

GESTÃO DO CONHECIMENTO TÁCITO NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS: ESTUDO DE CASOS EM EMPRESAS DO SETOR AUTOMOBILÍSTICO DA REGIÃO DO ABC (SP)

RENATA DE ALMEIDA VIANNA GAVA
UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO (UMESP)
renata.gava@metodista.br

MÁRCIO SHOITI KUNIYOSHI
UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO (UMESP)
marcio.kuniyoshi@metodista.br

MARCOS ANTONIO GASPAR
UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)
marcos_gaspar@hotmail.com

RUGGERO RUGGIERI
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS (PUC-CAMPINAS)
ruggero.ruggieri@hotmail.com

GESTÃO DO CONHECIMENTO TÁCITO NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS: ESTUDO DE CASOS EM EMPRESAS DO SETOR AUTOMOBILÍSTICO DA REGIÃO DO ABC (SP)

1. INTRODUÇÃO

O conhecimento tornou-se um importante recurso para as organizações contemporâneas inseridas num contexto de negócios complexo e mutável. Para Rodrigues e Graeml (2013), a intensa competição nos mercados atuais demanda constantes e rápidas transformações nas organizações, o que justifica os esforços por inovação em produtos e serviços, bem como nas formas de produzi-los.

Dutra (2002) argumenta que as constantes pressões impostas pela globalização, pelo rápido avanço tecnológico e pela concorrência crescente exigem das organizações ações contínuas que busquem maximizar os resultados e garantam a participação da empresa no mercado. Essas contingências que se apresentam às organizações atuais estão inseridas na chamada sociedade do conhecimento, que é permeada por um contexto mercadológico altamente competitivo que exige das empresas estratégias cada vez mais sofisticadas, para as quais as organizações devem empregar o conhecimento disponível dentro e fora dela (SILVA *et al.*, 2011).

Assim, em organizações focadas no conhecimento a preocupação com a criação e compartilhamento de conhecimentos é crucial a fim de a organização empreender a gestão estratégica do conhecimento organizacional, reconhecendo-o como fonte essencial de vantagem competitiva (KLEIN, 1998). Isto porque, conforme apregoam Brito *et al.* (2012), o conhecimento organizacional tornou-se fonte de valor e criador de diferenciais competitivos à medida que proporciona inovação por meio da gestão do capital intelectual, que é incorporado a produtos, serviços e no processo de tomada de decisão pelas pessoas, tecnologias de informações e processos organizacionais.

Desta forma, o conhecimento e, conseqüentemente a sua gestão, são recursos estratégicos de grande valia às organizações modernas. A atual relevância da gestão do conhecimento se dá pela preocupação das organizações em utilizarem de forma estratégica ações concretas relativas à valorização do indivíduo, ou seja, à valorização do capital intelectual existente na organização por meio de seus colaboradores.

Nesse contexto, nas organizações existem diferentes formas de aprendizagem e distintas maneiras de criar e difundir o conhecimento, aspectos estes presentes em seus ambientes e que devem ser considerados em suas estratégias organizacionais. Para tanto, percebe-se a ênfase dada à análise dos mecanismos de geração do conhecimento por meio do conhecimento tácito dos indivíduos, ou seja, àquele que não é visível, difícil de formalizar, mensurar e perceber. Tal conhecimento se manifesta de maneira intrínseca e particular em cada indivíduo da organização. Desta forma, ressalta-se a importância da pesquisa sobre a gestão do conhecimento, mais especificamente quanto ao conhecimento tácito.

Kuniyoshi *et al.* (2013) indicam que a gestão do conhecimento é uma abordagem relativamente recente da Administração contemporânea, cujo foco engloba o conceito de conhecimento como recurso estratégico, sendo que suas técnicas, práticas e iniciativas gerenciais encontram-se em momento de consolidação. Ainda de acordo com os autores, embora o uso de práticas e iniciativas de gestão do conhecimento para a criação, disseminação e compartilhamento do conhecimento já esteja sendo adotado por várias empresas e ainda que alguns de seus benefícios tenham sido comprovados, é necessário o aprofundamento de pesquisas e estudos sobre o tema com um maior entendimento de disciplinas ligadas ao assunto.

O conhecimento como recurso valioso começou a receber maior atenção da comunidade de pesquisadores e profissionais da ciência da Administração a partir das duas últimas décadas do século passado, com grande impulso a partir do advento da visão baseada no conhecimento (KBV – *knowledge based view*) proposta por Eisenhardt e Santos (2002).

Assim, Carvalho e Hinça (2004) indicam que o desafio das organizações é converter o conhecimento de seus colaboradores em conhecimento organizacional. Todavia, não há uma receita pronta de como gerir o conhecimento tácito para todas as organizações. Filenga (2014) indica que cada vez mais as empresas de diversos setores de atuação passam a valorizar o conhecimento existente (interno e externo) como um componente estratégico para o seu negócio. No entanto, há de se ressaltar que “o conhecimento tácito é difícil de transferir ou verbalizar, em parte porque não pode ser decomposto em regras e elementos, e em parte porque existe como uma qualidade que nasce de conhecer uma coisa por inteiro” (CHOO, 2006, p. 193).

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Em razão do contexto exposto até então, a questão-problema desta pesquisa é assim apresentada: Quais são as principais práticas utilizadas para a disseminação do conhecimento tácito no desenvolvimento de produtos?

Em consequência, o objetivo desta pesquisa é identificar as principais práticas utilizadas para a disseminação do conhecimento tácito no desenvolvimento de produtos.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Conhecimento como recurso – RBV (*Resource Based View*)

Nonaka e Takeuchi (1997) apontam que devido às constantes mudanças e intensificação da globalização ocorridas na década de 1990, surgiu um novo paradigma de estratégia empresarial, denominado ‘abordagem baseada em recursos’, cujo objetivo volta-se a auxiliar as empresas a competirem de forma eficaz. Kretzer e Menezes (2006) definem e indicam que a Visão Baseada em Recursos (RBV - *resource based view*) tem papel estratégico para a organização, uma vez que contribui para que a organização desenvolva diferenciais competitivos frente à concorrência.

De acordo com Padilha (2009), a RBV sugere que as empresas diversifiquem seus negócios quando têm recursos, capacidades e competências essenciais em excesso para múltiplas finalidades. Assim, Barney (1984, p. 229 *apud* Pavão *et al.*, 2011) sugere que “o pressuposto básico da RBV consiste na relação de causalidade entre vantagem competitiva sustentável e análise da escassez ou disponibilidade de recursos”. Um dos recursos que uma organização pode buscar explorar é o conjunto de conhecimentos que detém.

Dada a importância do conhecimento como recurso, cabe aqui sua conceituação. Para Davenport e Prusak (1998, p. 6), “conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações”.

Outros estudiosos também iniciaram suas pesquisas na investigação das estratégias empresariais sob a perspectiva da RBV. Uma dessas perspectivas foi explorada por Eisenhardt e Santos (2000), que relatam que uma característica essencial volta-se à visão baseada em conhecimento (KBV - *knowledge based view*), que é capaz de responder às demandas de empresas competitivas que operam em ambientes turbulentos que demandam adaptações rápidas e contínuas.

Desta forma, de acordo com Kuniyoshi *et al.* (2013) e, corroborando a definição de Eisenhardt e Santos (2000), a diretriz da empresa baseada em conhecimento é fundamentada num sistema de conhecimentos compartilhados, no qual colaboradores, tecnologias e processos são convergentes para a criação e disseminação do uso de conhecimentos pela organização.

3.2 Gestão do conhecimento nas organizações

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento está relacionado às crenças e compromissos do indivíduo, que acabam por criar um significado único para ele. Para Choo (2006), o conhecimento numa organização deve ser amplamente disseminado, podendo assumir assim variadas formas. No entanto, Ferraresi *et al.* (2012) argumentam que a qualidade do conhecimento na organização é revelada na diversidade de capacitações que a empresa possui como resultado desse conhecimento. Dessa forma, as organizações se esforçam para melhorar a capacidade de inovação e sua competitividade, estando sua atenção cada vez mais focada em como gerenciar seus ativos intangíveis, dentre os quais o conhecimento se destaca na atualidade.

De acordo com Andrade *et al.* (2010), o termo gestão do conhecimento implica na utilização de mecanismos que auxiliem as organizações a gerenciarem o conhecimento como um ativo que promova o desenvolvimento organizacional. Ainda de acordo com os autores, a gestão do conhecimento busca a aproximação entre o homem e as tecnologias da informação, obtendo como resultado, a potencialização da capacidade cognitiva do ser humano no âmbito organizacional.

A gestão do conhecimento no ambiente organizacional demanda a utilização de ferramentas que as organizações possam utilizar em prol da facilitação do atingimento de suas metas e objetivos; tornando-se assim uma ferramenta estratégica. Outrossim, conforme argumentam Kuniyoshi *et al.* (2013), é necessária a compreensão de como a gestão do conhecimento contribui para a criação e manutenção de competências essenciais, sendo que com a adoção de práticas e iniciativas de gestão do conhecimento, supõe-se a que a compreensão de fatores internos ou externos que podem afetar o poder competitivo das empresas passe a ser melhor compreendido.

Para Teixeira Filho (2000, p. 22), a “gestão do conhecimento pode ser vista como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização”. Santos e Popadiuk (2010) argumentam que a gestão do conhecimento nas organizações passa pela compreensão das características, recursos e competências internas e intrínsecas de cada firma e, também, pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e aprendizado.

Nonaka e Takeuchi (1997) indicam que o conhecimento pode ser classificado como tácito e explícito. O primeiro (tácito) é físico, subjetivo e provém da experiência específica ao contexto, sendo mais difícil de ser formalizado ou comunicado. Já o segundo (explícito) pode ser estruturado e verbalizado, sendo facilmente transportado, armazenado e compartilhado, seja por meio de documentos ou de sistemas computacionais.

Silva *et al.* (2009) indicam em seus estudos que a administração do conhecimento envolve toda a parte intelectual do ser humano para disponibilizar experiências e compartilhar ideias com outros indivíduos na organização. Os autores ainda indicam que administrar o conhecimento proporciona ao capital intelectual da empresa, a geração de novos conhecimentos por meio da aprendizagem e troca de conhecimentos entre todos, bem como facilita a integração entre as pessoas e favorece a cultura organizacional.

Amorin e Tomaél (2011) afirmam que o conhecimento dentro da organização é construído por meio da coletividade, ou seja, as pessoas compartilham informações e experiências que são

transformadas em conhecimento, concebendo desta forma, o aprendizado e o desenvolvimento organizacional. Assim, a ação conjunta entre pares e líderes auxilia no processo da disseminação de ações e procedimentos na organização, partindo das informações para o conhecimento.

3.3 Conhecimento tácito

Embora o conhecimento tácito tenha sido mencionado nas seções anteriores, sua importância para as organizações atuais remete à necessidade de maior aprofundamento acerca de sua compreensão e caracterização. Assim, o conhecimento tácito trata-se de uma forma de conhecimento difícil de ser comunicada, pois lida essencialmente com o conhecimento pessoal incorporado à experiência profissional do indivíduo. Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento tácito acumulado pelos indivíduos precisa ser socializado com os outros membros da organização.

Silva *et al.* (2011) indicam que a explicitação do conhecimento tácito é defendida por diversos autores. Porém, a tarefa de torná-lo explícito é complexa, pois requer observação e estímulo ao diálogo e integração do indivíduos na organização. Ainda de acordo com os autores, um dos principais desafios da gestão do conhecimento é garantir ao indivíduo que compartilhar seu conhecimento seja mais lucrativo do que retê-lo somente para si.

Carvalho e Hinça (2004) propõem que o conhecimento tácito não deve ser buscado somente no âmbito do indivíduo. A organização tem suas rotinas específicas, normas de conduta e códigos de informação, podendo ser considerada como uma unidade que detém conhecimentos, em grande parte de natureza tácita. Entretanto, Leite *et al.* (2010) argumentam que:

O conhecimento tácito é mais difícil de ser articulado através de uma linguagem formal. Entretanto, torna-se mais importante, uma vez que representa o acúmulo da experiência do indivíduo e caracteriza a verdadeira essência do conhecimento, manifestada através de crenças e valores. Esta forma de conhecimento é bastante valorizada na cultura japonesa, pois é dela que se origina a característica competitiva de suas empresas orientais. O conhecimento tácito ainda representa um novo paradigma que precisa ser compreendido (LEITE *et al.*, 2010, p. 27).

Nonaka e Takeuchi (1997) indicam que a organização deva mobilizar o conhecimento tácito, criado e acumulado ao nível individual, de forma que a conversão do conhecimento ocorra continuamente, ampliando em escala cada vez maior e, assim, cristalizando-se em níveis ontológicos superiores na coletividade da organização. A Figura 1 apresenta as diferentes formas de conversão do conhecimento, de acordo com o modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (1997). A espiral do conhecimento ao centro da figura indica a dinâmica de interação de forma a representar o conteúdo relativo ao conhecimento (tácito e explícito) que é gerado nos quatro modos de conversão e que interagem entre si de forma dinâmica. A espiral do conhecimento se manifesta quando ocorre o intercâmbio entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito na organização. Desta forma, o indivíduo transforma o seu conhecimento em algo que pode ser repassado aos demais colaboradores.

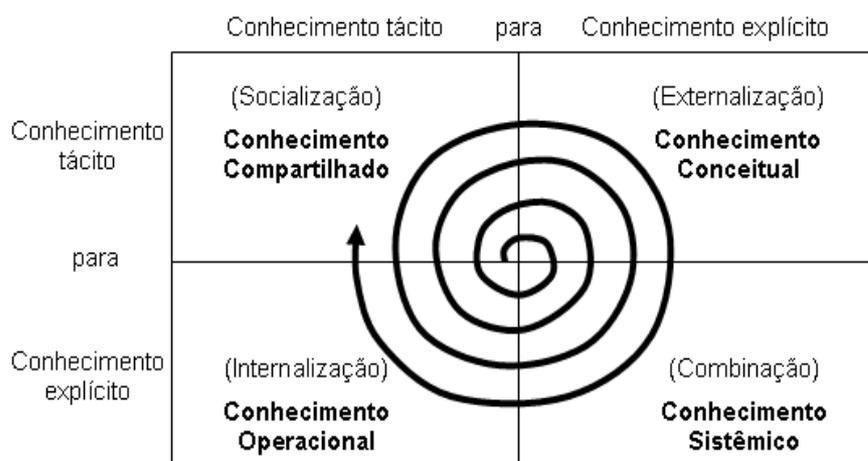


Figura 1: Conversão de conhecimentos na organização
 Fonte: Nonaka; Takeuchi (1997, p. 80).

Nonaka e Takeuchi (1997) indicam que a conversão de conhecimento tácito em novo conhecimento tácito seja denominada socialização. A conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito é denominada externalização. Na sequência, a combinação expõe a conversão do conhecimento explícito em novo conhecimento explícito. Por fim, a fase de internalização evidencia a conversão do conhecimento explícito em novo conhecimento tácito a ser assimilado pelo indivíduo. Segundo os autores, este ciclo de conversão de conhecimentos volta a ocorrer indefinidamente na organização.

Leite *et al.* (2010) indicam certas dificuldades para tanto, uma vez que o conhecimento tácito pode se apresentar sob duas dimensões: a primeira de natureza técnica, que pode ser compreendida como *know-how* (saber como fazer) do indivíduo, mas com difícil articulação de seus princípios técnicos; e a segunda de natureza cognitiva, caracterizada por modelos mentais, crenças e percepções do mundo à volta do indivíduo.

Almeida *et al.* (2011) observam que o conhecimento tácito seja subjetivo (necessariamente ligado ao seu detentor), associado à sua experiência (à mente e ao corpo), simultâneo (aqui e agora) e análogo (prática) ao indivíduo que o possui. Davenport e Prusak (1998) indicam que, apesar da dificuldade de se codificar o conhecimento tácito, as empresas devem ter iniciativas, práticas e estratégias para impedir perdas de conhecimento tácito de seus indivíduos. Assim, as empresas devem buscar disseminar o conhecimento ao máximo por meio de processos que podem ser de orientação ou aprendizagem, para que os conhecimentos tácitos importantes não sejam focados apenas em um ou poucos indivíduos na organização.

Choo (2006) indica que o conhecimento tácito é vital para a organização porque as empresas só podem aprender e inovar estimulando, de algum modo, o conhecimento tácito de seus membros. Nesse sentido, Silva *et al.* (2011) argumentam que:

Os indivíduos são a fonte do conhecimento organizacional, desde que a organização crie um ambiente propício para a geração e compartilhamento de conhecimentos. Esse ambiente pode ser composto pelas comunidades de interação formadas internamente e que ultrapassam as fronteiras da organização, auxiliando no processo de registro de parte deste conhecimento através da rede de conhecimentos da organização. E para que ocorra a criação do conhecimento, a chave é a mobilização e conversão do conhecimento tácito (SILVA *et al.*, 2011, p. 4).

4. METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta é uma pesquisa descritiva qualitativa baseada na estratégia de múltiplos estudos de caso, realizada a partir da aplicação de entrevistas com roteiro semiestruturado. A pesquisa foi realizada em duas empresas do setor automobilístico localizadas na Região do ABC (SP), nas quais seis funcionários se dispuseram a participar do estudo.

Os critérios para a escolha das unidades de análise se deram por meio da seleção de um único segmento (automobilístico). No caso do presente estudo, o ramo automobilístico foi escolhido dado a sua importância econômica para os municípios da Região do ABC paulista. As empresas selecionadas têm equivalência quanto ao porte e ao número de funcionários, efetivando atividades relevantes na área de desenvolvimento de produtos.

A identidade das empresas (Alfa e Beta) e dos participantes foi preservada por questões de sigilo solicitado pelos respondentes. Assim, visando preservar as identidades dos envolvidos, foram utilizadas siglas para a caracterização destes na exposição dos resultados. Dentre os critérios de seleção dos respondentes, estão o tempo de trabalho e experiência na organização, cargo atual e experiência na área de projetos de desenvolvimento de produtos. Esta pesquisa contou com o relato de seis entrevistados, cujos perfis são descritos a seguir:

- a) Empresa Beta: Entrevistado 1 (E1) – Bacharel em sistemas de informação com 9 anos de empresa e 3 anos no cargo; Entrevistado 2 (E2) - Engenheiro mecânico com 9 anos de empresa e 5 anos no cargo.
- b) Empresa Alfa: Entrevistado 3 (E3) - Engenheiro mecânico de anos com 22 anos de empresa e 15 anos no cargo; Entrevistado 4 (E4) - Engenheiro mecânico com 16 anos de empresa e 7 anos no cargo; Entrevistado 5 (E5) - Tecnólogo em Mecânica e bacharel em Matemática com 40 anos de empresa e 25 anos no cargo; Entrevistado 6 (E6) - Técnico em Mecânica de Manutenção com 38 anos de empresa e 25 anos no cargo. Todos trabalham na área de engenharia e desenvolvimento de projetos.

Assim, foram realizadas seis entrevistas com gestores de funcionários da área de projetos de desenvolvimento de produtos das duas organizações. O roteiro de entrevistas foi composto por três blocos com questões relacionadas às seguintes categorias de análise: a) Perfil da empresa e do respondente, b) Identificação das principais práticas utilizadas para a captura e disseminação do conhecimento tácito e c) Identificação das principais contribuições das práticas voltadas à captura e disseminação do conhecimento tácito.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Estudo de caso: empresa Alfa

5.1.1 Breve perfil dos entrevistados

Os quatro entrevistados da empresa Alfa trabalham na área de desenvolvimento de produtos de uma montadora de veículos na Região do ABC (SP). Todos possuem mais de 15 anos de trabalho na mesma empresa, sendo que funcionário com o menor tempo possui 16 anos e o mais antigo possui 40 anos. A partir do bloco inicial da entrevista pode-se obter informações sobre tempo de serviço, experiência e formação acadêmica. Os entrevistados da empresa Alfa trabalham na área de engenharia e desenvolvimento de projetos.

As entrevistas com os funcionários da empresa Alfa ocorreram dentro da própria organização, sendo realizadas em sala de reunião reservada e com horário definido para cada participante.

É importante ressaltar que os entrevistados E3, E4, E5 e E6 possuem ensino superior completo na área de Engenharia, com exceção do entrevistado E6, que é um dos funcionários

mais antigos da empresa Alfa. O entrevistado E6 está aposentado, porém executa as mesmas tarefas dos demais e foi citado pelo E4 como um dos indivíduos com maior conhecimento na área em que eles atuam.

Eu estou vivendo uma situação na minha área. Eu tenho três pessoas que são aposentadas, entre elas uma delas é E6 e a maior das minhas dificuldades é justamente enxergar uma maneira de transferir o máximo de experiência que eles têm adquirido ao longo desses anos todos que eles trabalham e transferir para essas pessoas novas que estão no grupo (E4).

Mediante ao exposto, os autores Davenport e Prusak (1998) indicam que:

Dentro das organizações, as pessoas sempre procuraram, usaram e valorizaram o conhecimento, pelo menos implicitamente. As empresas contratam seus funcionários mais pela experiência do que pela inteligência ou escolaridade porque elas entendem o valor do conhecimento desenvolvido e comprovado ao longo do tempo (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 14).

A formação dos entrevistados da empresa Alfa está diretamente relacionada às funções exercidas. Independente do grau de escolaridade, os entrevistados têm ampla experiência nas funções que executam atualmente, conforme é possível observar na fala de E3 que ocupa sua função atual de gerência há 15 anos.

Sobre as mudanças e formas de mensuração do patrimônio da empresa Belmonte *et al.* (2005) indicam:

Há tempos, as fórmulas para medir o patrimônio de uma determinada empresa consideravam somente aspectos como patrimônio físico, contabilizando prédios, equipamentos e instalações. Nos anos recentes, tem-se que os patrimônios considerados intangíveis, não mensuráveis, podem ter mais valor agregado que as instalações físicas da empresa. A revolução tecnológica mudou substancialmente a forma como as pessoas vivem e interagem (BELMONTE *et al.*, 2005, p. 122).

5.1.2. Práticas usadas para a conversão do conhecimento tácito

Há de se considerar que no ambiente organizacional muitas das práticas utilizadas no cotidiano das equipes não estão registradas em manuais ou em banco de dados, pois estão conectadas às ações internas daquela equipe. Ações que são muitas vezes executadas de maneira inconsciente, pois fazem parte do próprio ritmo de trabalho dos indivíduos envolvidos.

O atual contexto econômico foi abordado durante a entrevista, pois as empresas ligadas ao ramo automobilístico passam por dificuldades ligadas a questões econômicas; o que pode ser identificado na fala do E4, que indica:

A Empresa Alfa, normalmente faz isso assim com muita tranquilidade quando a situação financeira da companhia é favorável. Então, assim como eu te falei eu estou aqui há dezesseis anos eu já vi alguns anos em que a fábrica incentivou muito, porque realmente estava com caixa favorável para fazer isso, diferente do que está acontecendo agora, não é? Então nessas idas e vindas a gente está numa condição não muito favorável então assim não é discutida abertamente, mas também não se incentiva né. A gente está realmente esperando para que o mercado melhore pra gente voltar. Mas normalmente, essencialmente elas são um incentivo para que seus colaboradores façam treinamentos (E4).

Ainda sobre a questão das práticas usadas para a conversão do conhecimento tácito, o Entrevistado 5 (E5) indica que há incentivos por parte da organização, sinalizando ainda a respeito da importância da relação com o departamento de recursos humanos:

Existe na empresa um departamento de RH que é responsável por isso. Mas nós discutimos uma vez com o RH que não havia um plano de formação específica para engenheiros. Então o que que foi feito, nós criamos um curso interno para disseminar mais conhecimento entre as áreas não só de Engenharia, mas outras áreas da fábrica que quando a gente tem um desnível de informações vamos dizer o conhecimento, quando ele não é uniforme, ele gera muito stress. [...] Então nós decidimos junto com o RH de fazer um trabalho em conjunto oferecendo para áreas de Qualidade, de Compras, outras áreas também correlatas, um curso de formação na área de automobilística. E como é feito isso? Cada área que tem a sua especialização colabora com isso e vai lá num determinado dia numa semana e a gente dá um determinado módulo (E5).

Sobre o incentivo por parte da organização para a constante especialização, E6 indica que os departamentos têm uma previsão anual para o ano seguinte. A respeito do mesmo questionamento, E3 corrobora com as informações de E5 e indica que há o apoio do setor de Recursos Humanos em relação às necessidades de treinamento ou especialização das funções exercidas pelos funcionários: “Você também pode fazer um planejamento de treinamento naquilo que sua atividade específica requer” (E3).

Todos os entrevistados da empresa Alfa indicaram que o incentivo à especialização é fator presente, porém há de se analisar as questões financeiras da organização devido às limitações impostas pelo mercado na atualidade. Tais ações indicam que o profissional deve estar em constante especialização e construção do seu conhecimento.

Para Silva *et al.* (2011), os seres humanos criam o conhecimento de acordo com as vivências que possuem, organizando dinamicamente as informações, fatos, palavras e experiências de forma a representar o conhecimento gerado. Daveport e Prusak (1998) indicam, quanto ao conhecimento como vantagem sustentável, que com o decorrer do tempo os concorrentes podem se igualar à organização em qualidade e preço de um determinado serviço, produto ou liderança do mercado. Porém, a empresa rica em conhecimento e gestora de conhecimento terá passado a outro nível de qualidade, criatividade e eficiência.

5.1.3. Principais contribuições das práticas voltadas à disseminação do conhecimento tácito

Segundo as contribuições do entrevistado E3, as práticas não eficazes para a disseminação do conhecimento tácito têm relação com os cursos obrigatórios, àqueles impostos pela empresa. Por outro lado, em sua opinião, as práticas que funcionam são as que envolvem trabalhos multidisciplinares.

De acordo com a contribuição do entrevistado E4, as melhores práticas são aquelas nas quais o gestor da área consegue a identificação de pares na equipe. Ou seja, torna-se um exercício diário a identificação destes profissionais e a relação entre as duplas de trabalho. Porém, um elemento dificultador desta ação reside na própria rotina de trabalho e na falta de tempo para o estímulo ao desenvolvimento destas relações de parceria.

O entrevistado E5 indica que a burocratização de muitos processos torna-se um impedimento, uma vez que é necessário “escrever muito”. Além disso, não há interesse dos funcionários em buscar informações anteriores através de manuais: “é difícil você catalogar uma coisa dessas”.

Sob uma ótica diferenciada dos entrevistados da empresa Alfa, E6 indica que os métodos mais eficazes são as reuniões dos grupos e *brainstorming*:

Acho que são as reuniões e reuniões de projetos (*brainstorming*). O segundo não é praticado tal como deveria, acho que ele poderia ser melhor explorado por parte das equipes. Eu acredito que são nestes momentos que se acaba tendo as melhores ideias e soluções para os problemas que podem ocorrer na nossa rotina de trabalho (E6).

Sobre a questão do conhecimento tácito e suas principais práticas e iniciativas, há um desafio constante à organização quanto as relações interpessoais no ambiente de trabalho, pois conforme Mendes (2005) indica, o conhecimento considerado tácito, aquele presente no indivíduo, não deve ser considerado propriedade da empresa. Isto porque este funcionário pode deixá-la repentinamente, ou seja, a comunicação organizacional deve merecer tratamento especial por parte daqueles que definem as políticas ligadas à gestão do conhecimento, de modo a proporcionar a disseminação do conhecimento tácito dos indivíduos.

5.1.4. Considerações sobre o caso da empresa Alfa

Diante das informações apresentadas, constata-se em diversos pontos da entrevista que os participantes corroboram com muitas das informações apresentadas. Todos possuem ampla experiência em suas funções em razão do elevado tempo de atuação na mesma na empresa analisada.

Como resultado da análise das formas de compartilhamento de conhecimento tácito na organização, verifica-se que as ações de socialização do conhecimento estão presentes nas relações de trabalho das equipes em que os participantes atuam. Por meio de seus relatos é perceptível que o processo de compartilhamento de informações, que se processa por meio do conhecimento tácito, modelos mentais ou habilidades compartilhadas pela equipe de trabalho, faz parte de suas rotinas de trabalho.

Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997), o segredo para a aquisição de conhecimento tácito é a experiência. Sem alguma forma de experiência compartilhada é extremamente difícil para uma pessoa projetar-se no processo de raciocínio de outro indivíduo.

Os processos de comunicação e de parceria nas funções cotidianas estão presentes na empresa Alfa e, conforme indicado pelos entrevistados, além de ponto importante para o desenvolvimento das atividades, a parceria se faz necessária nas relações de trabalho e/ou trabalho de equipes multifuncionais/multidisciplinares para o desenvolvimento de um projeto. Aspectos relativos às equipes foram indicados nas entrevistas, sendo que em uma delas há três funcionários aposentados e, a organização não pode assegurar a permanência dos mesmos devido aos fatores econômicos atuais. Desta forma, a experiência de cada um destes funcionários pode não ser transmitida à equipe antes de sua saída, o que indica que as relações interpessoais dependem das características individuais de cada um dos membros da equipe.

Identifica-se ainda que a comunicação é fator essencial para a resolução de problemas, além de ser facilitadora na interação da equipe quando das trocas de conhecimentos tácitos, mesmo em momentos em que a informalidade se apresenta nas rotinas de trabalho.

Sobre a questão da comunicação informal, Oliveira *et al.* (2012) indicam que se trata de um aliado da empresa e também dos funcionários, uma vez que auxilia no processo de criação e disseminação de conhecimentos. Os autores indicam ainda que ao exercer suas funções, os indivíduos criam momentos de troca de experiências já vivenciadas, dos quais resultam a disseminação do conhecimento tácito.

Outro ponto abordado nas entrevistas é a questão do acúmulo de funções e a disponibilidade de tempo, situações nas quais os indivíduos podem ter momentos exclusivos para a troca de experiências entre si.

Davenport e Prusak (1998) afirmam que quase sempre as organizações contratam pessoas brilhantes e as isolam ou as sobrecarregam de tarefas que lhes deixam pouco tempo para pensar e nenhum para conversar. Desta forma, os autores demonstram a importância da interação entre os indivíduos e como a questão do tempo afeta estas relações no sentido de precarizar a troca de conhecimento tácito. Em complemento, Oliveira *et al.* (2012) citam que em uma conversa considerada informal pode-se ter como resultado uma grande ideia, sendo que as demandas de trabalho impossibilitam que os funcionários possam ter tempo para a troca de experiências.

Em relação aos aspectos tácitos identifica-se que os funcionários entrevistados abordam a importância da troca de experiências entre funcionários mais velhos e mais novos na organização. Demonstrou-se por meio dos relatos que há procedimentos formais por parte da organização para o registro do conhecimento. Além desta preocupação organizacional, de acordo com os entrevistados, verifica-se que em adição aos processos formais, uma grande parte do processo de disseminação do conhecimento tácito é focada no indivíduo. Ou seja, cada um dos indivíduos envolvidos nos processos tem suas próprias expertises e experiências pessoais que são valorizadas pela empresa.

Existe uma preocupação, por parte dos gestores entrevistados, quanto aos funcionários que estão aposentados e, que continuam na organização ou com aqueles que estão em vias de aposentar-se, pois são pessoas chave nas equipes em que atuam, e sua permanência dependerá de políticas internas e questões econômicas da organização estudada.

Dentre as práticas mais utilizadas e que, na percepção dos entrevistados, são consideradas de grande valia para o desenvolvimento de suas atividades, está a questão das equipes multifuncionais/multidisciplinares. De acordo com os relatos, esta troca de conhecimentos é fator considerado importante para a execução das tarefas e resolução dos problemas. Por meio desta troca revela-se o envolvimento de diversos indivíduos e, por consequência, o conhecimento individual de cada um dos envolvidos nos processos.

Outro processo evidenciado são as reuniões que se tornam parte integrante das rotinas de trabalho, seja por meio de reuniões agendadas e formalizadas, os *knowledge* cafés ou *brainstorming* (por meio do agendamento prévio) ou àquelas reuniões ditas informais que se referem ao encontro de funcionários em momentos ocasionais.

Diante dos relatos apresentados nas quatro entrevistas, o fator negativo evidenciado relaciona-se a questão do tempo, pois segundo os entrevistados o fator tempo tem relação direta com a questão da transferência do conhecimento tácito. Isto porque em função do elevado número de tarefas a serem desempenhadas, é necessário focar mais na execução destas operações, resultando assim na pouca disponibilidade de tempo para a transmissão de conhecimentos aos demais membros da equipe.

5.2 Estudo de caso: empresa Beta

5.2.1 Breve perfil dos entrevistados

Os entrevistados trabalham há nove anos na empresa Beta, sendo que o entrevistado E1 trabalha na área de projetos ligados à Tecnologia da Informação e o entrevistado E2 trabalha na área de Engenharia com foco no desenvolvimento de projetos.

O respondente E1 indica que a empresa Beta tem preocupação constante com o aperfeiçoamento de seus funcionários e se utiliza de uma ferramenta chamada PDI (Plano de

Desenvolvimento Individual) que concentra as metas individuais dos funcionários. Em complemento, o sujeito E2 indica que a empresa Beta incentiva a constante especialização de seus funcionários, relatando que no seu caso, já teve acesso a cursos de pós-graduação subsidiados pela empresa, além de outros cursos regulares relativos à função que desenvolve. Os entrevistados E1 e E2 não trabalham no mesmo setor, pois desenvolvem funções diferenciadas focadas em projetos em suas áreas de atuação.

5.2.2. Práticas usadas para a conversão do conhecimento tácito

Os entrevistados E1 e E2 indicam que as ações relativas à disseminação de conhecimento tácito fazem parte de suas rotinas de trabalho. E1 indica que “é uma ação constante, [...] este ano eu tenho como meta estudar espanhol [...] e depois de seis meses, [...] é feito uma reavaliação pra ver se você deu andamento”.

O entrevistado E2 corrobora com a fala de E1, porém indica que esta ação sofre muito devido às crises no mercado automobilístico. Complementando as informações apresentadas sobre a questão das especializações, E2 indica que ocorre o incentivo por parte da organização para a constante especialização: “sim eu tive uma pós-graduação paga, duas pós-graduações [...]. Além de cursos regulares. Ela é constante, mas ela sofre muito com as crises”.

O incentivo da constante especialização faz parte das rotinas apresentadas nas respostas dos entrevistados E1 e E2 indicando que o único fator restritivo atualmente seriam as dificuldades econômicas.

5.2.3. Principais contribuições das práticas voltadas à disseminação do conhecimento tácito

O entrevistado E1 indica que na realidade existe um grupo de estudo, o qual passa por transformações constantes por trabalhar diretamente com tecnologia. Desta forma, há uma equipe piloto responsável por elaborar um manual descritivo de todos os procedimentos relativos ao projeto do momento. Em complemento, o respondente E2 não compartilha da mesma percepção, pois acredita que não ocorre esta transformação de conhecimento informal para formal, uma vez que se trata de uma grande empresa multinacional.

O entrevistado E1 indica existir o hábito dos funcionários discutirem problemas de trabalho do cotidiano em seus momentos livres, principalmente dos funcionários que trabalham no mesmo andar em função do próprio *layout* do ambiente de trabalho:

Então na verdade a gente acaba compartilhando informação quando você está no mesmo andar, então não é separado por baia, não tem parede é uma coisa bem extensa, então você acaba conhecendo todo o grupo que trabalha. Evidentemente que você tem um pouco mais de familiaridade com alguns, afinidade mais com alguns. Então você acaba trocando experiências nas dificuldades que você está tendo em determinadas situações. Ah, você já passou por isso, não passou. Porque formalmente eu não tenho, você tem lá repositório aquela coisa, mas quando você não encontra em lugar nenhum você começa procurar se alguém tá passando por isso ou já passou e se passou como não publicou nada né, qual que é, quais são as ações (E1).

Diferentemente da resposta de E1, o entrevistado E2 indica que nestes momentos o foco principal é na crítica e não em informações que levem à solução de uma dificuldade. Ainda sobre as principais contribuições das práticas a respeito da busca de informações com pessoas externas à organização, E1 indica que todos os processos são internos, considerando que o

suporte da empresa brasileira é a própria matriz, no caso, por exemplo, em que ocorra a necessidade da busca de algum auxílio externo. Somente a matriz tem esta autonomia. O entrevistado E2 indica que quando é necessário busca-se o auxílio de pessoas: “eu sempre uso os mais experientes e valorizo os que fazem o mesmo”.

Dentre as práticas da equipe de trabalho do entrevistado E1 ressalta-se que sua rotina depende prioritariamente do escopo do trabalho executado naquele momento, ou seja, as práticas dependerão da necessidade do momento, conforme indicado por E1:

Quando tem situações pouco mais controladas, a gente faz aquele bate papo de café mesmo pra trocar experiência e existe, nós temos lá uma área chamado *application manager* que é uma área um pouquinho separada, um departamento só que cuida de atendimento de problemas [tá]. Então essa área uma vez por mês ela faz um reporte pro time explicando quais são as ocorrências, as dificuldades o que está acontecendo durante o mês, eles fazem, eles estão fazendo de três em três meses o reporte pro time global, mas mensalmente eles fazem entre os executivos. Esse de três em três meses serve como material e subsídio pra gerar planos de ação ou de melhorias pra não ter recorrência (E1).

De acordo com E2, as práticas mais frequentes em suas rotinas de trabalho são narrativas, *brainstorming* (com muita frequência), socialização (em menor quantidade), sendo que reuniões e cafés são muito utilizados também.

5.2.4. Considerações sobre o caso da empresa Beta

De acordo com os relatos dos entrevistados E1 e E2, a empresa possui diferenças em suas rotinas de trabalho, sendo que ambos os participantes trabalharam na área de projetos. Contudo, verifica-se certas diferenças em seus ambientes de trabalho, uma vez que há aspectos divergentes nas duas entrevistas em razão das rotinas de trabalho das equipes.

Em ambas as entrevistas demonstrou-se a preocupação por parte da empresa em estimular cursos de especialização, de acordo com as áreas de atuação dos funcionários, porém a conjuntura econômica interfere na concessão de subsídios dessa natureza.

A troca de conhecimento tácito é uma questão sempre evidenciada nas práticas cotidianas na empresa Beta. Segundo relatos dos entrevistados, a empresa reforça esta necessidade, além de incentivá-la constantemente. Quanto à troca de conhecimento entre gestores e funcionários, o entrevistado E1 indica que dependerá do projeto que está sendo executado naquele momento. Já o entrevistado E2 corrobora tal afirmação, porém quanto à troca de conhecimento em relação aos pares há divergências entre os dois entrevistados, pois de acordo o E1 existe o acompanhamento do recém-chegado à organização até o momento em que este compreenda os processos internos. Contudo, de acordo com E2, o novo funcionário não possui este acompanhamento inicial.

Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (1997) indicam que se trata da questão de internalização do conhecimento, que se refere ao processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito, estando relacionado ao ‘aprender fazendo’.

Como resultado da análise das práticas e iniciativas de disseminação de conhecimento tácito na empresa Beta, percebeu-se uma preferência por métodos formais, ou seja, métodos instituídos pela própria organização. Isto deve-se ao tempo corrido e à elevada demanda de trabalho, que não favorecem a transmissão de conhecimento de maneira informal ou mais pessoal, inerentes ao conhecimento tácito dos indivíduos. Trata-se de uma empresa multinacional que segue procedimentos padronizados e, além dos seus padrões

preestabelecidos, se faz necessário verificar a disponibilidade dos indivíduos em partilhar os conhecimentos com o restante da equipe.

5.3 Análise cruzada dos resultados dos casos das empresas Alfa e Beta

As principais práticas verificadas nas duas empresas para a disseminação do conhecimento tácito foram bastante similares, possivelmente em razão de ambas atuarem no setor automobilístico. A empresa Alpha dispõe de cursos de especialização, cursos regulares, conversas informais, *knowledge* cafés, socialização de indivíduos, sessões de *brainstorming* e lições aprendidas. Já a empresa Beta desenvolve o PDI (plano de desenvolvimento individual), cursos de especialização, cursos regulares, conversas informais, *knowledge* cafés, socialização de indivíduos e sessões de *brainstorming*.

Diante das informações levantadas verifica-se grande convergência entre as empresas Alfa e Beta quanto às práticas utilizadas para a disseminação do conhecimento tácito. Corroborando as informações apresentadas nas práticas evidenciadas nas empresas Alfa e Beta, Dalkir (2005) indica haver uma série de outras técnicas que podem ser utilizadas para capturar e disseminar o conhecimento tácito dos indivíduos e grupos, que incluem “sessões *ad hoc*”, mapas, histórias de aprendizagem, aprendizagem em ação, *e-learning*, além do aprendizado com outros, por meio de palestrantes convidados e *benchmarking* com as melhores práticas.

Jenoveva Neto *et al.* (2012) destacam a existência de ferramentas tecnológicas e não tecnológicas para tanto. Assim os autores apresentam como não tecnológicas as comunidades de práticas, *mentoring*, narrativas, mapeamento do conhecimento, *brainstorming*, ambiente de trabalho físico colaborativo, *knowledges* cafés, *learning and idea capture*, *learning reviews*, socialização, reuniões, *literature review clubs*, *KM maturity model*, melhores práticas, processo de nivelamento e manual de qualidade.

Sobre as principais contribuições das práticas e iniciativas voltadas para a disseminação do conhecimento tácito, na perspectiva de gestores entrevistados, há a constante preocupação em se disseminar o conhecimento tácito para os demais membros da equipe, Isto em função de questões relativas à situação econômica, na qual alguns membros antigos da equipe podem ser desligados de suas funções a qualquer momento, pois já estão aposentados e continuam trabalhando ativamente. Desta forma, o conhecimento tácito destes membros poderá não ser repassado aos outros funcionários e, por consequência, algumas de suas habilidades e conhecimentos específicos podem não ser disseminadas na empresa.

Não obstante, em ambas as empresas verificou-se a preocupação de promover reuniões e conversas constantes, mesmo em âmbito informal, proporcionando assim o diálogo entre os membros das equipes, visando assim a troca de conhecimentos.

A partir das informações levantadas nas entrevistas, identificaram-se nas empresas Alfa e Beta ações similares relacionadas à disseminação do conhecimento tácito, indicando que as práticas empregadas são executadas muitas vezes de maneira natural (informal). Ou seja, sem a preocupação formal de se registrar tais procedimentos por parte dos funcionários para que assim o conhecimento tácito se transforme em conhecimento formal registrado na organização, de forma a tornar perenes os conhecimentos dos indivíduos em prol do conhecimento organizacional formalizado.

6. CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como objetivo identificar as principais práticas utilizadas para a disseminação do conhecimento tácito no desenvolvimento de produtos. Conforme os resultados auferidos na pesquisa de campo efetuada, observou-se vários pontos de

convergência entre as práticas desenvolvidas pela empresa Alfa e pela empresa Beta, principalmente aqueles relativos às formas que as organizações estudadas empregam para estimular a constante atualização de seus funcionários. Porém, é importante ressaltar a preocupação das empresas analisadas relativamente às questões macroeconômicas que afetam o mercado automobilístico no momento da pesquisa de campo, que acabaram por impactar no contexto apresentado em função da retenção de custos relativos à oferta de cursos de atualização aos colaboradores.

Pôde-se verificar a existência de preocupação com as ações voltadas à gestão do conhecimento nas empresas estudadas. Nesse sentido, ambas as empresas desenvolveram práticas diversas relativas à estimulação da criação e disseminação do conhecimento tácito, embora a operacionalização destas tenha assumido características distintas em cada uma delas. As práticas de criação e disseminação de conhecimento tácito verificadas foram o incentivo a cursos regulares e de especialização, socialização de indivíduos por meio de reuniões periódicas e conversas informais constantes, grupos de estudo, *brainstorming*, lições aprendidas, *knowledge cafes* e conversas informais entre os colaboradores.

A análise das entrevistas demonstrou que o processo de disseminação de conhecimento tácito e sua transformação em conhecimento explícito dependem de fatores ligados à própria organização, bem como de fatores ligados aos próprios indivíduos envolvidos. Ou seja, depende do indivíduo, no que se refere à aceitação em transmitir o que sabe, bem como dos demais envolvidos no processo em receber a informação e transformá-la em conhecimento a ser aplicado em suas rotinas. Assim, observou-se que o conhecimento tácito do indivíduo tem como base a sua vivência prática, além do acúmulo de informações que obteve ao longo de sua vida.

No estudo não foi identificado apenas um único método eficaz de disseminação ou transformação do conhecimento, pois de acordo com as entrevistas é a combinação de vários métodos que auxilia na resolução dos problemas que possam surgir no decorrer da execução das tarefas, além da própria dinâmica daquela equipe, mediante a postura adotada em seu cotidiano.

A gestão do conhecimento tácito e sua consequente transformação em conhecimento explícito ainda encontram dificuldades nas organizações. Contudo, por meio do estudo do tema pôde-se verificar que há crescente preocupação por parte das organizações em registrar o maior número de informações de seus funcionários nas funções em que ocupam antes do desligamento dos mesmos, como forma de registrar e armazenar determinados conhecimentos que aquele indivíduo possui. Entretanto, tais iniciativas acabam por ser uma tarefa árdua e constante, pois com a atual dinamicidade das informações e conhecimentos, as mudanças ocorrem rapidamente.

A partir das questões levantadas neste estudo constata-se que o conhecimento tácito é percebido, por parte dos funcionários, como forma de troca de experiências. Porém, o fator 'disponibilidade' foi considerado um impedimento para a troca de conhecimentos entre os membros das equipes, além da própria relação entre os pares. A preocupação por parte dos gestores também é evidenciada nas entrevistas e, existe a preocupação de manter o máximo de informações para todos os membros da equipe, principalmente em relação aos membros que podem não fazer mais parte da equipe, por diversas razões, além do fato de serem responsáveis por estimular tais relações entre os integrantes de seus times.

A presente pesquisa apresenta algumas limitações a serem consideradas, como a restrição a dois casos analisados, tendo como contingente de sujeitos respondentes seis colaboradores das duas organizações pesquisadas. Também há de se ressaltar o recorte geográfico aplicado às empresas analisadas, uma vez que ambas se localizam na Região do ABC (SP). Não obstante, também houve restrição quanto aos processos enfocados nesta pesquisa, uma vez que a ênfase dada voltou-se ao processo de desenvolvimento de produtos. As características do momento

macro econômico de recessão também devem ser consideradas nos resultados auferidos pela pesquisa de campo.

Algumas sugestões para pesquisas futuras extensivas ou complementares são indicadas: realização de pesquisas em outras regiões ou setores econômicos, bem como em outros processos internos das empresas prospectadas. Outras pesquisas poderiam se aprofundar mais nas características das práticas de disseminação de conhecimentos tácitos encontradas neste estudo, viabilizando assim uma maior compreensão quanto à aplicação dessas práticas no contexto organizacional.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. S.; FREITAS, C. R.; SOUZA, M. S. **Gestão do conhecimento para tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2011.

AMORIN, B.; TOMAÉL, M. I. Gestão da informação e gestão do conhecimento na prática organizacional: análise de estudos de casos. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 8, n. 2, p. 1-22, jan./jun. 2011.

ANDRADE, M. T. T.; FERREIRA, C. V.; PEREIRA, H. B. B. Uma ontologia para a gestão do conhecimento no processo de desenvolvimento de produto. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 17, n. 3, p. 537-51, 2010.

BELMONTE, D. L.; SCANDELARI, L.; FRANCISCO, A. C.; PILATTI, L. A. A gestão do Conhecimento nas pequenas e médias empresas brasileiras. **Publ. UEPG Ci. Hum, Ci. Soc. Apl., Ling., Letras e Artes**, Ponta Grossa, v. 13, n. 2, p. 121-125, dez. 2005.

BRITO, L. M. P.; GALVÃO, A. G.; OLIVEIRA, P. W. S. Gestão do conhecimento em empresa internacional de energia. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, XXXVI, Rio de Janeiro, 2012. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012, p. 1-14.

CARVALHO, H. G.; HINÇA, A. **Escritório de projetos como ferramenta de gestão do conhecimento**. 2004. Disponível em: <www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/Ebook/ARTIGOS/19.pdf>. Acesso em: 30 maio 2014.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2 ed. São Paulo: Senac SP, 2006.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Burlington: Elsevier, 2005.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações diferenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

EISENHARDT, K. M.; SANTOS, F. M. Knowledge-based view of the firm: a new theory of strategy? *In*: PETIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds.). **Handbook of Strategy and Management**. New York: Sage, 2006.

FERRARESI, A. A.; QUANDT, C. O.; SANTOS, S. A.; FREGA, J. R. Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance. **Journal of Knowledge Management**. v. 16, n. 5, p. 688-701, 2012.

FILENGA, D. Detalhando o reconhecimento de valor na capacidade absorptiva: uma proposta de operacionalização. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, XXXVIII, Rio de Janeiro, 2014. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014, p. 1-15.

JENOVEVA NETO, R.; LIMA JUNIOR, A. V.; VARVAKIS, G.; SANTOS, N. Práticas de compartilhamento do conhecimento no instituto De pesquisas ambientais e tecnológicas (IPAT). *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, VIII, Rio de Janeiro, 2012. **Anais...** Rio de Janeiro, 2012.

KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark 1998.

KRETZER, J.; MENEZES, E.A. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**. São Paulo, v. 4, n. 4, p. 63-87, 2006.

KUNIYOSHI, M. S.; SANTOS, S. A.; GASPAR, M. A; DONAIRE D. Institucionalização do *knowledge based view*: um estudo das Práticas gerenciais de gestão do conhecimento e suas Contribuições para a competitividade das empresas do setor elétrico-eletrônico. **Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v. 11, n. 2, p. 1-30, maio/ago. 2013.

LEITE, D. M.; GONTIJO, S. L. S. C; MENEGHELLI, A. Criando conhecimento nas organizações. In: RODRIGUEZ Y RODRIGUES, M. V. (Org.). **Gestão do conhecimento nas empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MENDES, S. P. **Gestão do conhecimento individual**. Florianópolis: VisualBooks, 2005.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, P. H.; GONÇALVES, C. A; MENDES DE PAULA, E. A.; SANTOS, K. A. Gestão do conhecimento orientada para a estratégia de inovação de produtos tecnológicos: o caso da invent vision. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n. 4, p. 153-76, out./dez., 2012.

PADILHA, A. C. M.; **A Estratégia de Diversificação de sustento rural e a dinâmica capacidade absorptiva no contexto do turismo rural**: proposição de estrutura de análise. 257f. Tese (Doutorado em Agronegócios). Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócio da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2009.

PAVÃO, Y. M. P.; SEHNEM, S. HOFFMANN, V. E. Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 228-42, jul./set. 2011.

RODRIGUES, M. M.; GRAEML, A. R. Gestão do conhecimento: o que se propõe a gerenciar, afinal? In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO DA ANPAD, IV, Bento Gonçalves, 2013. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013, p. 1-15.

SANTOS, A. E. M.; POPADIUK, S. A gestão do conhecimento e a Capacidade de competição. **Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 8, n. 1, p. 21-32, jan./jun. 2010.

SILVA, J. P.; MONTEIRO, L. F.; COSTA, T. G. M.; COSTA, M. F. Conhecimento: um estudo da aprendizagem de uma instituição pública do setor de fornecimento de água e saneamento. **APGS**, Viçosa, v. 1, n. 4, p. 379-98, out./dez. 2009.

SILVA, A. F.; COSTA, V. M. F.; ZAMBERLAN, C. O; COSTA, V. F. Análise de redes sociais informais: ferramenta para o compartilhamento do conhecimento organizacional. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXXV, Rio de Janeiro, 2011. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011, p. 1-16.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.