ferramentas fundamentais de auxílio para esta conversão.

A internalização é a absorção do conhecimento explícito em conhecimento tácito e está relacionado ao aprendizado através da prática. Para que o conhecimento explícito se torne tácito, é necessário a verbalização e diagramação do conhecimento sob forma de documentos, manuais e histórias orais. A documentação das experiências ajuda os indivíduos a internalizarem suas experiências, aumentando, assim, o conhecimento tácito. Quando os funcionários da organização compartilham suas experiências de forma contínua e rotineira, o acúmulo e uso do conhecimento tácito passa a fazer parte da cultura organizacional. As experiências com softwares de simulação são exemplos de como os conhecimentos explícitos podem ser usados e transformados em tácitos.

A necessidade de interação entre os diversos processos citados anteriormente evidencia que, de forma isolada, a conversão de conhecimentos não apresenta benefícios para a empresa. Isolados, os processos são uma forma limitada de criação de conhecimento. Por esta razão Nonaka e Takeuchi (1997) sugerem a aplicação da “espiral do conhecimento”, demonstrada através da Figura 1.



FIGURA 1 - A "espiral do conhecimento" de Nonaka e Takeuchi  
 Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.80)

## 5. Estudo de Caso

A empresa foco deste trabalho foi uma multinacional do segmento farmacêutico. Especificamente, optou-se por criar e adaptar um modelo de gestão do conhecimento na área comercial da divisão de produtos biotecnológicos-hospitalares, mais especificamente numa equipe de representantes comerciais que trabalhavam no estado do Rio Grande do Sul. A divisão, em 2000, realizou vendas que representaram 50% do total de vendas da empresa no Brasil, e estava posicionada, também em 2000, como líder do segmento de remédios para uso hospitalar no país.

A Divisão Biotecnologia-Hospitalar era responsável por atender e prospectar o mercado de medicamentos para uso em Hospitais, em tratamentos de câncer, em pacientes que receberam transplantes de órgãos e em pacientes que são acometidos de doenças imunossupressoras, como AIDS e hepatites.

O Departamento de Marketing /Comercial da divisão foi estruturado em duas áreas distintas: cinco gerências de marketing (hospitalar, oncologia, transplantes, aids e hepatites) e uma Gerência Nacional de Vendas.

Os representantes comerciais eram responsáveis por divulgar à classe médica de suas regiões as estratégias planejadas pelas gerências de marketing, sendo que as equipes regionais eram multidisciplinares, formadas por representantes das diversas áreas de atuação. Além desta função, os representantes comerciais das áreas hospitalar e oncologia também efetuavam vendas para os hospitais, clínicas e secretarias de saúde.

No Rio Grande do Sul, a equipe de representantes da Divisão Biotecnologia-Hospitalar era constituída por 06 pessoas: um Gerente de Território, que tinha como atribuição orientar os representantes nas suas práticas diárias de trabalho; dois representantes do Núcleo Hospitalar; um representante do Núcleo Oncologia; um representante do Núcleo Virologia; e um representante do Núcleo Transplantes.

Por estarem presentes, nas suas rotinas de trabalho, nos mesmos locais, evidenciava-se a interação entre as diversas atividades dos componentes da equipe. Conforme ilustra a Figura 2, o mesmo hospital que era atendido pelo representante da hospitalar poderia possuir um

Serviço de Oncologia de referência no Estado, atendendo um grande número de pacientes diariamente, e demandando um elevado consumo dos produtos da empresa. Esta mesma instituição poderia destinar leitos exclusivos para pacientes com Aids, apresentando uma equipe de especialistas na área que se mostravam como clientes importantes para o representante da Virologia. Complementando este exemplo, um Hospital, e as suas respectivas equipes técnicas, poderiam ser os responsáveis pelas cirurgias de transplantes de órgãos para uma determinada região, o que fazia deste mesmo local, um lugar de atuação do representante de Transplantes.

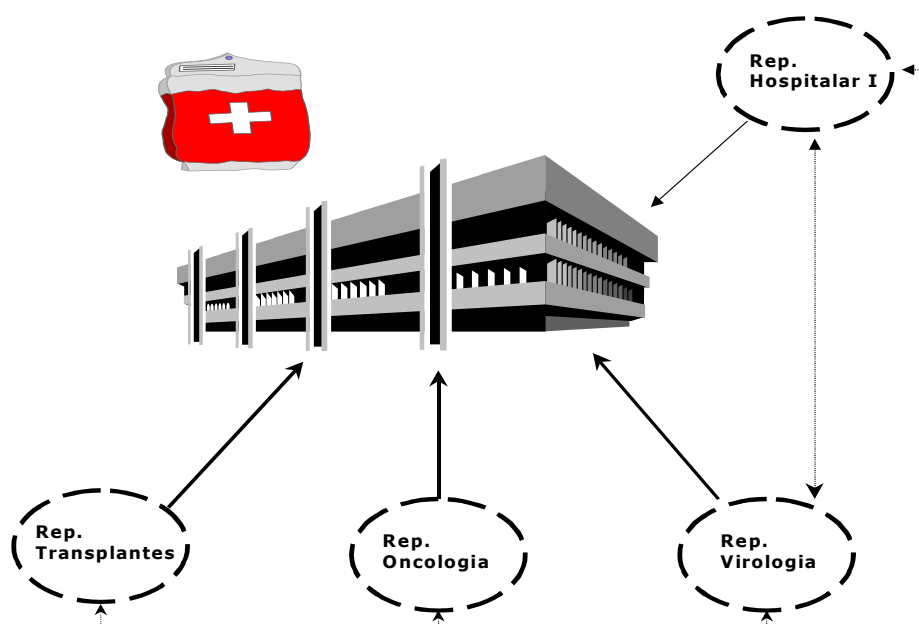


Figura 2 – O complexo sistema de atendimento ao cliente da Equipe Biotecnologia-Hospitalar no Rio Grande do Sul

A situação exemplificada mostra a importância da existência de um fluxo de informações homogêneo e rápido entre os diversos representantes da equipe. Cada componente possuía conhecimentos e informações que poderiam auxiliar os seus colegas a atingir seus objetivos individuais, e, conseqüentemente, os objetivos coletivos. Em algumas situações, por exemplo, o representante hospitalar, que conhecia os processos de compras de medicamentos de um determinado cliente, poderia saber maneiras de barrar a entrada de uma droga concorrente para o tratamento da Aids, e orientar o seu colega da virologia para que busque, junto à equipe médica que trata a doença, uma abordagem com este objetivo.

Apesar de claramente expressa a necessidade de haver um canal de comunicação que possibilitasse aos representantes trocarem experiências e habilidades, na prática, este fluxo não existia, ou, pelo menos, não se apresentava como formalizado.

Para a aplicação do modelo, buscou-se seguir uma metodologia que contemplasse as diversas etapas que deveriam ser seguidas, e que conseguisse solucionar o problema da falta de sintonia das informações dentro da equipe.

A coesão de um grupo, segundo Robbins (1999), é o fator que demonstra a atratividade dos membros para com o grupo de trabalho e mede o quanto eles estão motivados a

permanecerem juntos. Robbins (1999) e Bowditch e Buono (1992) afirmam que um grupo coeso é mais produtivo que um menos coeso.

Neste trabalho, entendia-se que uma “espiral do conhecimento” poderia ocorrer com qualquer nível de coesão do grupo que compartilha conhecimentos. Definiu-se, porém, como fator importante para a aplicabilidade do modelo, que o nível de coesão do grupo estudado deveria ser medido antes da proposta apresentada, principalmente para identificar um “escore” desta variável. Foi aplicado à equipe, portanto, um questionário proposto Evans e Jarvis, citados por Robbins (1999), que avalia o grau de atratividade e coesão de grupos de trabalho, e apresenta-se com 20 perguntas. As opções de respostas para cada item são fornecidas através de uma ponderação utilizando-se uma escala de Lickert de 1 à 9, onde 1 significa “concordo totalmente com o item” e 9 representa “discordo totalmente do item”.

Mattar (1996) destaca que a escala Lickert é uma medição graduada utilizada para medir o sentimento e a atitude dos indivíduos frente ao que se está avaliando. Para elaboração de um questionário que utilize escala Lickert, Mattar (1996) orienta que as afirmações alocadas para cada item não podem ser ambíguas ou apresentarem atitudes ou palavras negativas sobre o que se está avaliando.

O Anexo A apresenta o modelo utilizado.

O questionário buscou levantar se os indivíduos são atraídos para trabalho em grupo e se sentem-se bem realizando tarefas junto das pessoas que formam o grupo. As perguntas eram relacionadas a visão do indivíduo sobre o grupo e a participação do indivíduo no trabalho com a equipe que está sendo avaliada.

Para garantir a confiabilidade dos dados, não houve identificação dos respondentes nas suas respectivas folhas de questionário.

A compilação dos resultados foi realizada da seguinte forma:

- a) as pontuações dos itens 4, 6, 7, 8, 9, 10, 14, 17, 19 e 20 foram consideradas como números absolutos respondidos no questionário. Por exemplo, se um componente do grupo respondeu no item 6 – “Se eu pudesse sair do grupo agora, sairia” - uma nota referente na escala a 8, o número absoluto considerado para este item foi 8 (oito);
- b) para os itens 1, 2, 3, 5, 11, 12, 13, 15, 16 e 18 o número absoluto respondido para cada item foi subtraído do número 10. Por exemplo, se um respondente optou no item 2 – “Gosto do meu grupo” – pela nota 3, o número absoluto utilizado para este item foi sete ( $10 - 3$ );
- c) o “escore” do nível de coesão é atingido através da soma dos números absolutos considerados para os itens. O maior nível de coesão que um grupo pode apresentar era de 180 pontos.

Pressupunha-se que, após a aplicação dos diversos processos que formam a “espiral do conhecimento”, o grupo objeto de estudo deveria trabalhar de forma mais motivada e produtiva, por esta razão o questionário de medição do nível de coesão foi novamente aplicado após a implementação do modelo de “espiral do conhecimento”. Seis meses depois do início da execução do modelo, uma nova pontuação foi avaliada.

Ao mesmo tempo, as etapas de socialização, externalização, combinação e internalização, começaram a se constituir e as diversas ferramentas formais de desenvolvimento destas etapas foram implementadas já nos primeiros dois meses de aplicação do modelo.

Com métodos e processos específicos (sessões quinzenais de *brainstorming*, acompanhamento de um dia por mês do trabalho entre os colegas – socialização; criação de

uma ficha onde foram descritas todas as informações sobre os clientes – externalização; fluxo constante de e-mails e telefonemas, boletim eletrônico mensal sobre a concorrência elaborado por um dos integrantes da equipe, reuniões informais para conversas e discussões informais de *cases* chamada de Hora do Café – combinação; acompanhamento mensal realizado pelos membros da equipe e relato das atividades dos compradores e farmacêuticos dos clientes – internalização), criados para desenvolver a interação contínua entre os conhecimentos tácitos e explícitos dentro da equipe Biotecnologia-Hospitalar no Rio Grande do Sul, criou-se uma “Espiral do Conhecimento” específica para este grupo de trabalho. A figura 3 apresenta esta “Espiral”.

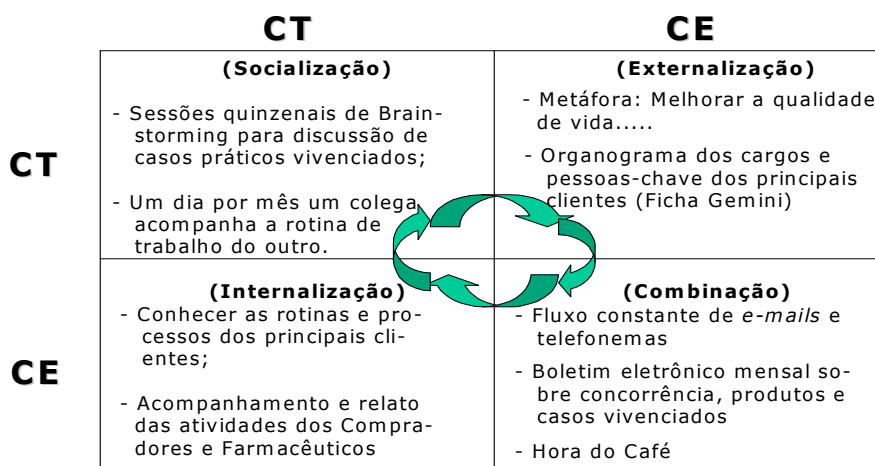


Figura 3 – Espiral da conversão dos conhecimentos da Equipe Biotecnologia-Hospitalar no Rio Grande do Sul

Os benefícios intangíveis do novo modelo proposto foram observados logo nos primeiros meses da implementação das práticas de troca dos conhecimentos. Por exemplo: o Representante do Núcleo Oncologia estava com dificuldades em identificar e conhecer os profissionais que faziam parte de um novo setor de Quimioterapia de um cliente importante. Esta dificuldade foi relatada numa sessão de Brainstorming [Socialização], ficando acordado que o Representante do Núcleo Hospitalar II, que realizava visitas semanais a este cliente, atualizaria a “Ficha Gemini” com os dados deste novo setor. A ficha atualizada foi enviada por e-mail para o colega do Núcleo Oncologia [Externalização]. Após visitar e conhecer o novo setor, o Representante Oncologia confeccionou um relatório detalhando as rotinas e procedimentos com medicamentos, que foi enviado aos colegas de equipe, ao Gerente de Vendas, ao Gerente de Produto, ao Departamento de Administração de Vendas e ao Departamento de Logística, visto que uma exigência nova sobre acondicionamento e horários de entrega dos medicamentos no setor que estava sendo inaugurado divergia da prática rotineira do Almoxarifado do Hospital [Combinação]. Esta informação sobre a rotina de recebimento do cliente foi incorporada como um novo conhecimento sobre o cliente [Internalização], fazendo com que o Departamento de Logística apenas enviasse mercadorias para este cliente nos dias previamente estabelecidos.

Com o objetivo de medir as melhorias quantitativas advindas da nova metodologia de trabalho da equipe, foram escolhidos indicadores a serem medidos no trimestre anterior à adaptação do modelo e, posteriormente, seis meses após a implementação.

As métricas de avaliação buscaram ponderar os resultados no nível de coesão da equipe, nos números que demonstram a sua eficiência nas vendas, e nos indicadores de mercado. Foram comparados: o nível de coesão, o lucro por profissional (Efeito Alavancagem), o percentual de vendas diretas para clientes finais versus o percentual de vendas para distribuidores, o número de clientes cadastrados ativos na região, e o índice de retenção de clientes.

## **6. Resultados**

O levantamento inicial de medição do nível de coesão da equipe, utilizando-se um questionário proposto por Evans e Jarvis, citados por Robbins (1999), apresentou uma média de 138,67 pontos, de um total máximo previsto pelos autores de 180 pontos.

Após a implementação do modelo de gestão do conhecimento, esperava-se um aumento deste indicador, pois entendia-se que uma correta aplicação levaria os funcionários a crescerem em maturidade, trabalho em conjunto, assertividade, pró-atividade e relacionamento. A segunda avaliação, realizada seis meses após a aplicação do modelo, demonstrou que a equipe apresentava uma nova média de 156,33 pontos, o que traduziu a evolução real da equipe em termos de motivação para trabalhar em conjunto e compartilhar conhecimentos e informações.

Outro indicador analisado foi o lucro por representante (lucro das vendas = vendas líquidas da equipe menos os custos dos produtos / nº de representantes) antes e após a aplicação do modelo. No trimestre anterior o resultado individual foi de R\$ 116.198,67, já seis meses após a aplicação o resultado por representante foi de R\$ 147.048,67, demonstrando uma evolução de 26,55% entre os dois períodos. Esta métrica apresenta que a equipe soube gerenciar suas atividades para que, além de uma melhora nos números de vendas, a margem de contribuição também melhorasse. O crescimento da rentabilidade das vendas está relacionado com o aumento do índice de retenção de clientes, outro indicador que apresentou crescimento na comparação entre os dois períodos. Esta métrica apresenta o grau de fidelidade de compras dos clientes da região para com a empresa estudada, demonstrando que o conhecimento introspectivo construído pela empresa, com base no que foi passado pelos representantes da equipe, fez com que ela criasse métodos e processos que a levaram a obter vantagens competitivas frente aos seus concorrentes. No trimestre anterior à implementação, apenas 47,4% dos clientes cadastrados realizavam compras mensais. Seis meses depois, 73,7% dos clientes realizavam suas compras mensalmente.

A equipe conseguiu, também, ampliar sua carteira de clientes na região, saindo de uma base de 25 clientes no mês anterior à aplicação do modelo, para uma carteira de 38 clientes seis meses após.

## **7. Conclusões**

A aplicação de métodos totalmente subjetivos, com a intenção de aumentar a produtividade de uma equipe de trabalho, apresentava-se como tarefa complexa e demorada. No caso da equipe de representantes do Rio Grande do Sul da Divisão Biotecnologia-Hospitalar da empresa, esperava-se que o incentivo, orquestrado através das idéias deste trabalho, à busca de novos conceitos, novas formas de trabalhar, novos relacionamentos entre colegas e com os clientes e novas rotinas, viesse acompanhado de melhoria nos resultados de vendas e no nível de motivação e homogeneidade da equipe. E isto realmente aconteceu.

Seguindo as diversas etapas de conversão do conhecimento tácito em explícito dentro da organização, pôde-se observar, neste estudo de caso, que em cada etapa, socialização,

externalização, combinação e internalização, pelo menos uma nova sistemática de exposição de conhecimentos foi implementada. Através das sessões de *brainstorming* (socialização), ou das informações contidas na Ficha Gemini (externalização), seja nos momentos da reunião semanal para conversas formais e informais sobre clientes e negócios, entre os membros da equipe, a Hora do Café (combinação), ou no acompanhamento de um dia de trabalho do farmacêutico de um dos mais importantes clientes da região (internalização), uma nova “Espiral de Conhecimento” formou-se dentro da equipe. A relação e a interação contínua e dinâmica entre os conhecimentos tácito e explícito modelou uma “Espiral” customizada para a equipe Biotecnologia-Hospitalar do Rio Grande do Sul. Pressupondo que o modelo da “Espiral do Conhecimento” não é estático, e depende da vontade das pessoas em estarem abertas a novos desafios e a novas maneiras de exercerem suas atividades, pode-se inferir que uma nova cultura de relacionamento no trabalho foi desenvolvida na equipe. Os representantes criaram o hábito de conversar entre si, expor os problemas com seus clientes e, principalmente, perceberam a melhoria nos resultados de vendas e de rentabilidade alcançados pela equipe.

Um indicador importante de representação do cálculo de produtividade de uma equipe de vendas é o que compara os resultados de vendas entre dois períodos, antes e depois da implementação de algum projeto ou modelo.

No caso da equipe do Rio Grande do Sul na comparação entre as vendas trimestrais, verifica-se um aumento importante das vendas entre os períodos de julho/agosto/setembro 2000 (R\$ 1.727.281,00 em vendas líquidas) e março/abril/maio 2001 (R\$ 2.130.946,00 em vendas líquidas), demonstrando um acréscimo de 23,4 % entre os dois períodos. Ao mesmo tempo, a comparação entre os mesmos intervalos de tempo, confrontando, porém, a métrica de vendas com o indicador do Efeito Alavancagem (que identifica o lucro por profissional envolvido nas atividades diretas com os clientes), demonstra uma vantagem para o Efeito Alavancagem (aumento de 26,55 % entre os dois intervalos). Este resultado mostra-se como mais significativo para ilustrar a validade do modelo aplicado. O aumento do Efeito Alavancagem indica que a equipe de vendas Biotecnologia-Hospitalar do Rio Grande do Sul soube gerenciar suas atividades para que, além de uma melhora nos números de vendas, que poderia ter sido conquistada apenas com o aumento da carteira de clientes, a margem de contribuição dos resultados também melhorasse. O crescimento da rentabilidade da região, e, conseqüentemente, da valorização de cada um dos colaboradores, foi conquistado através da sinergia de trabalho entre as pessoas. Conhecendo melhor seus clientes, o grupo conseguiu utilizar as informações disponíveis de forma a agilizar seus contatos, e pôde, também, oferecer benefícios diferenciados frente aos concorrentes. A maior interação de conhecimentos entre os componentes da equipe, permitiu que a informação compartilhada fosse utilizada de forma mais produtiva no momento de cada negociação com o cliente.

O crescimento do índice de retenção de clientes, que demonstra a fidelidade de compras dos hospitais e clínicas do estado, indica que o conhecimento introspectivo construído pela empresa, com base no que foi passado pelos representantes da equipe, foi de grande valia para criar vantagem competitiva frente aos seus concorrentes.

Conforme comentado a coesão é o fator que demonstra a atratividade dos membros para com o grupo de trabalho e mede o quanto eles estão motivados a permanecerem juntos. Os autores citados afirmam que um grupo coeso é mais produtivo que um menos coeso.

Uma das propostas deste trabalho foi a escolha e a posterior aplicação de uma ferramenta de medição do nível de coesão do grupo estudado. A palavra coesão (que tem como sinônimos: harmonia e concordância, entre outros) traduz a forma e a real motivação que uma equipe deve apresentar para que compartilhe devidamente seus conhecimentos e construa uma

cultura de trabalho cooperativo, sinérgico e estimulante.

O questionário idealizado foi aplicado antes do início dos processos de gestão do conhecimento, com o intuito de conhecer o perfil da equipe e entender se existia um nível mínimo de sinergia. O resultado desta primeira compilação demonstrou que a equipe possuía características de equipe sinérgica, demonstrando 138,67 pontos de média frente a um total de 180 pontos previstos.

Os autores do questionário, Evans e Jarvis, citados por Robbins (1999), não indicam uma pontuação ideal, nem mesmo se a pontuação máxima pode ser observada em alguma equipe. Porém, ficou demonstrada a existência de um espaço para crescimento no nível de coesão e de atratividade da equipe Biotec-Sul, uma vez que a pontuação máxima a ser atingida nesta ferramenta era de 180 pontos. Ao mesmo tempo, para avaliação se, de fato, após a aplicação das ferramentas e novos processos recomendados neste trabalho, o grupo analisado cresceu em maturidade, trabalhou em conjunto, seus membros foram assertivos, pró-ativos e melhoraram seus relacionamentos, o questionário foi novamente aplicado no grupo. O resultado foi um aumento de 12,7 pontos percentuais na média calculada para este indicador, chegando ao valor de 156,33 pontos, frente ao total possível de 180 pontos.

### **Referências**

ARGYRIS, Chris (September-October 1977). Double Loop Learning in Organizations. Harvard Business Review, p. 96-104.

BOWDITCH, R.; BUONO, E. (1992). Elementos do Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 224p.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence (1998). Conhecimento Empresarial; como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 237p.

GARVIN, David A. (July-August 1993). Building a Learning Organization. Harvard Business Review, p. 78-91.

GRANT, Robert M. (Winter Special Issue 1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. Strategic Management Journal, v. 17, p. 109-122.

KIM, Daniel H. (Fall 1993). The Link between Individual and Organizational Learning. Sloan Management Review, p. 37-50.

LEONARD-BARTON, Dorothy (1998). Nascentes do Saber; criando e sustentando as fontes de inovação. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 368p.

MATTAR, Frauze N. (1994). Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução e análise. São Paulo: Atlas, 384 p. v2

NOHRIA, Nitin; HANSEN, Morten T.; TIERNEY, Thomas (March-April 1999). What's your Strategy for Managing Knowledge? Harvard Business Review, p. 106-116.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. (1997). Criação de Conhecimento na Empresa; como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 358p.

QUINN, James B. (Summer 1999). Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities. Sloan Management Review, p. 9-21.

ROBBINS, Stephen P. (1999). Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: LTC, 489p.

SCHEIN, Edgar H. (Fall 1996). Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. Sloan Management Review, p. 9-20.

SENGE, Peter M. (1990). *A Quinta Disciplina; arte, teoria e prática da Organização de Aprendizagem*. São Paulo: Best Seller, 352p.

SPENDER, J.-C. (Winter Special Issue 1996). *Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm*. *Strategic Management Journal*, v. 17, p. 45-62.

SVEIBY, Karl E. (1998). *A Nova Riqueza das Organizações; gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 260p.

TERRA, José Cláudio C. (2000). *Gestão do Conhecimento; o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio Editora, 283p.

## ANEXO A

### Questionário para avaliação do nível de coesão da Equipe Bio-Hosp Sul

Prezado Colega,

Gostaríamos de conhecer melhor como você se sente trabalhando em equipe, para, desta forma, desenvolvermos ações e treinamentos voltados para uma melhoria nos desempenhos coletivos e individuais.

Para tal, elaboramos um questionário, e gostaríamos de conhecer a sua opinião sobre os aspectos levantados:

	<b>Concordo Totalmente</b>					<b>Discordo Totalmente</b>				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1) Gostaria de permanecer nesta equipe de trabalho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
2) Gosto da minha equipe de trabalho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
3) Fico na expectativa das reuniões da equipe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
4) Não me importo com o que acontece com a equipe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
5) Envolve-me com o que está acontecendo com a equipe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
6) Se eu pudesse sair da equipe agora, sairia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
7) Não gosto das reuniões da equipe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
8) Gostaria que esta equipe se desfizesse	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
9) Estou descontente com a equipe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
10) Se fosse possível trocar de equipe, eu o faria	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
11) Sinto-me parte da equipe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
12) Apesar das diferenças individuais, existe um espírito de equipe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
13) Comparada as outras equipes, sinto a minha equipe melhor que a maioria	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
14) Não me sinto parte das atividades da equipe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
15) Sinto que faria diferença a equipe se eu não estivesse nela	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
16) Não gosto quando não acontecem reuniões da equipe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
17) Sinto-me distante da equipe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
18) Me preocupo com o desempenho da equipe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
19) Sinto que a equipe não se importaria com a minha ausência	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
20) Não me importo em não participar das reuniões da equipe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

Fonte: Adaptado de Evans, N. & Jarvis, P.: "The Group Attitude Scale: A Measure of Attraction to Group" apud Robbins, S. – Comportamento Organizacional – LTC Editora - Rio de Janeiro - 1999– pág. 175