



CONGRESSO NACIONAL DE
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

ISSN 1984-9354



XII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO
& III INOVARSE – RESPONSABILIDADE SOCIAL APLICADA.
29 e 30 de setembro de 2016.

PROPOSTA DE AÇÕES ESTRATÉGICAS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO.

Área temática: Gestão pela Qualidade Total

Keitiane da Cunha Aguiar
keitianeaguiar@yahoo.com

Marcelo Jasmim Meiriño
marcelomeirino@gmail.com

Resumo: *O objetivo deste trabalho é identificar ações estratégicas para a implementação da gestão do conhecimento em uma empresa do setor alimentício. Foi realizada pesquisa de campo, cujo roteiro foi baseado na revisão da literatura sobre gestão do conhecimento, estratégia, competências organizacionais e vantagem competitiva. Portanto, o presente estudo permitiu a elaboração de plano de ação para implementação de ações estratégicas de gestão do conhecimento para atingimento de vantagem competitiva.*

Palavras-chave: *Gestão do Conhecimento, Estratégia, Vantagem Competitiva.*



1. INTRODUÇÃO

Com o advento da era da informação, em 1990, e atualmente com a era do crescimento exponencial ganhando expressividade por intermédio das novas tecnologias, novo sistema de produção e nova força de trabalho as organizações enfrentam rápidas mudanças, o que leva a gestão de pessoas exigir dos líderes um perfil de conhecimento mais apurado, uma vez que os postos de trabalho diminuíram com a sofisticação das tecnologias. (HSM Management, 2011).

Pokharel e Choi (2015) corroboram que a era do crescimento exponencial trouxe mudanças para o cenário das organizações, onde as quais devem traçar estratégias de compartilhamento do conhecimento para que os líderes estejam preparados para proporcionar as inovações necessárias a fim de garantir a vantagem competitiva para os negócios.

Nesse sentido, Drucker (1993) destaca o conhecimento da revolução gerencial iniciada há mais de dois séculos, onde a aplicação do conhecimento ao conhecimento é denominada gerência eficaz. Para ele, o líder, usualmente conhecido como gerente, é o responsável pela aplicação e gerenciamento do desempenho do conhecimento.

Na verdade, o conhecimento é hoje o único recurso com significado. Os tradicionais fatores de produção – terra (isto é, recursos naturais), mão-de-obra e capital – não desapareceram, mas tornaram-se secundários. Eles podem ser obtidos facilmente, desde que haja conhecimento. (DRUCKER, 1993, p.80).

Dessa forma, a administração estratégica é a melhor maneira de gerenciamento por parte dos líderes, uma vez bem formulada ajuda na organização e alocação dos recursos em uma postura única e viável por parte das organizações, baseadas em competências e deficiências internas, bem como mudanças no ambiente para o alcance dos objetivos. (MINTZBERG, 2007).

Segundo Pokharel e Choi (2015), sabe-se que o conhecimento é um fator crítico para se analisar quando se fala em alcance e também na manutenção da vantagem competitiva, pois ele é o mais complexo e difícil de imitar ou substituir do que os tradicionais recursos tangíveis. Sendo assim, a maior importância do conhecimento é maneira com que ele se expressa, pois chega a ser um metarecurso, ou seja, aquele que é determinante para a definição de valor dos demais recursos de uma organização.

Nesse contexto, existem fatores que também devem ser considerados ao se falar de estratégia para alcance de vantagem competitiva, são eles: complexidade, incerteza e decisões operacionais. A complexidade é um recurso decisivo de decisões estratégicas e utilizado principalmente em organizações de amplo alcance geográfico, como as multinacionais. O segundo trata da incerteza, pois as organizações não conseguem prever seu futuro, apenas projetá-lo e impulsionar para conseguí-lo. O último relata as interferências das decisões operacionais, que devem ser tomadas com base na visão de todo o contexto para não afetar outras estratégias isoladas, como por exemplo, a de custos. (JOHNSON, 2009).



Portanto, a competição existente entre as organizações não se estabelece apenas por participação de mercado, nem pela diversidade de produtos oferecidos, mas sim de níveis competitivos do conhecimento disponível e gerenciado pela empresa.

A vantagem competitiva é obtida, fundamentalmente, por meio da inovação. A inovação, por sua vez, é uma espécie de monopólio do conhecimento. O conhecimento representa o controle, mesmo que temporário, da incerteza. É construído socialmente, por atores inteligentes, por meio de processos dinâmicos de aprendizagem, a qual tem como essência a solução de problemas que decorrem de eventos incertos do mundo do trabalho e que levam as pessoas à tomada de decisões em tempo real. (CARBONE, 2009, p.80).

Nesse sentido, percebe-se que o líder do conhecimento precisa utilizar-se de dados, informações, conhecimento, inteligência, sabedoria, *insight*, criatividade e inovação para levar sua equipe ao atingimento de metas e, principalmente, ao desenvolvimento pessoal para que todos estes fatores culminem à vantagem competitiva do negócio e por consequência a valorização do capital humano que a empresa dispõe. (FIGUEIREDO, 2011).

Dessa forma, em 1995 foi iniciado um movimento para instaurar uma nova teoria de criação do conhecimento organizacional, pois foi constatado que a gestão do conhecimento está no centro das discussões e possui grande importância nas modificações que estão ocorrendo no ambiente externo com a rapidez das mudanças e a velocidade com que o conhecimento se torna obsoleto. (NONAKA, TAKEUCHI, 2008).

Neste contexto, as empresas, em sua grande maioria, preocupam-se apenas com os ativos físicos e seus recursos financeiros. Já a gestão do conhecimento traz novo enfoque às organizações, a qual passa a agregar novos ativos, ou seja, o conhecimento e a capacidade de gerar novos conhecimentos. Além de propiciar cultura ética nas relações entre líderes e colaboradores, por possuírem mais acesso às informações e conhecimentos para disseminar práticas eficazes. Estes são os ativos intangíveis, os quais proporcionam desenvolvimento e melhoria de processos, produtos e serviços. (BATEMAN, SNELL, 2011).

Nesse sentido, a gestão do conhecimento surge com o objetivo de possibilitar a criação e o compartilhamento dos conhecimentos produzidos, enquanto, também mantém o olhar nos objetivos e metas empresariais. Dessa forma, o conhecimento é resultado dos processos de intercâmbio de ações individuais, grupais e organizacionais como um todo, sendo o conhecimento tácito dos indivíduos a base de criação e propagação do conhecimento nas empresas. (DAVENPORT, PRUSAK, 1998).

Vale ressaltar que o conhecimento tácito é importante para este processo de gestão de desempenho, pois está profundamente arraigado nas ações e experiências dos indivíduos, principalmente expressos por suas emoções, valores ou ideais, podendo ser facilmente transformado em conhecimento explícito. (RODRIGUEZ, 2010).

Logo, torna-se necessário utilizar as estratégias presentes na gestão do conhecimento para gerar vantagem competitiva às empresas.

2. MÉTODO DE PESQUISA

O desenvolvimento da pesquisa tem a natureza de uma pesquisa aplicada, pois seus fundamentos são motivados pela necessidade de soluções concretas dos problemas. Quanto aos propósitos, ostenta a forma de uma pesquisa exploratória. (GIL, 1999). No que tange à natureza dos dados, a pesquisa qualitativa tem por fim compreender o contexto no qual a situação está inserida por meio de dados descritivos. DEMO (2000). Quanto ao tipo de amostragem, utilizou-se o modelo não probabilístico, onde neste tipo de amostra a seleção não é feita ao acaso, pois os membros da população não possuem igual chance de serem escolhidos para a pesquisa. No que se refere ao delineamento ou forma esta pesquisa apresenta caráter não-experimental, que tem por objetivo explorar, compreender, descrever fenômenos ou situações de interesse. Requer cuidados com sua validação interna, caracterizada pelo *design* e validação dos constructos, por meio de critérios e níveis de medições.

Marconi e Lakatos (2001) corroboram com KÖCHE (1997) quando afirmam que a metodologia a ser utilizada na pesquisa está relacionada com o problema estudado, em função da natureza do fenômeno, objetivo da pesquisa e de outros aspectos envolvidas na investigação. Então, a estratégia da pesquisa é constituída de revisão da literatura sobre Gestão do Conhecimento. Dessa forma, a pesquisa bibliográfica foi realizada nas bases de pesquisas científicas especializadas Scopus e I.S.I., as quais foram selecionadas devido à abrangência e o reconhecimento como fontes de difusão do conhecimento científico. Por fim, a pesquisa de campo envolveu a estruturação de um questionário que objetivou coletar dados importantes para a identificação de ações estratégicas para implementação da gestão do conhecimento.

2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

A passagem da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento alterou a maneira de analisar o paradoxo. Este era algo a ser eliminado, na proposta de Frederick Taylor, na Sociedade Industrial. Onde, por exemplo, para aumentar a eficiência da produção foram propostos os estudos de tempos e movimentos como uma proposta de eliminação do paradoxo. (NONAKA, TAKEUCHI, 2008).

Neste contexto, Nonaka e Takeuchi (2008), expõem a passagem para a Sociedade do Conhecimento com a elevação do paradoxo, de algo a ser eliminado para algo a ser aceito e cultivado, pois o conhecimento é formado por dois componentes dicotômicos e, em primeiro aspecto, opostos, são eles: conhecimentos tácitos e explícitos.

A mudança mostra-se como um desafio de atitude, uma vez que os fatores que motivam as pessoas a mudarem nas organizações altamente profissionalizadas são os sistemas de aprendizado e conhecimento. Estes, por sua vez, preparam as empresas para obter maior sucesso por meio do capital intelectual. (TUSHMAN; NADLER, 1997).



Ao mesmo tempo, uma tentativa de eliminar a ambiguidade ocorreu na área de processamento da informação, fortemente influenciada pelo desenvolvimento do computador e, conseqüentemente, das ciências cognitivas. Neste contexto, Herbert Simon investigou a natureza humana no quesito solução de problemas e análise da tomada de decisões, o qual desenvolveu uma temática da organização como sendo uma “máquina da informação”. (NONAKA, TAKEUCHI, 2008).

Neste contexto, o conhecimento é uma mistura de vários elementos como experiências, valores, informações e *insight*, onde se demonstram presentes nas organizações por meio de documentos, repositórios, rotinas, processos, práticas e normas. Além de existir dentro das pessoas e fazer parte da complexidade e imprevisibilidade humana. (DAVENPORT, PRUSAK, 2003).

Na sociedade atual, percebe-se que os fatores tradicionais de produção como capital, terra e trabalho deixaram de ser os maiores geradores de poder e riqueza, pois o conhecimento passou a assumir este papel e tornou-se o mais importante fator de produção que pode gerar maior competitividade às empresas que se atentam para este cenário de mudança. (LEITE; SILVA, 2004).

O conhecimento tácito é aquele facilmente perceptível e explicável, porém, altamente pessoal e difícil de ser formalizado, o que dificulta seu compartilhamento. Este tipo de conhecimento está enraizado nas ações e experiências do indivíduo, valores e emoções incorporadas por ele. Já o conhecimento explícito é aquele facilmente expresso em palavras, números, sons, dados, fórmulas científicas, recursos visuais, especificações de produtos e manuais. Vale ressaltar que o conhecimento assume as duas abordagens, tanto tácito quanto explícito e os quais precisam ser gerenciados pelas organizações. (NONAKA, TAKEUCHI, 2008).

Para Terra (2001) as organizações que focam sua gestão na criação, aquisição e compartilhamento do conhecimento têm maiores possibilidades de alcançar bons resultados e vantagens competitivas nos negócios. Já para Grotto (2002), “compartilhamento do conhecimento é o processo de partilhar conhecimentos tácitos e explícitos por meio de práticas formais e informais”. Com isto percebe-se que as empresas diferem umas das outras pelas práticas adotadas e suas maneiras de compartilharem e gerarem o conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam a existência de duas dimensões do conhecimento tácito. A primeira é a dimensão técnica, na qual estão as habilidades informais e de difícil detecção. No ambiente dos negócios, esta dimensão é caracterizada como sendo o “*know-how*”. Já a outra dimensão é a cognitiva, que consiste em crenças, percepções, ideias, valores, emoções e modelos mentais naturalmente identificáveis no indivíduo e tidos como naturais.

Neste contexto, Fialho e Santos (2012) consideram que o conhecimento amplia seu valor quando é compartilhado, pois o capital intelectual não possui esta interferência por ser restrito ao indivíduo. Portanto, Nonaka e Takeuchi (2008) corroboram definindo a gestão do conhecimento como uma caracterização do processo de criação contínua de novos conhecimentos, disseminando-os através da organização e incorporando-os rapidamente em novos produtos ou serviços, em desenvolvimento de novas tecnologias e sistemas, os quais perpetuam a mudança no interior da empresa.



Dessa forma, na concepção de Angeloni e Dazzi (2004), as organizações que compreenderem as interações que acontecem nos processos de desenvolvimento e nos processos de gestão do conhecimento organizacional, dominarão o cenário competitivo e conquistarão vantagem competitiva e valor agregado para seus produtos, além de provocar o crescimento excepcional ao capital intelectual.

No entanto, surge a necessidade da empresa inovar seus processos, melhorar, aprender e se superar para maximizar valor. Esta perspectiva identifica a estrutura necessária para gerar crescimento e melhorias a longo prazo, o que é papel do gerenciamento do conhecimento e do capital intelectual. Portanto, para isto ocorrer é necessário direcionar o foco de gestão para pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. (LARA, 2004).

Sabe-se que atualmente a maioria das empresas opera em um ambiente de conhecimento cada vez mais dinâmico, onde os produtos e os processos são mais intensivos em conhecimento. Para acompanhar esta evolução, os ativos intelectuais necessitam de outras abordagens e instrumentos para administrar os fatores tradicionais de produção, a saber: competências do campo da inovação e estratégias específicas para disseminação do conhecimento. (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2000).

Com base na tendência da era do conhecimento, as empresas estão incorporando em seu clima organizacional práticas de reconhecimento, valorização da educação continuada para que haja retenção de talentos, uma vez que quando eles saem da empresa levam consigo todo o conhecimento adquirido ao longo do tempo e ocasiona também a perda de valor e resultado econômico em potencial para a organização. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2008).

Neste contexto, surge uma temática da gestão do conhecimento chamada de aprendizagem organizacional. Esta, por sua vez, traz mudanças na base de conhecimento da organização, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento das competências para agir e resolver problemas. (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2000).

Então observa-se que as definições mais comuns das organizações que aprendem estão relacionadas à capacidade de adaptação ao processo de mudança acelerado que o mundo enfrenta. Entretanto, a adaptabilidade crescente constitui apenas um passo no vasto processo de aprendizagem. Além disso, a criatividade e produtividade são competências que elevam o nível das organizações quando se fala da gestão do conhecimento. (FLEURY; FLEURY, 2001).

No entanto, a aprendizagem nas organizações só passa a ter sentido se estiver associada à temática de mudanças, levando em consideração os tipos de estratégias do negócio, métodos e práticas de trabalho adotadas. Sabe-se que a aprendizagem é muito valorizada nas empresas pelo seu caráter integrador e dinâmico que possibilitam mudanças contínuas, sejam elas individuais, grupais ou a níveis de estratégias organizacionais. (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005).

Dessa forma, para que as organizações permaneçam viáveis, lucrativas e sobrevivam em meio a um ambiente caracterizado por mudanças rápidas e incertezas a principal direção a seguir é desenvolver a capacidade de mudar. Para isso identifica-se a necessidade de adoção de uma gestão expressiva e que entenda o brilho presente no conhecimento e os benefícios e ferramentas que a gestão do conhecimento dispõe. (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005).



Vale ressaltar que são inúmeras as vantagens do conhecimento e das competências para a gestão das empresas. As competências individuais e as desenvolvidas em grupos favorecem o alcance de objetivos estratégicos, além de aumentar a capacidade competitiva quando ocorre a produção e disseminação do conhecimento. No entanto, as organizações que apostam na gestão do conhecimento como sendo uma ferramenta para alcance da vantagem competitiva seguem diferentes abordagens para a formação continuada, onde utilizam melhores sistemas de reconhecimento, recompensas e remuneração. (DOMINGUES; NEVES, 2009).

Portanto, à medida que as empresas reconhecem o potencial da gestão do conhecimento para impulsionar ao alcance da vantagem competitiva, tem se criado cargos de diretoria para gerenciar a informação e o conhecimento. Com isso espera-se cada vez mais que estes líderes da era do conhecimento não assumam o papel de meros arquitetos da estratégia, mas que criem e articulem objetivos que envolvam disseminação de conhecimento pela organização, de forma que as pessoas sintam-se comprometidas e entusiasmadas a conquistarem em conjunto a meta proposta para levar a empresa ao objetivo traçado na estratégia. (BATEMAN, SNELL, 2011).

3. ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA

O ambiente de rápidas mudanças que a gestão tem enfrentado é também um ambiente de muita complexidade.

Exige tanto conhecimento técnico quanto *insight* humano; demanda a perspectiva e o temperamento para lidar com enorme complexidade, incerteza e mudança. Necessita de análise e empatia, entusiasmo e curiosidade, poder decisório e paciência. Os gestores são céticos que questionam tudo, não presumindo nada como verdadeiro, devendo ainda assim confiar em outros para que a tarefa seja realizada. (NONAKA, TAKEUCHI, 2008).

Neste sentido, percebe-se que as organizações estão enfrentando esta complexidade nos negócios com estratégias agressivas e, principalmente, tirando vantagem deste novo cenário evolutivo do *management*. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Neste contexto a gestão do conhecimento está sendo considerada uma estratégia para a empresa melhorar seu desempenho e aumentar seus índices de competitividade. Dessa forma, o negócio atinge uma proporção tão expressiva que confere à empresa vantagem competitiva com a utilização deste modelo de gestão. (BHUSRY; RANJAN, 2012).

Contudo, deve-se entender valor na perspectiva de seu uso, troca ou transação. Este conceito caracteriza os modelos de natureza transacional, também chamados mecanismos de mercado. Já a perspectiva do uso está relacionada com o processo de interação do cliente ou consumidor com o produto. (BORHO; NETO; LIMA, 2012).



Dessa forma, os autores em questão evidenciam que o uso também pode ser manifestado em todo o sistema de cadeia de valores de uma rede de operações, justificando, assim, a criação de vantagem competitiva frente a seus competidores, pois o uso está diretamente relacionado ao desenvolvimento das competências organizacionais.

Vale ressaltar que os processos de aprendizagem organizacional, formação e desenvolvimento de capacitações e competências são fatores importantes para maximizar o investimento tecnológico, pois somente o acesso à tecnologia não assegura a efetividade estratégica. Neste contexto, a estratégia deve estar integrada à todos os processos da organização, com o objetivo de envolver a criação de modelos mais eficazes de capacitações para que a empresa possa continuar competindo no mercado. Então, destaca-se a gestão do conhecimento como sendo uma estratégia apropriada para a conquista da vantagem competitiva pela organização. (HAYES; PISANO, 1994).

O desenvolvimento da visão estratégica pelas organizações implica na integração da dimensão tecnológica à visão gerencial, pois os líderes assumem um papel fundamental para o desenvolvimento da mudança de paradigma relativo à cultura, processos e competências individuais. Este é um processo contínuo e denominado processo de aprendizagem organizacional, visto que prepara a organização para novas escolhas estratégicas e favorece o desenvolvimento de novas ideias, que são impulsionadores importantes para a vantagem competitiva (JOHANSEN; RIIS, 2003).

Quanto à competitividade baseada no conhecimento, as empresas necessitam aumentar rapidamente o investimento em qualificação profissional, planejamento e desenvolvimento de novos produtos, implementar práticas e modelos de gestão identificados como estratégicos pelo mercado e voltados, também, à inovação de produtos, processos e pessoas. Dessa forma, surge a necessidade de mudança de paradigma e adoção de estratégias da gestão do conhecimento. (TERRA, 2001).

Nesse sentido, Churchill e Peter (2003) trazem à tona a vantagem competitiva como sendo uma capacidade importante para as empresas terem um desempenho melhor que o dos concorrentes na oferta de algo que o mercado valorize. E com a era do conhecimento percebe-se que o mercado está mais atento e demonstrando maior valor para o conhecimento e o que ele poderá trazer de inovação para o cenário de rápidas mudanças do *management*.

A análise da organização sob a ótica da competência deve focar a vantagem competitiva sustentada, a qual passa a ganhar força à medida que a empresa a utiliza na construção dos objetivos organizacionais ao longo do tempo. Portanto, é responsabilidade das empresas se posicionarem diante do mercado estabelecendo uma estratégia de atuação que melhor utilize seu conjunto de competências. (RUZZARIN; AMARAL; SIMIONOVSKI, 2006).

Segundo Porter (1992), o posicionamento competitivo da empresa está elencado em cinco forças competitivas, são elas: ameaça de produtos ou serviços substitutos, criados a partir do conhecimento; ameaça de empresas entrantes, cada vez mais competitivas; poder de barganha de fornecedores, o que se torna possível devido a uma melhor produtividade por parte de quem detém o conhecimento; poder de barganha de consumidores, devido à



concorrência acirrada; e rivalidade entre empresas, que adotam práticas para excluir a concorrência.

Para Mintzberg et al. (2010), estratégia ter por definição ser uma forma de pensar no futuro, uma ação integrada ao processo decisório dos negócios de uma empresa, além de ser um procedimento formalizado e articulado de resultados. Nesse sentido, o autor apresenta definições de estratégia que bastante importantes para o atingimento de vantagem competitiva, são elas:

a) Estratégia como plano: é aquela concebida antes de uma ação que será executada. É desenvolvida com um propósito bem definido e para uma ação intencional.

b) Estratégia como artifício ou manobra: é uma verdadeira tática de jogo, um artifício, uma simulação de poder para desencorajar os concorrentes. É criada para sobrepor a ação de um competidor ou adversário.

c) Estratégia como padrão: necessita de um plano e de uma definição clara que englobe o padrão de comportamento resultante.

d) Estratégia como posição: refere-se a um nicho de mercado para localizar a organização no mercado. É a força mediadora dos ambientes internos e externos de um negócio.

e) Estratégia como perspectiva: é uma forma de se encontrar o caminho para prever os cenários futuros.

Portanto, todas estas interferências estratégicas e de posicionamento competitivo estão fortemente ligadas às conquistas de vantagem competitiva das organizações. Uma destas interferências está relacionada à gestão do conhecimento que as organizações estão adotando em suas práticas para diferenciação no mercado. Por fim, vale ressaltar que o conhecimento precisa ser gerenciado e disseminado na organização, não somente produzido. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

4. LIDERANÇA E CONHECIMENTO

O estudo da Liderança tem sido bastante abordado nas organizações no que se refere às suas mudanças e inserções de novos estilos e, principalmente, pelas interferências sociopolíticas e econômicas no contexto mundial. Dessa forma, o líder passa a ocupar papel de destaque no cenário organizacional por possuir capacidade de coordenar mudanças e flexibilizar alternativas para o atingimento de metas. (BITENCOURT, 2010).

Após o despertar da liderança, as Teorias Administrativas identificaram diferentes aspectos em que o papel do líder era exercido de maneira distinta. Começando pela Escola de Administração Científica, início do século XX, onde o foco estava na eficiência da produção, Taylor (1939) referia-se ao líder como sendo a pessoa que desempenha o papel de comandar os empregados, cumprir as tarefas propostas e atingir racionalmente as metas organizacionais. Dando sequência, até meados de 1940, a liderança foi vista como uma prerrogativa das pessoas que detém traços, ou seja, a Teoria dos Traços revelou que a liderança era baseada em



características que tornavam o líder apto a obter seguidores. Já entre as décadas de 1920 e 1930, a Escola de Relações Humanas vem deixando os traços para trás e trazendo consigo a interpessoalidade para o trabalho, além de estabelecer que o papel do líder passe a ser o de proporcionar aos liderados um estado de cooperação para o alcance dos objetivos traçados. Percebe-se, então, que esta escola representa um grande impulso para o futuro amadurecimento da liderança. (BITENCOURT, 2010).

Vale ressaltar que sempre que o líder conseguir transmitir sua visão e mobilizar a equipe para juntos buscarem a meta proposta a liderança está sendo bem exercida, pois o líder de alta *performance* não é aquele que dita regras e se mostra reativo aos distintos pontos de vista dos colaboradores, pelo contrário, ela prega a visão compartilhada, inspira paixão pela organização e assimila a cultura da empresa rumo ao atingimento dos objetivos do negócio. (BLANCHARD, 2010).

Dessa forma, com a abordagem contingencial o líder passa a se adaptar às diversas situações. Em consequente, na década de 1980 são desenvolvidos novos aspectos para a liderança com a Teoria Transformacional, onde o líder passa a ocupar o papel de agente de mudanças, visionário, administrador de incertezas e que conheça o que vem a ser motivação para os seus liderados. Portanto, as expressivas mudanças no papel do líder surgem no final do século XX com os acontecimentos de globalização, competitividade, transformação do trabalho, enfim, nova abordagem passou a ser expressiva para o líder: papel de *coach*. É neste momento que se estabelece a analogia com o treinador, pois este está voltado para os resultados e para a realização pessoal unindo a ética, os comportamentos e a excelência ao seu estilo de liderar. (MAÇÃES, 2014).

Portanto, é neste momento que surge o líder servidor passa servir ao invés de ser servido pelos liderados. (BITENCOURT, 2010). Em suma, Hunter (2006) afirma que a liderança servidora pode ser aprendida e aplicada por aqueles que possuem vontade e intenção de mudar, melhorar e crescer.

Neste contexto, pode-se identificar um novo estilo de liderança que David Ulrich (HSM Management, 2011) evidencia como sendo o “líder de um novo tempo”. Onde diz que neste contexto a figura do indivíduo com seus valores passam a ganhar o espaço da percepção do que ele é de fato e demonstra ser para a empresa. Vale ressaltar a comparação feita pelo autor onde “O bom líder é como um pai. Como pai, minha função é ajudar meus filhos a desenvolver suas competências”. Portanto, esta comparação é base para o entendimento da liderança na era do conhecimento, onde é preciso que o líder invista no desenvolvimento de sua equipe como se você o “pai”, que prioriza ações para ajudar os “filhos”.

Com base neste legado, David Ulrich (HSM Management, 2011) enfatiza que o bom líder somente cumpre seu papel a partir do momento que deixa sucessores prontos para assumir seu cargo e relata alguns indicadores que as empresas podem utilizar para identificar seus líderes e analisar se eles realmente estão cumprindo seus papeis, a saber:

- a) Afluência e rotatividade de talentos;
- b) Existência de substitutos plenamente preparados;



- c) Colocação segundo o plano de sucessão;
- d) Reputação em seu setor de atividade;
- e) Superação das expectativas acerca da liderança.

Para o referido autor o papel dos *stakeholders*, ou seja, todos os parceiros estratégicos envolvidos no ambiente da organização, é fundamental para a avaliação justa dos colaboradores, uma vez que possuem contato direto com os avaliados e, na maioria das vezes, até mais frequentes do que com membros da própria empresa. Neste contexto, divide-se em cinco esferas as marcas da liderança, que são fatores decisivos para o sucesso da gestão e para o bom desempenho da equipe. São elas:

a) A marca do líder estrategista, que diz ao time “para onde vamos”. Neste estilo o líder procura direcionar as pessoas para onde a estratégia da empresa caminha, de forma a dar treinamentos e desenvolver habilidades para atuação dos talentos junto ao rumo do negócio.

b) O líder como executor é aquele diz “como chegaremos até lá”. Neste tipo de marca o líder consegue transformar claramente ideias em ações de forma a disciplinar a equipe e conseguir resultados de curto prazo.

c) O gestor de talentos diz “quem irá conosco”. O foco deste líder é bastante operacional, envolvendo treinamentos, desenvolvimento e significado ao trabalho, porém, consegue resultado de curto prazo.

d) A marca de desenvolvedor de capital humano diz “quem permanecerá depois que formos”. Este estilo cultiva líderes para o futuro, suas carreiras bem como a autonomia que lhes é concedida, porém, o foco desde gestor é a longo prazo.

e) O líder capacitador de si mesmo diz respeito “a quem o líder é”. Pois determina a capacidade de desempenhar bem as quatro marcas descritas anteriormente. Portanto, pode-se dizer que o líder que atua com esta marca de liderança é o líder eficaz.

Segundo Gramigna (2004), com a Era do Conhecimento surge o modelo de liderança inovadora, que traz às empresas outras maneiras para lidar com a melhoria dos processos, mudanças de *layout*, abordagem aos clientes e com a tecnologia. Para tal, são dispostas as formas de inteligência que o líder precisa desenvolver para atuar no ambiente altamente dinâmico:

a) Inteligência linguística: necessária para o líder comunicar-se de todas as maneiras possíveis e agir com maior desenvoltura nos assuntos organizacionais.

b) Inteligência lógico-matemática: necessária para o líder desenvolver habilidades no desenvolvimento de estratégias, avaliação de planos, análise imparcial de dados e aspectos significativos para o negócio, o que influencia na tomada de decisões.

c) Inteligência musical: necessária para o líder perceber diversos tons das pessoas, tornar o ambiente harmonioso e motivador.



- d) Inteligência espacial: necessária para o líder identificar seu espaço na organização e projetar espaços para o desenvolvimento de sua equipe.
- e) Inteligência sinestésica: necessária para o líder deslocar-se e movimentar-se nos vários contextos empresariais, além de conhecer as diversas realidades, tomando atitudes cabíveis e analisar sensivelmente a motivação das pessoas.
- f) Inteligência interpessoal: uma das competências mais exigidas para o líder conseguir desenvolver os talentos existentes em seus times.
- g) Inteligência intrapessoal: necessária para o líder atingir seu autoconhecimento, que faz parte da caminhada rumo ao sucesso de sua liderança.

Dessa forma, faz-se necessário entender que o conhecimento, mais importante fonte de vantagem competitiva e desempenho sustentável das organizações, é a base para o desenvolvimento do líder, assim como expressa uma brilhante fonte de excelência de *performance* em ambientes tomados pela turbulência. (BITENCOURT, 2010).

Segundo Davenport e Prusak (1998), a organização que se basear em conhecimento deve distinguir claramente as diferenças entre dado, informação e conhecimento. Assim, dados podem ser classificados como o conglomerado de fatos distintos e objetivos, relativos a situações que não possuem um significado inerente. Com isso, informações são dados organizados para delinear uma situação e expressar uma mensagem buscando mudar o modo como as pessoas entendem algo. Dessa forma, o conhecimento é a junção de dados e informações. Contudo, a organização que se basear em conhecimento reconhecerá, promoverá e utilizará as habilidades e vivências coletivas das pessoas como as maiores fontes de vantagens competitivas sustentáveis.

É importante evidenciar que existem dois tipos de conhecimento: o prático e o teórico. O primeiro é denominado conhecimento tácito e é expresso de maneira que se sabe mais do que se pode informar, ou seja, um observador percebe que o sujeito detém um conhecimento que não pode transformar em informação, já o segundo é conhecido como explícito, por ser transmitido claramente e de maneira racional. (BITENCOURT, 2010).

Vale ressaltar que a inovação deve ser utilizada pelo líder como um elemento estratégico de trabalho para o negócio, uma vez que a liderança na era do conhecimento necessita de constante inovação de processos, atividades e estratégias para que a organização se mantenha competitiva nos negócios. (LAFLEY; CHARAN, 2008).

5. COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Com o surgimento da era do conhecimento as organizações estão entendendo que a gestão de talentos deve ganhar espaço para que cesse a falta de planejamento e foco nas seleções, treinamentos e desenvolvimentos de líderes, onde tal gestão objetiva o desenvolvimento de talentos por meio das competências vislumbradas e abordadas pela organização.



Segundo Rabaglio (2004) competência pode ser definida como um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que oferta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Espera-se com este modelo de gestão de talentos, que os colaboradores potenciais se reconheçam como tal e busquem inovar seus estilos de trabalho para que a organização consiga desenvolvê-lo como líder de algum projeto ou até mesmo assumir uma posição estratégica onde seu perfil se enquadre. (RABAGLIO, 2004)

Vale ressaltar que quando o talento está abaixo do nível de competências que a função necessita, é imprescindível traçar um plano de desenvolvimento em comum acordo com o colaborador para que haja um alinhamento sobre as competências que ele necessita reforçar e como isso poderá ser feito, para que quando preparado, a posição de líder seja ocupada com efetividade e assertividade, não como lideranças desenvolvidas imaturamente, erro que muitas organizações ainda cometem. (RESENDE, 2004).

A gestão de talentos por sua vez adota como teoria e estudo base o modelo CHA, caracterizado pelo conhecimento, habilidade e atitude do indivíduo. No entanto, percebe-se que o conhecimento é o próprio saber, o que se aprende na formação escolar e acadêmica, nas leituras de livros e revistas, no trabalho e nas relações diárias. A habilidade é o saber fazer, onde é expressa por tudo o que utiliza conhecimentos adquiridos cotidianamente. Por fim, a atitude é o que impulsiona ao exercício da habilidade de um determinado conhecimento, pois é o querer fazer. (LEME, 2005).

Neste contexto, devemos analisar o modelo CHA do aspecto da organização e indivíduo, onde os conhecimentos, habilidades e atitudes do talento estejam relacionados com os objetivos e estratégias da empresa, para que os valores organizacionais não estejam distanciados das expectativas e valores dos indivíduos. Atingindo este padrão, a empresa consegue um bom mapeamento das competências disponíveis em comparação às quais precisam ser desenvolvidas para que haja um desenvolvimento de sua liderança, desde seu caminhar no aspecto operacional até o amadurecimento e nivelamento das competências desejadas pela organização. (BITENCOURT, 2010).

Dessa forma, Knapik (2006) expõe a metáfora da “árvore de competências” como sendo um desdobramento das competências. Com isso, existe uma comparação do desenvolvimento de competências do indivíduo ao crescimento de uma árvore. Portanto, quando os três elementos da árvore, raízes, tronco e copa, crescem de forma natural e sadia, contribuem juntos para a gênese de bons frutos, proporcionando, então, um desenvolvimento de talentos eficaz. Sendo assim, a raiz corresponde às atitudes, ou seja, valores, crenças e princípios formados ao longo da vida. O tronco, por sua vez, corresponde ao conhecimento, expresso pelo conjunto de informações que são armazenadas e de que se pode lançar mão quando necessário. Por fim, a copa corresponde às habilidades, como agir com talento, capacidade e técnica.



Contudo, as organizações devem ser vistas como um catálogo de produtos, serviços e competências. Uma vez que a definição de competência é incorporada e disseminada como um valor da empresa, esta tende a desenvolver seus talentos para se tornarem líderes atuantes com níveis ótimos de competência, e assim a Gestão de Talentos passa a ser uma prática estratégica nas organizações. (LEME, 2005).

Pode-se verificar que as competências passaram a agregar valor para a gestão e passaram por uma mudança de paradigma em suas definições e objetivos para melhor utilização na gestão contemporânea. Para tal, deve-se entender a diferença existente entre as competências essenciais, estratégicas, e as de gestão para a melhor utilização na gestão de talentos. (RABAGLIO, 2004).

As competências essenciais dão ênfase nas capacidades de possuir, adaptar ou transformar tecnologias para o atingimento do sucesso no negócio. No entanto, são chamadas de essenciais por estarem relacionadas à essência das atividades-fim da organização e do negócio. Já as competências estratégicas estão expressas pelo conjunto de dez a quinze competências que proporcionam à empresa vantagem competitiva ao serem adotadas como modelo para a gestão, são elas: criatividade, comunicação, relações, agilidade, satisfação do cliente, decisão, planejamento estratégico, gestão de pessoas, visão de negócios, foco nos resultados, dentre outras. E por fim, as competências de gestão que estão ganhando força no cenário da gestão por competências da atualidade e pelo despertar das organizações para o trabalho efetivo pelos resultados finais de qualidade, produtividade e satisfação dos clientes. Essa categoria de competências, não totalmente reconhecida ainda, que traz resultados satisfatórios para a gestão dos negócios. (RESENDE, 2004).

Segundo Junqueira (2009) existem competências que são chaves para o sucesso, pois estão orientadas para resultados, o que assegurará maior sucesso às organizações. São elas: Competência de planejamento; organização; controle; orientação; delegação; decisão; liderar; treinar e educar; comunicar; dar e receber *feedback* e conduzir reuniões. Dessa forma, o grau e rapidez com que a empresa atinge o sucesso estão relacionados com a maior ou menor aplicação dessas competências.

É importante salientar que as competências organizacionais estão associadas aos elementos da estratégia competitiva da empresa, a saber: visão, missão e integração estratégica, por se tratar de uma abordagem coletiva. Além destas, existem as competências individuais, que são as capacidades de se lidar com situações complexas, resolver problemas, saber ouvir, ser comprometido, ter foco em resultados, dentre outras tantas valorizadas pelas organizações. (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005).

Nesse sentido, dentre os diversos recursos disponíveis nas organizações, as competências das pessoas apresentam o maior valor à serviço da empresa, como por exemplo, a criatividade, iniciativa e expertise. Portanto, a gestão de competências chega ao ambiente organizacional para ajudar no alcance da vantagem competitiva, uma vez que todas as habilidades das pessoas podem ser canalizadas para o atingimento de objetivos, metas, bem como do cumprimento da estratégia. (FERNANDES, 2013).



Pode-se observar que as competências individuais estão relacionadas à forma de agir das pessoas por meio dos conhecimentos, habilidades e atitudes. Envolve, também, os fatores comportamentais, que são pontos importantes para implantação e desenvolvimento de ferramentas de gestão de desempenho nas organizações. Sendo assim, as competências técnicas são aquelas necessárias para o indivíduo ocupar determinada função na empresa. (DALMAU; TOSTA, 2009).

É importante salientar que a gestão por competências, além de alinhar os esforços individuais de forma a gerar e sustentar as competências organizacionais também é bastante importante para o alinhamento estratégico da organização, uma vez que surge como fonte de vantagem competitiva e alternativa aos modelos gerenciais utilizados atualmente na era do conhecimento e mundo globalizado. (BOAS; ANDRADE, 2009).

Portanto, as organizações que apostam na gestão do conhecimento seguem abordagens que valorizam as pessoas nos processos de gestão de desempenho, formação contínua, sistema de recompensas e remuneração. Por fim, o talento é o principal ativo organizacional e fonte de vantagem competitiva, por isso há necessidade de se investir no desenvolvimento das capacidades e no aprimoramento constante. (DOMINGUES; NEVES, 2009).

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise do conteúdo foi feita conforme (BARDIN, 1994), com base no conjunto de técnicas de análise de comunicações, as quais lançam mão de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção ou recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens analisadas.

A análise estatística dos dados foi feita de forma qualitativa, utilizando-se a escala tipo Likert com cinco pontos, onde foi coletada a moda, ou seja, a resposta mais frequente. (GIL, 1999).

Likert (1932) introduziu uma técnica de medição de atitudes em formato de uma escala ordinal. O objetivo é que um indivíduo seja confrontado com declarações e que sejam feitas reflexões ou disposições psíquicas do indivíduo (como sentimentos, desejos, anseios e percepções) especificando seu nível de concordância com a declaração feita. A escala de Likert é usada habitualmente em questionários, e pode ser aplicada também em pesquisas que envolvam opiniões.

Wakita *et al.* (2012) afirmam que a maioria das escalas Likert variam entre 4 e 7 pontos. Um número ímpar de opções é usado quando os pesquisadores precisam de uma opção neutra, como “Não concordo nem discordo”, enquanto que um número par de opções é usado quando pesquisadores precisam obter as opiniões dos participantes, porém não é recomendado pelo trabalho original de Likert (1932), justamente por não se ter uma opção neutra. Em termos de confiabilidade, Lissitz & Green (1975) e Boote (1981) sugerem que escalas de 5 pontos possuem maior confiabilidade estatística.

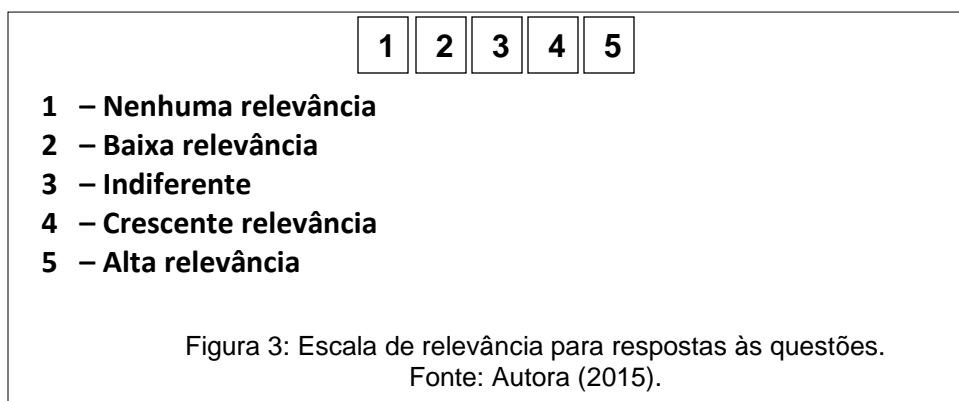


6.1 CONSULTA PRÉVIA AOS ENTREVISTADOS

Com o objetivo de fornecer suporte a este estudo com aspectos práticos de uma organização do setor alimentício, como recomenda Lakatos (2011), demonstrou-se no capítulo 2 a revisão da literatura com abordagens atuais da gestão do conhecimento como importante ferramenta para o atingimento da vantagem competitiva nas organizações.

Desta forma, foi realizada uma consulta informal a cinco integrantes da equipe de Educação e Treinamento, com base na revisão da literatura. Esta consulta teve o objetivo de traçar um panorama sobre o conhecimento prévio dos entrevistados quanto ao tema gestão do conhecimento organizacional.

A escala de relevância abaixo será utilizada para todas as perguntas dispostas no questionário disponível no Apêndice I.



Pode-se observar que o resultado do pré-teste permite evidenciar na primeira consulta prévia realizada com três membros da diretoria, com base na questão 1, foi questionado se estão discutindo nas reuniões estratégicas da cúpula o tema gestão do conhecimento. Foi relatada que esta é uma preocupação da organização mundialmente e que já se fala em criar unidades de negócio suportes para desenvolver estratégias de disseminação de gestão do conhecimento por todos os países presentes no conglomerado de empresas. Ainda reforçaram que a área de Gestão de Pessoas tem este desafio para a estratégia de longo prazo a implantação de todas as ferramentas de gestão já disponibilizadas pela empresa para todos os países para ajudar no gerenciamento do capital intelectual.

Foi questionado qual o nível de implementação de fatores estratégicos que levam a empresa ao alcance da vantagem competitiva por todas as unidades de negócios presentes no mundo. Como primeira resposta veio o “avançado” com ênfase na palavra conhecimento como sendo o fator preponderante para levar a empresa ao atingimento de vantagem competitiva, isto porque não se consegue uma posição de destaque no segmento sem que haja domínio do conhecimento e formas de se perpetuar a marca pelos anos.



Foi questionada com que frequência a empresa utiliza as competências dos colaboradores e a liderança como fatores de sucesso. Foi dito “constantemente”, onde os departamentos de Talento e Desenvolvimento são ferramentas da empresa que estão à frente das estratégias, pois têm o objetivo de desenvolver a liderança para as tendências e para os desafios do mercado brasileiro, além de desenvolver estratégias para preencher as lacunas de competências existentes que ainda prejudicam o avanço da empresa e maturidade dos processos internos.

Na sequência foi questionado qual o nível de envolvimento da liderança na busca pela vantagem competitiva do negócio. A resposta foi muito positiva, demonstrando “alto envolvimento”, onde os líderes desta organização têm uma grade de desenvolvimento de acordo com suas aspirações de carreira e também com os desafios do negócio e a disseminação do conhecimento por parte de suas equipes é prioridade, sendo meta anual analisada pela diretoria nas ferramentas de gestão de desempenho disponíveis.

Sobre a frequência de disseminação da estratégia de gestão conhecimento pela empresa foi identificada a “mensal”, onde a estratégia é desmembrada em estratégias menores para disseminação às unidades espalhadas no Brasil. O objetivo é único: alcançar vantagem competitiva. A forma de disseminação da gestão do conhecimento se dá por meio de divulgações internas, manuais, treinamentos com o enfoque comportamental e de desenvolvimento de talentos e por fim a busca pelo engajamento de todos para alcance do mesmo objetivo.

Por fim, foi questionado se as estratégias presentes na gestão do conhecimento são suficientes para o futuro da gestão de pessoas na organização. Foi identificado que “em sua totalidade” a gestão do conhecimento é um complemento fundamental da estratégia para as práticas de gestão atuais e do futuro da organização, porém, não são suficientes para garantir a perpetuação da vantagem competitiva da empresa no mercado. Foi identificado também, que as ferramentas presentes na inovação, sustentabilidade, engenharia, tecnologia e capital intelectual serão futuros direcionadores estratégicos ao lado da gestão do conhecimento para o atingimento da vantagem competitiva, pois é necessário ainda o amadurecimento destes processos para que se incluam na estratégia geral da organização.

Portanto, esta consulta prévia, realizada com as seis primeiras questões do questionário, nos permitiu confirmar que o instrumento de pesquisa está de acordo com as expectativas e apto a devolver análises suficientes para responder aos objetivos do presente estudo.

A pesquisa foi realizada no período entre os dias 27 de julho a 07 de agosto de 2015, na sede da empresa em São Paulo, onde cem por cento do público alvo respondeu ao questionário enviado por *e-mail*, o qual poderá ser consultado no Apêndice I.

Foi utilizada a plataforma *online* de criação de questionários “Survio”, onde o mesmo foi criado e endereçado aos respondentes e após seu retorno à base de dados foi feita uma análise dos resultados, que está disponível na sequência.



6.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

As informações referentes ao perfil dos entrevistados foram solicitadas à área de Recursos Humanos da empresa, meramente para os fins acadêmicos propostos por este trabalho.

Nota-se que 65% dos respondentes são do sexo masculino, o que corresponde a treze pessoas, enquanto 35% são mulheres, caracterizando sete respondentes. Quanto à idade dos respondentes, percebe-se que há predominância de 85% dos respondentes na faixa etária de 31 a 40 anos, o que corresponde a 17 pessoas. Já na faixa etária acima de 41 anos nota-se que os entrevistados estão representando 10%, com 2 respondentes. Por fim, na faixa etária de 20 a 30 anos, percebe-se o menor número de entrevistados, apenas 5%, ou seja, uma pessoa.

Quanto ao tempo de empresa, observa-se que a maioria dos respondentes tem até 10 anos de empresa, representados por 50%, ou seja, 10 pessoas. Já 40% dos entrevistados estão entre 11 e 20 anos na empresa, totalizando 8 colaboradores. Por fim, apenas 10% dos respondentes estão na empresa por um período superior a 21 anos, o que corresponde a 2 pessoas.

6.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Com base na primeira pergunta do questionário, pode-se analisar que 55% dos respondentes expressam que o tema gestão do conhecimento está em crescente relevância na abordagem da Diretoria da empresa. Desta forma, este resultado corrobora com o que os autores Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2008) expressam sobre a gestão do conhecimento, que traz às organizações a possibilidade de utilizar seus conceitos e ferramentas.

Quanto à segunda questão, nota-se que 60% dos respondentes asseguram que o nível de implementação de fatores estratégicos que levam a empresa ao alcance da vantagem competitiva, por meio da gestão do conhecimento, tem ganhado crescente relevância na organização. Uma vez que Terra (2001) abordou a importância da adoção de fatores estratégicos, como por exemplo, inovação de processos e pessoas, pode-se afirmar que este é o caminho para a organização atingir a vantagem competitiva.

No que se refere à frequência com que a empresa utiliza as competências dos colaboradores e a liderança como fatores de sucesso a questão 3 vem trazer 65% de crescente relevância. Esta resposta vem reafirmar o que Blanchard (2010) ressalta sobre a liderança, a qual é a força impulsionadora por levar a equipe ao atingimento das metas.

A questão 4 revela que 70% dos respondentes assumem a crescente relevância do nível de envolvimento da liderança na busca pela vantagem competitiva do negócio. Dessa forma, é importante correlacionar esta percepção com a abordagem de Bitencourt (2010) sobre o importante papel da liderança para o desempenho sustentável das organizações.



Do ponto de vista de 75% dos respondentes a frequência de disseminação da estratégia de gestão do conhecimento pela empresa tem crescente relevância na organização. O que é extremamente positivo como relata Terra (2001) sobre a competitividade baseada no conhecimento que as empresas estão enfrentando, onde o aumento do investimento em qualificação profissional, planejamento e desenvolvimento de novos produtos têm que ser rápidos para acompanhar o dinamismo das mudanças organizacionais.

Com relação à questão 6, nota-se que 80% dos respondentes identificam crescente relevância das estratégias presentes na gestão do conhecimento, que são suficientes para o futuro da gestão de pessoas na organização. Esta tendência foi abordada por Nonaka e Takeuchi (2008) ao citar as interferências estratégicas e de posicionamento competitivo que estão ligadas às conquistas de vantagem competitiva.

Sobre a frequência com que a empresa divulga sua estratégia de pessoas para todos os níveis, os respondentes sinalizaram uma crescente relevância por meio de 60% das respostas. Para Mintzberg *et al.* (2010), a forma de se pensar no futuro, denominada estratégia, deve ser cascadeada por todos os níveis da organização para que todos reúnam forças para buscar o atingimento dos objetivos.

Com relação à questão 8, 65% dos respondentes afirmaram que há crescente relevância no tema em que a gestão do conhecimento poderá sustentar os pilares competitivos da empresa no longo prazo. Isto se deve ao fato de que a análise da organização sob a ótica da competência deve focar a vantagem competitiva sustentada, que ganha expressividade à medida que a empresa a utiliza na construção dos objetivos organizacionais ao longo do tempo. (RUZZARIN; AMARAL; SIMIONOVSKI, 2006).

Do ponto de vista de 60% dos respondentes indicam crescente relevância de que a gestão do conhecimento pode realmente propiciar a vantagem competitiva para a empresa. Neste contexto os autores Bhusry e Ranjan (2012) afirmam que a gestão do conhecimento está sendo considerada uma estratégia para a empresa melhorar seu desempenho e aumentar seus índices de competitividade.

Para 45% dos respondentes existe uma crescente relevância em que a empresa utiliza todas as ferramentas existentes na gestão do conhecimento para manter seu posicionamento competitivo. Já para 40% existe baixa relevância. O autor Johnson (2009) ajuda nesta análise ao afirmar que existem fatores que também devem ser considerados ao se falar de estratégia para alcance de vantagem competitiva, são eles: complexidade, incerteza e decisões operacionais. Reforça-se, neste momento, apenas a complexidade, pois é um recurso de decisões estratégicas e utilizado principalmente em organizações de amplo alcance geográfico, como as multinacionais. Então, por esta complexidade há divergência entre os respondentes.

Sobre a questão 11, os respondentes afirmaram com 45% das respostas que tem havido crescente relevância dos gestores em estimularem as equipes a buscarem informações sobre os resultados dos trabalhos ligados às estratégias dos negócios. Já para 35% existe baixa relevância para o tema. Neste contexto, o autor Mações (2014) aponta o ambiente de expressivas mudanças e o papel do líder em ser o disseminador das estratégias para sua equipe, além de ser o estimulador para que todos busquem realizar atividades que estejam ligadas à estratégia.



Para 50% dos respondentes existe crescente relevância quanto aos processos de tomada de decisão das áreas levando em conta as experiências de trabalhos anteriores e as competências individuais dos colaboradores. Neste contexto, Rabaglio (2004) afirma que com o modelo de gestão de talentos, os colaboradores potenciais devem buscar inovar seus estilos de trabalho para que a os líderes consigam desenvolvê-lo baseando-se em seus *gaps* de competências.

A questão 13 expressa que 55% dos entrevistados percebem crescente relevância com relação aos cascadeamentos que os líderes fazem das estratégias dos negócios para as equipes. Este tema corrobora com Mintzberg *et al.* (2010) no que se refere à disseminação das metas e objetivos das equipes com relação ao planejamento mestre seguido por toda a organização.

Para 65% dos respondentes foi identificada crescente relevância para aquisição de conhecimento como sendo mapeada e gerenciada pela área. Isto demonstra a mudança necessária que a organização deve enfrentar como um desafio de atitude, pois os fatores que motivam as pessoas a mudarem nas organizações altamente profissionalizadas são os sistemas de aprendizado e conhecimento, os quais preparam as empresas para obter maior sucesso por meio do capital intelectual. (TUSHMAN; NADLER, 1997).

A questão 15 demonstra que 60% dos respondentes percebem crescente relevância quando há perda de conhecimento, ou seja, quando algum membro é desligado na equipe, é utilizada uma matriz de competência para não impactar nos processos e estratégia. Portanto, as organizações que apostam na gestão do conhecimento seguem abordagens que valorizam as pessoas nos processos de gestão de desempenho e formação contínua para que o conhecimento seja disseminado e não haja impacto negativo na organização quando houver desligamento ou transferência do colaborador. (DOMINGUES; NEVES, 2009).

Nota-se que 50% dos respondentes percebem crescente relevância no tema dos conhecimentos possuídos pelos colaboradores que se aposentam são perdidos. Esta resposta traz à empresa grande oportunidade de desenvolver as ferramentas existentes de gestão do conhecimento, como reforçam em sua abordagem os autores Domingues e Neves (2009), para que não haja perda de conhecimento em qualquer nível, quando houver colaborador aposentado.

Percebe-se que 70% dos respondentes afirmam crescente relevância do tema em que a matriz de habilidades é divulgada para os membros da equipe e alinhada com as estratégias para o setor. Bitencourt (2010) corrobora com esta prática afirmando que a gestão de desempenho é o momento oportuno entre líder e colaborador para alinhamento das expectativas, além de disseminar as estratégias e a matriz de habilidade da equipe para demonstrar o caminho a ser percorrido.

Para 85% dos respondentes há crescente relevância de se mensurar aquisição de conhecimento na gestão de desempenho anual. A expressividade deste tema está de acordo com a abordagem de Bitencourt (2010), no que diz respeito à gestão de desempenho anual realizada nas organizações, cujo momento é propício para identificar as competências e conhecimentos adquiridos, bem como aqueles que ainda precisam ser desenvolvidos.



Por meio da questão 19 pode-se concluir que 80% dos respondentes acreditam que há crescente relevância em alcançar vantagem competitiva com base no conhecimento das pessoas. Esta expressividade também é descrita por Bhusry e Ranjan (2012) de forma que o negócio atinge uma proporção tão expressiva que confere à empresa vantagem competitiva com a utilização do modelo de gestão do conhecimento por meio das pessoas.

Para 80% dos respondentes há crescente relevância em preferir o processo de aprendizagem com base em manuais do que com o contato direto com as pessoas. Dessa forma, mesmo que haja troca de conhecimento entre as pessoas ainda existe a necessidade de leitura de manuais e procedimentos de como realizar as atividades, como já mencionava Davenport e Prusak (2003) da importância de se ter registros físicos nas organizações para ser uma maneira de perpetuar o conhecimento.

Nota-se que 75% dos respondentes afirmam que os colaboradores têm acesso a arquivos que identificam as pessoas da organização possuidoras de determinado conhecimento. Este resultado corrobora com o que Davenport e Prusak (2003) afirmam da necessidade de se registrar em manuais o procedimento a ser seguido pelos colaboradores que não o sabem executar.

Por fim, 85% dos entrevistados afirmam que há crescente relevância das pessoas detentoras de conhecimentos especializados serem multiplicadores nas áreas. Este resultado é bastante importante conforme a visão de Nonaka e Takeuchi (2008) quando afirmam que o conhecimento precisa ser gerenciado e disseminado na organização, não somente produzido.

6.4 AÇÕES ESTRATÉGICAS

A partir dos dados levantados em campo, é possível definir ações estratégicas prioritárias para a implementação da gestão do conhecimento na organização. Elas foram divididas em três agrupamentos, de forma que puderam ser detalhadas abaixo e estarem disponíveis no plano de ação do APÊNDICE II.

- **Fortalecer a liderança:** as ações disponíveis no Quadro 2 fazem com que a gestão do conhecimento ganhe maturidade, pois à medida que o líder se desenvolve ele traz empoderamento para a tomada de decisões e utiliza a visão estratégica, além de proporcionar coaching para a equipe e poder estimular e formar novos líderes.



Agrupamento	Plano de Ação	
<i>Fortalecer a liderança</i>	1	Divulgar a estratégia para todos os níveis.
<i>Fortalecer a liderança</i>	2	Divulgar aos colaboradores quais as práticas de gestão do conhecimento que estão sendo adotadas.
<i>Fortalecer a liderança</i>	3	Estimular as equipes a buscarem informações estratégicas e dos negócios.
<i>Fortale</i>	Quadro 1: Agrupamento de ações: Fortalecer a liderança. Fonte: Autora (2015).	

Na ação número 1, o líder poderá divulgar a estratégia nas reuniões diárias com a equipe para que todos participem do cenário da empresa e entendam seus desafios.

Para o item 2 ele poderá utilizar uma seção de feedback com a equipe para informar aos colaboradores sobre as práticas de gestão do conhecimento que a empresa está adotando no momento, além de alinhar expectativas e conceitos sobre o assunto, para que todos estejam engajados para o fortalecimento da gestão do conhecimento e com isso a maturidade da liderança.

Na ação número 3 o líder poderá organizar uma reunião de alinhamento no setor, onde poderá expor os indicadores da área, bem como expor informações estratégicas sobre os principais desafios da equipe para que todos estejam próximos do negócio.

Por fim, com o item 4, o líder poderá elaborar um plano mestre de trabalho onde coloque numa planilha todas as ações a serem atingidas pelo setor e designar um responsável da equipe para liderar cada iniciativa, que no conjunto, levará a equipe ao atingimento da estratégia esperada pela empresa. Este seria o melhor momento para que todos entendam sua real contribuição e já sinalizem seus principais e desafios.

- **Utilizar experiências:** as ações disponíveis no Quadro 3 podem ser determinantes para a gestão do conhecimento na empresa, pois utiliza as experiências de trabalhos anteriores dos colaboradores e abre espaço para inovação da forma de trabalho.

Vale ressaltar que a falta de experiência que a liderança jovem traz, se torna uma possível barreira para a implementação da gestão do conhecimento, pois neste cenário da “geração Y” uma das competências que mais se percebe é inovação, a qual sem uma base sólida não consegue muito êxito. E para uma boa implementação, a base de conhecimento tem que estar forte, com um bom mapeamento das competências da equipe, um plano de treinamento

para os gaps encontrados e, por fim, um engajamento da liderança para que após este passo possa-se utilizar os insights que a inovação possibilita.

Agrupamento	Plano de Ação	
<i>Utilizar experiências</i>	5	Criar um manual de atividades de pessoas prestes a se aposentar.
<i>Utilizar experiências</i>	6	Elaborar fluxo de atividades nas áreas e proporcionar treinamento às equipes.

Quadro 2: Agrupamento de ações: Utilizar experiências.
Fonte: Autora (2015).

Para a ação número 5, o líder poderá criar um manual de pessoas da equipe prestes a se aposentar e alinhar com a área de recursos humanos formas de disseminar os conhecimentos destas pessoas, isto pode acontecer por meio de palestras no setor, mini cursos, treinamentos no local de trabalho e até mesmo a criação de treinamentos *e-learning*s por meio de toda a facilidade que a tecnologia traz atualmente às empresas.

Para o item 6, o líder poderá elaborar um fluxo de atividades de cada processo existente em sua área e pedir auxílio à equipe de treinamento para desenvolverem conteúdos físicos e *online* para disponibilizar em cursos no setor.

- **Explorar competências:** as ações disponíveis no Quadro 4 fazem com que a organização seja uma “companhia de talentos”, pois identifica as fortalezas que cada um da equipe possui e pode elaborar planos de aprimoramento de habilidades de forma a ter uma matriz de competências forte e realista para a gestão do conhecimento.

Agrupamento	Plano de Ação	
<i>Explorar competências</i>	7	Treinar sucessores dos aposentados para disseminar o conhecimento.
<i>Explorar competências</i>	8	Disseminar o manual de competências aos colaboradores para auto-avaliação.
<i>Explorar competências</i>	9	Atualizar a matriz de competência e designar um responsável por sua atualização.

Quadro 3: Agrupamento de ações: Explorar competências.
Fonte: Autora (2015).

Na ação número 7, o líder poderá solicitar apoio da equipe de treinamento para montarem um curso utilizando os conhecimentos e experiências dos coladores aposentados e



também daqueles com mais tempo de empresa, que já dominam todos processos. Isto fará com que o conhecimento não se perca.

Já para o item 8, o líder poderá organizar uma reunião com a equipe e fazer a leitura do manual de competências da empresa e, principalmente, proporcionar um tempo para cada um se auto avaliar, para que todos saiam da reunião com a identificação clara de suas qualidades e de seus *gaps*. Dessa forma, o líder poderá solicitar ajuda da equipe de desenvolvimento de talentos.

Para a ação número 9, o líder poderá atualizar a matriz de competências de sua equipe e deixar um membro responsável pela atualização, de forma que em sua reunião mensal possa mostrar as atualizações e aquisições de novos conhecimentos. Vale ressaltar que poderá ser feito um rodízio na equipe para que cada mês um membro fique responsável pela atualização, pois assim criará uma sinergia na equipe, bem como poderá despertar nos colaboradores a vontade de adquirir novos conhecimentos e desenvolver competências.

7. CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS

O estudo possibilitou identificar com base na análise dos resultados da pesquisa e da revisão da literatura, várias ações estratégicas para a implementação da gestão do conhecimento, como por exemplo, estabelecer um processo de tomada de decisão levando em conta as experiências de trabalhos anteriores e as competências individuais dos colaboradores; utilizar as competências e a liderança como fatores de sucesso; utilizar as ferramentas existentes para o melhor gerenciamento do conhecimento na organização, dentre outras. O resultado das análises será entregue à empresa no formato de diagnóstico para que seja facilmente interpretado e implementado.

É importante salientar que serão apresentadas à direção da empresa as lacunas estratégicas identificadas neste trabalho, que são elas: baixa utilização das ferramentas existentes na gestão do conhecimento para manter o posicionamento competitivo; pouca divulgação da estratégia para todos os níveis da organização e o conhecimento dos colaboradores que se aposentam é perdido.

No entanto, o resultado da consulta prévia feita aos entrevistados, que está disponível no item 3.3.4, identificou a viabilidade e aderência dos temas para a aplicação da pesquisa de campo e também será compartilhada com empresa, pois traz informações importantes, como por exemplo, quanto à forma de disseminação da gestão do conhecimento se tem a percepção de serem por meio de divulgações internas, manuais, treinamentos com o enfoque comportamental e de desenvolvimento de talentos.

Portanto, foi elaborado um plano de ação, disponível no APÊNDICE II e atendendo a todos os objetivos propostos por este trabalho, para planejamento e execução das ações estratégicas, onde a empresa poderá utilizá-lo para aprimoramento das suas práticas e implementação de uma gestão do conhecimento eficaz, capaz de lhe proporcionar vantagem competitiva.

Por fim, este estudo é aplicável à todas as empresas, de qualquer segmento, uma vez que sua base é a gestão do conhecimento das pessoas. Sugere-se, então, como inspiração para trabalhos futuros, pesquisar quais seriam os fatores intrínsecos que poderiam prejudicar a disseminação do conhecimento pelas pessoas nas organizações.

8. REFERÊNCIAS

- ABREU, R. C. L. de. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: uma abordagem organizacional por gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- ANGELONI, Maria Terezinha; DAZZI, Márcia Cristina Schiavi. **A era do conhecimento**. São Paulo: Serinews Editora Ltda, 2004.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**. Porto Alegre: AMGH Editora, 2011.
- BHUSRY, M.; RANJAN, J. (2012). **Enhancing the teaching-learning process: a knowledge management approach**. International Journal of Educational Management, v.26, n.3, 313-329.
- BITENCOURT, Cláudia. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BLANCHARD, Ken. **Liderança de Alto Nível**: como criar e liderar organizações de alto desempenho. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BOAS, Ana Alice Vilas; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- BOOG, G. G.; BOOG, M. T. (Coords.) **Manual de treinamento e desenvolvimento**: processos e operações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- BORHO, H.; NETO, A.I.; LIMA, E. P. De. Gestão do conhecimento na manufatura. **Revista Gestão da Produção**, v.19, n.2, p.247-264, 2012.
- BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; DE FREITAS, I. A.; VIEIRA, F.T. Development and Internal Structure of a Management Competencies Scale. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Brasília, v.26, n. 1 , p. 171-182, 2010.

CARBONE, P.P. *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CHURCHILL, G.A.JR.; PETER J.P. **Marketing Criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2003.

COSTA, H.G. Modelo para *webibliomining*: proposta e caso de aplicação. **Revista da FAE**, v.13, n.1, p.115-126. 2010.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. **Estratégia de gestão de pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. São Paulo: Elsevier, 1998.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DI STÉFANO, R. **O líder-coach**: líderes criando líderes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

DOMINGUES, Ivo; NEVES, José Pinheiro. **Tecnologia, gestão da qualidade e dos recursos humanos**: análise sociológica. Ermesinde: Ecopy, 2009.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1º Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FACCINA, Carlos Roberto. **O novo profissional competitivo**: mais razão, emoção e sentimento na gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERNANDES, Bruno. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FIALHO, F. A. P.; SANTOS, N. dos. **Introdução a Ciências da Cognição**. Disciplina do Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: PPG/EGC, UFSC. Mar, 2012.

FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. **Vislumbrando uma “fórmula” para a gestão do conhecimento**. **Net**, Rio de Janeiro, set. 2011. Sessão Artigos. Disponível em: <[http://www.hsm.com.br/buscar?keys=gestão do conhecimento.html](http://www.hsm.com.br/buscar?keys=gestão%20do%20conhecimento.html)>. Acesso em: 18 jul. 2013.



FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. Revista de administração contemporânea, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

FRANCISCO, A. C; PILATTI, L.A.; PURCIDONIO, P. M. A criação do conhecimento organizacional na perspectiva de vantagens competitivas: fundamentos para a gestão do conhecimento. **Information Systems Management**, v.1, n.1, p.13-47. 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Líderes Inovadores**. 1. ed. São Paulo: M.Books, 2004.

GROTTO, Daniela. **O compartilhamento do conhecimento nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

HAYES, R.; PISANO, G. Beyond world-class: the new manufacturing strategy. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 1, p. 77-87, 1994.

HSM MANAGEMENT. **A era do crescimento exponencial**. São Paulo, nº89, Novembro-Dezembro 2011.

JOHANSEN, J.; RIIS, J. Developing a manufacturing vision. **Production Planning & Control**, v.14, n.4, p.327-337, 2003. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/0953728031000117968>. Acessado em: 17 de Junho de 2013.

JOHNSON, Gerry; SCHOLE, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

JUNQUEIRA, Credson Ribeiro. **Gestão por competências sem mistérios**: mapeamento de competências, planos de remuneração e avaliação de desempenho. São Paulo: Baraúna, 2009.

KAYO, Eduardo K.; SECURATO, José R. **Método Delphi: Fundamentos, críticas e vieses**. Caderno de Pesquisa em Administração. São Paulo, v.1, n. 41, 1997.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 20ª ed. Curitiba: Ibpex, 2006.

LAFLEY, A.G.; CHARAN, Ran. **O jogo da liderança**: metas e estratégias de inovação para o sucesso da sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008).

LARA, Consuelo Rocha Dutra. **Novo enfoque da gestão do conhecimento**: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações. São Paulo: Nobel, 2004.

LEITE, Eliane; SILVA, Jorge Ferreira da. Gestão do conhecimento nas empresas brasileiras e impacto no desempenho do negócio. **Revista Inteligência Empresarial**, Rio de Janeiro, n. 18, p. 24-30, jan/fev/mar. 2004.

LEME, Rogério. **Aplicação Prática de Pessoas por Competências**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LIKERT, R. A. **Technique for measurement of attitudes**. Archives of Psychology, v.140, n.1, p.5-55. 1932.

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. **Manual de Gestão Moderna**: teoria e prática. Lisboa: Conjuntura Actual, 2014.

MAGARA, E.; BUKIRWA, J.; KAYIKI, R. Knowledge Transfer through Internship: The EASLIS Experience in Strengthening the Governance Decentralization Program in Uganda. **African Journal of Library, Archives & Information Science**, Ibadan, v. 21, n. 1, p. 29-40, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade.; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MINTZBERG, Henry. et. al. **O processo da Estratégia**: conceitos, conteúdos e casos. 4 ed, Porto Alegre: Artmed, 2007.

MINTZBERG, Henry; AHSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **O safári da estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PACHECO, L. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PAIVA, E. L.; GUTIERREZ, E. R.; ROTH, A. V. Manufacturing strategy process and organizational knowledge: a cross-country analysis. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 2, 2012.

POKHAREL, M. P.; CHOI, S.A. Exploring the relationships between the learning organization and organizational performance. **Management Research Review**, v. 38, n 2, 126-148, 2015.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. 3a Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PROBST, Gilbert; RUAB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2000.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RODRIGUEZ, M. V. **Gestão do Conhecimento e inovação nas empresas.** Rio de Janeiro: Qualitmark Editora, 2010.

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luis Henrique. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Artmed, 2005.

RUZZARIN, Ricardo; AMARAL, Augusto Prates do; SIMIONOVSKI, Marcelo. **Sistema Integrado de gestão de pessoas com base em competências.** Porto Alegre: AGE, 2006.

SILVA, R. V. Da; NEVES, A. (orgs). **Gestão de empresas na era do conhecimento.** São Paulo: Serinews, 2007.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: abordagem aplicada às estratégias de negócios.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade.** 3 ed. São Paulo: Negócio, 2001.

TUSHMAN, Michael; NADLER, David. **Organizando-se para a inovação.** São Paulo: Futura, 1997.

VAN DEN BERG, H. A. Three shapes of organizational knowledge. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 2, p. 159–174, 2013.

XAVIER, L.A.O.P., OLIVEIRA, M., TEIXEIRA, E.K. (2012). Teorias utilizadas nas investigações sobre gestão do conhecimento. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, v.1, n.10, p.1-18, 2012.