



Gestão do Conhecimento: Um Estudo sobre Aquisição e Compartilhamento

Fábio Eberhardt Teixeira, Maria Gorete do Amaral Gedoz, Paulo Roberto Bampi,
Priscila Nesello, Ana Cristina Fachinelli, Cassiane Chais, Juliana Matte, Daniel Hank Miri,
Louise Stefany Polesello, Mayron Dalla Santa de Carvalho,
Paula Patrícia Ganzer, Pelayo Munhoz Olea

RESUMO

A pesquisa propôs uma análise e reflexão em uma empresa de pequeno porte, prestadora de serviços de usinagem, com atuação estadual e buscou na estrutura de estudo de caso, detectar as práticas e a importância da criação do conhecimento em busca de competitividade empresarial. O estudo baseou-se na situação anterior e atual da empresa, sendo a situação atual verificada em dois momentos distintos, enfatizando uma mudança de paradigma, como uma nova forma das empresas atuarem no mercado. O estudo abordou os construtos, comprometimento e a confiança no processo de aquisição e compartilhamento do conhecimento, entre a empresa e os colaboradores. O objetivo da pesquisa foi analisar como a empresa trabalha sua gestão no sentido de buscar e aliar seus interesses comerciais, em um ambiente de aprendizagem, de implementação de melhorias e de ações práticas. O estudo foi conduzido por meio de entrevista em profundidade com os gestores em dois momentos da empresa. Como resultado, observou-se uma atividade positiva, criativa e de respeito mútuo entre os gestores e os funcionários que fazem parte da empresa e concluiu-se que a continuidade do desenvolvimento da empresa está baseada no comprometimento e a confiança entre os gestores e colaboradores.

Palavras-chave: Criação de conhecimento. Melhorias. Comprometimento. Confiança.

1 INTRODUÇÃO

A principal ideia do estudo de caso foi identificar, em uma empresa, como os seus gestores estabelecem o convívio com seus funcionários na busca de administrar criando conhecimento por meio da confiança e do comprometimento de ambos. O comportamento de doação indica que os membros procuram dividir com o grupo seus conhecimentos, pois consideram a partilha importante para influenciar o desenvolvimento das outras pessoas e da organização como um todo (HOOFF; HENDRIX, 2004).

A empresa definiu mudar de estratégia de gestão, quando seus gestores perceberam a necessidade de aumentar o índice de competitividade da indústria, em relação ao mercado, pois decidiu passar de prestador de serviço a parceiro de desenvolvimento, junto aos seus clientes. Os funcionários receberam treinamento e novas atribuições, visando cumprir o que a empresa desejava junto de seus clientes, tendo resistência por parte de alguns gestores intermediários, sendo assim, os gestores que não se adaptaram a nova realidade, foram substituídos.

O processo de adaptação continua em ascensão na empresa, como pode-se ver no resultado da segunda pesquisa feita com a empresa. Os resultados da pesquisa inicial e o atual mostram que a empresa continua adequando-se ao mercado, e ao seu propósito de mudança, definindo padrões de parceria com os clientes, e mantendo a relação interna através do crescimento profissional de seus colaboradores.

O objetivo da pesquisa foi identificar o processo de compartilhamento da gestão do conhecimento segundo a metodologia de Nonaka e Takeuchi (1997), ou seja, investigar por meio de pesquisa e análise da mesma, como a empresa mudou seu modo de agir com o mercado



e como esta postura mudou a empresa em relação aos seus clientes. A fim de atingir o objetivo da pesquisa, os seguintes procedimentos foram adotados: revisão teórica da literatura sobre a temática de comportamento e confiança, em busca do conhecimento compartilhado, entrevista com os gestores da empresa por meio de roteiro semiestruturado, levantamento dos parâmetros da empresa e análise dos dados da mesma. A pesquisa foi realizada com dois diretores e teve duração de duas horas, pois além do questionamento, também houve uma introdução do objetivo da mesma.

O artigo está estruturado em seções, na segunda seção, segue o referencial teórico, onde são descritos os construtos da gestão do conhecimento e compromisso e confiança. Na terceira respectivamente, segue descrito o método de pesquisa aplicado para a obtenção dos dados, na quarta seção, segue a análise dos resultados, onde são discutidos os resultados e por fim na quinta seção, segue as considerações finais da pesquisa, onde são apresentadas as conclusões da mesma.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção descreve os construtos teóricos abordados na pesquisa, que são emergentes de categorias *a priori* e *posteriori* da pesquisa.

2.1 Gestão do conhecimento

O conhecimento faz parte do desenvolvimento das organizações, contudo sua prática consciente nas empresas é atual ao campo de pesquisa da Gestão do Conhecimento (GC) (HANSEN et al., 1999). Uma visão geral põe a GC como um conjunto de processos a fim de manipular estoques e fluxos de conhecimento em benefício da organização (GURTEEN, 1998; LI; TARAFDAR; RAO, 2012), portanto a GC é conceituada de diversas maneiras, resultado da sua formação multidisciplinar (KAKABADSE et al., 2003).

Em etapas iniciais, a GC pode ocorrer em atividades não formalizadas pela empresa, já em estágios adiante, a GC passa a conceber como uma estratégia definida pela organização, consolidando elementos estruturais e culturais, associados ao seu desenvolvimento (OLIVEIRA et al., 2011). O conhecimento organizacional é criado por meio de interações contínuas e dinâmicas entre as duas formas do conhecimento, tácita e explícita (NONAKA; TAKEUCHI, 1995) e podem apresentar quatro formas de interação: a socialização, que é a criação de novo conhecimento tácito resultante de ocorrências em que os indivíduos experimentam o contato de seus conhecimentos tácitos; a combinação, que se trata da formação de conhecimentos explícitos por meio da manipulação de outros conhecimentos explícitos; a externalização, sendo a criação de conhecimento explícito a partir de suas formas tácitas; a internalização, representa a criação de conhecimento tácito originado a partir do aprendizado de conhecimentos explícitos (NONAKA, 1994).

A criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Essa interação é moldada pelas mudanças entre diferentes modos de conversão do conhecimento que, por sua vez, são induzidos por vários fatores.

Por criação do conhecimento organizacional entende-se a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. A criação do conhecimento organizacional é a chave para as formas características com que as empresas japonesas inovam. O conhecimento está dividido entre: a) conhecimento explícito, que é o conhecimento que pode ser expresso em palavras e números, e facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais. b) conhecimento tácito, que é algo dificilmente visível exprimível. O conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de



formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com os outros. Conclusões, *insights* e palpites subjetivos, incluem-se nessa categoria de conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento tácito está enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou ideais. O conhecimento tácito pode ser segmentado em duas dimensões, que são: a) a dimensão técnica, que abrange um tipo de capacidade informal e difícil de definir ou habilidades capturadas no termo “*know-how*”. b) já o conhecimento tácito contém uma importante dimensão cognitiva, consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções tão arraigadas que os tomamos como certos. A dimensão cognitiva do conhecimento tácito reflete nossa imagem da realidade (o que é) e a nossa visão do futuro (o que deveria ser). Apesar de não poderem ser articulados facilmente, esses modelos implícitos moldam a forma com que percebemos o mundo à nossa volta (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento em cada modo de conversão do mesmo, é naturalmente diferente. A socialização gera o que podemos chamar de “conhecimento compartilhado”, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. A criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A informação devidamente tratada, muda o comportamento do sistema (DAVENPORT et al., 1990). Subentende-se nessa definição dois aspectos essenciais para a abordagem sobre conhecimento. a) insere-se na condição de “informação devidamente tratada”. Em linhas gerais, isso quer dizer que o conhecimento é o resultado de um processamento da informação complexo e subjetivo. b) insere-se na questão de “mudar o comportamento”. O conhecimento está ligado à ação, ele existe e serve para fazer algo, sob perspectiva, sendo um poderoso agente transformador. Dessa característica, podemos depreender um terceiro aspecto fundamental do conhecimento: sua fluidez. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) sintetizam-nos da seguinte forma:

[...] o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. [...] o conhecimento ao contrário da informação, está relacionado a ação. É sempre o conhecimento “com algum fim”. [...] considerando o conhecimento como um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à “verdade”.

A criação de novo conhecimento, na empresa criadora do mesmo, exige a participação de funcionários da linha de frente, gerentes de nível médio e altos gerentes. Todos em uma empresa criadora do conhecimento são criadores do mesmo. Na verdade, o valor da contribuição de uma pessoa não é determinado menos pela sua localização na hierarquia organizacional e sim pela importância da informação que ela fornece ao sistema de criação do conhecimento como um todo, que são eles:

- a) profissionais do conhecimento: funcionários da linha de frente e gerentes de linha- a função dos profissionais do conhecimento é a incorporação do mesmo. Eles acumulam, geram e atualizam tanto o conhecimento tácito quanto o explícito, agindo quase como “arquivos vivos” no dia a dia;
- b) engenheiros do conhecimento: gerentes de nível médio- ressalta-se repetidamente que os engenheiros de nível médio são os engenheiros do conhecimento de uma empresa criadora do conhecimento. Servem como ponte entre os ideais visionários do topo da empresa e as realidades de mercado frequentemente caóticas dos que estão na linha de frente. Através da criação de conceitos de nível intermediário de negócio e produto, conseguem o equilíbrio entre “o que é” e “o que deve ser”. Refazem a realidade ou, colocado de forma diferente, projetam o novo conhecimento - segundo uma visão da empresa.



Gerentes do conhecimento de altos gerentes: a função básica dos gerentes do conhecimento, que são os altos gerentes e os gerentes seniores de uma empresa, é a gerência do processo total de conhecimento organizacional no nível da empresa. Os gerentes do conhecimento produzem e controlam o processo de uma forma prática, e, algumas vezes, gerenciam “perambulando pela empresa”. Outras vezes, gerenciam o processo de certa forma mais afastados das operações do dia a dia, decidindo que projetos criar e financiar (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A GC é analisada como um processo de diversos subprocessos, práticas ou atividades (ALAVI; LEIDNER, 2001; GOLD; MALHOTRA; SEGARS, 2001; LEE; LEE; KANG, 2005; ZACK; MCKEEN; SINGH, 2009) que sucedem simultaneamente, pois sua organização é influenciada pela maneira com que o conhecimento é criado dentro das organizações, seja por processos de criação, armazenamento, transferência e aplicação de conhecimento podem ser considerados o conjunto mínimo de processos que formam a GC, passíveis de desenvolvimento em subprocessos.

A criação, organização, disseminação e utilização do conhecimento são os quatro principais processos de GC, sendo que estes processos podem ser encarregados de maneiras alternativas ou subdivididas. O processo de criação do conhecimento engloba a identificação, aquisição e geração interna do conhecimento; o processo de organização do conhecimento compreende a codificação e armazenamento do conhecimento; o processo de disseminação do conhecimento significa o compartilhamento do conhecimento; o processo de utilização do conhecimento corresponde ao seu uso (ANAND; SINGH, 2011). Esta pesquisa foca em dois dos quatro processos de GC, a aquisição e o compartilhamento do conhecimento.

2.1.1 Aquisição do conhecimento

Os processos de aquisição do conhecimento são guiados para obter conhecimento útil para a organização (GOLD et al., 2001) e estas por sua vez, adquirem conhecimento por meio de seus componentes em contatos internos ou externos (HUBER, 1991). Adquirir, procurar, gerar, criar, capturar (GOLD et al., 2001), identificar (SUPYUENYONG et al., 2009), localizar, descobrir (DARROCH, 2003), desenvolver, construir (LEE; CHOI, 2003), converter (ALAVI; LEIDNER, 2001), evoluir e experimentar (HEISIG, 2009) são termos utilizados para referir-se ao processo de aquisição do conhecimento.

O conhecimento adquirido representa continuidade ou descontinuidade do fluxo de pensamento da organização (INKPEN, 1996; ALAVI; LEIDNER, 2001; PEREZ-LOPEZ; ALEGRE, 2012), ser tácito ou explícito (LYLES; SALK, 1996; LI et al., 2010), e contribuir para a especialização ou para o aumento do embasamento de conhecimento organizacional (GOLD et al., 2001). Os processos pelos quais uma organização alcança conhecimento podem ser instintivos ou estruturados (HOE; MCSHANE, 2010), formais ou informais (HUBER, 1991), em geral, a aquisição de conhecimento necessita da existência e análise de *feedbacks* relacionados com experiências vividas (HUBER, 1991).

Para obter conhecimento de fontes externas a organização pode estabelecer relações formais de contratação ou colaboração (HUBER, 1991; BRESMAN et al., 1999;), redes de contato informal baseadas em confiança e normas compartilhadas (LIEBESKIND et al., 1996), ou o processo de observação do ambiente e dos atuantes de mercado (HUBER, 1991). A organização pode conseguir conhecimento por meio de relações com outras entidades do mercado e desenvolver processos colaborativos de compartilhamento de tecnologias e estratégias (INKPEN, 1996; LYLES; SALK, 1996), são algumas destas relações a interação de pessoas e a manutenção dos elos entre empresas parceiras (INKPEN, 1996), as alianças, *joint ventures*, licenciamentos, fusões e aquisições (HUBER, 1991; BRESMAN et al., 1999).

A aquisição de conhecimento por meio de relacionamentos consente que a organização absorva tanto conhecimento explícito, quanto o conhecimento tácito (KOGUT; ZANDER,



1996; YLI-RENKO; AUTIO; SAPIENZA, 2001), portanto, o conhecimento pode ser adquirido dos colaboradores, a partir de suas experiências e habilidades (DARROCH, 2003) e para adquirir conhecimento interno a organização pode utilizar o treinamento e educação de seus membros (RUSLY et al., 2012) ou investir em pesquisa e desenvolvimento (CASSIMAN; VEUGELERS, 2006).

2.1.2 Compartilhamento do conhecimento

O processo de compartilhamento do conhecimento é determinado como uma troca mútua de conhecimento entre indivíduos, que resulta em novo conhecimento criado em conjunto (HOOFF et al., 2004; SIAKAS et al., 2010). A transmissão (ALAVI; LEIDNER, 2001), distribuição, comunicação, disseminação ou colaboração (HEISIG, 2009) são utilizados para descrever o compartilhamento do conhecimento.

De tal maneira, o conhecimento tácito como o conhecimento explícito podem ser compartilhados (ALHAWARY; AL-ZEGAHER, 2009) e o compartilhamento pode acontecer informal ou formalmente, em contato pessoal ou indireto, entre indivíduos, grupos e organizações (ALAVI; LEIDNER, 2001).

O compartilhamento do conhecimento é importante para a redução de excessos (ALHAWARY; AL-ZEGAHER, 2009) e consolidação da base de conhecimento organizacional (MAGNIER-WATANABE, 2011). Os processos de compartilhamento colocam o conhecimento à disposição dos membros da organização (MAGNIER-WATANABE, 2011), o que facilita a sinergia, aprendizado coletivo, inovação (Chen, et al, 2010), planejamento de entendimentos e integração entre os agentes (PEREZ-LOPEZ; ALEGRE, 2012).

A organização pode seguir ou estimular ações promotoras do compartilhamento do conhecimento, como a demonstração do compromisso com um ambiente aberto, envolvimento de lideranças (CABRERA; CABRERA, 2002) e ceder autonomia aos indivíduos (SRIVASTAVA et al., 2006), assim estas ações auxiliam a reforçar valores importantes para que o compartilhamento do conhecimento aconteça como o senso de responsabilidade individual e também como o grupo (CHIU et al., 2006), a sintonia e a confiança entre as pessoas (VRIES et al., 2006), a autoconfiança e segurança no comando sobre o conhecimento a ser compartilhado (KUMAR; ROSE, 2012).

A presença do compartilhamento nas organizações é percebida no comportamento das pessoas, os membros da organização envolvidos no compartilhamento desempenham concomitantemente os papéis de fornecedor e consumidor de conhecimento (HOOFF; HENDRIX, 2004; HOOFF; RIDDER, 2004), os termos doação e coleta de conhecimento representam, respectivamente, estes papéis: a doação é a comunicação do conhecimento de uma pessoa para outra; a coleta do conhecimento é a consulta aos outros membros para que estes compartilhem seu conhecimento (HOOFF; RIDDER, 2004).

O comportamento de doação indica que os membros procuram dividir com o grupo seus conhecimentos, pois consideram a partilha importante para influenciar o desenvolvimento das outras pessoas e da organização como um todo (HOOFF; HENDRIX, 2004; HOOFF; RIDDER, 2004), já o comportamento de coleta é percebido pela busca que os indivíduos realizam pelo conhecimento ausente, seja para manterem-se informados das competências dos colegas, seja pela necessidade de aprender alguma coisa para desempenhar melhor o próprio cargo (HOOFF; HENDRIX, 2004; VRIES et al., 2006).

2.2 A Estrutura organizacional

A partir do desmembramento do construto da gestão do conhecimento, o mesmo é um mecanismo de coordenação, onde uma empresa com capacidade de gestão irá utilizar os recursos eficientemente e assim será mais inovadora e obterá melhor desempenho, inclusive



com melhora tecnológica. (DARROCH, 2005). Seria difícil encontrar alguém disposto a argumentar contra a visão de que a inovação é e tende a ser indiscutivelmente importante nos próximos anos, mas ainda é questionado se pode ou não gerenciar, o que é um processo complexo e repleto de incertezas. Há dificuldades para se desenvolver e refinar conhecimento básico novo, dificuldades em adaptá-lo e aplicá-lo a novos produtos e processos, problemas em convencer os outros a apoiar e adotar a inovação, problemas em conquistar aceitação e uso continuado, e outros (TIDD et al., 2008). Uma vez que tantas pessoas com as mais diversas formações, responsabilidades e objetivos estão envolvidas, a possibilidade de diferenças de opinião e conflitos sobre meios e fins é grande (TIDD et al., 2008).

Mas apesar da natureza aparentemente incerta e aleatória do processo de inovação, é possível encontrar um padrão básico de sucesso, pois nem todo processo fracassa; e, mesmo em caso de fracasso, algumas empresas (e indivíduos) parecem ter aprendido maneiras de tratá-lo e gerenciá-lo de forma que, ainda que não haja total garantia, ao menos as vantagens a favor do processo de inovação eficaz possam ser aproveitadas. O termo “gerenciar” não é empregado no sentido de criar e aplicar um mecanismo complexo e previsível, mas de criar condições, dentro de uma empresa, para que a resolução eficaz de desafios múltiplos sob altos índices de incerteza seja facilitada. (TIDD et al., 2008).

Um indicador de possibilidade de obter esse resultado advém da experiência de empresas que sobreviveram por longos períodos de tempo, enquanto a maioria das organizações possui ciclos de vida curtos, há outras que sobrevivem um século ou mais e sua longevidade se deve ao fato de terem desenvolvido a capacidade de inovar continuamente, aprenderam como gerenciar o processo de forma a sustentar a inovação (TIDD et al., 2008).

O *marketing* se concentra em necessidades do consumidor, portanto, deveria iniciar com uma análise de suas exigências, e tentar criar valor provendo produtos e serviços que satisfaçam aquelas exigências. O *mix* de *marketing* é o conjunto de variáveis que podem ser, controladas pela empresa, e que são normalmente referidas como os “quatro Ps”: produto, preço, praça e promoção. Os quatro fatores permitem espaço para a inovação: a inovação de produtos e serviços novos ou aperfeiçoados, e pode mudar a base de competição; a inovação de produto permite espaço para precificação especial (*premium pricing*), e o processo de inovação pode resultar em liderança no preço; inovações em logística podem afetar o modo como um produto ou serviço é disponibilizado a clientes, incluindo a distribuição em canais e a natureza dos pontos de venda; inovações na mídia proporcionam e novas oportunidades para promoção (TIDD et al., 2008).

Todavia, é necessário fazer uma distinção entre estratégia de mercado (entrar ou não em novo mercado) e *marketing* tático, que é interessado no problema de diferenciação de produtos e serviços existentes, e em extensões para tais produtos (TIDD et al., 2008).

A partir de Nonaka e Takeuchi (1997) segue a explanação sobre os modelos de nível hierárquico. Inicialmente, foram examinados dois modelos dominantes do processo gerencial, o modelo *top-down* (de-cima-para-baixo) e o modelo *botton-up* (de-baixo-para-cima), ambos eficazes no sentido de estimular a interação dinâmica necessária à criação do conhecimento organizacional. Posterior, se propôs um novo modelo, chamado de *middle-up-down* (do-meio-para-cima-e-para-baixo), sendo este superior para a criação do conhecimento em relação aos modelos tradicionais. O novo modelo insere o gerente de nível médio no centro da gestão do conhecimento e redefine o papel da alta gerência e dos funcionários da linha de frente.

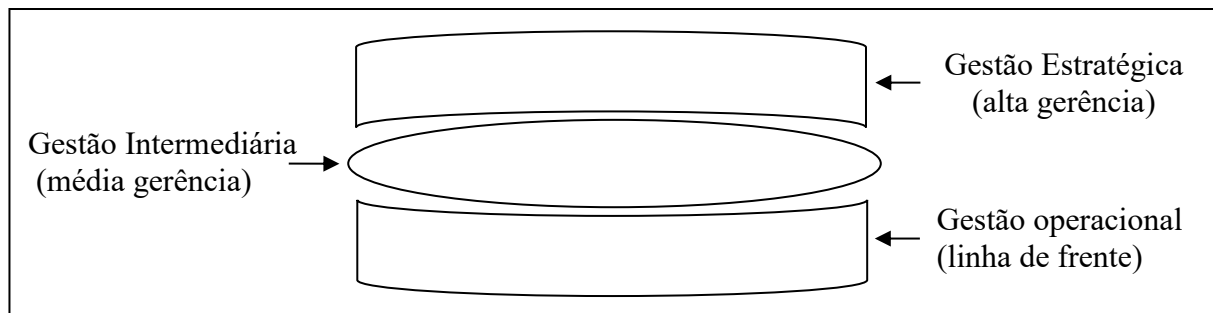
- a) a gerência *top-down* é o modelo hierárquico clássico, possui suas raízes em Max Weber e Frederick Taylor e alcança o auge em Herbert Simon, este modelo concebe a criação do conhecimento dentro dos limites da perspectiva de processamento de informações simples e selecionadas, que sobem a pirâmide chegando aos executivos, que usam informações para criar planos e ordens, que desçam a hierarquia;



- b) a gerência *botton-up* é uma imagem da gerência *top-down* refletida no espelho, este estilo de organização tem um formato plano e horizontal, com a eliminação da hierarquia e da divisão do trabalho, a organização pode ter apenas três ou quatro níveis gerenciais entre o topo e a linha de frente. Neste modelo de gerência, os altos gerentes ditam poucas ordens e instruções e servem como patrocinadores de funcionários e empreendedores da linha de frente;
- c) no modelo *middle-up-down* o conhecimento é criado pelos gerentes de nível médio, estando entre os principais protagonistas, os gerentes de nível médio desempenham um papel chave na facilitação do processo de criação do conhecimento organizacional, atuam como “nó” estratégico que liga alta gerência aos gerentes de linha de frente. Agem como “ponte” entre os ideais visionários do topo e as realidades do negócio enfrentadas pelos funcionários da linha de frente. A principal tarefa dos gerentes de nível médio na gerência *middle-up-down* é orientar a situação caótica em direção à criação proveitosa do conhecimento. Os gerentes de nível médio fazem isso fornecendo aos seus subordinados a estrutura conceitual que os ajuda a conferir sentido à sua própria experiência.

Os dois modelos tradicionais podem parecer alternativos, mas nenhum deles é adequado como processo para gerenciar a criação de conhecimento. O modelo *top-down* é eficiente para lidar com o conhecimento explícito. O modelo *botton up*, por outro lado, é adequado para lidar com o conhecimento tácito e no modelo *middle-up-down*, a alta gerência cria uma visão ou sonho, enquanto a gerência de nível médio desenvolve conceitos mais concretos que os funcionários da linha de frente possam compreender e implementar. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Frente à analogia do compartilhamento do conhecimento baseado na teoria de Nonaka e Takeuchi (1997), a interpretação dos três níveis de gestão, nominada segundo resultado da interpretação da pesquisa, segue ilustrada na Figura 1.

Figura 1 - Efeito *Sandwich*



Fonte: Elaborada pelos autores.

Por esta analogia define-se que a administração do conhecimento é sustentada pela média gerência (*middle-up-down*), pois é esta que está próxima da mão de obra direta e operacional (*botton-up*), e que filtra as informações da alta gerência (*top-down*), definindo planos de ação e levando novamente os resultados à alta gerência, sendo a parte da administração que realmente faz a diferença, fazendo com que haja a interação da definição estratégica com a operacional e vice-versa.

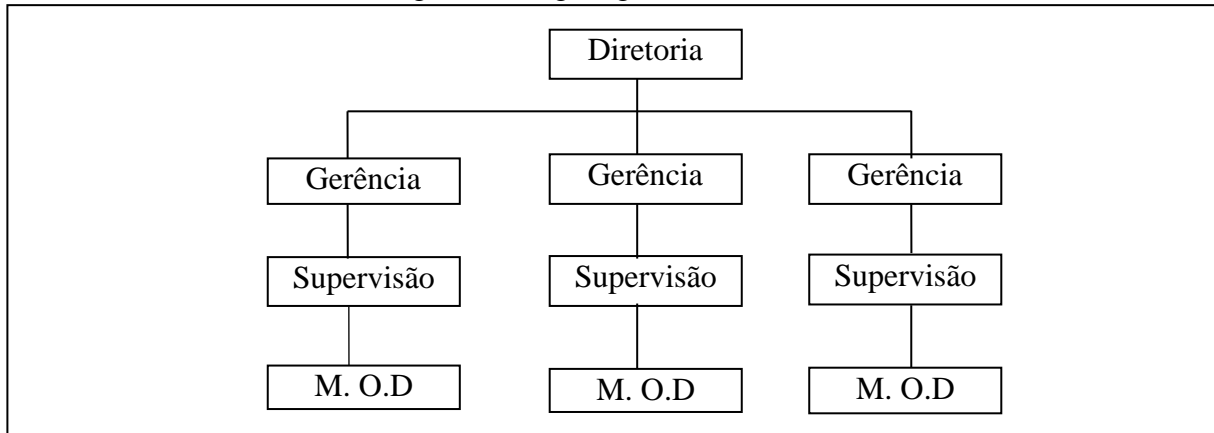
A interação entre os níveis ocorre por meio de mensagens, e estas necessitam ser passadas sem distorções. O teor da mensagem vai perdendo influência, pois a forma da mesma, não sendo padronizada e escrita, poderá ser distorcida durante o processo de passagem das mensagens.

O teor da mensagem vai perdendo influência, pois a forma não sendo padronizada e escrita será distorcida durante o processo de passagem das mensagens. Em se tratando de



mensagens entre a hierarquia organizacional, na Figura 2 segue um organograma empresarial tradicional, a fim de ilustrar o fluxo de como a mensagem é passada entre os níveis e como ela poderia ser menos distorcida com a alteração de nível (Figura 2) a favor da aquisição e compartilhamento das mensagens/conhecimento.

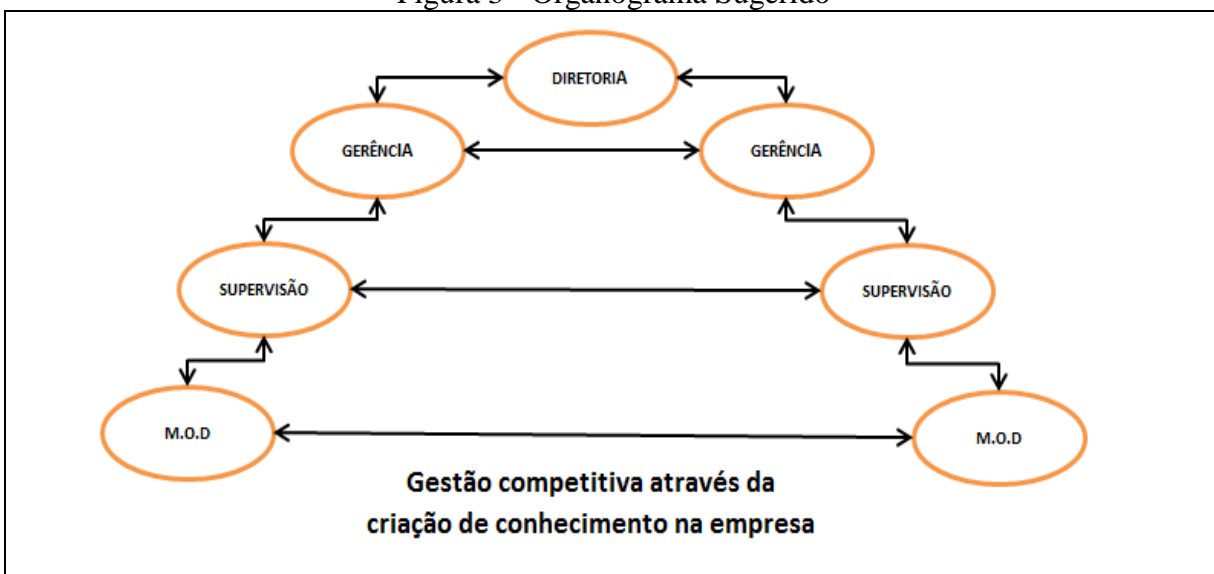
Figura 2 - Organograma tradicional



Fonte: Elaborada pelos autores.

A proposta de organograma leva em conta a relação entre a criação de conhecimento e a gestão competitiva empresarial, de forma a diminuir a perda ou distorção de mensagens/informações. O modelo objetivou destacar a importância do nível *middle-up-down* de Nonaka e Takeuchi (1997) onde o conhecimento parte da diretoria para a gerência, que por sua vez passa a supervisão e desta para o chão de fábrica. Do chão de fábrica as mensagens são retornadas à supervisão que na sequência passa para a gerência, que informa a diretoria, que passa novamente a informação à gerência, e esta retorna para a diretoria e um novo ciclo inicia, como ilustrado na Figura 3. Também a mesma figura demonstra a necessidade de interação entre os pares com o objetivo de definir ações para que as metas ou mensagens tenham êxito.

Figura 3 - Organograma Sugerido



Fonte: Elaborada pelos autores.

As diretrizes estratégicas são passadas pelo diretor aos seus gerentes e assim por diante. Para concretizar o entendimento de todos, solicita-se o retorno do que foi transmitido



do início da mensagem até o fim da mesma, para certificar-se de que todos falam a mesma linguagem.

2.3 Compromisso e confiança

O compromisso pode ser definido como um crédito dado a um parceiro para que se inicie a construção de um relacionamento continuado e duradouro, garantindo que os esforços na manutenção do relacionamento sejam corretos (MORGAN; HUNT, 1994). Fazendo uma analogia, o compromisso é o elo mais forte no relacionamento entre duas partes (DWYER; SCHURR; OH, 1987), pode ser visto como uma promessa de continuidade relacional (OLIVER, 1999) é o envolvimento do interesse e da intenção em relacionar-se a longo prazo (MOORMAN; ZALTMAN; DESHPANDE, 1992), e para obter-se êxito é necessário longevidade e consistência do processo (DWYER et al., 1987).

Os compromissos informais entre parceiros não têm obrigação legal, sustentam-se pela visão financeira ou social tentando repetição da transação. Já os formais são definidos e organizados com a visão da cooperação e da busca desta intenção entre compradores e vendedores (VOSS; VOSS, 1997). Se os envolvidos não estiverem enxergando o negócio da mesma forma, como oportunidades, corre-se o risco de oportunismos e vantagens por uma das partes (GUNDLACH et al., 1995).

A confiança é a busca da construção do ato de confiar em seu parceiro de troca, a mesma se dá quando ambas as partes sentem segurança nas palavras e nos objetivos de troca bem como em contratos entre as partes (MOORMAN et al., 1992) entende-se como diferencial na busca de parcerias e na interação ou troca (GUNDLACH; MURPHY, 1993), é a certeza que se tem na negociação, que nenhuma das partes envolvidas, aproveitará oportunidades de levar vantagem sobre a outra parte (BARNEY; HANSEN, 1999).

A confiança é vista como base de qualidade de um relacionamento (DWYER et al., 1987), e que pode determinar a qualidade do relacionamento (MOORMAN et al., 1992) é vista como uma condição maior de cooperação e de possibilidade de medida do nível de conflito entre as partes (ANDERSON; NARUS, 1990; MORGAN; HUNT, 1994). A inter-relação entre a confiança e o compromisso são construtos que fortalecem toda a cadeia de relacionamento, baseado na visão de longo prazo e nos ganhos previstos com a parceria realizada e fortalecida com a visão de lucro e continuidade de vantagens que podem ser crescentes (GANESAN, 1994). A busca pela cooperação está baseada pela confiança e o compromisso, porém a confiança é o elo mais forte da parceria (MOORMAN; HUNT, 1994).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método de pesquisa utilizado possui abordagem qualitativa, que de acordo com Creswell (2007) pode ser caracterizada como exploratória e os pesquisadores a utilizam com a finalidade de explorar um assunto quando suas variáveis e bases teóricas são desconhecidas. Quanto ao objetivo, a pesquisa se classifica como exploratória e descritiva, pois investiga a temática e apresenta os resultados obtidos por descrição. A pesquisa exploratória é útil quando o responsável pelas decisões dispõe de poucas informações, também é interessante na identificação de práticas inovadoras de produção e administração. A pesquisa descritiva em geral é estruturada e criada para medir as características descritas em uma questão de pesquisa (HAIR et al., 2005).

Quanto ao objetivo, a pesquisa se classifica como exploratória, devido a ser qualitativa com informações de campo e descritiva pela descrição dos resultados obtidos na mesma. Quanto ao procedimento técnico, a pesquisa utilizou o estudo de caso, a técnica utilizada para análise dos dados foi a análise de conteúdo.

Como objetivos específicos da pesquisa, foram definidos: identificar as motivações da



sustentação das mudanças; identificar as etapas de evolução destas mudanças; verificar o que foi idealizado para motivar-se a buscar as mudanças; e a partir da forma das mudanças como sustentar a nova forma de trabalho.

Quanto ao procedimento técnico, a pesquisa utilizou o estudo de caso, que de acordo com Yin (2010) representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Conforme o autor, utiliza-se o estudo de caso em diversas situações, para contribuir com o conhecimento que se possui dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados.

A empresa em estudo é uma metalúrgica de médio porte situada na cidade de Caxias do Sul RS (Serra Gaúcha) constituída por sócios que dirigem a mesma e que tem uma estrutura administrativa, técnica e operacional capacitada para exercer as funções as quais se destinam.

A empresa pesquisada foi fundada em 1993, iniciando suas atividades com diferenciais técnicos em seus equipamentos, com o objetivo de oferecer ao mercado um serviço desenvolvido com exclusividade para atender a cada cliente com rentabilidade e viabilidade de ações. Em 1997 teve a primeira mudança na empresa, pois a mesma estava preparada para crescer e atender aos clientes com distinção. Entre 1998 e 1999 certificou pela NBR ISO 9001, com o objetivo de padronizar os processos e de atender a demandas da indústria automobilística. Entre 2002 e 2003, decidiu-se por adquirir equipamentos novos e novas tecnologias com o objetivo de transformar para o mercado. Em 1997 a empresa (diretores) decidiram que a organização deveria ser a melhor na prestação de serviços. Melhorou-se a comunicação e houve adequação de pessoal com o perfil para o desafio.

A companhia continua sendo atualizada e continua mudando e se adequando ao mercado e também se antecipando ao mesmo, com o objetivo de se eternizar como parceira dos clientes no desenvolvimento de produto e processos, garantindo a competitividade do fornecedor e dos clientes em geral.

As entrevistas com os dois diretores tiveram o apoio de um roteiro de perguntas abertas, elaboradas conforme o referencial teórico e as respostas foram registradas no ato da fala e transcritas, para posterior análise e interpretação. A técnica de análise dos resultados foi a análise de conteúdo que é um método empírico, dependente do tipo de fala a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo. A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que tem por objetivo a manipulação de mensagens, conteúdo e expressão do mesmo, para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre outra realidade ou não a da mensagem (BARDIN, 2004), a partir da transcrição das falas dos entrevistados foi possível comparar a percepção de cada entrevistado com a literatura.

Com a segunda visita, confirmou-se uma empresa que continua em evolução no desenvolvimento de produtos para clientes específicos com qualidade e produtividade e também com um grupo de pessoas motivadas e com o compromisso com o plano de trabalho instituído. A empresa continua investindo tanto é verdade que adquiriu novos equipamentos de produção, bem como novo sistema de gestão e continua investindo na capacitação das pessoas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este estudo de caso consistiu em uma visita a empresa para apresentar aos diretores a ideia do trabalho. Foi apresentado aos entrevistados o questionário e solicitado que os mesmos, na reunião, discutissem o mesmo e respondessem conforme realmente aconteceu a ideia e a implementação da nova gestão empresarial.

A identificação das variáveis contidas no processo de coleta das informações foi conduzida pela análise de conteúdo, utilizada junto aos materiais transcritos das entrevistas, que



por sua vez recebeu tratamento dos pesquisadores para sua interpretação (MORAES, 1999). Como procedimento da análise de conteúdo seguiu-se as cinco etapas conforme Bardin (2004): (a) preparação; (b) unitarização; (c) categorização; (d) descrição; (e) interpretação.

4.1 Descrição do Histórico de Mudança na Empresa

Em 1993, a empresa partiu com equipamentos diferentes do que havia no mercado, com diferencial tecnológico. “no curto prazo prestação de serviços é bom negócio, entretanto no longo prazo iria inviabilizar o negócio, o objetivo foi entrar na cadeia de fornecimento”.

Em 1997 foi vislumbrada uma oportunidade que foi perseguida pela empresa. “Nós queríamos ser os melhores”.

“A comunicação com o grupo realizada por meio de conversas, mostrando a importância da mudança para a equipe. Compartilhando os sonhos e metas com as pessoas da empresa” (Entrevistado A).

“Foi demonstrada a capacidade de crescimento da empresa, foram mostrados os ganhos em termos de volume financeiro, complexidade e desafios” (Entrevistado B).

De 1996 a 1997 “a maioria dos concorrentes não estavam interessados em assumir a venda dos produtos fabricados pela empresa e isso era um problema para o cliente. Neste momento foram iniciadas negociações direto com fornecedores”. Gerdau passou a fornecer para a CNCS, que tem que ter crédito aprovado com o mesmo.

Capacitou-se as pessoas de todos os níveis para que a “era da nova gestão” pudesse acontecer. Algumas pessoas apresentaram resistência por motivos de conflito de interesses, “zona de conforto” das mesmas, poder que o conhecimento pode trazer. Se a empresa tivesse ganhado dinheiro com a operação, os diretores poderiam ser mais tolerantes com a gestão. Entretanto, na época o resultado era inconsistente. A gestão não inspirava confiança e as pessoas que resistiram ao novo formato de gerir a empresa, foram trocadas.

Os resultados mostraram tendência de melhora em vários aspectos na empresa e a continuidade da mudança se fez por meio das pessoas, treinamentos, conscientização e sensibilização para levar as mesmas a conduzir os rumos traçados pelos diretores e gerar o desconforto necessário, a pressão nas pessoas, para que haja a percepção das mesmas sobre a urgência da mudança.

Como vai descarregar os fardos de aço? Onde vai ser estocado?

Entrevistado: “no curto prazo, a prestação de serviços é um bom negócio, entretanto no longo prazo iria inviabilizar o negócio, desta forma o objetivo foi entrar na cadeia de fornecimento” e criar a condição necessária para a movimentação de materiais.

Em 1998/1999 foi conquistado a ISO 9000 e em 2000 ocorreu a decisão de construir um prédio ou comprar máquina como determinação por crescimento e optou-se por comprar equipamentos. Em 2003 ocorreu a mudança tecnológica de tornos CNC para centros de usinagem para atender demandas de empresas de porte maior, pois havia necessidade dos clientes (montadoras) de terceirizar centros de usinagem, *outsourcing* e não haviam prestadores de serviços com essa tecnologia. Devido a isto, compraram 2 centros de usinagem. De acordo com um dos entrevistados, aplicou-se a *expertise* em integrar processos (fundido, usinagem, pintura, tratamento térmico).

No fim da fase expansionista da empresa não se sabia se a mesma ganhava ou perdia dinheiro - a empresa era controlada pelo fluxo de caixa, isso gerava até conflitos entre os sócios. Houve o início da era da gestão: “Nós não sabemos gerenciar a empresa”. Produziam com qualidade, mas não sobrava dinheiro.

Em 2004 contratou-se uma assessoria contábil e outra em gestão de custos e aumentou-



se a estrutura física de 900m² para 6.600m². Em 2005 contratou-se uma consultoria de psicologia e consultoria com sistema de gestão de pessoas. Em 2007, foi contratada a consultoria de gestão de negócios, em 2008 a consultoria gestão de produção.

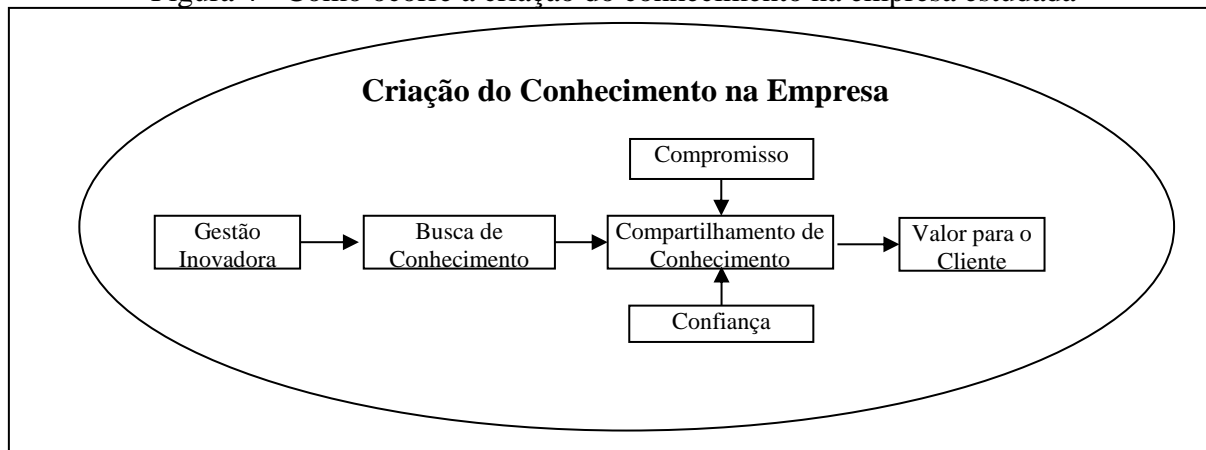
Na empresa observou-se a existência de resistência por parte das lideranças e, que houve a necessidade de alguns desligamentos e contratação de novos gestores, motivados para o desenvolvimento e a implementação das mudanças na organização. A base da sustentação para estes desafios deu-se a partir de que, todo ser humano é movido pelo processo motivacional, que por sua vez, são desafios e metas traçados e definidas pela empresa e designado aos gestores a condução dos resultados. De acordo com os gestores da empresa entrevistada, a continuidade da mesma é um processo de melhoria contínua e de constante conquista de clientes novos e também dos já existentes. Para os entrevistados perseguiu-se, “nós queremos ser os melhores”:

[...] a comunicação com o grupo realizada por meio de conversas, mostrando a importância da mudança para a equipe. Compartilhando os sonhos e metas com as pessoas da empresa (Entrevistado A).

[...] foi demonstrada a capacidade de crescimento da empresa, foram mostrados os ganhos em termos de volume financeiro, complexidade e desafios (Entrevistado B).

Percebeu-se com a entrevista que o modelo de criação do conhecimento na empresa partiu de uma gestão inovadora e passou para a busca de conhecimento, seguiu para o compartilhamento de conhecimento, sendo este influenciado pelo compromisso e confiança, e a partir destas práticas, leva ao valor para o cliente, conforme ilustrado na Figura 4.

Figura 4 - Como ocorre a criação do conhecimento na empresa estudada



Fonte: Elaborado pelos autores.

A empresa continua evoluindo no quesito, que a transformou em empresa criadora de conhecimento, pois continua com a ideia de aproximar-se dos clientes e criar confiança com os mesmos e também capacitando sua equipe de trabalho em todas as hierarquias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do objetivo de identificar informações sobre o resultado decorrente da implantação de melhorias nas práticas organizacionais na empresa CNCS, sobretudo, em relação ao envolvimento de toda a equipe (gestores e funcionários) ocasionado por essas mudanças nos últimos três anos nessa empresa, a pesquisa teve como referência o pensamento de Nonaka e Takeuchi sobre a criação do conhecimento na empresa, tendo em conta as



resistências existentes nas micro e pequenas empresas em relação às mudanças de suas práticas organizacionais.

Segundo os entrevistados as mudanças ocorreram devido a exigências do mercado e da carência de possibilidades de permanecer no mesmo. A empresa sentindo a necessidade de mudança iniciou este processo com a capacitação de gestão, com a visão de produzir resultados em que o cliente percebesse o mesmo, em relação a prestação de serviço não somente de usinagem, mas sim com maior valor agregado. Junto a esta estratégia também iniciou-se a capacitação de gestores intermediários e todos os funcionários

Este processo de mudança continua e continuará acontecendo na empresa, pois na segundo pesquisa recém realizada, percebe-se que a empresa está posicionada no mercado com a confiança dos clientes e pretende crescer desenvolvendo parcerias com novos clientes.

Quanto às limitações da pesquisa, o estudo foi realizado com entrevista a somente dois entrevistados, o que pode limitar a observação geral da organização quanto à criação de conhecimento. Referente a pesquisas futuras, sugere-se que o estudo seja aplicado qualitativamente a empresas de diferentes setores econômicos, indústria, comércio e serviços, assim como cabe uma pesquisa quantitativa com uma população ou amostra de empresas, a fim de verificar como ocorre o processo de criação de conhecimento em diferentes setores e portes de empresas. A pesquisa pode ser aplicada em empresas brasileiras e estrangeiras, o que permite comparativo de processos.

REFERÊNCIAS

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, [S.l.], v. 25, n. 1, p. 107-136, 2001.

ALHAWARY, F. A.; AL-ZEGAHER, H. The Successful Implementation of Knowledge Management Processes: The Role of Human Resource Systems “An Empirical Study in the Jordanian Mobile Telecommunication Companies”. **Journal of Information & Knowledge Management**, [S.l.], v. 8, n. 2, p. 159-173, 2009.

ANAND, A.; SINGH, M. D. Understanding Knowledge Management: a literature review. **International Journal of Engineering Science and Technology**, [S.l.], v. 3, n. 2, paginação irregular, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3.ed. Lisboa: Edições 70, 2004. 223 p. ISBN 9789724413204.

BRESMAN, H.; BIRKINSHAW, J.; NOBEL, R. Knowledge transfer in international acquisitions. **Journal of international business studies**, [S.l.], v. 30, n. 3, p. 439-462, 1999.

CABRERA, A.; CABRERA, E. F. Knowledge-sharing dilemmas. **Organization Studies**, [S.l.], v. 23, n. 5, p. 687-710, 2002.

CASSIMAN, B.; VEUGELERS, R. In search of complementarity in innovation strategy: internal R&D and external knowledge acquisition. **Management science**, [S.l.], v. 52, n. 1, p. 68-82, 2006.



CHIU, C.-M.; HSU, M.-H.; WANG, E. T. G. Understanding knowledge sharing in virtual communities: Na integration of social capital and social cognitive theories. **Decision Support Systems**, [S.l.], v. 42, n. 3, p. 1872-1888, 2006.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. 248 p. (Biblioteca Artmed. Métodos de pesquisa) ISBN 9788536308920.

DARROCH, J. Developing a measure of knowledge management behaviors and practices. **Journal of Knowledge Management**, [S.l.], v. 7, n. 5, p. 41-54, 2003.

DARROCH, J. Knowledge management, innovation and firm performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 3, p. 101-115, 2005.

DAVENPORT, T. H.; SHORT, J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology And Business Process Redesign. **Sloan Management Review**, [S.l.], v. 31, n. 4, p. 11-27, 1990.

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

HAIR, J. F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005. xii, 471 p. ISBN 8536304499.

HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your strategy for managing knowledge? **Harvard Business Review**, [S.l.], v. 77, n. 2, p. 106-116, 1999.

HEISIG, P. Harmonisation of knowledge management - comparing 160 KM frameworks around the globe. **Journal of Knowledge Management**, [S.l.], v. 13, n. 4, p. 4-31, 2009.

HOE, S. L.; MCSHANE, S. Structural and Informal Knowledge Acquisition and Dissemination in Organizational Learning: An Exploratory Analysis. **The Learning Organization**, [S.l.], v. 17, n. 4, p. 364-386, 2010.

HUBER, G. P. Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. **Organization Science**, [S.l.], v. 2, n. 1, p. 88-115, 1991.

INKPEN, A. C. Creating knowledge through collaboration. **California Management Review**, [S.l.], v. 39, n. 1, p. 123-140, 1996.

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

GURTEEN, D. Knowledge, creativity and innovation. **Journal of Knowledge Management**, [S.l.], v. 2, n. 1, p. 5-13, 1998.

HOOFF, B. V. D.; RIDDER, J. A. DE. Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, [S.l.], v. 8, n. 6, sem paginação, 2004.



HOOFF, B. VAN DEN; HENDRIX, L. **Eagerness and willingness to share: The relevance of diferente attitudes towards knowledge sharing.** In: FIFTH EUROPEAN CONFERENCE ON ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE, LEARNING AND CAPABILITIES. Innsbruck, Austria, 2004. Disponível em:

<http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc5/papers/d-3_hooff.pdf>.

Acessado em: 13 out. 2017.

KAKABADSE, N. K.; KAKABADSE, A.; KOUZMIN, A. Reviewing the knowledge management literature: Towards a taxonomy. **Journal of Knowledge Management**, [S.l.], v. 7, n. 4, p. 75-91, 2003.

KOGUT, B.; ZANDER, U. What firms do? Coordination, identity, and learning. **Organization science**, [S.l.], v. 7, n. 5, p. 502-518, 1996.

KUMAR, N.; ROSE, R. C. The impact of knowledge sharing and Islamic work ethic on innovation capability. **Cross Cultural Management**, [S.l.], v. 19, n. 2, p. 142-165, 2012.

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

LEE, K. C.; LEE, S.; KANG, I. W. KMPI: measuring knowledge management performance. **Information & Management**, [S.l.], v. 42, n. 3, p. 469-482, 2005.

LI, J. J.; POPPO, L.; ZHOU, K. Z. Relational mechanisms, formal contracts, and local knowledge acquisition by international subsidiaries. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 31, n. 4, sem paginação, 2010.

LI, Y.; TARAFDAR, M.; RAO, S. S. Collaborative knowledge management practices. **International Journal of Operations & Production Management**, [S.l.], v. 32, n. 4, p. 398-422, 2012.

LIEBESKIND, J. P. et al. Social Networks, Learning, and Flexibility: Sourcing Scientific Knowledge in New Biotechnology Firms. **Organization Science**, [S.l.], v. 7, n. 4, p. 428-443, 1996.

LYLES, M. A.; SALK, J. E. Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: na empirical examination in the Hungarian context. **Journal of international business studies**, [S.l.], v. 27, n. 5, p. 877-904, 1996.

MAGNIER-WATANABE, R. Getting ready for kaizen: organizational and knowledge management enablers. **VINE**, [S.l.], v. 41, n. 4, p. 428-448, 2011.

NONAKA, I. et al. Organizational knowledge creation theory: A first comprehensive test. **International Business Review**, [S.l.], v. 3, n. 4, p. 337-351, 1994.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization science**, [S.l.], v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.



NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.** [S.l.] Oxford University Press, 1995.

OLIVEIRA, M. et al. Proposta de um modelo de maturidade para Gestão do Conhecimento: KM3. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, [S.l.], v. 10, p. 14-25, 2011.

PEREZ-LOPEZ, S.; ALEGRE, J. Information technology competency, knowledge processes and firm performance. **Industrial Management + Data Systems**, [S.l.], v. 112, n. 4, p. 644-662, 2012.

SIAKAS, K. V.; GEORGIADOU, E.; BALSTRUP, B. Cultural impacts on knowledge sharing: empirical data from EU project collaboration. **VINE**, [S.l.], v. 40, n. 3/4, p. 376-389, 2010.

SRIVASTAVA, A.; BARTOL, K. M.; LOCKE, E. A. Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. **Academy of Management Journal**, [S.l.], v. 49, n. 6, p. 1239-1251, 2006.

SUPYUENYONG, V.; ISLAM, N.; KULKARNI, U. Influence of SME characteristics on knowledge management processes. **Journal of Enterprise Information Management**, [S.l.], v. 22, n. 1/2, p. 63-80, 2009.

VRIES, R. E. DE; HOOFF, B. VAN DEN; RIDDER, J. A. DE. Explaining Knowledge Sharing. The Role of Team Communication Styles, Job Satisfaction, and Performance Beliefs. **Communication Research**. [S.l.], v. 33, n. 2, p. 115-135, 2006.

YLI-RENKO, H.; AUTIO, E.; SAPIENZA, H. J. Social capital, knowledge acquisitions, and knowledge exploitation in young technology-based firms. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 22, n. 6/7, p. 587-613, 2001.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. São Paulo: Bookman, 2010.

ZACK, M.; MCKEEN, J.; SINGH, S. Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. **Journal of Knowledge Management**, [S.l.], v. 13, n. 6, p. 392-409, 2009.