



University of
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Universitário Santo Agostinho

revista fsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 18, n. 10, art. 7, p. 140-166, out. 2021

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2021.18.10.7>

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



Gestão Organizacional e do Conhecimento em Organizações Descentralizadas

Organizational and Knowledge Management in Decentralized Organizations

Daiane da Silva Algarves Castelo Branco

Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Paulista

Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Paulista

Professora do Instituto Federal do Maranhão

E-mail: damalgarves@gmail.com

Márcia Terra da Silva

Doutora em Engenharia de produção pela Universidade de São Paulo

Professora Titular da Universidade Paulista

E-mail: marcia.terra@uol.com.br

Luís Antônio Mendes de Mesquita Araújo

Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Paulista

Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Paulista

Professor da Universidade Estadual do Maranhão

E-mail: lamma82@gmail.com

Kelly Lima Fonseca Gonçalves

Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Paulista

Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Paulista

Diretora da Associação Mulheres de Negócios do Piauí.

E-mail: kellylfg7@gmail.com

Endereço: Daiane da Silva Algarves Castelo Branco

Quadra-10 casa-11 setor-E, Mocambinho-II. Brasil.

Endereço: Márcia Terra da Silva

Rua Doutor Bacelar, 1212 Vila Clementino 04026002 - São Paulo, SP. Brasil.

Endereço: Luís Antônio Mendes de Mesquita Araújo

Campus Universitário Ministro Petrônio Portella, Bairro Ininga, 64049550 -Teresina, PI. Brasil.

Endereço: Kelly Lima Fonseca Gonçalves

Avenida Senador Area Leão, Bairro São Cristóvão, 64051090 - Teresina, PI. Brasil.

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar

Rodrigues

Artigo recebido em 19/09/2021. Última versão recebida em 27/09/2021. Aprovado em 28/09/2021.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação

RESUMO

Este estudo foca em desafios enfrentados pelas organizações descentralizadas em caráter decisório e geográfico. O artigo investiga os principais problemas de gestão dessas instituições e possíveis alternativas de contorno. Utilizou-se a pesquisa bibliográfica narrativa. O Tribunal de Justiça do Piauí (TJPI) foi usado como caso-tipo para ilustrar e entender determinadas situações expostas pela literatura, pelo fato de ser uma organização descentralizada no contexto decisório e geográfico. Os resultados apontaram eixos de análise de possíveis problemas, dentre eles (1) os recursos humanos e de infraestrutura, (2) a comunicação, (3) a coordenação das atividades e (4) gestão do conhecimento. Concluiu-se que as organizações descentralizadas devem enfatizar uma gestão participativa, encontrando um equilíbrio entre explorar as estruturas existentes e a diversidade dos membros da equipe. O presente estudo contribui para o aprendizado organizacional e as discussões de gestão de conhecimento, sugerindo como aprimorar as ações voltadas para essas questões em organizações dispersas. Vale ressaltar que essa contribuição se estende a possíveis soluções organizacionais por conta da adaptação empresarial ao teletrabalho, forçado mundialmente em 2020 pela pandemia da Covid-19, uma vez que os funcionários ficaram em locais geograficamente distantes usando ferramentas tecnológicas para execução de tarefas e tomada de decisões.

Palavras-chaves: Organizações descentralizadas. gestão do conhecimento. gestão organizacional.

ABSTRACT

This study focuses on challenges faced by decentralized organizations in decision-making and geographical nature. The article investigates the main management problems of these institutions and possible contour alternatives. Narrative bibliographic research was used. The Court of Justice of Piauí (TJPI) was used as a case-type to illustrate and understand certain situations exposed in the literature, due to the fact that it is a decentralized organization in the decision-making and geographic context. The results indicated axes of analysis of possible problems, including (1) human and infrastructure resources, (2) communication, (3) coordination of activities and (4) knowledge management. It was concluded that decentralized organizations should emphasize participatory management, finding a balance between exploring existing structures and the diversity of team members. This study contributes to organizational learning and knowledge management discussions, suggesting how to improve actions aimed at these issues in dispersed organizations. It is noteworthy that this contribution extends to possible organizational solutions due to the business adaptation to telework, forced worldwide in 2020 by the Covid-19 pandemic, since employees stayed in geographically distant locations using technological tools to perform tasks and take care of decisions.

Keywords: Decentralized organizations. knowledge management. organizational management.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Motta e Bresser-Pereira (2004), o termo descentralização pode ser expresso com significados diferentes. A descentralização pode ser de cunho decisório, geográfico ou funcional.

No caráter funcional, os autores argumentam que sua ocorrência se dá pela distribuição de uma determinada função, como a Gestão de Recursos Humanos (RH), pelas unidades da organização, ou seja, cada unidade organizacional tem um departamento de RH. Quanto ao caráter decisório, identifica-se sua ocorrência de acordo com o nível em que as decisões são tomadas na organização, ou seja, será descentralizada se boa parte das decisões couber aos níveis hierárquicos mais baixos da organização. Por fim, no que se refere à descentralização geográfica, baseia-se na dispersão geográfica ou territorial das unidades de uma organização, de maneira que os membros estejam localizados em regiões diferentes do país e às vezes em todo o mundo.

Embora muitas multinacionais tenham optado por se tornarem descentralizadas, algumas organizações geograficamente descentralizadas não têm a opção de operar de maneira centralizada. O setor de saúde brasileiro é um exemplo. Pela operação que realiza, a descentralização geográfica é necessária, pois a produção do serviço tem que ficar próxima do usuário. Além da descentralização geográfica, no cenário atual, o SUS se baseia em um processo de descentralização que transfere responsabilidades, prerrogativas e recursos do nível federal para os governos estaduais e municipais (COLLINS *et al.*, 2020).

Para Fernando Aith *et al.* (2014), a descentralização do SUS visa garantir o acesso aos serviços de saúde, principalmente em cidades mais desfavorecidas e de pequeno porte, fornecendo uma maior autonomia aos municípios na oferta de seus serviços.

Outro exemplo de organização que obrigatoriamente deve ser descentralizada é a Justiça. Cada Estado precisa possuir Comarcas distribuídas em vários municípios, de modo que toda a população possa ser assistida. O Tribunal de Justiça do Piauí, por exemplo, opera com servidores lotados em várias comarcas distribuídas pelo Estado do Piauí, cuja maior parte das decisões administrativas ocorre localmente, sendo que o magistrado responsável pela comarca também é o gestor do local. Esse magistrado é um gestor intermediário que, embora tenha certa autonomia administrativa, deve seguir normas e apresentar resultados à alta gestão, que no caso é a Corregedoria dos Tribunais com sede administrativa apenas na Capital. Cabe à Corregedoria dos Tribunais, exercer a coordenação dos recursos entre as unidades, processo vital para um bom resultado da prestação jurisdicional. A prestação

jurisdicional é a resposta da justiça no âmbito estadual para o seu público, que pode ser entendida principalmente quanto ao tempo de tramitação de um processo e que depende de uma série de fatores, entre eles os recursos humanos, orçamentários, tecnológicos, de infraestrutura, bem como os fluxos dos procedimentos de trabalho. A prestação jurisdicional depende da gestão desses recursos tanto ao nível local, da comarca, como no nível estadual, coordenando os recursos entre comarcas.

Nos exemplos supracitados ocorre tanto a descentralização decisória quanto a geográfica. A geográfica porque seus colaboradores estão dispersos em lugares distintos, e decisória porque, por mais que precisem seguir normas globais e apresentar resultados à alta gestão, boa parte das decisões gerenciais cabe às administrações locais.

Nesta pesquisa, a análise teve como foco principal esse tipo de organização descentralizada no contexto decisório e geográfico.

De acordo com Oliveira (2014), não se deve considerar uma organização centralizada ou descentralizada no sentido extremo ou puro, pois, na prática, ocorre uma maior ou menor tendência da instituição para a centralização ou a descentralização. O autor ainda argumenta que o modelo de gestão da organização pode ser influenciado pelas condições internas da organização, pelos fatores do ambiente e, por fim, pelas preferências ou estilo administrativo da alta administração.

Os graus de descentralização no contexto decisório e geográfico podem se influenciar mutuamente. Se uma empresa precisa ser descentralizada geograficamente para atender clientes em diferentes lugares, a descentralização decisória pode agilizar as decisões locais, visto que, as providências tomadas *in loco* podem ser difíceis de serem compreendidos por um núcleo decisório distante.

Se a empresa necessita se descentralizar decisoramente, a expectativa é de que, entre outros benefícios, a empresa ganhe agilidade e qualidade nos seus processos decisórios, devido à proximidade do gerente local com o mercado, com os empregados e com os fornecedores. E ao descentralizar geograficamente, espera-se uma maior possibilidade de atender indivíduos que vivem na periferia das cidades, economizando tempo e despesas com deslocamento.

Nesse sentido, este artigo tem por objetivo elucidar quais os desafios que as organizações descentralizadas no caráter decisório e geográfico enfrentam para estabelecer uma gestão organizacional e do conhecimento e buscar estratégias de elucidá-los. Os resultados desta pesquisa permitem fornecer conselhos significativos a respeito da gestão organizacional e do conhecimento para promover o melhor desempenho da equipe

descentralizada. A contribuição se estende a possíveis soluções organizacionais por conta da adaptação empresarial ao teletrabalho, forçado mundialmente em 2020, pela pandemia da Covid-19, uma vez que os funcionários ficaram em locais geograficamente distantes, usando ferramentas tecnológicas para execução de tarefas e tomada de decisões.

Sempre que possível, incluiremos exemplos práticos utilizando como modelo o Tribunal de Justiça do Piauí (TJPI), que é uma organização que possui servidores distribuídos por 64 comarcas diferentes, cada uma delas contando com um gestor intermediário na figura do magistrado e a alta gestão sendo representada pela Corregedoria e pela Presidência. Cobriremos os problemas considerados mais relevantes.

Para colocar o estudo no contexto, será iniciada uma revisão de literatura de organizações descentralizadas no contexto decisório e geográfico, focando principalmente sobre fatores que podem criar obstáculos para o sucesso da instituição.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Motta e Bresser-Pereira (2004), o interesse na descentralização organizacional surgiu após a segunda guerra mundial, inclusive as grandes empresas adotavam o modelo de gestão centralizado. O mesmo cenário era encontrado no Governo, entretanto, complementam os autores, no cenário atual a descentralização ganhou força.

Seguindo esse entendimento, Resende e Teodósio (2014) argumentam que, dentre as alternativas de gestão pública apresentadas como solução para os desafios enfrentados pelo Estado na contemporaneidade, destacam-se a descentralização da gestão na oferta de serviços públicos, pois existe um quase absoluto consenso em torno de suas virtudes.

O motivo da mudança pode ser explicado pelas vantagens que esse modelo de gestão tem apresentado. Nesse aspecto, a tabela 1 apresenta as principais vantagens da descentralização decisória e geográfica.

Quadro 1 – Vantagens da Descentralização

TIPO	VANTAGEM	DESCRIÇÃO
Descentralização decisória	Mais tempo disponível da alta administração para outras atividades	Uma vez que as decisões da organização são particularizadas para as unidades descentralizadas e o controle é exercido pelos resultados que cada unidade alcança (Motta e Bresser-Pereira, 2004)
Descentralização	Tomada de decisão mais	Uma vez que o poder de

decisória e geográfica	próxima da ocorrência dos fatos	decisão é delegado para quem vive o problema, essa vantagem é provavelmente o principal motivo pelo qual a descentralização vem ganhando tanta força nos últimos tempos (Motta e Bresser-Pereira, 2004)
Descentralização geográfica	Maior possibilidade de atender indivíduos que vivem na periferia das cidades	Devido à proximidade com o público que vive nas cidades longínquas (Shah et al., 2004)
Descentralização decisória	Maior possibilidade de aperfeiçoamento de indivíduos nos aspectos administrativo e decisório	Uma vez que, para atingir os objetivos que são atribuídos, os gestores de nível intermediário precisam ter iniciativa, uma vez que são responsáveis por tomar as decisões (Motta e Bresser-Pereira, 2004)
Descentralização geográfica	Economia de tempo e despesas de deslocamento	Economiza-se tempo e dinheiro para chegar ao local de atendimento (Kirkman et al., 2002)
Descentralização decisória	Oportunidade de gerar um maior número de ideias inovadoras e favorecimento à concorrência interna	Uma vez que cada gestor intermediário é responsável pelo sucesso de sua unidade e, dessa forma, a atuação de cada um permite gerar novos padrões de eficiência e sucesso na organização. (Motta e Bresser-Pereira, 2004)
Descentralização decisória e geográfica	Maior chance de participação, motivação e comprometimento da equipe	Devido à relação próxima com uma chefia que possui autoridade e autonomia no setor (Motta e Bresser-Pereira, 2004)
Descentralização geográfica	Possibilidade de reduzir a superlotação em locais de alta demanda, como por exemplo, os grandes hospitais	Uma vez que o atendimento ao público pode ser distribuído em locais diferentes (Shah et al., 2004)

Fonte: Adaptado de Dias (2018)

As organizações descentralizadas já são uma realidade há muitos anos, como indicam os autores do Quadro 1. Ainda assim, tudo indica que se tornará ainda mais predominante no futuro com o avanço da tecnologia, que facilita interação entre os membros para atingirem os objetivos propostos pelas instituições. (Potter e Balthazard, 2002).

Apesar das vantagens citadas, não há garantia de que a descentralização sempre funcionará bem (POTTER; BALTHAZARD, 2002). Uma série de desafios existe no ambiente descentralizado que pode ameaçar a eficácia dessas organizações (FÜRST *et al.*, 2004). Esses desafios incluem a gestão organizacional, que busca estabelecer relações de trabalho eficazes com companheiros distantes, superando as barreiras de comunicação, culturais e de conhecimento, bem como o domínio de novas tecnologias (Gibson e Manuel, 2003). Além disso, as instituições precisam gozar de uma infraestrutura adequada para obtenção dos benefícios inerentes a esse modelo.

Bjørn *et al.* (2014) citam algumas dificuldades causadas pela descentralização organizacional, dentre elas as informações desigualmente distribuídas, falhas na comunicação, compreensão da importância da informação e diferenças na velocidade do acesso à informação, países diferentes, diferenças culturais, linguísticas e de fuso horário.

Nesse cenário, Resende e Teodósio (2014) refletem que, na descentralização decisória, o papel da alta administração passa a ser estratégico, orientando o desenvolvimento de diretrizes e prioridades, passando-se a exigir muito mais habilidades gerenciais.

Ainda quanto à descentralização decisória, Motta e Bresser-Pereira (2004) indicam alguns entraves, como o maior risco de tomada de decisão por pessoas que não são as mais capazes da organização; necessidade de uma quantidade maior de gestores, pois esse perfil deve estar presente por toda a organização; aumento na dificuldade na normatização e padronização, pois as normas definidas pela alta administração não valem, necessariamente, para toda a organização; tendência ao desaproveitamento do trabalho dos especialistas, uma vez que podem estar dispersos pelas unidades da organização, portanto, de difícil identificação; necessidade de um maior comprometimento dos gestores de nível intermediário, com a organização, pois, devido ao fato de possuírem certo grau de autonomia, essa deve ter um alto grau de identificação com os objetivos da organização; dificuldade na execução de compras em larga escala, diminuindo o poder de barganha e a possibilidade de obtenção de melhores preços.

Às desvantagens apresentadas acima, Oliveira (2014) acrescenta maior probabilidade de duplicar esforços para executar determinadas atividades; risco de ineficiência na utilização de recursos humanos, financeiros e materiais; e a possibilidade de as decisões serem tomadas sem visão de conjunto, ou seja, não abrangendo toda a organização.

3 METODOLOGIA

Utilizou-se a pesquisa bibliográfica narrativa, por meio da base de dados Web of Science. Os principais termos de pesquisa utilizados foram: organização descentralizada, descentralização, organização distribuída e gestão do conhecimento. Foram obtidos em média 45 artigos. Daqueles que melhor se adequaram, por meio da leitura dos resumos, foram selecionados os mais atuais e os clássicos e definiu-se como critério de exclusão o tempo de publicação (anterior aos de 2000). A procura pelos artigos se deu pelos autores mais importantes, pelos artigos mais citados e por quem os citou. Também se deu por proximidade com o tema sobre os desafios das empresas descentralizadas. Sempre que possível, serão incluídos exemplos para ilustrar e entender determinadas situações expostas pela literatura, utilizando o Tribunal de Justiça do Piauí (TJPI) que é uma organização descentralizada no contexto decisório e geográfico, pois esse órgão possui servidores distribuídos em comarcas diferentes, cada uma delas contando com um gestor intermediário na figura do magistrado e a alta gestão sendo representada pela Corregedoria e pela Presidência..

A leitura dos artigos revelou uma variedade de questões administrativas atingidas pela descentralização geográfica e decisória que dificultam sua análise. Portanto, o primeiro passo da leitura foi a identificação das questões administrativas tratadas em cada artigo. Em seguida, foi feito o refino dessas questões, resultando em quatro eixos principais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

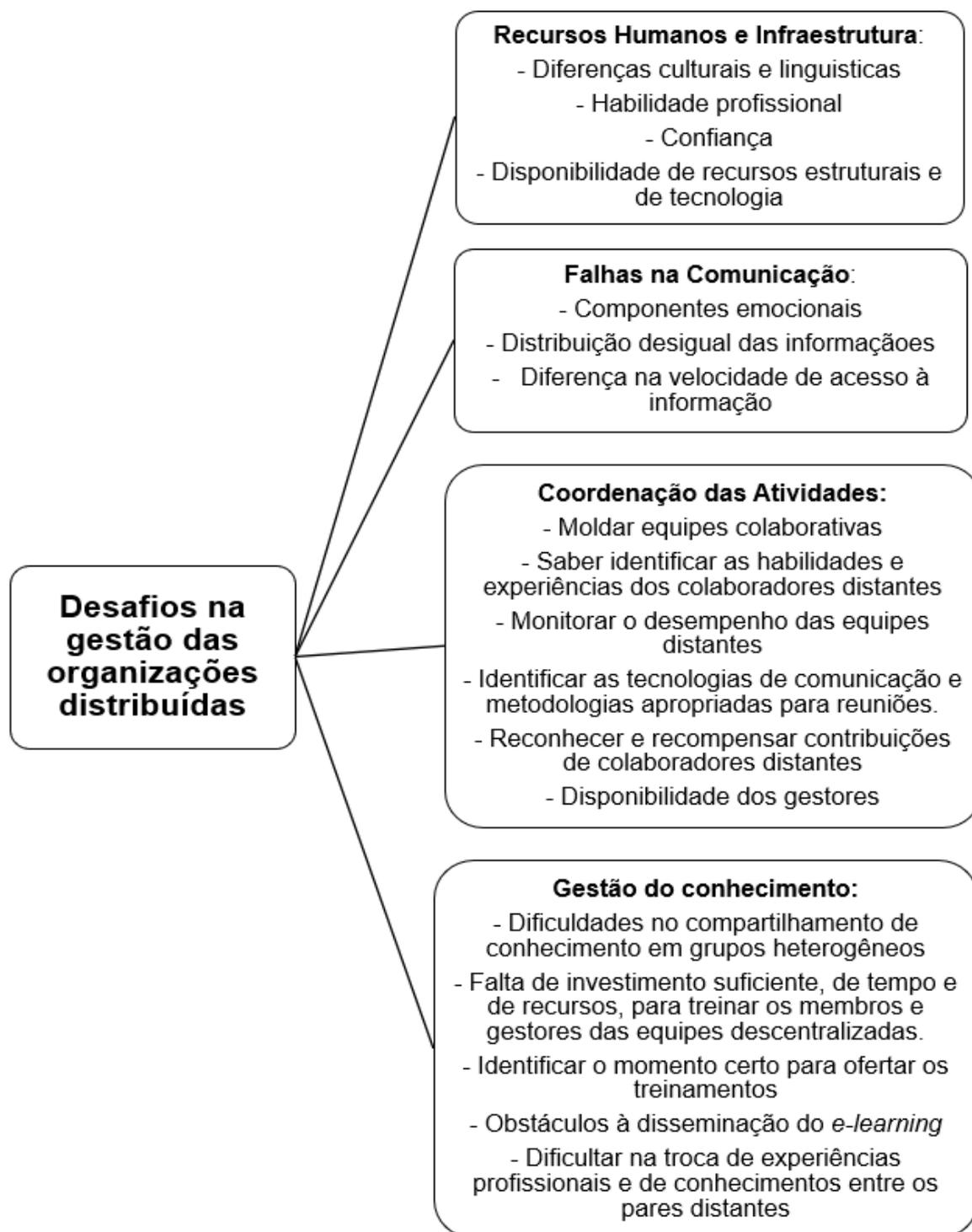
Apesar das supostas vantagens das organizações descentralizadas, alguns desafios podem colocar em risco sua eficiência. Esses desafios incluem estabelecer relações de trabalho eficazes com recursos humanos e de infraestrutura diversificados, superar as barreiras de comunicação, coordenar atividades com equipes distantes e a gestão do conhecimento.

Os resultados foram organizados em quatro eixos básicos dos desafios da gestão das organizações descentralizadas, no contexto geográfico e decisório: recursos humanos e de infraestrutura, comunicação, coordenação das atividades e gestão do conhecimento.

A revisão da literatura apontou como aspectos importantes no item recursos humanos e de infraestrutura as diferenças culturais e linguísticas, a habilidade profissional, a confiança e a disponibilidade de recursos estruturais e de tecnologia. No eixo comunicação foram citados os componentes emocionais, a distribuição desigual das informações e a diferença na

velocidade de acesso à informação. Já no eixo coordenação das atividades foram abordados os desafios de se moldar equipes colaborativas, saber identificar as habilidades e experiências dos colaboradores distantes, monitorar o desempenho das equipes distantes, identificar as tecnologias de comunicação e metodologias apropriadas para reuniões, reconhecer e recompensar contribuições de colaboradores distantes e a disponibilidade dos gestores. Por fim, na gestão do conhecimento se verificou a dificuldade no compartilhamento de conhecimento em grupos heterogêneos, a falta de investimento suficiente, de tempo e de recursos, para treinar os membros e gestores das equipes descentralizadas, identificar o momento certo para ofertar cada tipo de treinamento, obstáculos à disseminação do *e-learning* e a dificuldade na troca de experiências profissionais e de conhecimentos entre os pares distantes.

Figura 1: Resultado da revisão bibliográfica



Fonte: Autora (2021)

4.1 Barreiras de Recursos humanos e de infraestrutura em organizações descentralizadas

Os colaboradores de uma organização descentralizada podem encontrar uma série de dificuldades logísticas quando os membros estão distantes (BJØRN *et al.*, 2014). Uma delas ocorre quando a infraestrutura de comunicação local falha ou quando os membros da equipe usam diferentes plataformas de hardware e/ou software. Esses problemas tendem a frustrar os membros das equipes, levando ao menor comprometimento e desempenho da equipe. Em estudo de seis equipes virtuais, Fürst *et al.* (2004) observou que alguns membros da equipe se tornaram desencorajados por problemas estruturais e tecnológicos.

Outro desafio diz respeito a identificar e usar as tecnologias mais apropriadas para determinadas tarefas. Equipes descentralizadas podem usar várias tecnologias em seus trabalhos que podem variar de telefone e e-mail até tecnologias mais sofisticadas, como videoconferência, sistemas de suporte para tomada de decisão em grupo e repositórios de conhecimento. (MARUPING; AGARWAL, 2004).

Na medida em que alguns membros da equipe não estão familiarizados com essas tecnologias mais avançadas, o uso em toda a equipe pode desanimar e o desempenho da equipe sofrerá. Além disso, a seleção da tecnologia errada pode causar mal-entendido e diminuir a qualidade dos esforços da equipe (MARUPING; AGARWAL, 2004). Treinamento na seleção e no uso de tecnologias pode ajudar a resolver esse problema.

A disponibilidade de tecnologias avançadas também pode diferir de acordo com a localização dos membros. Fürst *et al.* (2004) cita que trabalhar nas unidades maiores e mais desenvolvidas economicamente podem ter acesso mais rápido a essas tecnologias do que os membros das equipes que trabalham em unidades menores em desenvolvimento ou subdesenvolvidas economicamente.

O mesmo autor cita que, operar com a tecnologia menos avançada pode reduzir a velocidade da comunicação entre a equipe e aumentar as dificuldades associadas a incompatibilidades entre plataformas de tecnologia. No caso do TJPI, por exemplo, comarcas do interior que possuem uma internet de menor qualidade, tendem a ter mais problemas para acesso aos sistemas necessários ao trabalho.

Para que as equipes de instituições descentralizadas funcionem, os membros devem interagir e se adaptar às circunstâncias para atingir objetivos em comum. Alguns fatores relacionados aos funcionários podem impactar no processo, e às vezes, no resultado (MIHHAILAVA, 2007).

Um aspecto interessante é a limitação física entre os colaboradores da organização descentralizada. Quando os colaboradores pertencem ao mesmo núcleo gerencial e geográfico pode acontecer de o colaborador A estar no mesmo ambiente de trabalho e ao mesmo tempo do colaborador B, e laborar no mesmo ambiente de trabalho do colaborador C, mas, em turnos diferentes. Por outro lado, o colaborador A pode pertencer a núcleo gerencial e geográfico diferente do colaborador D, portanto, trabalharem em um local diferente. No caso do TJPI que possui servidores distribuídos em comarcas e turnos diferentes, todas as situações exemplificadas com os colaboradores A, B, C E D podem acontecer.

Outro exemplo é o das multinacionais que podem atuar em países diferentes, podendo resultar também em fuso horários diferentes. Funcionários remotos trabalhando em diferentes fusos horários podem ter algumas limitações muito específicas (MIHHAILAVA, 2007). Por exemplo, os horários comerciais típicos da Alemanha e dos Estados Unidos se interceptam em apenas algumas horas, portanto, quaisquer reuniões entre trabalhadores alemães e norte-americanos devem ser agendadas dentro desse intervalo.

De acordo com Jarvenpaa e Majchrzak (2008), para equipes cujos membros são culturalmente diversificados, a gestão precisa reconhecer uma maior necessidade de intervir nas atividades das equipes para superar as diferenças de idioma e valor de trabalho.

Nas organizações descentralizadas é útil identificar cuidadosamente as limitações pessoais e de recursos. Existem tarefas que exigem habilidades humanas específicas ou que necessitem de recursos específicos, como por exemplo, internet eficiente, que não são geograficamente disponíveis a todos (Mihhailava, 2007). Tais restrições de habilidades humanas ou de recursos podem ser limitantes. Analisar as incompatibilidades ajuda a expor os riscos (Cascio e Shurygailo, 2003).

Também é importante não presumir que as especificidades das tarefas devem coincidir exatamente com os limites geográficos ou da equipe. Se dois colaboradores em locais diferentes formam a melhor equipe para uma tarefa difícil, seu treinamento, sua disponibilidade, experiência e relação de trabalho anterior devem ditar a atribuição da tarefa (Cascio e Shurygailo, 2003). Por exemplo, caso seja necessário juntar os servidores mais produtivos do TJPI para realizar uma determinada tarefa, o fato de estarem lotados em cidades diferentes não deve ser um impeditivo para a atribuição dela.

A cultura também pode ser considerada um fator importante nas organizações descentralizadas. Em um sentido amplo, cultura se refere a normas compartilhadas sobre o comportamento esperado, sendo que nas organizações descentralizadas a cultura da empresa pode se sobrepôr às culturas nacionais ou individuais dos funcionários, dessa forma, gestores

e colaboradores devem ser sensíveis a essas normas culturais, especialmente em equipes que abrangem várias regiões do mundo. (Mihhailava, 2007).

Estabelecer uma identidade para uma organização é provavelmente mais complexo com colaboradores dispersos, porque seus membros são mais propensos a serem diferentes em termos de experiências, habilidades, valores, funções, locais e culturas (Maruping e Agarwal, 2004). A ausência de interação face a face geralmente diminui a confiança e a coesão entre atores (Jarvenpaa e Majchrzak, 2008).

Para Jarvenpaa e Majchrzak (2008) a confiança é importante para qualquer equipe funcionar, mas sua importância para as organizações descentralizadas é ainda mais crítica. A confiança é estabelecida definindo expectativas e, em seguida, entregando resultados que atendem ou excedem essas expectativas. Portanto, um funcionário ou equipe que não apresenta nenhuma surpresa indesejável para seus gestores durante a execução de um projeto ganhará sua confiança (Jarvenpaa e Majchrzak, 2008). Por exemplo, uma Comarca que rotineiramente entrega sua produtividade conforme solicitada pelo Tribunal de Justiça do Piauí, gera confiança.

Malhotra et al. (2007) acrescenta que confiança de equipes descentralizadas se baseia em ações como o compartilhamento de informações, respostas oportunas a indagações e a manutenção dos compromissos assumidos.

Os mesmos autores citam que proporcionar encontros presenciais, mesmo que esporádicos, dos colaboradores de núcleos distantes pode superar as barreiras de comunicação, estereótipos e ajudar os membros a desenvolverem impressões mais precisas de confiabilidade com base em observação e conversa.

Segundo Cascio e Shurygailo (2003), demonstrar atitudes positivas, como entusiasmo e intensa orientação para a ação são essenciais para se conseguir confiança. Um pessimista no grupo tem o potencial de minar a confiança em toda a equipe, e a falta de confiança prejudica a produtividade geral do grupo (Jarvenpaa e Majchrzak, 2008).

Nesse sentido, quando a alta gestão, além de enviar mensagens regulares para todos os núcleos de trabalho ao mesmo tempo, também mantém reuniões programadas regularmente nas quais ele se reúne com as várias equipes para conhecer suas preocupações e passar mensagens motivadoras, ele constrói e reforça a confiança entre todos os membros da organização (Cascio e Shurygailo, 2003).

Quando a alta gestão do Tribunal de Justiça do Piauí procura conhecer as dificuldades enfrentadas por cada Comarca, por exemplo, motivando-as a enfrentá-las e ajudando nas soluções, ela está reforçando a confiança da organização.

4.2 Comunicação

Um desafio relacionado às organizações descentralizadas é a luta para estabelecer relações de trabalho eficazes entre os membros da equipe sem a frequente comunicação presencial. Por existir uma maior dependência de mecanismos de comunicação indireta, como mensagens de voz e de texto, a exemplo do e-mail, os membros das organizações descentralizadas precisam aprender a usá-los de forma eficaz (Malhotra e Majchrzak, 2004).

Falha de comunicação ou má interpretação causam risco ao sucesso das instituições descentralizadas. Componentes emocionais da comunicação como esperança, raiva, humor, sarcasmo ou frustração podem ser perdidos ou mal interpretados, exacerbando conflitos interpessoais (Poe, 2001). Para compensar a falta de interação cara a cara, os colaboradores podem tentar fornecer informações contextuais que transmitem esses significados de maneira não tradicional. Pode-se fornecer contexto através de símbolos como os emoticons ou com alterações de fonte para indicar ênfase ou raiva. No entanto, esses símbolos transmitem apenas sentimentos rudimentares na melhor das hipóteses e podem não permitir que membros da equipe transmitam ou reconheçam o real objetivo do significado ao se comunicar eletronicamente (Fürst et al. 2004).

Membros de núcleos dispersos se comunicando sem o benefício de pistas visuais, pode reforçar a possibilidade de uma interpretação equivocada com base em diferenças pessoais, podendo dificultar a construção de relacionamentos entre os membros das equipes (Mihhailava, 2007).

Encontros presenciais dos membros das equipes distantes podem superar barreiras de comunicação. Esses encontros fornecem aos participantes a oportunidade de avaliar a compatibilidade entre comportamento verbal e não verbal, considerado crítico para estabelecer credibilidade e confiabilidade (Jarvenpaa e Majchrzak, 2008).

Tecnologias mais simples, como e-mail e telefone, podem ser apropriadas para comunicar informações rotineiras, no entanto, essas tecnologias não fornecem os indícios da interação que os membros da equipe podem precisar para interpretar com precisão ou entender as informações mais complexas (Maruping e Agarwal, 2004). Como resultado, a seleção da tecnologia errada pode causar conflito de interpretação.

Quando duas equipes remotas estão trabalhando em módulos que devem interagir, ter uma especificação de interface por escrito ajuda a remover as suposições que cada equipe pode está fazendo sobre o trabalho da outra. (Cascio e Shurygailo, 2003).

O fato de os membros das equipes trabalharem remotamente, não significa que todas as comunicações devem ser por escrito. Em determinadas situações a comunicação verbal pode ser mais eficaz (Maruping e Agarwal, 2004).

No TJPI, por exemplo, quando a alta gestão (Corregedoria), que é situada na Capital, precisa passar um importante informativo para duas comarcas distintas, uma localizada na cidade de Corrente e a outra em Floriano, cada uma com cinco servidores. Ela pode:

1. Enviar um e-mail para os 10 servidores, podendo haver várias rodadas de e-mails de ida e volta;
2. Informar aos 5 integrantes da comarca de Corrente e esperar que um deles repasse a informação para a equipe de Floriano;
3. Usar o telefone para ligar para um ou mais membros de cada comarca;
4. Organizar uma reunião remota por meio da tecnologia com os servidores das duas comarcas;
5. Passar a informação ao magistrado de cada comarca, enquanto gestor da unidade, para que o mesmo repasse as informações aos demais membros da equipe.

Cascio e Shurygailo (2003) faz considerações para as 5 situações. A alternativa 1 é uma possibilidade, mas pode resultar em um volume grande de informações. A alternativa 2 não garante que a equipe de Floriano realmente receba a comunicação, podendo criar uma lacuna entre os grupos, por mais bem-intencionados que sejam. Nesse caso, podemos ter informações desconstruídas ou com entrega em atraso. As alternativas 3, 4 e 5 fornecem alguma garantia de que a comunicação realmente alcançará os alvos pretendidos.

Considerando o mesmo cenário, em uma situação mais complexa, em que a alta gestão precise considerar de dez a vinte informes como esse por semana. Ter uma reunião explícita para cada informe levaria muito tempo, o curso de ação mais apropriado é estabelecer reuniões regulares. Essas reuniões exigirão comunicação verbal e a gestão, ciente que há uma reunião se aproximando, pode esperar até a reunião e levantar o assunto na ocasião para que os membros das equipes distantes a considerem (Malhotra e Majchrzak, 2004).

Para Malhotra et al. (2007), uma vez que os membros das equipes distantes adquirem o ritmo das reuniões regulares, eles aprendem a usar essas reuniões para comunicações importantes, resultando na redução de e-mail e na necessidade de outras reuniões. Caso surja um assunto urgente, é possível utilizar e-mails, ligações, ou uma reunião dedicada ao assunto, caso ele seja suficientemente importante para justificar tal reunião.

Um importante mecanismo para controle de e-mails, em especial seus anexos, é estabelecer um processo para arquivar toda a documentação escrita, como um repositório

acessível a todos os membros das equipes distantes (Cascio e Shurygailo, 2003). Uma maneira de fazer isso é postar todos os documentos em um site institucional ou em nuvem. Isso também ajudará a eliminar o frenesi de quando há documentos atualizados com frequência, cada um deles distribuído como um anexo.

Cascio e Shurygailo (2003) afirmam que a mensagem de voz pode ser mais apropriada para mensagens curtas, importantes ou urgentes, ou nas quais é importante expressar um tom específico. O e-mail, por se tratar de uma forma escrita, pode funcionar melhor para o desenvolvimento de ideias mais formais ou complexas. O importante é considerar as vantagens e desvantagens relativas desses mecanismos, seja uma simples ligação telefônica, mensagem de texto via Whatsapp ou e-mail. Deve-se tentar encontrar um equilíbrio adequado de tecnologia para todos os membros da equipe. Uma das perguntas que pode ser feita é: a informação a ser repassada é urgente o suficiente para interromper o trabalho do colaborador?

4.3 Coordenação de atividades em Organizações Descentralizadas

Uma literatura crescente tem se concentrado nos desafios especiais enfrentados pelos gestores de organizações descentralizadas. Dentre eles, os conhecimentos e habilidades necessárias para lidarem com esses desafios. Vlaar et al. (2008) destacam a importância da alta gestão desenvolver habilidades em coordenar trabalhos na ausência de estruturas presenciais. Similarmente, Malhotra et al., 2007 descreveram uma série de funções importantes para esses gestores, incluindo saber moldar equipes colaborativas, identificar as tecnologias de comunicação apropriadas, sensibilizar os membros das equipes das diferenças culturais e fomentar o compartilhamento de conhecimento.

Fürst et al. (2004) acrescenta como funções críticas requeridas pelos gestores, a de saber identificar as habilidades e experiências dos colaboradores distantes, o monitoramento do desempenho das equipes remotas e reconhecer e recompensar contribuições dos membros distantes.

A natureza de certas tarefas em organizações descentralizadas requer uma cooperação estreita entre as equipes ou membros dispersos. Promover essa colaboração é um desafio de liderança particularmente difícil, porque muitas vezes exige níveis muito mais altos de interação entre equipes ou membros distantes para garantir o sucesso (Malhotra et al., 2007). Nesses casos, é importante que a alta gestão defina funções, responsabilidades, resultados e mecanismos de comunicação explícitos entre os gerentes intermediários. Além disso, cada gerente intermediário deve conhecer o caminho para a transmissão de problemas e

preocupações a níveis cada vez mais altos de gerenciamento (Peters e Manz, 2007). O instante em que o problema surge, não é o momento de tentar descobrir com quem se deve entrar em contato.

Um exemplo é quando os Tribunais de Justiça precisam atingir metas impostas pelo órgão nacional de fiscalização (CNJ), e para isso precisam propor ações mais efetivas em algumas comarcas simultaneamente. A alta gestão deve estabelecer expectativas de que o sucesso dessa tarefa é responsabilidade de todos os envolvidos. Planos e cronogramas podem comunicar como cada parte deve estar envolvida em nível de esforço e disponibilidade.

Às vezes, é importante o foco nos resultados e, especialmente, em quem será responsável por diferentes aspectos para chegar aos resultados. Isso leva à identificação de tarefas e desafios que podem ser delegados (Peters e Manz, 2007). Porém, para isso acontecer de maneira eficaz, a organização precisa saber identificar as habilidades e experiências dos colaboradores distantes.

Um caso real que ocorre no Tribunal de Justiça do Piauí é a atuação do projeto chamado Gabinete Remoto, criado pelo Provimento nº 31/2019. Esse Projeto entra em ação quando existe a necessidade de diminuir o número de processos que se encontram no gabinete do magistrado de uma determinada comarca, despachando-os para a secretaria. Nesses casos, devido ao tempo necessário para a conclusão dessa tarefa, servidores que não fazem parte da equipe local da comarca deficitária são designados para ajudá-la. Considerando que para essa ação são necessários conhecimentos específicos, a Corregedoria delega a servidores capacitados e sabidamente mais produtivos, independentemente de sua localização.

Para Cascio e Shurygailo (2003), a delegação de atividades deve incluir a comunicação com antecedência, esclarecendo quais os resultados pretendidos e quais critérios devem ser considerados para alcançá-los. Isso ajudará a eliminar qualquer surpresa posterior, além de identificar quais membros da equipe possuem partes significativas do trabalho.

Delegar a gestão intermediária a núcleos remotos traz consigo um importante desafio de coordenação: o monitoramento do desempenho das equipes remotas, principalmente quanto à manutenção de controles rígidos sobre o progresso intermediário (PETERS; MANZ; 2007). Nesse sentido, cuidados especiais devem ser tomados para garantir que não haja surpresas no momento da entrega dos resultados. Uma maneira de resolver esse problema é exigir verificações em intervalos de entregas, como por exemplo, a partir de relatórios semanais (MALHOTRA *et al.*, 2007)

Como exemplo, para que o TJPI atinja metas mensais estipuladas pelo órgão de fiscalização nacional (CNJ), as comarcas podem precisar aumentar sua produtividade. Nesse

cenário, o Tribunal pode ter dificuldades em acompanhar efetivamente a produtividade de cada comarca no seu progresso intermediário. Assim, pode ser interessante aferir a produtividade das comarcas dispersas antes do final do mês, pois, caso haja a necessidade de intervenção, essa possa ser feita de modo a tentar contornar o obstáculo dentro do prazo, chegando à meta estabelecida.

Identificar as tecnologias de comunicação e metodologias apropriadas à interação entre membros de organizações descentralizadas também é um desafio, como mencionado no item anterior. Porém, neste item trataremos desse assunto versando sobre os cuidados quanto às reuniões com colaboradores distantes.

As reuniões são uma força vital na coordenação das equipes descentralizadas. Um estilo de reunião eficaz é importante para qualquer equipe, mas alguns itens adicionais podem ser ainda mais importantes às equipes descentralizadas geograficamente (PETERS; MANZ, 2007). Um deles é a importância ainda maior de informar com antecedência sobre as reuniões.

Segundo Malhotra *et al.* (2007), agendar reuniões para equipes descentralizadas é provavelmente mais difícil do que para equipes que trabalham no mesmo local. O autor cita que o ato de tentar descobrir quando todos estão disponíveis e organizar a reunião é mais difícil quando os colaboradores estão em lugares dispersos, principalmente quando estão em países ou fusos horários diferentes.

Nesse último cenário, que pode ser o caso de algumas multinacionais, é justo alternar os horários das reuniões, de modo que os membros de uma equipe em um determinado local, não sejam sempre os mesmos a serem afetados com o horário desagradável (CASCIIO; SHURYGAILO, 2003). É interessante solicitar que qualquer gerente que saiba que não estará disponível para a reunião, nomeie um designado para cobrir esse período e assim, poder repassar as informações.

Uma alternativa para organizar reuniões em empresas descentralizadas pode ser o estabelecimento de calendários fixos de reuniões preestabelecidos com informações de dias e horários (Malhotra *et al.*, 2007). É extremamente importante cancelar ou diminuir essas reuniões quando apropriado, por exemplo, se o prazo estiver próximo e não houver muita coisa a ser discutida.

Se houver quaisquer documentos, apresentações ou outros materiais a serem discutidos em uma reunião, é importante que eles sejam distribuídos com antecedência para que os membros das equipes remotas tenham tempo suficiente para fazer o download e (talvez) imprimi-los. Essa ação pode fazer com que os colaboradores distantes sejam participantes produtivos na reunião (Casccio e Shurygailo, 2003).

As videoconferências permitem a transmissão de expressões faciais, gestos e linguagem corporal entre os participantes, mas têm utilidade limitada para ilustrações tecnicamente complexas. Dependendo do caso, uma reunião presencial pode ser imprescindível (Peters e Manz, 2007).

Cascio e Shurygailo (2003) citam algumas ações de como conduzir uma reunião com equipes descentralizadas que podem ser relevantes. Uma delas é não presumir que todos os participantes se conhecem ou conhecem a função de cada um. Por exemplo, é interessante iniciar a reunião fazendo com que cada participante se apresente. Caso o número de participantes seja elevado, pode-se incentivar o uso de um protocolo, no qual quem fala começa por se identificar. Além disso, pode-se utilizar a estratégia de disponibilizar com antecedência uma lista com as informações dos participantes. Essas ações podem aproximar colaboradores até então desconhecidos, que se identificaram por possuírem alguma característica em comum.

Peters e Manz (2007) informam que essas reuniões, provavelmente, sejam o único local que o funcionário remoto tenha para levantar suas questões ou preocupações com os demais participantes e com a alta gerência. Com isso, é importante um tempo livre para que os membros da organização possam se manifestar.

Proporcionar a todos os membros da organização descentralizada, mas principalmente aos que estão em locais diferentes da alta gestão, reconhecimento pelo esforço e pelas realizações é importante na coordenação de atividades desse tipo de instituição (Kankanhalli et al., 2003). Isso tende a passar despercebido aos que trabalham remotamente. Recompensas tangíveis estão associadas positivamente à propensão dos funcionários se aprimorarem (Kankanhalli et al., 2003).

Cascio e Shurygailo (2003) informam que a disponibilidade dos gestores é outro fator relevante na coordenação de atividades de organizações descentralizadas. É importante que os líderes estejam disponíveis para que possam ser contactados durante o expediente de trabalho, caso um colaborador remoto tenha um assunto urgente para discutir.

Outro desafio na coordenação de atividades de organizações descentralizadas é garantir que grupos internos e externos não se formem com base na proximidade dos gestores intermediários com a alta gestão. A alta gestão precisa fornecer o mesmo nível de acesso para todas as equipes (Cascio e Shurygailo, 2003).

4.4 Desafios na gestão do conhecimento em empresas descentralizadas

Os gestores das organizações devem liderar buscando alcançar objetivos e metas estabelecidas. Isso requer gerenciamento de conhecimento mais adequado (Abubakar et al., 2017).

Alguns dos problemas enfrentados pelas equipes que trabalham em contextos distantes são: o conhecimento é distribuído de maneira desigual, possibilidade de comunicação privada que pode deixar outros participantes desinformados ou equivocados em suas suposições e falha em comunicar conhecimento sobre o contexto da tarefa (Vlaar et al., 2008).

Um estudo realizado por Kauppila et al. (2011) teve o objetivo de entender quais os desafios existentes na gestão do conhecimento de uma organização com colaboradores distantes. Eles pesquisaram uma empresa que possuía 24 escritórios em 12 países, onde cada unidade possuía sua própria equipe de vendedores. Porém, todas as funções de marketing de linha de produtos se concentravam na sede da empresa na Finlândia. A principal tarefa do marketing era fornecer aos vendedores informações relacionadas aos produtos. Por outro lado, os vendedores precisavam repassar o feedback dos clientes para a equipe de marketing com o intuito de resolver problemas, melhorar os produtos existentes ou desenvolver outros novos.

Kauppila et al. (2011) constataram que os vendedores nem sempre acreditavam que estavam recebendo todo o conhecimento específico necessário para o atendimento ao cliente. Por outro lado, o pessoal do marketing do produto não estava completamente satisfeito com a quantidade e qualidade das informações de feedback do produto que eles receberam dos vendedores.

A partir desse estudo, os autores conseguiram identificar alguns desafios do compartilhamento do conhecimento em organizações descentralizadas. São eles:

- a) Problemas gerados pelas distâncias geográficas e culturais entre os atores;
- b) Faltavam os meios para incentivar os processos de compartilhamento de conhecimento;
- c) Em algumas situações o conhecimento era visto como uma posse que facilitava o poder e, assim, inibia o compartilhamento com outras pessoas.

Segundo Kauppila et al. (2011), os limites causados pela dispersão podem resultar em dificuldades na comunicação e no compartilhamento de conhecimento em grupos heterogêneos.

O conhecimento pode ser categorizado em explícito e implícito (ou tácito). Nonaka e Takeuchi (1995) observam que o explícito está disponível em forma de arquivos, coleções de bibliotecas ou bancos de dados, enquanto alguns tipos de conhecimento tácito são de difícil

acesso, por se tratar de experiências acumuladas, criatividade e habilidades que residem em cada indivíduo.

Duas principais abordagens para a gestão do conhecimento, no âmbito formal ou explícito, segundo (Kankanhalli et al., 2003) são a codificação (envolvendo transmissão de conhecimento via repositórios de conhecimento) e a personalização (envolvendo transmissão de conhecimento via treinamentos).

Rosen et al. (2006) reconheceram que liderar e trabalhar remotamente pode exigir habilidades que nem todos os membros da equipe possuem naturalmente. Porém, evidências sugerem que as organizações descentralizadas podem não está investindo tempo e recursos suficientes para treinar os membros e gestores das equipes remotas.

Os treinamentos para os colaboradores de uma organização descentralizada devem enfatizar informações apropriadas sobre o uso eficaz das tecnologias de comunicação e dinâmica de gerenciamento de equipes. Neste, particularmente as habilidades de lideranças, monitoramento do progresso da equipe com ações corretivas, habilidades que envolvem o estabelecimento de confiança e gestão de conflitos, e habilidades de sensibilidade cultural, competitividade e comunicação (Fürst et al., 2004).

No caso dos Tribunais de Justiça, por exemplo, os magistrados passam a ser também gestores, portanto, precisam se qualificar em todas as áreas necessárias para essa atuação, uma vez que não é sua área fim.

Indo além do conteúdo do treinamento das organizações descentralizadas, (Fürst et al., 2004) mostraram que as habilidades dos colaboradores se desenvolvem através de estágios. Cada estágio do desenvolvimento da equipe apresenta problemas únicos que têm implicações para o treinamento. Portanto, o momento de qualquer treinamento deve combinar com o desenvolvimento do estágio da equipe para contribuir melhor, não apenas para o sucesso da experiência de treinamento em si, mas também para a capacidade do funcionário e vontade de usar esse treinamento no contexto do trabalho.

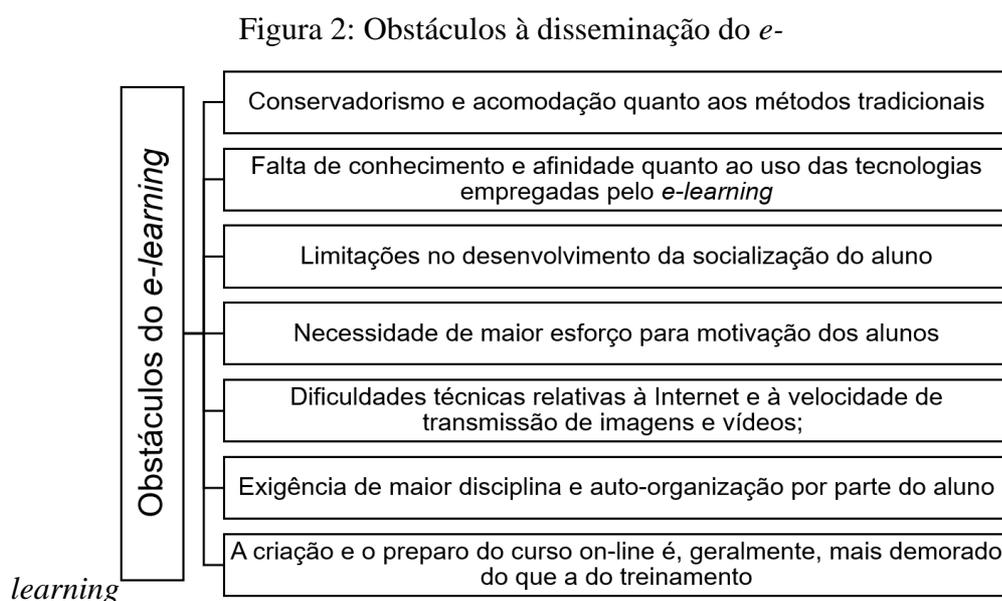
Um exemplo que acontece no TJPI é a oferta de treinamentos antes da implantação de um determinado sistema computacional. Ocorre que, dependendo do lapso temporal entre o treinamento ofertado e a implantação do sistema, a informação pode ser esquecida, podendo até ser necessário um novo treinamento após a implantação do sistema.

Segundo Rosen et al. (2006), alguns módulos de treinamento devem ser ofertados de forma contínua ou conforme necessário, uma vez que a motivação para dominar as novas habilidades aumenta se o treinamento for entregue quando as equipes encontram novos problemas ou desafios. Por exemplo, questões relacionadas à gestão podem ser entregues nos

estágios iniciais da formação de equipes. Treinamento de criatividade e resolução de problemas, por outro lado, poderia ser cronometrado para coincidir com os requisitos de prontidão da equipe ou necessidade para usar essas novas habilidades. Já, o treinamento de sistemas complexos poderia ser ofertado de forma contínua.

Abbad (2007), cita que a expansão da educação à distância também está ocorrendo no meio corporativo público e privado, devido às vantagens que essa modalidade de ensino tem em relação ao ensino presencial, como a de possibilitar o atendimento ao aluno geograficamente distante, proporcionando a diminuição dos custos operacionais. Porém, vários fatores como a influência social, as características pessoais e a autoeficácia computacional, podem afetar a decisão de um indivíduo aceitar ou rejeitar essa modalidade de ensino (Venkatesh, 2003). Um exemplo é que servidores do TJPI que possuem dificuldades tecnológicas, provavelmente terão dificuldade na educação à distância.

Abbad (2007) lista os maiores obstáculos à disseminação do *e-learning*, conforme figura abaixo:



Fonte: Abbad (2007)

Rosen et al. (2006), percebeu que alguns treinamentos precisam ser oferecidos em uma sala de aula convencional, seja por causa das dificuldades acima listadas ou pelo conteúdo que deve ser ensinado. Um exemplo é o treinamento no uso de uma tecnologia cujo ambiente físico do treinamento é pré-requisito importante para maximizar a eficácia de várias abordagens do conteúdo.

Os cursos e treinamentos nem sempre são suficientes para uma capacitação efetiva dos colaboradores. Nesse sentido, em determinadas situações, o conhecimento descoberto por colaboradores da organização nas suas rotinas de trabalho pode ajudar sobremaneira no

aumento da produtividade institucional. Porém, alguns fatores podem dificultar a troca de experiências profissionais e conhecimentos entre os colaboradores distantes. Organizar e disseminar esse tipo de conhecimento entre os indivíduos é um desafio para as organizações descentralizadas geograficamente.

Uma ação significativa no compartilhamento de conhecimento informal é os gestores descobrirem onde os funcionários procuram as informações e como eles avaliam a qualidade das informações que receberam dessas fontes. Esse comportamento ajuda a identificar os indivíduos que são importantes no compartilhamento de conhecimento informal (Malhotra et al., 2007).

É relevante que empresas descentralizadas geograficamente criem equipes virtuais especializadas em adotar um comportamento ativo em termos de compartilhamento de conhecimento. Eles teriam duas tarefas como ativistas do conhecimento, uma como catalisador e outra como mediador para compartilhamento de conhecimento (Von Krogh et al., 2000).

Alguns autores ressaltam a importância de uma ferramenta de compartilhamento de conhecimento na interação contínua entre os colaboradores de uma organização descentralizada geograficamente (Horwitz et al., 2006; Kauppila et al., 2011). Uma sugestão é a criação de um portal aberto a todos os funcionários da empresa, que assegure que manuais sejam facilmente acessíveis e um espaço para discussão, onde as pessoas possam trocar conhecimentos, com perguntas, respostas e comentários abertos para revisão por todos da organização.

Esses esforços conjuntos para criar conteúdo também contribuem positivamente para inculcar uma identidade de equipe e alcançar coesão. Em vez de tarefas controladas diretamente pela alta gerência, esses comentários são experiências compartilhadas que capacitam as equipes e criam um senso de comunidade e confiança entre os membros (Jarvenpaa e Majchrzak, 2008). Como consequência, mesmo quando um especialista específico não está disponível, outras pessoas podem responder a uma consulta. Essa flexibilidade torna toda a organização menos dependente de funcionários individuais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É certo que existem várias vantagens para que uma organização se torne descentralizada, porém, alguns obstáculos podem colocar em risco a eficiência desse tipo de organização. Dentre eles, a dificuldade em estabelecer relações de trabalho eficazes com

recursos humanos e de infraestrutura diversificados, superar as barreiras de comunicação, coordenar atividades com equipes distantes e a gestão do conhecimento.

Como resultado deste estudo, fornecemos sugestões para pesquisadores interessados e profissionais encarregados pela gestão e capacitação em organizações descentralizadas no contexto decisório e geográfico, que podem minimizar as dificuldades relacionadas à eficácia do trabalho com funcionários distantes.

Dessa forma, este artigo contribui para o aprendizado organizacional e as discussões de gestão de conhecimento, sugerindo como aprimorar as ações voltadas para essas questões em organizações globalmente dispersas.

Vale ressaltar que essa contribuição se estende a possíveis soluções organizacionais por conta da adaptação empresarial ao teletrabalho, forçado mundialmente em 2020 pela pandemia da Covid-19, uma vez que os funcionários ficaram em locais geograficamente distantes, usando ferramentas tecnológicas para execução de tarefas e tomada de decisões.

Nossas descobertas sugerem que as equipes distantes precisam ser suficientemente capacitadas, apoiadas e recompensadas por seus esforços. As empresas precisam desenvolver métodos eficientes de comunicação e compartilhamento de conhecimento.

Estudos futuros devem continuar investigando ambientes virtuais para compartilhar conhecimento institucional verificando seu efeito no desempenho das equipes descentralizadas, especialmente na perspectiva de criação e reconstrução contínua do conhecimento.

Concluimos que o mais adequado para as organizações descentralizadas é encontrar um equilíbrio entre explorar as estruturas existentes para alcançar eficiência nas operações e a diversidade cultural dos seus membros.

REFERÊNCIAS

AITH, F *et al.* (2014). Os princípios da universalidade e integralidade do SUS sob a perspectiva da política de doenças raras e da incorporação tecnológica. *Revista De Direito Sanitário*, 15(1), 10-39. <https://doi.org/10.11606/issn.2316-9044.v15i1p10-39>.

COLLINS, C.; ARAUJO, J.; BARBOSA, J. Decentralising the health sector: issues in Brazil. *Health Policy*, Amsterdam, v. 52, n. 2, p. 113-127, June. 2000.

ABUBAKAR, ABUBAKAR MOHAMMED *et al.* Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, v. 4, n. 2, p. 104-114, 2017.

DIAS, A. S. R. (2018). Plano Diretor De Tecnologia Da Informação Em Uma Organização Com Gestão De Ti Descentralizada: Uma Análise Em Unidades Técnico-Científicas Da Fiocruz [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Bahia]. <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/27594/1/Disserta%20a7%20a3o%20de%20Mestrado%20-%20Andrey%20Santana%20da%20Rocha%20Dias.pdf>.

NONAKA, IKUJIRO; HIROTAKA TAKEUCHI. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

SHAH, A., THOMPSON, T., ZOU, H. F. (2004). Decentralizing the public sector: The impact of decentralization on service delivery, corruption, fiscal management and growth in developing and emerging market economies: A synthesis of empirical evidence (No. 492). China Economics and Management Academy, Central University of Finance and Economics.

RESENDE, G. A.; TEODÓSIO, A. S. S. Descentralização e democratização de políticas sociais: venturas e desventuras da sociedade civil organizada no Brasil, **Civitas - Revista de Ciências Sociais**, Porto Alegre, v. 14, n. 1, p. 177-192, jan.-abr. 2014, Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/civitas/article/view/10689>>. Acesso em: 19 de fevereiro de 2021.

OLIVEIRA, D. *Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

POTTER, R. E; BALTHAZARD, P A. (2002). Understanding human interaction and performance in the virtual team. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 4, 1-23.

KIRKMAN, B. L *et al.* (2002). Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre, Inc. *Academy of Management Executive*, 16(3), 67-79.

MOTTA, F. C. P.; BRESSER-PEREIRA, L. C. **Introdução a Organização Burocrática**. São Paulo, Thomson, 2004.

FÜRST, S. A *et al.* (2004). Managing the life cycle of virtual teams. *Academy of Management Executive*, 18(2), 6-20.

GIBSON, C. B; MANUEL, J. A. (2003). Building trust: Effective multicultural communication processes in virtual teams. In C. Gibson & S. Cohen (Eds.), *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness* (pp. 59-86). San Francisco: Jossey-Bass.

BJØRN A, DIAMOND M, BIRKVED M; HAUSCHILD M Z 2014 Chemical footprint method for improved communication of freshwater ecotoxicity impacts in the context of ecological limits *Environ. Sci. Technol.* **48** 13253–62.

MARUPING, L. M., AGARWAL, R. (2004). Managing team interpersonal processes through technology: A task-technology fit perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89, 975-990.

CASCIO, W. F., & SHURYGAILO, S. (2003). E-Leadership and virtual teams. *Organizational Dynamics*, 31(4), 362–376. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00130-4](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00130-4).

MIHHAILAVA, G (2007) Virtual teams: Just a theoretical concept or a widely used practice? *Business Review*, Cambridge 7(1): 186–193.

MALHOTRA, A, MAJCHRZEK, A; ROSEN, B (2007) Leading virtual teams. *Academy of Management Perspective* 21(1): 60–70.

POE, A.C. (2001). Don't touch that "send" button. *HR Magazine*, 46(7), 74-80.

VLAAR, P. W, VAN FENEMA, P. C; TIWARI, V (2008) Cocreating understanding and value in distributed work: How members of on site and offshore vendor teams give, make, demand and break sense. *MIS Quarterly* 32(2): 227–255.

Peters, L. M; MANZ, C.C (2007) Identifying antecedents of virtual team collaboration. *Team Performance Management* 13(3/4): 117–129.

KANKANHALLI, A *et al.* (2003) Role of information technology in successful knowledge management initiatives. *Communications of the ACM* 46(9): 69–73.

KAUPPILA, O. P., RAJALA, R., JYRAMA, A. (2011). Knowledge sharing through virtual teams across borders and boundaries. *Management Learning*, 42, 395-418.

ABUBAKAR; ABUBAKAR MOHAMMED *et al.* Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, v. 4, n. 2, p. 104-114, 2017.

IPE, M. (2003) Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2, 337-359. <https://doi.org/10.1177/1534484303257985>

KIM, S.; LEE, H. The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities. *Public administration review*, v. 66, n. 3, p. 370-385, 2006.

MACDONALD, S; PIEKKARI, R (2005) Out of control: Personal networks in European collaboration. *R&D Management* 35(4): 441–453.

NONAKA, IKUJIRO; HIROTAKA TAKEUCHI. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

ROSEN, B *et al.* (2000). Is virtual the same as being there. Presentation as part of Virtual Teams: A New Team Form for the New Century, *Academy of Management Showcase Symposium*, Toronto.

ABBAD, G. S. Educação a distância: o estado da arte e o futuro necessário. **Revista do Serviço Público (Brasília)**, v. 58, 100-110, 2007.

VENKATESH, VISWANATH et al. User acceptance of Information Technology: toward a unified view. *MIS Quarterly*, v. 27, n. 3, p. 425-478, 2003.

THOMAS, D. M; BOSTROM, R. P; GOUGE, M (2007) Making knowledge work in virtual teams. *Communications of the ACM* 50(11): 85–90.

VON KROGH, G; ICHIJO, K; NONAKA, I (2000) Enabling Knowledge Creation. How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation. New York: Oxford University Press.

HORWITZ, F. M, BRAVINGTON, D; SILVIS, U (2006) The promise of virtual teams: Identifying key factors in effectiveness and failure. *Journal of European Industrial Training* 30(6): 472–494.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

BRANCO, D. S. A. C; SILVA, M. T; ARAÚJO, L. A. M. M; GONÇALVES, K. L. F. Gestão Organizacional e do Conhecimento em Organizações Descentralizadas. **Rev. FSA**, Teresina, v.18, n. 10, art. 7, p. 140-166, out. 2021.

Contribuição dos Autores	D. S. A. C. Branco	M. T. Silva	L. A. M. M. Araújo	K. L. F. Gonçalves
1) concepção e planejamento.	X			
2) análise e interpretação dos dados.	X	X	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X	X	X