



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado

**CONHECER PARA COMPETIR? UMA ANÁLISE DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO E DA COMPETITIVIDADE A PARTIR DA PERCEPÇÃO
DOS COLABORADORES DE UMA INDÚSTRIA DO SETOR ALIMENTÍCIO
SITUADA NO INTERIOR DA PARAÍBA.**

JULLIANY SILVA ALBUQUERQUE

Campina Grande- 2018

JULLIANY SILVA ALBUQUERQUE

**CONHECER PARA COMPETIR? UMA ANÁLISE DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO E DA COMPETITIVIDADE A PARTIR DA PERCEPÇÃO
DOS COLABORADORES DE UMA INDÚSTRIA DO SETOR ALIMENTÍCIO
SITUADA NO INTERIOR DA PARAÍBA.**

Relatório de Pesquisa apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^ª. Luciene Alencar Firmo Abrantes, Ms.

Campina Grande- 2018

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Julliany Silva Albuquerque
Aluno

Luciene Alencar Firmo Abrantes, Mestre
Professora Orientadora

Lúcia Silva Albuquerque de Melo, Mestre
Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande – 2018

JULLIANY SILVA ALBUQUERQUE

**CONHECER PARA COMPETIR? UMA ANÁLISE DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO E DA COMPETITIVIDADE A PARTIR DA PERCEPÇÃO
DOS COLABORADORES DE UMA INDÚSTRIA DO SETOR ALIMENTÍCIO
SITUADA NO INTERIOR DA PARAÍBA.**

Relatório aprovado em ____ / ____ / ____

Luciene Alencar Firmo Abrantes, Mestre
Orientador

Verônica Macário de Oliveira, Doutora
Examinador

Suzanne Érica Correia, Doutora
Examinador

Campina Grande- 2018

“A mente que se abre a uma nova ideia
jamais voltará ao seu tamanho original”

(Albert Einstein)

AGRADECIMENTOS

A Deus por me guiar em meus desafios fazendo com que eu tenha melhor capacidade de realizar as minhas escolhas.

A minha mãe, Marluce por todo amor, dedicação, confiança e incentivo.

Ao meu irmão pelo apoio, carinho e torcida.

Ao meu noivo por todo amor, paciência e compreensão ao longo desse período.

Agradeço a minha orientadora, Ms. Luciene Alencar, que foi muito mais que uma orientadora, pelo apoio, orientação e confiança em mim depositados.

E a todas as pessoas que de certa forma contribuíram para o desenvolvimento desta pesquisa.

RESUMO

O conceito de gestão do conhecimento tem sido fortemente utilizado nas literaturas de gestão, pois ultimamente o conhecimento vem sendo reconhecido com um recurso de grande importância na geração e manutenção da vantagem competitiva. Muitas organizações passaram a reconhecer sua importância, e considerar uma outra forma de gerir o conhecimento contido nela. Esta pesquisa tem como objetivo analisar os fatores facilitadores (colaboração, confiança e aprendizagem) para gestão do conhecimento como fonte de vantagem competitiva (desempenho organizacional e efetividade) de uma Indústria do setor alimentício situada no interior da Paraíba. A pesquisa pode ser caracterizada como um estudo de caso em uma empresa de Alimentos, de caráter descritivo e exploratório, que busca analisar os dados de forma quantitativa. Os resultados deste estudo indicam que os fatores tidos como facilitadores (colaboração, confiança e aprendizagem) influenciam diretamente no processo de criação do conhecimento, sendo confiança mais significativa com média (8,92) na empresa estudada, bem como a criação do conhecimento (modelo SECI) por meio de algumas práticas, influencia na efetividade e desempenho da empresa, ficando assim evidente a relevância da prática da gestão do conhecimento para obtenção de vantagem competitiva.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Fatores Facilitadores; Vantagem Competitiva

ABSTRACT

The concept of knowledge management has been heavily used in management literature, since lately knowledge has been recognized as a resource of great importance in the generation and maintenance of competitive advantage. Many organizations have come to recognize its importance, and to consider another way of managing the knowledge contained in it. This research aims to analyze the facilitating factors (collaboration, trust and learning) for knowledge management as a source of competitive advantage (organizational performance and effectiveness) of an industry in the food sector located in the interior of Paraíba. The research can be characterized as a case study in a Food company, of descriptive and exploratory character, that seeks to analyze the data in a quantitative way. The results of this study indicate that factors considered as facilitators (collaboration, trust and learning) directly influence the process of knowledge creation, with trust being more significant (8,92) of average in the company studied, as well as the creation of knowledge (SECI model) through some practices, influences the effectiveness and performance of the company, thus making evident the relevance of the practice of knowledge management to obtain competitive advantage.

Key words: Knowledge Management; Facilitating Factors; Competitive advantage

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Objetivos	11
1.2 Objetivo Geral	11
1.3 Objetivos Específicos	11
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 Gestão Do Conhecimento	13
2.1.1 Modelo Nonaka e Takeuchi	18
2.2 Gestão Estratégica	22
2.2.1 Vantagem Competitiva.....	25
2.2.2 Modelo Teórico De Centenaro (2016)	27
3. METODOLOGIA.....	32
3.1 Delineamento Da Pesquisa	32
3.2 Coleta de Dados	32
3.3 Lócus Da Pesquisa	34
3.4 Técnica De Análise De Dados	35
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	36
4.1 Fatores Facilitadores	36
4.2 Processo De Conversão Do Conhecimento	39
4.3 Vantagem Competitiva Na Empresa	42
4.4 Gestão Do Conhecimento E Vantagem Competitiva	43
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
REFERÊNCIAS.....	48
APÊNDICES	51

1. INTRODUÇÃO

Antes da revolução industrial, a sociedade dependia de uma economia gerada através da agricultura, e o conhecimento adquirido com os anos era disseminado através das gerações, de pais para filhos. Após a revolução Industrial essa realidade mudou, ela deu origem a produção em grande escala e junto com ela surgiu a necessidade de modernizar as técnicas de gestão, pois o conhecimento adquirido com as gerações já não era suficiente, era necessário buscar novas técnicas e desenvolver novos conceitos.

Na atual economia, a mudança e a competição entre organizações passou a ser cada vez maior, as preferências dos consumidores mais dinâmicas e exigentes, o conhecimento está se tornando o maior ativo das empresas (VALENZUELA et al., 2008; CHOI et al., 2008; ARORA, 2002). Quando o conhecimento é criado e disseminado pela organização, ele tem o potencial de contribuir, no valor da companhia, na melhora da capacidade de respostas as novas e incomuns situações (CHOI et al., 2008). Desse modo, no mundo de hoje, é absolutamente crítico construir, preservar e aprimorar o conhecimento organizacional (ARORA, 2002).

Carvalho (2012) define a Gestão do Conhecimento como um sistema integrado que busca desenvolver conhecimento e competência coletiva, com o objetivo de ampliar o capital intelectual das organizações e a sabedoria das pessoas. Ele mostra a necessidade de gerir o conhecimento, valorizando o capital intelectual como um ativo de valor econômico e financeiro para as organizações, tornando estas empresas mais competitivas por meio deste diferencial inovador organizacional.

Quando as organizações buscam inovar, elas não só processam informações de fora para dentro, com a intensão de resolver problemas existentes na empresa adaptar-se ao ambiente de transformação, mas também criam novos conhecimentos e informações de dentro para fora, buscando redefinir os problemas e suas soluções e, nesse processo, recriar seu meio (NONAKA; TAKEUSHI, 1997).

Muitos pesquisadores evidenciam os que fatores relacionados à cultura, estrutura, estratégia, a tecnologia de informação e a gestão de pessoas, podem interferir das mais diversas formas nos processos de criação e gestão do conhecimento (GOLD; MALHOTRA; LEE; CHOI, 2003; NOH; KIM; JANG, 2014). Lee e Choi (2003) apontam que os fatores que influenciam na gestão do conhecimento, tido como facilitadores, são instrumentos que as organizações utilizam na promoção do conhecimento de forma

eficaz. Já Noh, Kim e Jang (2014) mostram que os fatores facilitadores para geração do conhecimento (colaboração, confiança e aprendizagem) servem de orientação para as organizações alcançarem o sucesso de uma iniciativa de gestão do conhecimento, exercendo um papel indispensável no processo de criação e partilha do conhecimento.

O modelo de Centenaro (2016) adaptado de Lee e Choi (2003) refere-se a forma de como os fatores facilitadores (Colaboração, confiança e aprendizagem) tidos como fatores de entrada, afetam a efetividade e o desempenho organizacional, gerando vantagem competitiva por consequência.

Embora reconheçam toda a importância de investir em conhecimento, ainda há muitos gestores que necessitam de auxílio para aplicar na prática, modelos e estudos desenvolvidos por pesquisadores, que podem ajudar as empresas a terem maior desempenho operacional, prevendo possíveis riscos, promovendo motivação, desenvolvendo novas competências dos colaboradores, direcionando a organização em busca de seus objetivos e assim aumentando as chances de excelência no mercado competitivo.

Diante do exposto, essa pesquisa tem como objetivo responder o seguinte questionamento: Como os fatores facilitadores (colaboração, confiança e aprendizagem) para gestão do conhecimento são fonte de vantagem competitiva (desempenho organizacional e efetividade) de uma Indústria do setor alimentício situada no interior da Paraíba?

1.1 Objetivos

1.2 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar os fatores facilitadores (colaboração, confiança e aprendizagem) para gestão do conhecimento como fonte de vantagem competitiva (desempenho organizacional e efetividade) de uma Indústria do setor alimentício situada no interior da Paraíba.

1.3 Objetivos Específicos

1. Verificar os fatores facilitadores (colaboração, confiança e aprendizagem) na percepção dos colaboradores na Indústria X;

2. Descrever o processo de conversão do conhecimento na percepção dos colaboradores a partir das variáveis do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997);
3. Avaliar a percepção dos colaboradores sobre as variáveis “performance organizacional e efetividade organizacional” para a vantagem competitiva da empresa;

1.4 Justificativa

A importância de se estudar o modelo de Gestão do conhecimento proposto por Centenaro (2016), deve-se ao fato das grandes indústrias atuarem como redes de inteligência, sempre buscando novos mercados e oportunidades, visando gerir seu capital intangível e todos os pontos estratégicos a ele relacionados para estimular a conversão do conhecimento.

A Gestão do Conhecimento desempenha um papel vital para o estímulo da interação, integração, participação, cooperação, compartilhamento, socialização, criatividade, trabalho em equipe e sinergia, indispensáveis ao crescimento da organização e à obtenção de vantagem competitiva no mercado.

No setor industrial, os valores dos produtos dependem muito mais do percentual de inovação, tecnologia e inteligência a eles incorporadas, do que, propriamente, dos custos de produção. Como os resultados dos desenvolvimentos da inovação são incertos e a receptividade do mercado ao novo também é desconhecida, muitos empresários preferem não correr riscos. Porém se a inovação e o conhecimento forem tratados de forma eficiente a empresa terá vantagem competitiva em relação as outras organizações.

Desta forma, o modelo teórico-empírico proposto por Centenaro (2016) busca avaliar os fatores que influenciam como facilitadores da criação e gerenciamento do conhecimento e fatores relacionados a vantagem competitiva. Este estudo utiliza-se desse modelo evidenciando os fatores culturais que contribuem de forma estratégica para o desenvolvimento da empresa.

Os resultados desta pesquisa poderão servir de auxílio para os gestores na formulação de novas estratégias utilizando os fatores essenciais aqui explicitados para uma gestão do conhecimento mais eficaz, o que contribuirá para o alcance de vantagem competitiva para a organização.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão Do Conhecimento

A partir do século XXI, o conhecimento passou a ser fator de produção após a consolidação de grandes empresas, por meio de experiências bem-sucedidas e pela difusão das ideias sobre a Gestão do Conhecimento, a exemplo de autores renomados como Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (1997).

Nasce uma nova era, onde o compartilhamento, a troca de informações e conhecimentos passaram a ser meio estratégico para o bom desempenho das organizações.

O conhecimento sempre existiu dentro das organizações, mas foi nas últimas décadas que ele passou a ser visto como um recurso de grande importância do qual precisa ser gerenciado para render frutos às empresas.

É importante entender que gerir conhecimento não é um conceito novo – ele só está sendo esquematizado e disponibilizado de uma forma nova pelas novas tecnologias, pela mídia, pelos dispositivos e pelas técnicas (TERRA; GORDON, 2002, p. 57).

Cavalcanti e Gomes (2000) entendem que o conhecimento relativo ao capital intelectual sempre foi de grande importância para o desenvolvimento econômico, mas que apenas nos últimos anos ela foi reconhecida.

Não é por acaso que as empresas tendem a investir cada vez mais em treinamento de pessoal, que constitui, aliás, um dos remédios para a ‘rotinite’. Estou convencido de que a melhor forma de tirar o executivo da redoma é fustigá-lo com informações novas, propostas desafiadoras, argumentação inteligente (TORQUATO, 1992, p. 37).

Conforme Teixeira Filho (2000, p. 7), “a Gestão do Conhecimento é a maneira como as empresas geram, disseminam e utilizam seu capital intelectual, mas só a pouco tempo passou a ser reconhecida como uma vantagem competitiva.” O conhecimento pode ser visto como fonte para se obter vantagem competitiva, de forma que ele alimenta os processos de gestão que planejam e implementam as estratégias de sobrevivência, portanto, essa dinâmica tende a não parar, pois as concorrentes podem adotar suas estratégias rapidamente, e para sustentar essa competitividade, essas estratégias necessitam manter-se exclusivas ou inovadoras.

O termo Gestão do Conhecimento, pode ser muitas vezes confundido com Gestão da Informação e Gestão do Conteúdo, embora sejam distintos entre si e a Gestão do Conhecimento sendo é mais ampla e inclui as duas outras gestões.

Terra e Gordon (2002, p. 62) afirmam que os “projetos de Gestão da Informação têm objetivos técnicos muito específicos, prazos, projetos de fluxo de dados, e um estado final detalhado, e normalmente estão preocupados com a integridade dos dados e com políticas e estratégias para distribuir informação”. Já a Gestão do Conhecimento, é apontada pelos autores e definida pela identificação da especialidade das pessoas, interação das pessoas, e de pessoas com sistemas de informação.

Para Dias (2001, p. 60) é preciso estar alerta para a importância da Gestão da Informação: “com os inúmeros avanços tecnológicos, muitas instituições sofrem com o excesso de informações, sendo imprescindível a aplicação da gestão da informação para administrar esse caos informacional no mundo digital”.

Segundo Bax (2002) nos dias atuais as empresas precisam lidar com uma grande quantidade de conteúdo. São informações advindas e geradas pelos diferentes departamentos, informações de pesquisa e desenvolvimento, procedimentos técnicos e gerenciais, políticas corporativas, catálogos de produtos e apresentações, *press releases*, etc. Para ele a Gestão de Conteúdo é uma abordagem tecnológica da qual surgiu em função da grande quantidade de conteúdos multimídia na web e em intranets que busca permitir gerenciar todas as etapas, desde a criação até a publicação dos conteúdos, possibilitando padronização de conteúdo, redução de custos e facilitando a troca de conteúdos entre os portais.

Se realizada comparação entre as dimensões da Gestão do Conhecimento, Gestão da Informação e à Gestão do Conteúdo, é ainda maior. Lapa (2004), mostra que a Gestão do Conhecimento apresenta maior abordagem nas organizações, tendo maior ênfase no compartilhamento de conhecimentos e formação da memória organizacional, buscando captar, reter e disseminar o conhecimento nas organizações.

Para entender melhor o que é gestão do conhecimento, é preciso compreender o que é conhecimento e os aspectos que o constituem. Para Davenport (1998, p.06) o conhecimento é uma mistura natural de experiência densa, de valores e informações contidas em um contexto, que viabiliza uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos

conhecedores. Nas empresas, ele costuma estar não só em documentos ou depósitos, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

O conhecimento não se limita apenas a aspectos tangíveis e técnicos, na verdade, ele é um conjunto de informações técnicas e práticas que formam um plano complexo onde não se limita às formalidades de uma materialização, e não pode ser usado como ferramenta sem uma abordagem adequada para manipulá-lo. Esse formato abstrato do conhecimento se dá por que ele é extremamente personalizado, onde cada indivíduo o desenvolve através de experiências e habilidades únicas.

É de fundamental importância a discussão conceitual a respeito dos fatores que contribuem para a competitividade organizacional nos tempos atuais – informação e conhecimento. Para compreender melhor tal importância é necessário definir o que são **dados, informações e conhecimento**.

Um conjunto de **dados** se tornará informação apenas no momento em que for atribuído algum significado por um sujeito em busca do conhecimento, de outra forma para que as informações possam gerar conhecimento é necessário, que esse mesmo sujeito se aproprie delas. Já para construção do conhecimento, é necessário que haja um contexto, só assim os dados poderão ser transformados em informação e a informação em conhecimento.

Tendemos a considerar que informação é um coletivo de dados. Não é. Um conjunto de dados somente irá constituir uma informação se, para o indivíduo que o recebe, possuir algum significado, o qual é determinado pelo próprio contexto em que aquela pessoa se insere se determinados dados não possuírem significado algum para o mesmo simplesmente são desprezados (CARVALHO; TAVARES, 2001).

A **informação** é o elemento que auxilia as organizações a sobreviver no mercado competitivo. Ela permite que haja comunicação e interação entre outros setores da empresa, possibilitando a obtenção e análise de resultados de forma mais ampla por parte da organização. Segundo CHOO (2003, p.83) “a informação é fabricada por indivíduos a partir de sua experiência passada e de acordo com as exigências de determinada situação na qual a informação deve ser usada”. Cada indivíduo pertencente a organização produz um entendimento próprio sobre determinadas informações.

As organizações passaram a perceber a importância da informação no espaço organizacional, seus colaboradores buscam utilizar informações nos espaços internos e externos para desenvolver qualquer atividade demandada. A informação precisa ser devidamente tratada e gerenciada, de forma que sejam confiáveis e possuam qualidade,

isso torna-se necessário pois as pessoas estão expostas diariamente a uma grande quantidade de informação e buscam estar sempre bem informadas.

Trata-se de uma questão de “inteligência”, ou seja, da habilidade para transformar a imensa massa de dados operacionais que correm nas veias da empresa diariamente em informações consistentes que agreguem valor ao negócio (TEIXEIRA FILHO, 2000).

A informação pode ser encontrada em diversas formas e numa variedade de objetos inanimados, enquanto o conhecimento só é encontrado nos seres humanos. Ela torna-se inútil sem o conhecimento do ser humano para aplicá-la de forma produtiva.

O **conhecimento** é a informação mais valiosa, visto que exige análise, síntese, reflexão e contextualização. Pode ser utilizado como fonte para obter vantagem competitiva, como forma de alimentar as fontes e auxiliar no processo de gestão que planejam e implementam as estratégias, para que elas sustentem a competitividade é necessário que se mantenham competitivas e inovadoras. Dixon (2000) afirma que o conhecimento se resume aos elos significativos que as pessoas fazem nas suas cabeças entre informação e a sua respectiva aplicação em ação quando em um dado contexto.

Conhecimento é o conjunto total incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Ele inclui tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia-a-dia e as instruções sobre como agir (PROBST, 2002).

O conhecimento tornou-se o recurso principal da informação e, por tal motivo, passou a ser estudado e analisado nos mais diversos aspectos e de formas mais profundas. Desta maneira, suas formas e diferentes divisões serão expostas para que, no futuro possam ser utilizadas na análise da Gestão do Conhecimento, auxiliando o entendimento do todo.

As definições de dados, informação e conhecimento ficam mais claras através do quadro a seguir:

QUADRO 1: DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO.

Dados	Informação	Conhecimento
<p>Simples observações sobre o estado do mundo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilmente estruturado • Facilmente obtido por máquinas • Frequentemente quantificado • Facilmente transferível 	<p>Dados adotados de relevância e propósito</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requer unidade de análise • Exige consenso em relação ao significado • Exige necessariamente a mediação humana 	<p>Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto</p> <ul style="list-style-type: none"> • De difícil estruturação • De difícil captura em máquinas • Frequentemente tácito • De difícil transferência

FONTE: DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. – 1998 – p.18

Davenport & Prusak (1998) acreditam ser possível transformar dado em informação pela agregação de valores das mais diversas formas e enumeram métodos importantes:

- Contextualização: identifica-se a finalidade dos dados coletados;
- Categorização: unidades de análise ou os componentes essenciais dos dados são conhecidas;
- Cálculo: os dados podem ser analisados matematicamente ou estatisticamente;
- Correção: pode-se eliminar os erros dos dados;
- Condensação: os dados podem ser resumidos para uma forma mais concisa.

Para eles também é possível transformar a informação em conhecimento, seguindo alguns outros métodos:

- Comparação: de qual forma as informações a essa situação podem ser comparadas a outras situações já conhecidas?
- Consequências: que consequências estas informações podem ter para as decisões e ações que deve ser tomada?
- Conexões: há relação entre o novo conhecimento e o conhecimento acumulado?
- Conversação: o que as pessoas pensam desta informação?

Porém a tentativa conceitual de comparação, não tem sustentação, pois há dificuldade em distinguir linhas divisórias precisas e claras. CHOO (2000) aposta em uma nova visão para compreender as diferenças entre dado, informação e conhecimento. Ele afirma que ambos devem ser analisados sob uma perspectiva contínua de valores e marcado pela contribuição do homem de forma crescente - processamento, gestão, ação, resultado, aprendizagem e retroalimentação. Para Ele, o resultado é a capacitação organizacional para que as ações passem a gerar os resultados desejados.

Existem duas dimensões que explicam o conhecimento e podem ser entendidas como: **Tácito e Explícito**. CRUZ (2002) classifica o conhecimento tácito como sendo aquele que as pessoas acumulam internamente, fruto da cultura, educação, aprendizado e experiências vividas.

O conhecimento tácito pode ser entendido como aquele que não é documentado e depende unicamente da capacidade individual e intelectual do indivíduo, do instinto e da capacidade analítica de cada um. Além da experiência e percepção, o conhecimento tácito, também, é influenciado por modelos mentais e crenças do indivíduo e, por isso, se torna ainda mais pessoal.

Martins (2001, p.10) nomeia esse conhecimento de Capital Humano “o conhecimento adquirido e mantido individualmente pelos empregados, não sendo de propriedade da organização”.

São considerados explícitos aquele conhecimento que é documentado, através de procedimentos escritos, manuais, arquivos, etc... Segundo CRUZ (2001) o conhecimento explícito é aquele que pode ser compartilhado entre as pessoas para que elas possam desenvolver habilidades e assim gerar uma cadeia de conhecimentos.

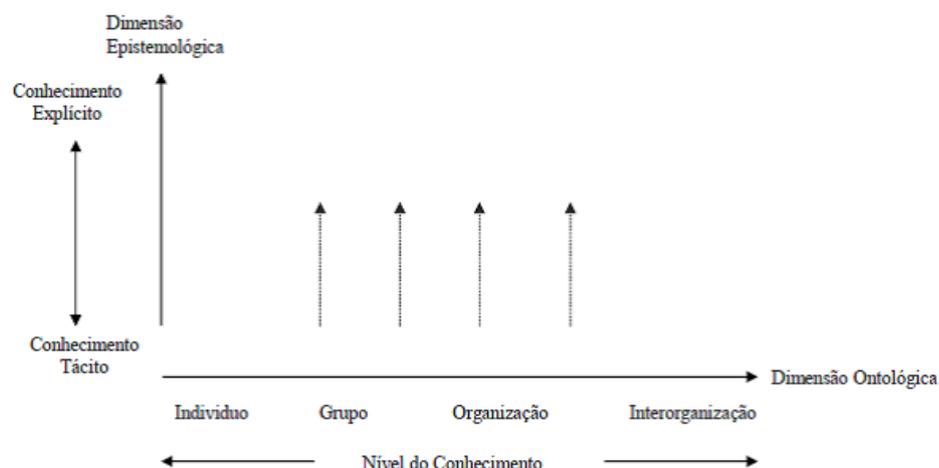
O conhecimento tácito e explícito são complementares, eles não são exclusivamente separados, interagem entre si e realizam trocas nas atividades integradas entre os indivíduos. Essa interação é chamada conversão social e é através dela que o conhecimento tácito e explícitos se difundem tanto em termos qualitativos como quantitativos.

2.1.1 Modelo Nonaka e Takeuchi

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a criação de conhecimento é um método onde há uma interação entre os membros da organização, relacionado à experiência física, à tentativa e erro quanto à geração de modelos mentais e ao aprendizado com os outros indivíduos. Eles defendem que o conhecimento só pode ser criado através de capital humano e que as organizações não conseguem criar conhecimentos sem esses indivíduos.

O modelo de gestão criado por eles aborda a criação do conhecimento e explica a relação entre suas dimensões ontológicas e epistemológicas (Figura 1). Na dimensão epistemológica há diferenciação entre o conhecimento tácito e o explícito, já na dimensão ontológica o nível de conhecimento varia do individual para o interorganizacional, passando pelo grupo e pela organização.

FIGURA 1- DIMENSÕES DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO



FONTE: NONAKA E TAKEUCHI – 1997

O **conhecimento tácito** está relacionado ao aspecto individual de cada pessoa, subjetivo e específico ao contexto, difícil de ser comunicado e formulado, possui elementos da experiência prática dos indivíduos causado por seu envolvimento com o mundo externo. Ele pode apresentar-se por alguns tipos: conclusões, palpites (*insights*), intuição, ideias, crenças, experiências, talento, competência adquirida.

Já o **conhecimento explícito** apresenta-se a um conhecimento mais formal, codificado, que pode ser transmitido de forma metodológica e independente da circunstância. Pode ser descrito como: articulável, passível de aprendizagem, observável na prática, simples e documentável.

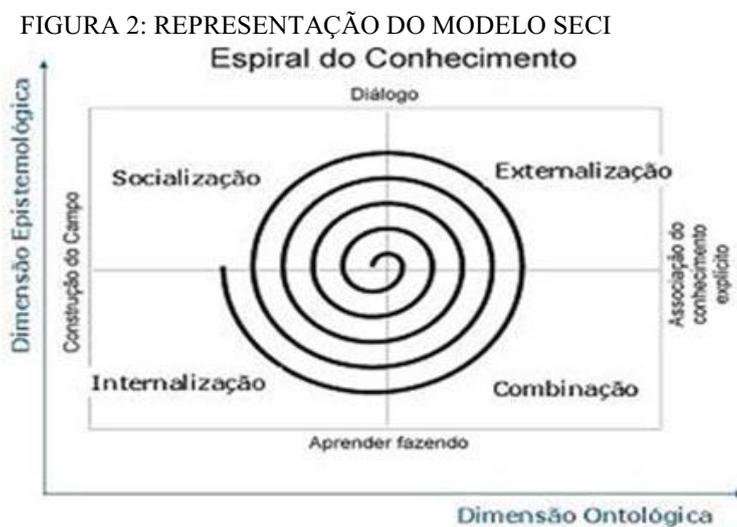
A geração do conhecimento acontece através da conversão do conhecimento tácito em explícito. “Ter um insight ou palpite altamente pessoal tem pouco valor para a empresa, a não ser que o indivíduo possa convertê-lo em conhecimento explícito, permitindo assim que ele seja compartilhado com outros indivíduos na empresa” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 11).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) para a organização gerar conhecimento, elas devem apoiar os indivíduos que possuem maior criatividade ou lhes proporcionar meios que tornem possível essa criação, dessa forma criando conhecimento para a organização. A criação do conhecimento deve ser entendida como um processo que dissemina para a empresa o conhecimento criado pelos colaboradores, inculcando-o como parte do sistema de conhecimentos da organização.

A organização deve criar um ambiente que propicie a conversão do conhecimento, onde possa permitir erros, espaço para pensamentos, elogio a inovação,

promoção de comunicação intensa, que abranja os clientes mais importantes e disponibilize ferramentas que possam auxiliar esse processo.

O princípio da criação do conhecimento organizacional é a conversão do conhecimento tácito em explícito e a conversão do conhecimento explícito em tácito. Dessa maneira, para que uma empresa se torne uma empresa geradora de conhecimento ela deve completar o que Nonaka e Takeuchi (1997) definem como “espiral do conhecimento” (Figura 2). Essa espiral do conhecimento é o resultado da interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos.



FONTE: NONAKA E TAKEUCHI (1997, P. 80).

Este processo de conversão do conhecimento é denominado por Nonaka e Takeuchi (2008) como “SECI”, que tem sua definição originada das iniciais de cada fase do processo, descrito a seguir:

- **Socialização**

É a conversão de conhecimento tácito para conhecimento tácito: onde há interação social “face-a-face”, que acontece diariamente no ambiente de negócios das organizações. Na prática, implica no compartilhamento do conhecimento tácito utilizando a proximidade física para que haja interação direta entre os indivíduos (NONAKA; KONNO, 1998).

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), a socialização é princípio da criação do conhecimento, que também recebe o conceito de “Ba”, ou local de criação do

conhecimento. O “Ba” é conhecido por “lugar”, pois parte do conceito proposto pelo filósofo japonês Kitaro Nishida (1921, 1970), que classifica o Ba “como um contexto compartilhado em movimento, no qual o conhecimento é partilhado, criado e utilizado” (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p. 99).

O processo de socialização também abrange a aprendizagem do conhecimento em forma de experiências e modelos mentais compartilhados.

- Externalização

Trata-se da Conversão do conhecimento tácito para conhecimento explícito. Busca tornar o conhecimento tácito mais visível, para que possibilite transformá-lo na forma mais clara possível, permitindo assim que ele seja compartilhado para outro grupo de indivíduos, tornando-se base de um novo conhecimento.

Na externalização o conhecimento tácito é relacionado através de conversação e reflexão (indivíduo para o grupo). Ela acontece quando o conhecimento tácito do indivíduo é convertido, em parte, para um conhecimento explícito. Este tipo de conversão ocorre quando um diálogo é totalmente e igualmente compreensível a todos, por exemplo, conceitos, recursos gráficos, analogia. Esta etapa é apontada pelos autores como a “quintessência do processo de criação do conhecimento” (NONAKA E TAKEUCHI, 2008, p. 62).

- Combinação

A Conversão de conhecimento explícito para conhecimento explícito é chamada de combinação e busca transformar o conhecimento explícito em formas mais complexas de conhecimento explícito. Os fatores-chaves que regem esse estágio são: a comunicação entre os indivíduos, a difusão de processos e a sistematização do conhecimento. Esse tipo de conversão também é abordado pelas teorias ligadas ao processamento da informação e acontece por meio do agrupamento (classificação, sumarização) e processamento de diferentes conhecimentos explícitos.

Na prática, esse estágio é o resultado da combinação de três processos: (1) conquista e inserção do novo conhecimento já explicitado pela externalização no interior ou do exterior da organização e combinação com os já existentes; (2) distribuição do novo conhecimento entre os indivíduos da empresa; (3) edição ou processamento do conhecimento explícito para que ele possa tornar-se mais útil para a organização. (NONAKA; KONNO, 1998);

- **Internalização**

A internalização refere-se a conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito. Ela abrange e incorpora o conhecimento explícito ao conhecimento tácito. Esse processo associado a algo muito comum do nosso dia-a-dia “aprender fazendo” e exige que o indivíduo busque selecionar o conhecimento que seja relevante para desempenhar a sua atividade na empresa. “Quando as experiências de socialização, externalização e combinação são internalizadas nas bases de conhecimento tácito do indivíduo, na forma de modelos mentais compartilhados, ou Know-how”. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 67).

Dessa forma a criação do conhecimento é amplificada e consolidada na cultura da organização e o fator determinante para impulsionar esse processo é a interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos, (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

2.2 Gestão Estratégica

As práticas e princípios da Estratégia surgiram da necessidade apresentadas através dos primeiros generais da Antiguidade: antes de entrarem em um embate contra os inimigos utilizando armas eram obrigados, de forma intuitiva, a fazer uma avaliação da força presumível do inimigo, dos objetivos que seriam conquistados e de sua própria força.

A origem do termo “estratégia” só se deu na Grécia antiga, significando, inicialmente, “arte do geral”, fazendo referência ao fato de que em algum momento da história militar o comandante da ação afastou-se da linha de batalha para poder ter uma visão de conjunto das batalhas, em vez de se envolver diretamente na ação e ter sua visão reduzida a um pequeno campo.

Essa experiência militar serviu de base para novas ideias. A adaptação do termo estratégica militar para o mundo corporativo surgiu após a Revolução Industrial em meados do século XIX, porém só foi de fato expandida em meados do século XX, quando as empresas passaram a utilizar os conceitos militares de estratégia em suas negociações comerciais.

A estratégia passou por várias fases e adquiriu novos significados, evoluiu de manobras e ações militares para uma disciplina do conhecimento administrativo, a Administração Estratégica, cheia de conteúdo, conceitos e razões práticas, e que vem conquistando espaço tanto no âmbito acadêmico como no empresarial.

Inicialmente ela significava a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra. Era uma forma de vencer o inimigo, um instrumento de vitória na guerra, que ao longo do tempo foi estendido a outros campos do relacionamento humano: político, econômico e ao contexto empresarial.

Por ter grande abrangência, o conceito de estratégia apresenta um paradoxo, pois exige a integração de uma série de teorias e enfoques, o que impede o complexo registro de seus conceitos e abordagens. Dependendo em qual contexto é empregada, ela pode ter o significado de políticas, metas, objetivos, táticas, programas, entre outros, buscando expor todos os conceitos necessários para defini-la.

O conceito de estratégia pode ser utilizado de diversas formas na área de Administração, significando desde um curso de ação formulado de maneira precisa, todo o posicionamento em seu ambiente, até todo o corpo da empresa, a personalidade e a razão existencial de uma organização. É um conceito de grande abrangência acadêmica e empresarial, com grande amplitude e diversificação, que em algumas formas pode ser complementar e em outras divergentes.

A gestão estratégica surgiu como solução aos desafios de uma época de mudanças constantes e grandiosas, que aproximam rapidamente o futuro do presente, tornado quase impossível prever os acontecimentos com antecedência.

Para Vasconcelos (2001), a Gestão estratégica nasceu como uma disciplina heterogênea, que foi influenciada pela Sociologia e Economia. Pode-se considerar-se uma evolução das teorias das organizações. Ela passou a receber mais atenção na década de 1950, quando perceberam a sua importância tanto acadêmica como empresarial. Entretanto, seu desenvolvimento só veio a partir dos anos 60 e 70, com o objetivo de integrar estratégia, organização e ambiente de forma simultânea.

Meirelles e Gonçalves (2001) afirmam que a gestão estratégica surgiu como parte do planejamento estratégico, que hoje é tido como uma das suas principais ferramentas. Ele foi unido a gestão estratégica, criando assim um mesmo processo, planejamento e gestão. Para Stead e Stead (2008) a gestão estratégica surgiu do conceito de política empresarial. Esse conceito mostrava a organização como sendo um sistema

onde são utilizados recursos econômicos de forma eficaz e onde são coordenadas atividades da empresa com o objetivo de obter lucro.

Atualmente, a área que mais cresce no contexto da gestão é a gestão estratégica, ela vem conseguindo destaque e relevância sobre as outras. Sua importância reside no fato de se constituir em um conjunto de ações gerenciais que permitem aos gestores de uma empresa mantê-la integrada ao seu meio e no curso correto de desenvolvimento, possibilitando atingir seus objetivos e sua missão (CAMARGOS; DIAS, 2003). Apesar de sua notória importância, alguns autores como Boyd, Finklstein e Gove (2005) questionam a gestão estratégica e demonstram que ela apresenta muitas características e qualidades de um campo de estudo ainda imaturo, com pouco consenso e baixos níveis de produtividade, isso se dá pelo fato de haver várias definições a respeito do mesmo conceito.

Porth (2002) define a gestão estratégica como um processo combinado de formulação, implantação e avaliação das decisões que capacitam as organizações para conseguir definir e alcançar os objetivos traçados, e ultimamente para sua criação de valor. O processo é focado em algumas questões que são fundamentais sobre a organização: Qual é seu negócio? O que quer tornar-se? Quem são seus clientes e consumidores? O que cria valor para eles? Ao obter respostas para esses questionamentos, o processo de gestão estratégica buscará focar no objetivo da empresa e ajudá-la a estabelecer sua direção futura. O foco é criar valor para a organização e seus clientes.

Wright, Kroll e Parnell (2000, p.24) definem de maneira geral, a gestão estratégica sendo “um termo amplo que abrange a determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno. Desse modo, gestão estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta gestão deve realizar as tarefas listadas a seguir:

- a) Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- b) Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- c) Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- d) Formular estratégias (no âmbito empresarial, nas unidades de negócios e no âmbito funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- e) Implantar as estratégias; e

- f) Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos”

2.2.1 Vantagem Competitiva

No início dos anos 70, surgiram várias correntes do pensamento econômico que abordavam o tema da vantagem competitiva e utilizavam e tratavam o tema de diversas formas conceituais. Para as correntes contemporâneas, a gestão estratégica empresarial não era o centro de suas preocupações.

Os princípios de Estratégia Empresarial que abordam a questão da vantagem competitiva podem ser divididos em duas formas principais. A primeira é classificada segundo as origens da vantagem competitiva, podendo ser identificados de duas maneiras: a) as que consideram a vantagem competitiva como uma forma de posicionamento no mercado, que diz respeito à forma como conduz sua concorrência, aos fatores exteriores à organização e ao mercado b) as que consideram o alto desempenho como uma consequência decorrente de suas características internas. A segunda dimensão diferencia as abordagens de acordo com seus princípios de concorrência.

Um fator estratégico que deve ser considerado para que haja desenvolvimento organizacional na era do conhecimento é a delimitação de sua área de atuação, além disso, é importante identificar sua área de conhecimento, onde a organização pretende atuar. Após definir essa área é necessário “dominar um conjunto limitado de habilidades e conhecimentos que são importantes para seus clientes e consumidores. ”, suas competências.

Segundo Teixeira Filho (2000, p.71), a competência é a utilização da inteligência na execução de situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam de acordo com a força, quanto maior a complexidade das situações. A competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou a um “saber fazer” específicos.

A competência é resultado da combinação do conhecimento com a habilidade; essa combinação representa tanto a base dos conhecimentos tácitos quanto os conjuntos de habilidades que são necessários para a realização de ações produtivas (Prahalad e Hamel, 1990; Bogner e Thomas, 1994; Iansiti e Clark, 1994; Leonard-Barton, 1992). Como falado antes, as competências são a soma dos conhecimentos presentes nas

habilidades de cada pessoa e presente nas unidades organizacionais, elas diferenciam as empresas umas das outras gerando vantagem competitiva.

Para que um recurso ou uma competência tornem-se uma fonte de vantagem competitiva, é preciso que sejam valiosos, raros e impliquem dificuldade ou alto custo para serem copiados. Além disso, não devem existir, para a competência, substitutos diretos ou fáceis de obter (BARNEY, 1991).

Os recursos estratégicos são fundamentais ao conhecimento e as habilidades que uma organização busca e adquire com o tempo. Reproduzi-la rapidamente é uma tarefa difícil, quase impossível e exige investimentos em tempo e aprendizado que demandam muito tempo. No entanto, a “luta pela sobrevivência” da empresa não pode estar apenas restrita à sua busca de efetividade total, é necessário garantir a capacidade de manter-se competitividade ao longo do tempo, sem que tenha que copiar ações de outras empresas, para que isso aconteça é preciso que haja incremento da capacidade de implementação nas ações de melhorias dos produtos, nos processos de produção e no ambiente da organização.

Segundo TEECE et al. (1997) essa capacidade ampla de inovação de “Capacitações Dinâmicas” (*dynamics capabilities*), é referente principalmente à capacidade de a empresa ajustar-se em busca de melhores resultados. Além disso, vale a pena destacar a contribuição da Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View - RBV*), como uma das maiores contribuições teóricas.

Sobre a Visão Baseada em Recursos, Proença (1999) destaca que, o princípio básico da visão baseada em recursos é de que as empresas divergem de forma fundamental, visto que cada uma delas possui um aglomerado particular de recursos – seus ativos, competências e capacitações específicos. Esse tipo de empresa tem história, e suas opções com relação ao futuro estarão sempre alinhadas através do perfil e significância do estoque de recursos acumulados, e pela velocidade e precisão na escolha com que consegue adquirir ou desenvolver recursos.

Apesar de ter grande importância, o conceito de vantagem competitiva não tem definição detalhada, na maioria dos estudos são relacionados ao desempenho diretamente e aos fatores organizacionais em uma relação de causalidade. De toda forma, essa ambiguidade causal torna-se uma das fontes de vantagem competitiva, tornando difícil sua análise.

Nos dias atuais, as mudanças ocorrem em ritmo acelerado e são processadas cada vez mais rápido. Como afirmava PETER DRUCKER (1997), a atual regra dos negócios é estar preparado para competir com competência, mesmo porque o passado não vai se repetir, e o sucesso de ontem não garante mais o sucesso de hoje e não sustentará o sucesso de amanhã.

Desta forma, o modelo teórico apresentado busca analisar os fatores que afetam o desempenho através de seus processos, compreender como a gestão do conhecimento colabora para obtenção de vantagem competitiva frente as suas concorrentes. O modelo apresentado utiliza os facilitadores culturais para explicar o desenvolvimento da organização, permitindo assim, a análise e a relação entre os facilitadores utilizados: colaboração, confiança, aprendizagem, desempenho organizacional, efetividade chegando ao objetivo que é a vantagem competitiva.

2.2.2 Modelo Teórico De Centenaro (2016)

Lee e Choi (2003) desenvolveram um modelo de pesquisa do qual eles julgam necessário para a criação do conhecimento organizacional. Esse modelo baseia-se em fatores culturais (colaboração, confiança e aprendizagem), de estrutura (centralização e formalização), de pessoas (habilidades) e de tecnologia de informação (suporte de TI), como facilitadores para a criação do conhecimento.

O modelo considera quatro componentes principais necessários para que a empresa consiga desenvolver-se em um ambiente de instabilidade. O primeiro componente é o facilitador da gestão do conhecimento (ou fatores influenciadores) que são definidos como mecanismos organizacionais para desenvolvimento intencional e equivale ao conhecimento. O segundo componente é processos de gerenciamento de conhecimento (ou atividades de gerenciamento de conhecimento) como criação e compartilhamento. Já o terceiro componente é o desempenho organizacional, como participação de mercado e rentabilidade. Por fim, o quarto componente que é a medida intermediária, que trata da capacidade do trabalhador em transformar o conhecimento em processo específico, inovação ou criatividade organizacional.

Para Lee e Choi (2003) existem quatro variáveis necessárias que precisam ser analisadas para desenvolver o modelo, são eles: i) Habilidades para criação do conhecimento: de acordo com essa perspectiva, podemos identificar que os facilitadores

são compostos por dois conjuntos independentes, mas correlativos sistemas de interação;

ii) Processos de Gestão do Conhecimento: a maioria dos estudos sobre gerenciamento de conhecimento envolve processo de criação de conhecimento e capacidade organizacional;

iii) Resultado intermediário: ele refletirá em um aspecto do desempenho da organização que levará a melhores resultados financeiros ou não financeiros, nestes caso podem ser incluídos a capacidade do trabalhador, inovação, ideias ou criatividade organizacional.; e

iv) Desempenho Organizacional: medir o desempenho organizacional não é uma tarefa fácil, mas existem algumas formas que podem ser utilizadas na gestão do conhecimento: medida de desempenho financeiro, capital intelectual, benefícios tangíveis e intangíveis.

Buscando validar esse estudo, Lee e Choi (2003) estabeleceram dez hipóteses para comprovar seu modelo:

- H1: existe uma relação negativa entre a centralização e o processo de criação de conhecimento.
- H2: existe uma relação negativa entre formalização e processo de criação de conhecimento.
- H3: Existe uma relação positiva entre colaboração e processo de criação de conhecimento.
- H4: Existe uma relação positiva entre o processo de criação de confiança e conhecimento.
- H5: Existe uma relação positiva entre aprendizagem e desenvolvimento e processo de criação de conhecimento.
- H6: Existe uma relação positiva entre a habilidade em forma de T e o processo de criação de conhecimento.
- H7: Existe uma relação positiva entre o suporte à tecnologia da informação e ao processo de criação de conhecimento.
- H8: Existe uma relação positiva entre o processo de criação do conhecimento e o desempenho organizacional.
- H9: Existe uma relação positiva entre criatividade organizacional e efetividade organizacional
- H10: Existe uma relação positiva entre a criatividade organizacional e efetividade organizacional.

Nesse estudo abordaremos apenas as variáveis, a partir de um modelo adaptado por Centenaro (2016) onde foram considerados apenas os fatores culturais (colaboração,

confiança e aprendizagem) (Figura 3), que dos facilitadores analisados, eles foram os mais importantes para a gestão do conhecimento. Pesquisas realizadas indicam que a cultura é o principal determinante do sucesso do gerenciamento do conhecimento, porém são as variáveis muitas vezes esquecidas.

Como resultado, as questões culturais muitas vezes criam uma enorme complexidade. No meio de tantos fatores que representam a cultura da empresa, a colaboração é a mais indicada por ser um dos fatores de facilitadores na troca de conhecimento.

A colaboração é uma variável importante na criação do conhecimento ou no compartilhamento dos processos. Scott e Bruce (1994) defendem que a colaboração ajuda a reduzir o medo e auxilia a implantação de novas ideias e a correr riscos. Desta forma, podemos concluir que a colaboração é um dos fatores relevantes na gestão do conhecimento.

Outro fator importante para esse processo é a confiança, ela facilita a aprendizagem e fortalece os laços entre seus colaboradores. Podemos classificar a confiança como sendo um sentimento de quem confia, de quem acredita na sinceridade de algo ou de alguém. Portanto, podemos considerar a confiança como sendo uma variável importante no processo de criação de conhecimento.

É importante destacar que segundo Lee e Choi (2003) há uma relação entre o conhecimento e os resultados gerados através da criatividade, enquanto Davenport (1998) sugere que as empresas devem tentar vincular os processos de gerenciamento do conhecimento junto aos resultados do desempenho do negócio. Essas colocações estão relacionadas ao grau em que as empresas podem atingir com seus objetivos, como elas podem obter benefícios e rentabilidade através da gestão do conhecimento.

Estudos apontam que a efetividade organizacional é um fator de grande importância para aplicar melhorias nas organizações. Woodman et al (1993) sugere que a criatividade pode representar uma mudança dramática no momento de mudança organizacional. Essa mudança pode incluir a eficácia da organização, sua sobrevivência no mercado e em seu desempenho organizacional.

Desta forma, as variáveis apresentadas (Quadro 2) chegam a formulação do problema de estudo, que tem como finalidade analisar os fatores relacionados a cultura organizacional, que podem servir como facilitadores na construção do conhecimento organizacional.

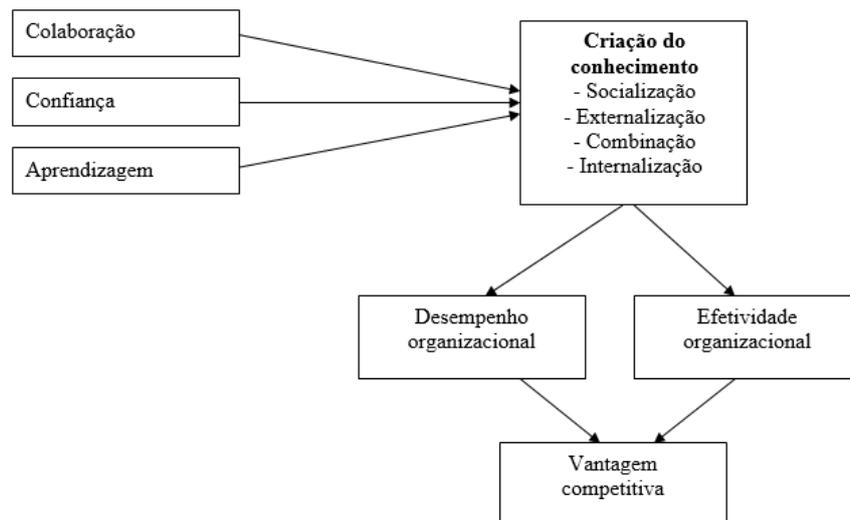
QUADRO 2: VARIÁVEIS DO MODELO

VARIÁVEIS	DEFINIÇÕES	ESTUDOS
Colaboração	Grau de ajuda e suporte ativo da organização.	Lee e Choi (2003)
Confiança	Grau de fé recíproca na intenção, comportamento e habilidades em relação às metas organizacionais de todos os membros da organização.	Lee e Choi (2003)
Aprendizagem	Grau de oportunidade, variedade, satisfação e encorajamento para a aprendizagem e desenvolvimento organizacional.	Lee e Choi (2003)
Socialização	Grau de acumulação de conhecimento tácito, coleta de informações externas e internas a organização e transferência de conhecimento tácito	Lee e Choi (2003) Nonaka e Takeuchi (1997)
Externalização	Grau de diálogo criativo, uso de metáforas e troca de ideias.	Lee e Choi (2003) Nonaka e Takeuchi (1997)
Combinação	Grau de aquisição e integração, síntese e processamento e disseminação do conhecimento.	Lee e Choi (2003) Nonaka e Takeuchi (1997)
Internalização	Grau de experiências pessoais, simulação e experimentação.	Lee e Choi (2003) Nonaka e Takeuchi (1997)
Desempenho organizacional	Grau de sucesso global, participação de mercado, taxa de crescimento da rentabilidade e inovação em comparação com os principais concorrentes	Lee e Choi (2003) Chuang (2004)
Efetividade organizacional	Grau de capacidade de inovar, coordenar esforços e a rápida comercialização de novos produtos. Habilidade de antecipar surpresas, responsabilidade pelas mudanças de mercado, e de reduzir a redundância de informações e conhecimento.	Gold, Malhotra e Segars (2001) Zheng, Yang e McLean (2004)

FONTE: CENTENARO (2016)

As variáveis que se referem a gestão do conhecimento (Socialização, externalização, combinação e internalização) fazem parte do modelo de Nonaka e Takeuchi (2008), modelo que também será utilizado nessa pesquisa.

FIGURA 3- MODELO TEÓRICO DE PESQUISA



FONTE: CENTENARO (2016), ADAPTADA DE LEE E CHOI (2003)

O modelo de Centenaro (2016) adaptado de Lee e Choi (2003) refere-se a forma de como os fatores facilitadores (Colaboração, confiança e aprendizagem) tidos como fatores de entrada, afetam a efetividade e o desempenho organizacional, gerando vantagem competitiva por consequência.

3. METODOLOGIA

3.1 Delineamento Da Pesquisa

Para realização deste trabalho foi necessário efetuar uma pesquisa, que segundo Gil (2002, p. 17) pode ser definida como “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”, e através dela obter maior conhecimento sobre o objeto estudado.

Esta pesquisa pode ser caracterizada como um estudo de caso, pois para Vergara (2007) ele é restrito a uma ou poucas quantidades, estas podem ser entendidas uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou até mesmo, um país. O estudo de caso tem características profundas e detalhadas que servem como oportunidade de analisar a teoria na prática.

Além disso, quando classificada aos fins, a pesquisa realizada é de caráter descritivo, como colocado por Collis e Hussey (2005, p. 24) “pesquisa descritiva é a pesquisa que descreve o comportamento dos fenômenos. É usada para identificar e obter informações sobre características de um determinado problema ou questão”. Assim sendo, esta pesquisa é do tipo descritiva pois tem como um dos seus objetivos descrever como os fatores culturais influenciam no processo de Gestão do Conhecimento.

A pesquisa, quanto a sua abordagem, classifica-se como quantitativa, uma vez que para Marconi e Lakatos (2008) pesquisa quantitativa é aquela que tem descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação.

Por fim, a presente pesquisa também será considerada como exploratória pois Segundo Ganga (2012), as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar o entendimento inicial de um problema ainda pouco explorado, amplo e desconhecido, revelam também uma tentativa de verificar se certo fenômeno ocorre ou não.

3.2 Coleta de Dados

O instrumento de coleta utilizado para a análise dos dados foi um questionário, que segundo Parasuraman (1991, p. 58) “um questionário é tão somente um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para atingir os objetivos do projeto”.

O questionário estava disposto em três partes: (1) instruções necessárias para responder a pesquisa, bem como a sua confidencialidade e objetivos; (2) afirmações dispostas em 55 questões que serão utilizadas para avaliação e comprovação do modelo; e por fim, (3) características da empresa e dos respondentes.

Para avaliação das afirmações foram utilizados os testes de média, frequência e desvio padrão. As variáveis foram avaliadas com base na escala de Likert de onze pontos, ela estava disposta em graus de concordância enumerados de acordo com o quadro abaixo:

0, 1 e 2	Discordância total
3 e 4	Discordância parcial
5	Imparcial
6 e 7	Concordância parcial
8, 9 e 10	Concordância total

Fonte: elaboração própria

O questionário utilizado foi desenvolvido e validado por Centenaro (2016), onde foram utilizados dados já existentes na literatura que foram abordados no presente trabalho (Quadro 3).

QUADRO 3: OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS

Variável	Definição	Adaptado de:	Questões
Colaboração	Grau de ajuda e suporte ativo na organização.	Lee e Choi (2003)	1 a 5
Confiança	Grau de fê recíproca na intenção, comportamento e habilidades em relação as metas organizacionais.	Lee e Choi (2003)	6 a 11
Aprendizagem	Grau de oportunidade, variedade, satisfação e encorajamento para a aprendizagem e desenvolvimento organizacional.	Lee e Choi (2003)	12 a 16
Socialização	Grau de acumulação de conhecimento tácito, coleta de informações extra-firma, recolha de informações intra-firma e transferência de conhecimento tácito	Lee e Choi (2003)	17 a 21
Externalização	Grau de diálogo criativo, pensamento dedutivo e indutivo, usa de metáforas e troca de ideias.	Lee e Choi (2003)	22 a 26
Combinação	Grau de aquisição e integração, síntese e processamento e disseminação do conhecimento	Lee e Choi (2003)	27 a 31
Internalização	Grau de experiências pessoais, simulação e experimentação	Lee e Choi (2003)	32 a 35
Performance organizacional	Grau de sucesso global, participação de mercado, taxa de crescimento da rentabilidade e inovação em comparação com os principais concorrentes	Lee e Choi (2003)	36 a 43
Efetividade Organizacional	Grau de capacidade de inovar, coordenar esforços e a rápida comercialização de novos produtos. Habilidade de antecipar surpresas, responsabilidade pelas mudanças de	Gold et al. (2001)	44 a 55

	mercado, e de reduzir a redundância de informações e conhecimento.		
--	--	--	--

FONTE: CENTENARO (2016)

A aplicação do questionário foi realizada entre os dias 29/01/2018 e 16/02/2018. Antes da aplicação foi realizado uma breve explicação do objetivo da pesquisa, os respondentes foram divididos grupos de cinco para facilitar a explicação e aplicação do questionário.

A amostragem utilizada foi caracterizada como não probabilística, onde segundo Mattar (1996) é aquela que a seleção dos elementos da população necessários para compor a amostra depende em parte do pesquisador ou do entrevistador. Desta forma, esta pesquisa foi realizada por conveniência, ou seja, o pesquisador seleciona membros da população com maior acessibilidade e disponibilidade em participar da pesquisa. Sendo assim censitária, onde participaram da pesquisa todos os 25 profissionais de uma pequena indústria localizada no interior do Estado da Paraíba

3.3 Lócus Da Pesquisa

A organização pesquisada, que aqui chamaremos de empresa X por questões de confidencialidade, está localizada no município de Queimadas, interior do Estado da Paraíba.

Fundada em 1988, a empresa já conta com 30 anos de atuação no mercado Paraibano e Nordeste. Ela nasceu da necessidade que alguns donos de pequenos mercados relatavam, o abastecimento de cereais a baixo custo. A princípio ela comprava o produto de um fornecedor e colocava apenas a embalagem, o negócio foi crescendo e mais uma vez viu a necessidade de inovar. Passaram de empacotadora para classificadora de produtos, criaram uma marca e posteriormente alcançaram o nível de produção.

Hoje, ela é atuante no seguimento de armazenagem, compra e venda de cereais, a Empresa X se apresenta no setor alimentício como uma parceira comprometida com o sucesso de seus clientes, onde atualmente, já são mais de 1.000 atendimentos por ano.

A Empresa X conta com profissionais capacitados prontos a oferecer a melhor alternativa aos seus clientes, onde trabalha com insumos de alta qualidade, como arroz, feijão, milho, xerém, alpiste e farelos.

Hoje ela conta com duas unidades, uma em Fortaleza- CE e sua matriz em Queimadas, o que possibilita ao cliente uma negociação segura e rápida, com a certeza um atendimento excelente.

3.4 Técnica De Análise De Dados

As análises dos dados foram feitas por meio de estatística descritiva, que é a etapa inicial utilizada para descrever e resumir os dados. Peternelli (2002) descreve esta etapa como parte da estatística que busca apenas descrever e avaliar grupos específicos, sem tirar quaisquer conclusões ou interferências sobre um grupo maior. Portanto, para avaliar os dados coletados através desta pesquisa, serão utilizados os critérios de média simples, frequência e desvio padrão.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Consiste nos atos de analisar e apresentar resultados referentes a pesquisa, através de avaliações traçadas pelo autor com relação a percepção de seus indivíduos (funcionários da Indústria X) acerca da Gestão do Conhecimento, seus facilitadores (colaboração, confiança e aprendizagem), bem como esses fatores influenciam na geração do conhecimento.

Desta forma, torna-se necessário evidenciar os indivíduos da pesquisa; no qual podemos destacar a predominância do gênero masculino (96%) sobre o feminino (4%); bem como a da faixa etária, que varia de 24 a 65 anos, sendo 46% até 35 anos e 54% acima dos 35 anos.

No que diz respeito à área de atuação, foram abordados todos os funcionários, da gerência a área de produção.

4.1 Fatores Facilitadores

Para Lee e Choi (2003) e Noh, Kim e Jang (2014) os fatores facilitadores fornecem estruturas primordiais para ampliar a eficiência do processo de conhecimento. Eles exercem um papel fundamental no procedimento de criação, desenvolvimento e transmissão do conhecimento organizacional. No modelo apresentado, os facilitadores abordados para a realização da pesquisa foram os fatores culturais (colaboração, confiança e aprendizagem).

A colaboração (Tabela 1) é apontada como um dos fatores capazes de facilitar a troca do conhecimento. Ela pode ser definida como medida em que as pessoas do grupo auxiliam umas às outras na realização dos seus trabalhos. (HURLEY; HULT, 1998). Desta forma pode-se analisar as variáveis que compõe o questionário de forma positiva, já que todos os índices avaliados apresentaram graus de concordância elevados, o que aponta para resultados satisfatórios, estando todos eles acima da média e mantendo um desvio padrão baixo, mostrando o quanto os valores obtidos através da média são próximos.

As variáveis que apresentaram menores médias foram as relacionadas a satisfação do funcionário quanto a colaboração do grupo (7,92) e a sobre responsabilizar-se por falhas (7,96). Na primeira (Satisfação), 8% dos colaboradores mostraram-se

insatisfeitos com a colaboração prestada, embora não seja um índice significativo, ele mostra que o grau de colaboração entre os funcionários não atinge todos do grupo. Na segunda variável (Equipe) o índice de insatisfação cai para 4%, quando os colaboradores não concordam que todos os funcionários costumam a responsabilizar-se por suas falhas.

TABELA 1: DIMENSÃO: COLABORAÇÃO

VARIÁVEL	FREQUÊNCIA					MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	Graus de concordância						
	0,1 e 2	3 e 4	5	6 e 7	8, 9 e 10		
Satisfação	0%	8%	8%	20%	64%	7,92	1,89
Equipe	0%	0%	8%	20%	72%	8,40	1,55
Prestatividade	0%	0%	0%	12%	88%	8,96	1,14
Colaboração entre setores	0%	0%	0%	20%	80%	8,68	1,11
Responsabilidade por falhas	0%	4%	8%	24%	64%	7,96	1,74

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Desta forma, embora dois índices tenham sido apontados com grau de discordância parcial das afirmações propostas, esses índices não prejudicaram o resultado positivo que a dimensão apontou. Sendo assim, pode-se dizer que há uma relação positiva entre a colaboração e o processo de criação do conhecimento.

Além da colaboração, a confiança (Tabela 2) também afeta o desenvolvimento da criação do conhecimento. Coombs e Hull (1998) afirmam que há grande importância do desenvolvimento da confiança e lealdade da cultura organizacional da empresa, do qual baseia-se na informação compartilhada, práticas e hábitos.

Esse é um dos fatores facilitadores que tem uma das maiores barreiras para o sucesso, porém os índices aqui avaliados mostram uma relação muito positiva entre a confiança que os funcionários depositam uns nos outros e também na empresa. As variáveis que comprovam esta relação de confiança apresentam as maiores médias são as que confrontam o grau de confiança que os funcionários têm uns nos outros (9,20) e a relação de confiança entre sócios e funcionários (9,16), estas variáveis também apontaram o menor desvio padrão, indicando um alto índice de confiabilidade e coerência nas respostas dos indivíduos.

Sendo assim, pode-se considerar que há uma relação positiva entre a confiança e a criação do conhecimento, colaborando para a manutenção de um elevado nível de confiança, colaboração e transparência dentro do ambiente organizacional, itens que são considerados essenciais para o desenvolvimento da criação do conhecimento.

TABELA 2: DIMENSÃO: CONFIANÇA

VARIÁVEL	FREQUÊNCIA					MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	Graus de concordância						
	0,1 e 2	3 e 4	5	6 e 7	8, 9 e 10		

Funcionários confiáveis	0%	0%	0%	8%	92%	9,20	0,96
Confiança entre funcionários	0%	0%	0%	20%	80%	8,96	1,17
Confiança na capacidade entre funcionários	0%	0%	0%	12%	88%	8,72	0,94
Confiança no empenho uns dos outros	0%	0%	0%	8%	92%	8,96	0,98
Confiança nas decisões tomadas com relação a empresa	0%	0%	0%	8%	92%	8,88	0,97
Relação de confiança entre sócios e funcionários	0%	0%	0%	0%	100%	9,16	0,75

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A aprendizagem (Tabela 3) está relacionada ao grau de aquisição de conhecimentos, quando aplicado a produtos e serviços pode gerar rendimentos para a empresa. Fernandes (1998) diz que para compreender a aprendizagem organizacional é necessário explorar a maneira como as empresas constroem, incrementam e organizam seus conhecimento e rotinas, como são suas relações com resultados e processos que ocorrem no interior das organizações. Ele diz que para isso ocorrer a aprendizagem deve apresentar consequências positivas, mesmo quando os resultados são negativos, pois o produto deste processo está na compreensão das relações de causa-efeito. Desta forma, o processo contínuo de aprendizagem faz com que os colaboradores possam conhecer mais sobre suas práticas de negócios e assim resultar em novos conhecimentos. Ela é estimulada nas empresas para que haja aquisição de novos conhecimentos e assim poder colaborar para o desenvolvimento da empresa e ajudar no desempenho individual.

Analisando de forma geral, este estudo apresentou efeitos considerados positivos, com médias elevadas e desvio padrão reduzidos. As variáveis que apresentaram índices com frequência diferente de zero, mostram que nem todos os entrevistados acham que a empresa está disposta a trabalhar o aprendizado. Porém, como o quadro abaixo mostra, mesmo com uma alta variação nas respostas a pesquisa se comporta de forma positiva, principalmente nos itens que abordam a oferta de treinamentos para o desempenho das funções (8,68) e se a empresa promove atividades para discussão de problemas e ideias. Desta forma, pode-se considerar que há uma relação positiva entre a dimensão aprendizagem e a criação do conhecimento.

TABELA 3: DIMENSÃO: APRENDIZAGEM

VARIÁVEL	FREQUÊNCIA					MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	Graus de concordância						
	0,1 e 2	3 e 4	5	6 e 7	8, 9 e 10		
Treinamento	0%	0%	0%	16%	84%	8,68	1,11
Rodizio de funções	0%	12%	12%	28%	48%	7,12	2,11
Incentivo a palestras e cursos	4%	0%	8%	28%	60%	7,68	1,82

Discussão de ideias	0%	0%	0%	12%	88%	9,16	1,14
Satisfação com os treinamentos	0%	0%	8%	24%	68%	8,16	1,60

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Portanto fica claro que os fatores facilitadores aqui expostos, apresentam índices relevantes para geração do conhecimento, o que confirma os estudos apontados por Lee e Choi (2003) e Noh, Kim e Jang (2014) que afirmam haver colaboração entre os funcionários das empresas, desta forma, existiria também a criação do conhecimento. Para eles, havendo colaboração na organização faz com que as diferenças individuais diminuam e assim possa acontecer a troca do conhecimento, viabilizando sua criação.

4.2 Processo De Conversão Do Conhecimento

Nonaka e Takeuchi (1997), desenvolveram um modelo de criação do conhecimento fundamentado na relação existente entre o conhecimento tácito e explícito. Este modelo ficou conhecido “como espiral do conhecimento”, que aborda quatro modos de conversação: socialização, externalização, combinação e internalização.

Analisaremos o primeiro deles: a socialização (Tabela 4), que é constituída pelo compartilhamento de experiências, por intermédio de habilidades técnicas e modelos mentais compartilhados.

Nesta dimensão, podemos observar que os graus de concordância se mantêm elevados o que indica haver interação entre clientes, funcionários e empresa. Apesar de médias elevadas, uma se destaca por mostrar que na opinião de 12% dos colaboradores a interação entre empresa e concorrentes ainda acontece de forma indiferente, como pode-se ver no quadro abaixo.

TABELA 4: DIMENSÃO: SOCIALIZAÇÃO

VARIÁVEL	FREQUÊNCIA					MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	Graus de concordância						
	0,1 e 2	3 e 4	5	6 e 7	8, 9 e 10		
Informações de produção	0%	0%	0%	4%	96%	9,32	0,80
Cliente e fornecedores	0%	0%	0%	12%	88%	9,08	1,08
Concorrentes	0%	0%	12%	36%	52%	7,40	1,41
Oportunidade de mercado	0%	0%	0%	8%	92%	9,04	1,06
Interação	0%	0%	0%	0%	100%	9,20	0,71

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Embora 12% dos colaboradores sejam indiferentes a interação empresa/concorrentes, podemos constatar que a socialização dentro da empresa comporta-se de maneira positiva, sendo possível identificar que um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente de outros (tácito para tácito), através de experiências

diretas, de modo semelhante a uma orientação, gerando uma compreensão compartilhada entre os indivíduos do grupo.

A externalização (Tabela 5) é segundo processo de conversão do conhecimento, ele se refere a parte de conversão do conhecimento tácito em explícito. E é através dele que torna-se possível criar novos conceitos explícitos pela reflexão coletiva. Podemos observar no quadro abaixo que as variáveis apresentam-se de forma positiva, indicando que de modo geral a empresa realiza esse tipo de conversão do conhecimento. As médias comportam-se de forma positiva, porém devemos destacar que há um alto desvio padrão (3,05) no que tange a variável “comunicação informal” indicando, portanto que há disparidade entre as respostas dos funcionários. Cerca de 20% dos entrevistados não concordam que a empresa incentiva as conversas informais entre os funcionários.

TABELA 5: DIMENSÃO: EXTERNALIZAÇÃO

VARIÁVEL	FREQUÊNCIA					MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	Graus de concordância						
	0,1 e 2	3 e 4	5	6 e 7	8, 9 e 10		
Comunicação informal	20%	0%	12%	8%	68%	7,36	3,05
Realização de reuniões	0%	4%	0%	4%	92%	8,84	1,31
Uso de linguagem coloquial	0%	4%	8%	20%	68%	7,88	1,67
Diálogo	0%	0%	0%	20%	80%	8,80	1,22
Opinião	0%	0%	0%	8%	92%	9,28	1,06

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Por outro lado, pode-se destacar que cerca de 92% dos entrevistados acreditam que a empresa incentiva os funcionários a opinarem em suas atividades. Desta forma, podemos ver que a externalização ocorre quando o conhecimento tácito do indivíduo se converte, em parte para um conhecimento explícito. Isso ocorre em situações onde o diálogo é igualmente compreensível a todos.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a combinação (Tabela 6) é o conhecimento explícito para explícito, ou seja, significa que a conversão do conhecimento recém-criado com o já existente, por meio da troca e a combinação de conhecimentos entre indivíduos, tais como reuniões, documentos, diálogos ou redes de comunicação.

Analisando os dados da pesquisa, pode-se constatar que as variáveis comportam-se de forma positiva, já que segundo os dados, ocorre integração de novos conhecimentos explícitos, criação de manuais e documentos sobre produtos e serviços, construção de bancos de dados e logo após são reconstruídos em forma de dados.

TABELA 6: DIMENSÃO: COMBINAÇÃO

VARIÁVEL	FREQUÊNCIA					MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	Graus de concordância						
	0,1 e 2	3 e 4	5	6 e 7	8, 9 e 10		
Tecnologia	0%	0%	0%	12%	88%	8,96	1,21
Manuais	0%	4%	4%	20%	72%	8,52	1,83
Banco de Dados	0%	0%	4%	12%	84%	8,52	1,26
Novos materiais	0%	4%	0%	12%	84%	8,60	1,53
Transmissão de novos conceitos	0%	0%	0%	8%	92%	8,88	0,97

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Além disso, a empresa incentiva a transmissão de novos conceitos e conhecimentos, o que traduz de fato a combinação, já que ela ocorre por meio de formalização de documentos, conversas ao telefone ou por meio da tecnologia. Deste modo, pode-se dizer que a combinação ocorre satisfatoriamente na organização estudada.

Para analisar as variáveis que compõe a internalização (Tabela 7), precisamos entender que ela diz respeito à incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito (organização para indivíduo). Assim, pode-se perceber que esta foi a dimensão do modelo SECI que se comportou com maior nível de variação nas respostas.

Apesar de apresentar médias de concordância favoráveis, as variáveis de maior variação foram as que afirmam que a empresa incentiva a pesquisa e o compartilhamento de novos valores e pensamentos; e a que a empresa incentiva a comunicação para o compartilhamento e o entendimento das visões gerenciais.

TABELA 7: DIMENSÃO: INTERNALIZAÇÃO

VARIÁVEL	FREQUÊNCIA					MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	Graus de concordância						
	0,1 e 2	3 e 4	5	6 e 7	8, 9 e 10		
Atividades entre departamentos	0%	0%	12%	16%	72%	8,20	1,55
Troca de experiência	0%	0%	0%	8%	92%	8,88	0,93
Compartilhamento de novos pensamentos	4%	8%	8%	8%	72%	7,96	2,24
Compartilhamento e entendimento das funções gerenciais	0%	8%	4%	8%	80%	8,56	1,96

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Por meio da confirmação de positividade, pode-se dizer que a primeira dimensão (Socialização) apresenta-se de forma mais significativa, mantendo média (8,81), isso se dá porque é a dimensão que mais aplica sua teoria na prática, pois todos os itens citados caracterizam a socialização entre fornecedores, funcionários e clientes.

Já a última variável (Internalização) mantém média considerável, porém quando comparada as outras três (socialização, externalização e combinação) ela apresenta média geral menos expressiva que as outras (8,4), isso deve-se a alta variação no conteúdo das

respostas, onde os funcionários divergem quanto ao aprendizado adquirido através do novo conhecimento na prática.

4.3 Vantagem Competitiva Na Empresa

A busca por vantagem competitiva está presente em todo o meio empresarial, ela é tida como um meio fundamental para o bom desempenho da organização. Para que a gestão ocorra de forma satisfatória ela necessita criar um ambiente que favoreça o desenvolvimento de habilidades, promovendo treinamentos, contratando, retendo talentos, desenvolvendo e aprimorando conhecimentos.

Esta seção avaliará as dimensões do desempenho organizacional da empresa e sua efetividade organizacional com base nas variáveis abaixo indicadas. Pode-se entender como desempenho organizacional (Tabela 8) como um conjunto de atividades que buscam um objetivo comum.

Na avaliação deste instrumento, pode-se analisar a percepção dos colaboradores quanto ao posicionamento da empresa frente as suas concorrentes. Os pontos de maior concordância apontam que em relação ao ano anterior, a empresa aumentou o nível de satisfação de seus clientes (100%), e que o número de funcionários aprendendo novas tecnologias (100%) também tem aumentado com relação ao mesmo período, além disso segundo os dados da pesquisa, quando comparado ao ano anterior, o número de sugestões e melhorias implantadas também tiveram acréscimo, isso indica que a empresa está comprometida em desenvolver novas habilidades para satisfazer o maior número de clientes.

A variável que indicou a menor média foi a que diz respeito a empresa ter uma maior parcela de participação no mercado, podemos constatar que as variações nas respostas indicam que nem todos os funcionários concordam com essa afirmativa, isso mostra que a empresa ainda está desenvolvendo um meio de ser reconhecida.

TABELA 8: DIMENSÃO: DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

VARIÁVEL	FREQUÊNCIA					MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	Graus de concordância						
	0,1 e 2	3 e 4	5	6 e 7	8, 9 e 10		
Sucesso	0%	12%	0%	12%	72%	8,24	2,05
Participação no mercado	12%	4%	0%	24%	64%	7,64	2,64
Crescimento	0%	0%	4%	16%	80%	8,56	1,29
Rentabilidade	0%	0%	12%	24%	64%	8,20	1,73
Inovação	0%	4%	0%	20%	76%	8,44	1,50
Satisfação do cliente	0%	0%	0%	0%	100%	9,32	0,69
Sugestões	0%	0%	4%	8%	88%	9,16	1,28

Transmissão de novas tecnologias	0%	0%	0%	0%	100%	9,28	0,74
----------------------------------	----	----	----	----	------	------	------

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Para a empresa aplicar o conceito de desempenho, ela tem que apontar quais processos serão desenvolvidos a curto, médio ou longo prazo, levando em consideração a capacidade de sua equipe e exigir o que o funcionário é capaz de desempenhar dentro do tempo estabelecido.

As análises dos dados referentes ao desempenho organizacional demonstram que o conceito está sendo aplicado de forma satisfatória, trazendo benefícios para a empresa estudada.

Já a efetividade organizacional (Tabela 9) está ligada ao modo como a empresa se relaciona com o seu ambiente e de como ela executa seus objetivos. Para Ray, Barney e Muhanna (2004) a efetividade está associada a recursos e a vantagem competitiva, pois possibilita uma análise de como a empresa desenvolve seu potencial competitivo levando em consideração seus recursos e capacidades.

O estudo demonstrou uma alta variação de desvio padrão nos pontos que tratam da rápida comercialização de produtos inovadores, adaptação a mudanças não planejadas, antecipação de crises e repetição de estratégias, mostrando que houveram dispersões nas respostas.

TABELA 9: DIMENSÃO: EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL

VARIÁVEL	FREQUÊNCIA					MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	Graus de concordância						
	0,1 e 2	3 e 4	5	6 e 7	8, 9 e 10		
Inovação de produtos	4%	0%	0%	40%	56%	7,64	1,70
Oportunidade	0%	0%	0%	4%	96%	9,24	0,83
Coordenação	0%	0%	0%	8%	92%	9,16	0,99
Novas oportunidades	0%	0%	0%	0%	100%	9,08	0,81
Comercialização de Inovação	8%	4%	8%	24%	56%	7,32	2,61
Mudanças não planejadas	8%	8%	12%	20%	56%	7,32	2,43
Antecipação	16%	16%	12%	4%	56%	6,76	3,09
Adaptação	0%	0%	0%	16%	84%	8,60	1,08
Repetição de estratégia	20%	4%	8%	8%	68%	7,32	3,21
Processos internos	0%	0%	4%	0%	96%	9,08	1,12
Repetição de informação	0%	0%	12%	28%	60%	7,80	1,58
Tempo de resposta	0%	0%	0%	12%	88%	8,96	1,06

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Embora tenha apresentado dispersão, a dimensão foi avaliada de forma positiva, mostrando que a efetividade por interferir na gestão do conhecimento do conhecimento de forma que venha favorecer a empresa que utiliza dessa ferramenta de forma eficaz.

4.4 Gestão Do Conhecimento E Vantagem Competitiva

Analisando as variáveis propostas no modelo desenvolvido por Centenaro (2016), podemos constatar que investir em capital intelectual, como treinamentos, troca de informações entre colaboradores, inovação, tecnologia e diálogo com a alta administração, faz com que a empresa adquira as melhores contribuições advindas do conhecimento. Esta é sem dúvida o um dos investimentos mais vantajosos para a organização, desta forma é de fundamental importância que a empresa administre o capital intelectual de seus colaboradores, tornando o conhecimento individual em conhecimento organizacional.

Os fatores facilitadores (colaboração, confiança e aprendizagem) comportaram-se de maneira satisfatória, em que ficou constatado que dos três facilitadores a **confiança** foi a dimensão de maior destaque. A relação de confiança é a forma que os colaboradores têm de que transmissão do conhecimento com os colegas de trabalho não irá se transformar em uma desvantagem, assim permitindo a troca de informação entre eles. Contudo, se analisados de forma conjunta, é possível observar a relação positiva de contribuição que um exerce no outro.

O estudo ainda mostrou que quando analisado, o modelo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização) apresenta todas as suas dimensões de forma satisfatória, indicando que o processo de conversão do conhecimento acontece de modo concreto, porém, podemos destacar que a variável **socialização** mostra-se com o maior índice de concordância, deixando claro que a conversão do conhecimento tácito-tácito ocorre de forma mais efetiva, ou seja, quando há interação entre os indivíduos, o que normalmente acontece nas organizações. Isso quer dizer, que na prática o compartilhamento do conhecimento tácito utiliza a proximidade física, intensificando e confirmando a relação de confiança entre os colaboradores.

Outra variável que também pode-se destacar é a **internalização**, ela também apresentou índices satisfatórios, porém, foi o menor dos quatro do modelo SECI. Ela refere-se a conversão do conhecimento explícito em tácito, esse processo é relacionado a algo comum do dia-a-dia “aprender desenvolvendo a atividade”, ele exige que o indivíduo busque associar o conhecimento adquirido para desempenhar suas atividades na organização. Embora tenha apresentado o menor nível de concordância, quando analisado de forma conjunta, pode-se dizer que a empresa em questão mostra que desenvolve o processo de conversão do conhecimento em sua instituição de maneira

apropriada, fazendo com que ela obtenha vantagem competitiva quando comparada as suas concorrentes.

No entanto, a empresa analisada não pode ficar apenas restrita à busca de efetividade, ela precisa manter-se competitiva ao longo do tempo e para isso necessita implantar novos modelos estratégicos para evitar repetições, bem como conseguir antecipar suas crises sem maiores surpresas. Para que isso ocorra, é necessário que os gestores maximizem o conhecimento de todos os que compõe a empresa para que ele possa lhe proporcionar maior vantagem competitiva.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise do modelo proposto por Centenaro (2016), onde ela afirma que os fatores culturais auxiliam no processo de gestão do conhecimento, promovendo a vantagem competitiva para a empresa. Assim, por meio de análises simples de média, frequência e desvio padrão, podemos verificar como os fatores facilitadores para a criação do conhecimento se comportam dentro de uma indústria.

Os resultados deste estudo indicam que os fatores tidos como facilitadores (colaboração, confiança e aprendizagem) influenciam diretamente no processo de criação do conhecimento e que dos três fatores o que apresentou maior média geral foi o que diz respeito a confiança, com isso podemos comprovar que uma relação de trabalho baseada na confiança pode alcançar altos índices quanto a gestão do conhecimento.

Observou-se que o ativo intangível mais valioso é o conhecimento, e necessita ser administrado de maneira que venha trazer contribuições para os processos organizacionais, além de favorecer inovações responsáveis por vantagens competitivas frente às concorrentes mas, também da produção do conhecimento através da aprendizagem contínua e ativa, é possível identificar os processos de disseminação e retenção do conhecimento, visto que todo conhecimento desenvolvido pela empresa é disseminado para todos os setores. Além disso, ainda foi analisado qual a percepção dos funcionários sobre a orientação competitiva, bem como quais práticas formais e informais de gestão do conhecimento, buscando mostrar a influência da gestão do conhecimento, como recurso estratégico.

Desta forma, torna-se de fundamental importância admitir que o processo de gestão do conhecimento precisa ser melhor alinhado com os processos estratégicos da empresa, visto que quando indagados sobre a capacidade da empresa em antecipar crises, os funcionários mostraram-se dispersos quanto as suas respostas. Isso torna-se necessário para que a empresa possa promover e difundir o uso da gestão do conhecimento em suas práticas internas e principalmente externas.

Os resultados ainda indicam que a criação do conhecimento (modelo SECI) influencia na efetividade e desempenho da empresa, visto que é no processo de conversão do conhecimento que os indivíduos adquirem novas habilidades e quando essas são alinhadas com os objetivos da empresa passam a influenciar na realização destes.

A pesquisa também apresentou fatores limitadores que devem ser levados em consideração. Por ter sido realizada mediante a percepção dos funcionários da Indústria X, a veracidade das respostas pode levar uma avaliação não fiel a realidade, visto que alguns dos colaboradores possivelmente tenham um conhecimento limitado por serem relativamente novos na empresa ou em suas funções.

Diante do exposto ao longo deste trabalho, torna-se necessário um maior incentivo as práticas de gestão do conhecimento nas pequenas empresas, visto que o uso correto de suas ferramentas pode causar impactos diretamente ligados à sua efetividade e desempenho. Com isso sugere-se como pesquisas futuras, apegando as novas ferramentas e práticas de gestão do conhecimento que busquem compreender como os fatores facilitadores podem comportar-se em outros seguimentos e como interagem.

Após essa análise, fica evidente a relevância da prática da gestão do conhecimento para obtenção de vantagem competitiva e da crescente implantação na estrutura de negócios das organizações.

REFERÊNCIAS

- ARORA, R. *Implementing KM – a balanced score card approach*. Journal of Knowledge Management, v.6, n. 3, p. 240-249, 2002
- BARNEY, J. B. *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BAX, Marcello P; PEREIRA, Júlio C. L. Introdução à Gestão de Conteúdos. Anais do Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, KMBRASIL – Workshop. Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, 2002, São Paulo
- BOGNER, W. C., THOMAS, H. *Core competence and competitive advantage: a model and illustrative evidence from the pharmaceutical industry*. In: HAMEL, G., HEENE, A. (Eds.). Competence-based competition. New York : John Wiley & Sons, 1994. p. 111-147.
- CAMARGOS, M.A. de; DIAS, A.T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. Caderno de Pesquisas em Administração, v.10, n.1, p.27-39, 2003.
- CARVALHO, Fábio, Câmara, Araujo de. Gestão do conhecimento. São Paulo: Pearson, 2012.
- CARVALHO, G. M. R.; TAVARES, M. S. Informação & conhecimento: uma abordagem organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- CENTENARO, A.; BONEMBERGER, A. M. O.; LAIMER, C. G. Gestão do conhecimento e vantagem competitiva: estudo no setor metal mecânico. Revista de Ciências da Administração, v. 18, n. 44, p. 38-51, 2016.
- CHOO, C. W. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. Pesquisa em administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COOMBS, R.; HULL, R. *'Knowledge management practices' and pathdependency in innovation*. Research Policy, 27(1), 237-253, 1998
- CRUZ, Tadeu. Gerência do Conhecimento. São Paulo: Cobra, 2002.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. Conhecimento empresarial: como as empresas gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DIAS, Cláudia Augusto. Portal corporativo: conceitos e características. Ci. Inf., Brasília, v. 30, n.1, p. 50-60, jan/abr. 2001. Disponível em <<http://www.ibict.br/cienciainformacao/include/getdoc.php?id=550&article=258 &ode=pdf>>. Acesso em 13 nov. 2017.
- FERNANDES, A. C. Conhecimento e Aprendizagem Organizacional em Perspectiva. In: seminário business in the knowledge era: novos modelos de negócios na sociedade do conhecimento, 1., 1998, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Competenet, 1998.

GANGA, Gilberto, M. D. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) na engenharia de produção: um guia prático de conteúdo e forma. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLD, A. H.; MALHOTRA, A.; SEGARS, A. H. Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, [S.l.], v. 18, n. 1, p. 185-214, 2001.

HURLEY, R.; HULT, T. *Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination*. *Journal of Marketing*, [S.l.], v. 62, n. 3, p. 45-54, 1998

JR, P, A, B; PACHECO, F, F; PEREIRA, H, J. Gestão do Conhecimento: Uma experiência para o sucesso empresarial. Universitária Champagnat, 2001, pp. 11-264.

LAPA, Eduardo. Panorama da Gestão do Conhecimento no Brasil. Disponível em <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3974>>, publicado em 06 dez 2004. Acesso em 11 nov. 2017.

LEE, H.; CHOI, B. *Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination*. *Journal of Management Information Systems*, v. 20, n. 1, p. 179-228, 2003

LEONARD-BARTON, D. *Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development*. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 111-125, 1992.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens, e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 200

MARTINS, Hélio Tadeu. Gestão de Carreiras na Era do Conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MATTAR, F. Pesquisa de marketing. Ed. Atlas. 1996.

MEIRELLES, A.M.; GONÇALVES, C.A. O que é estratégia: histórico, conceito e analogias. In: GONÇALVES, C.A.; REIS, M.T.; GONÇALVES, C. (org.). *Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial*. Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD, p. 21-33, 2001

NOH, M.; KIM, H.; JANG, H. *Learning performance and business performance of knowledge management organizations: the moderating effect of technological capability*. *Information Development*, [S.l.], p. 1-18, 2014.

NONAKA, I.; KONNO, N. *The Concept of "Ba": Building a Foundation For Knowledge Creation*. *California Management Review*, v 3, n. 40, spring, 1998

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. *Gestão do conhecimento*. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 54-90.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação e conhecimento na empresa. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

- PARASURAMAN, A. *Marketing research*. New York: Addison Wesley, 1991
- PORTH, S.J. *Strategic management: a cross-functional approach*. New Jersey: Prentice Hall, 2002
- PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review , v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990
- PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. *Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. (Tradução Maria Adelaide Carpigiani) Porto Alegre. Bookman. 2002
- RAY, G.; BARNEY, J. B.; MUHANNA, W. A. *Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view*. Strategic Management Journal, [S.l.], v. 25, n. 1, p. 23-37, 2004.
- SCOTT, S., AND BRUCE, R.; *Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace*. The Academy of Management Journal. Vol. 37. p.580-607. 1994
- STEAD, J.G.; STEAD, W.E. *Sustainable strategic management: an evolutionary perspective*. International Journal of Sustainable Strategic Management, v.1, n.1, p.62-81, 2008.
- TEIXEIRA FILHO, J. *Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios*. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.
- TERRA, José Cláudio Cyrineu; GORDON, Cindy. *Portais Corporativos: a Revolução na Gestão do Conhecimento*. Tradução Érica Saubermann Rodrigo Baroni. São Paulo: Negócio Editora, 2002
- TORQUATO, Gaudêncio. *Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Pioneira, 1992
- VALENZUELA, B. M.; SANCHEZ-SCHMITZ, G.; PEREZ-SOLTERO, A.; RUBIO, F. M.; PALMA, J. *Defining the problem: key element for the success of knowledge management*. Knowledge Management Research & Practice, v. 6, n. 5, p. 322-333, 2008.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2007.
- WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICES

43	o número de funcionários que estão aprendendo novas tecnologias é maior que o ano passado.																		
Nos últimos dois anos, nossa empresa tem melhorado a capacidade de....																			
44	innovar em produtos/serviços.																		
45	identificar novas oportunidades de negócio.																		
46	coordenar o desenvolvimento de diferentes unidades/setores/departamentos.																		
47	antecipar novas oportunidades de mercado.																		
48	rapidamente comercializar inovações.																		
49	adaptar-se rapidamente as mudanças não planejadas.																		
50	antecipar surpresas e crises.																		
51	adaptar rapidamente suas metas e objetivos para as mudanças do mercado ou do setor.																		
52	evitar a repetição de estratégias.																		
53	simplificar seus processos internos.																		
54	minimizar a repetição de informações e conhecimento.																		
55	diminuir o tempo de resposta ao mercado.																		

Preencha com seus dados pessoais:

Idade (anos): _____ Sexo: () Masculino () Feminino

Setor/departamento que trabalha: _____

Ano de início na empresa: _____

Cargo na empresa: _____