



**UEPB**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS – CCEA  
CAMPUS ANTÔNIO MARIZ – CAMPUS VII  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PATRICIA MAHETLE DA SILVA RIBEIRO**

**CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS  
DO ALTO SERTÃO PARAIBANO**

**PATOS-PB  
2019**

PATRICIA MAHETLE DA SILVA RIBEIRO

**CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS  
DO ALTO SERTÃO PARAIBANO**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Programa de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Área de concentração:** Aprendizagem Organizacional

**Orientadora:** Profa. Ma. Francisca Rozângela Lopes de Sousa.

**PATOS-PB  
2019**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

R484c Ribeiro, Patricia Mahette da Silva.  
Conhecimento organizacional em uma distribuidora de bebidas do alto sertão paraibano [manuscrito] / Patricia Mahette da Silva Ribeiro. - 2019.  
20 p.  
Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas , 2019.  
"Orientação : Prof. Dr. Francisca Rozângela Lopes de Sousa. , Coordenação do Curso de Ciências Exatas - CCEA."  
1. Gestão do conhecimento. 2. Conhecimento organizacional. 3. Vantagem competitiva. I. Título  
21. ed. CDD 658.403 8

PATRICIA MAHETLE DA SILVA RIBEIRO

**CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS  
DO ALTO SERTÃO PARAIBANO**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)  
apresentado ao Programa de Graduação em  
Administração da Universidade Estadual da  
Paraíba, como requisito parcial à obtenção do  
título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Aprendizagem  
Organizacional

Aprovada em: 13 / 11 / 2019.

**BANCA EXAMINADORA**

Francisca Rozângela Lopes de Sousa

Profa. Ma. Francisca Rozângela Lopes de Sousa (Orientadora)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Mary Dayane S. Silva

Profa. Ma. Mary Dayane Souza Silva  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Cinthia Moura Frade

Profa. Esp. Cinthia Moura Frade  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Dedico este trabalho aos meus amados pais,  
sinônimos de amor inesgotável em minha vida.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: A espiral do conhecimento.....	11
--	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

GC	Gestão do Conhecimento
SECI	Socialização, Externalização, Combinação e Internalização

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	9
<b>2.1 Gestão do Conhecimento</b> .....	9
<b>2.2 Conhecimento nas Organizações</b> .....	10
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	11
<b>4 ANÁLISE DE RESULTADOS</b> .....	12
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	15
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	17
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA</b> .....	19



## CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS DO ALTO SERTÃO PARAIBANO

Patricia Mahetle da Silva Ribeiro<sup>1</sup>

### RESUMO

Saber gerenciar o conhecimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização contribui para a compreensão de como recursos intangíveis podem servir de base para uma estratégia inovadora e competitiva. O presente estudo tem como Objetivo Geral compreender como o conhecimento organizacional desenvolvido é disseminado junto aos colaboradores de uma distribuidora de bebidas, localizada no alto sertão paraibano. Trata-se de uma pesquisa qualitativa de natureza descritiva e exploratória do tipo estudo de caso. Os dados foram obtidos por meio de uma entrevista semiestruturada com os gerentes e um analista da organização. As análises foram do tipo interpretativa de acordo com Silva (2016). Os resultados apresentam que a organização estudada faz uso das práticas que compõem a Gestão do Conhecimento (GC) e obtêm resultados satisfatórios por meio delas. Mas, se faz necessário que haja uma maior compreensão por parte dos entrevistados sobre importância do conhecimento e de sua gestão no que se refere aos níveis de conversão do conhecimento individuais em coletivos (SECI) na empresa, sugerindo-se capacitações sobre a GC em si, uma vez que ela é atuante na organização e geradora de diferencial competitivo.

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

### ABSTRACT

Knowing how to manage knowledge and the ability to learn at all levels of the organization contributes to an understanding of how intangible resources can underpin an innovative and competitive strategy. This study aims to understand how the organizational knowledge developed is disseminated to the collaborators from a beverage distributor, located in the highlands of Paraíba. It is a qualitative research of descriptive and exploratory nature of the case study type. Data were obtained through a semi-structured interview with managers and an organization analyst. The analysis were of the interpretative type according to Silva (2016). The results show that the studied organization makes use of the practices that compose the Knowledge Management (KM) and obtain satisfactory results through them. However, there is a need for greater understanding on the part of respondents about the importance of knowledge and its management regarding the levels of conversion of individual knowledge to collective (SECI) in the company, suggesting training on KM itself, since it is active in the organization and generates competitive differential.

**Keywords:** Knowledge Management, Organizational Knowledge, Competitive Advantage.

## 1 INTRODUÇÃO

Em um contexto globalizado o meio organizacional tem vivenciado constantes transformações econômicas, sociais e tecnológicas, as quais o conhecimento retido pelas

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração (UEPB). mahetleribeiro@gmail.com

organizações é a chave para suas permanências no mercado de trabalho, sendo a retenção do conhecimento considerada como elemento central ao processo de Gestão do Conhecimento (GC). De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae (2017), a GC é o conjunto de atividades e práticas que permitem à empresa criar, registrar, compartilhar, proteger e usar os conhecimentos mais importantes para gerar inovações e trazer benefícios econômicos para ela mesma.

As organizações, principalmente do setor privado, têm voltado o olhar para temática da Gestão do Conhecimento pois esta é considerada no cenário atual como uma importante ferramenta para inovação de processos, produtos e serviços, ao possibilitar a estas aumentar sua produtividade, manter os clientes atuais e conquistar novos, aumentar a lucratividade e tornarem-se mais competitivas (BATISTA, 2012).

A relevância do conhecimento para a competitividade das organizações tem se tornado cada vez mais evidente no contexto empresarial como uma resposta aos desafios sociais e econômicos, onde de acordo com Picinin, Kovaleski e Raimundi (2010) as empresas utilizam ferramentas de gestão do conhecimento para auxiliar no processo de criação e compartilhamento do mesmo, tais como *coaching*, lições aprendidas, portais corporativos, melhores práticas, aprendizagem organizacional e entre outras. Os autores ainda conceituam a GC como uma forma sistematizada ou organizada utilizada por uma empresa para controlar e deter os conhecimentos das pessoas a fim de atingir os objetivos da organização como também facilitar os processos seja por meio do mapeamento dos processos, de competências, portais de conhecimento, etc.

Diante dessa perspectiva, pretende-se responder a seguinte problemática: Como as práticas de gestão do conhecimento organizacional desenvolvido são disseminadas junto aos colaboradores de uma distribuidora de bebidas do alto sertão Paraibano? Uma vez que, no âmbito organizacional, o conhecimento passou a ser um dos ativos intangíveis mais relevantes e fundamentais no processo de inovação por criar valor para organização.

Levando-se em consideração a importância desse tema (conhecimento) para a área acadêmica e organizacional, especialmente, no que se refere ao processo de sua gestão mais precisamente no segmento de bebidas, onde estes produtos já fazem parte de um dos grandes hábitos de consumo das pessoas, evidentemente da população brasileira, que exigem dessas empresas um portfólio de marcas com produtos diferenciados, os quais não venham só a satisfazer seu paladar, mas também surpreender suas expectativas, proporcionando vantagens inovadoras e estratégicas e garantindo a atuação da organização no mercado competitivo.

O presente artigo tem como objetivo geral compreender como as práticas de gestão do conhecimento desenvolvidas pela empresa são disseminadas junto aos colaboradores em uma distribuidora de bebidas do alto sertão Paraibano. E para tal, definiu-se os seguintes objetivos específicos: (i) identificar as práticas de GC desenvolvidas pela organização; (ii) verificar como a GC é compartilhada entre os funcionários da distribuidora; e, (iii) averiguar se o compartilhamento de conhecimento entre os funcionários agrega valor e contribui para o crescimento da organização.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: na primeira parte a qual compreende essa introdução apresenta-se uma breve explanação sobre o contexto em estudo, em seguida aborda-se o referencial teórico, que trata da conceituação da gestão do conhecimento e do conhecimento dentro da organização. Por conseguinte, exibe-se a metodologia utilizada e a análise dos resultados. E, por fim, as considerações finais e as referências que serviram de base para o presente estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento (GC) tornou-se uma temática predominante no âmbito organizacional e sua prática, como afirmam Terra e Angeloni (2003), tem sido influenciada tanto pelo avanço da habilidade da sociedade de processar informação, bem como pelo desafio em desenvolver uma abordagem extremamente coerente de gestão do conhecimento, a qual considera a constante influência recíproca entre a estratégia da organização, valores, capital humano e a infraestrutura de tecnologia de informação.

Sua conceituação não é algo definido, mas se dá por meio de várias propostas. Para uma melhor compreensão, de acordo com Alencar e Fonseca (2010), é importante conceituar o que seria dado (informações não organizadas, algo que ainda não possui relevância), informação (são dados organizados que vem a contribuir por meio de seu valor agregado) e conhecimento (são informações adquiridas que compartilhadas de pessoa para pessoa resulta em alguma contribuição). Magnani e Herbelê (2010) ressaltam que antes de tudo a GC é saber que a informação e o conhecimento são ativos corporativos valiosos, que precisam ser devidamente compreendidos e gerenciados por meio de ferramentas apropriadas.

Para Melo (2003), gestão do conhecimento tem por objetivo a democratização do acesso aos conhecimentos obtidos por indivíduos, seja qual for o meio escolhido pelo gestor, organizando, classificando e criando dispositivos para sua disseminação conforme o interesse e propósito de um grupo. Uma organização que deseja funcionar de forma eficiente e eficaz transforma as informações em conhecimento incorporando e beneficiando a aprendizagem. De acordo com Valentim (2003), GC é o conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, como também estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, objetivando auxiliar na geração de ideias, solucionar problemas e tomar decisões.

De forma geral, a GC se dá por meio da obtenção, processamento e compartilhamento de todo o capital intelectual existente na organização que é provindo das pessoas, objetivando o crescimento da mesma e conseqüentemente tornando-a mais efetiva. Moresi (2001) define a gestão do conhecimento como o conjunto de atividades que buscam desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento de uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos. De maneira sucinta Picinin *et al.* (2010) concordam que a gestão do conhecimento se preocupa em cuidar do capital intelectual da organização, visualizando crescimento.

O principal objetivo da GC é a transformação do conhecimento individual para o conhecimento coletivo através de ferramentas (*coaching*, lições aprendidas, portais corporativos, melhores práticas, aprendizagem organizacional, *mentoring*, fóruns e listas de discussões, entre outras) que permitam essa conversão trazendo benefícios para organização (PICININ *et al.*, 2010). Ressaltam que todas as ferramentas aplicadas à gestão do conhecimento possuem de formas diversificadas a explicitação do conhecimento individual para torná-lo um bem coletivo, sendo que cada ferramenta é mais bem adequada a um setor ou segmento de atividade que outra.

Para tanto, a gestão do conhecimento se dá por meio de práticas gerenciais aplicadas aos processos de aquisição, criação, armazenamento, compartilhamento, disseminação, utilização e descarte de conhecimentos na empresa. Não obstante, sem esquecer também a incorporação de novas tecnologias de apoio à gestão, desenvolvimento de produtos e de produção oriundas da tecnologia de informação e comunicação. As práticas de gestão do conhecimento juntamente com as novas tecnologias da informação e comunicação buscam capacitar a empresa a se tornar mais eficaz na realização de seus objetivos, agregando valor

aos produtos e serviços ofertados aos clientes e capacitando-a assim a enfrentar a concorrência (GASPAR *et al.*, 2016).

## 2.2 Conhecimento nas Organizações

O conhecimento tem se tornado cada vez mais uma importante fonte de riqueza e produção para empresas. Enquanto, para a era industrial o ser humano era tido como uma peça nas engrenagens que moviam o processo produtivo, a era do conhecimento se baseava no homem, valorizando-o sem deixar de vislumbrar a qualidade e a otimização dos processos (ANSOFF, 1990). As organizações da era do conhecimento têm se fundamentado por meio de ideias, não de capital, pois na contemporaneidade são os ativos intangíveis, atrelados ao conhecimento, que se sobressaem, onde as pessoas são tidas como fontes relevantes para o sucesso organizacional (MAGNANI; HERBELÊ, 2010).

O conhecimento constitui-se em ativo invisível nas empresas, que é acumulado lentamente com o tempo, representa a base da história e da cultura da organização, e sendo assim não pode ser negociado ou é dificilmente copiado por concorrentes e pode ser dividido em tácito e explícito, o primeiro diz respeito às experiências e habilidades pessoais, já o outro se dá pela disseminação, comunicação, exposição do conhecimento, algo concreto (MORESI, 2001).

O saber tácito é obtido por meio das diversas experiências vividas por cada pessoa, englobando elementos intangíveis como, por exemplo: as crenças pessoais, perspectivas, sistema de valor, intuições, emoções e habilidades. Já o explícito é o que se consegue facilmente transmitir, sistematizar e comunicar entre os indivíduos em linguagem formal, permitindo a sua disseminação e partilha de forma fácil por intermédio de livros, gravações, portais ou transmitido através de correio eletrônico ou por via impressa (ALENCAR; FONSECA, 2010).

Assim, é preciso que haja uma interação constante entre os tipos de conhecimento (tácito e explícito), para que as pessoas possam usar sua competência para criar valor de dois modos, transferindo e convertendo conhecimento no ambiente externo ou internamente, nas suas organizações. As transferências externas envolvem relacionamentos intangíveis com os clientes e fornecedores, formando a base da reputação ou imagem da empresa. Já as transferências internas estão ligadas aos processos explícitos de administração, às redes internas, à cultura organizacional e às competências dos indivíduos (MAGNANI; HERBELÊ, 2010).

Nas organizações, o conhecimento é a junção de todo o saber disposto pelos seus membros, é algo permanente que se renova à medida que vai se adquirindo, pois compreende uma dinâmica de conversão do conhecimento de tácito para tácito (socialização), do tácito para explícito (externalização), do explícito para o explícito (combinação) e do conhecimento explícito para o tácito (internalização) (ALENCAR; FONSECA, 2010). De acordo com Takeuchi e Nonaka (2008), esse ciclo pode ser denominado de modelo SECI, processo SECI ou espiral do conhecimento que começa no nível individual, passando pelo grupal até atingir o nível organizacional, e é essencial para que as empresas inovem de forma contínua conforme mostra a Figura 1.

**Figura 1:** A espiral do conhecimento



Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008).

O conhecimento amplifica-se passando por esses quatro modelos de conversão (socialização, externalização, combinação e internalização), segundo Takeuchi e Nonaka (2008) e, podem ser descritos da seguinte maneira: o primeiro se dá a partir do compartilhamento e criação do conhecimento por meio de experiências; a externalização é a articulação do conhecimento tácito por meio do diálogo e da reflexão; a combinação sistematiza e aplica o conhecimento explícito e a informação e; a internalização é a interiorização, ou seja, o aprendizado e obtenção de novo conhecimento tácito na prática.

Cada modo do processo SECI envolve também uma combinação diferente das entidades de criação do conhecimento, onde a Socialização se dá por meio de indivíduo para indivíduo; a Externalização de indivíduo para grupo; a Combinação de grupo para organização e; a Internalização de organização para indivíduo (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Conforme Mesquita (2007) é este processo de conversão de conhecimento, de dentro para fora e novamente para dentro da organização, que leva à inovação contínua que, por sua vez, leva à vantagem competitiva.

Takeuchi e Nonaka (2008) evidenciam que a produção de novos conhecimentos envolve esse processo que aumenta, de forma organizacional, o conhecimento criado pelos indivíduos e o torna como parte da rede de conhecimentos da organização e, o que impulsiona para que haja a ampliação do conhecimento é a interação contínua, dinâmica e simultânea entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a elaboração deste trabalho optou-se por uma pesquisa qualitativa aplicada, de acordo com Godoy (1995), busca a compreensão dos fenômenos estudados por meio da perspectiva dos participantes. Do tipo exploratória, pois conforme Gil (2008) tem como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias que já existem e, ao mesmo tempo permitir uma visão mais aprofundada acerca de determinado fato; e, descritiva que tem como característica principal a descrição de um fenômeno ou de um caso em particular. A partir de um estudo de caso, o qual permite uma investigação de um determinado fenômeno da contemporaneidade dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001).

Para a coleta de dados foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturada composta por questões abertas, aplicadas junto aos gerentes e um analista de uma empresa do segmento

de bebidas, mais especificamente, uma distribuidora localizada no alto sertão paraibano atuante no mercado local há cinco anos, a fim de obter uma melhor exploração e compreensão dos questionamentos. Os dados foram obtidos por meio de gravações digitais com duração média de quatro horas e trinta minutos e transcritos com intuito de facilitar a análise.

A análise dos dados se deu por meio de uma análise interpretativa que de acordo com Silva (2016) possibilita compreender o universo de pesquisa a fundo relacionando o conhecimento do pesquisador com as informações empíricas obtidas durante a coleta dos dados. Segundo Alyrio (2009) esse tipo de análise considera mais a subjetividade do pesquisador, ou seja, sua maneira de interpretação e tem como objetivo considerar a totalidade, e não dados ou aspectos isolados.

A empresa estudada atua no ramo de comercialização de bebidas e está no mercado brasileiro a mais de vinte e cinco anos, sendo fundada em setembro de 2014 na cidade de Patos-PB, localizada no alto sertão paraibano. Classificada como uma empresa de médio porte (LTDA) tem como atividade principal o comércio atacadista de bebidas como cerveja, chope e refrigerante.

A organização possui noventa e dois funcionários, porém o foco central da pesquisa eram os gestores, os quais foram representados por códigos. Assim, foram entrevistados quatro colaboradores, dos quais três são gerentes, o primeiro é gerente vendas (EG1), o segundo atua no setor logístico (EG2), o terceiro gerente atua no setor de recursos humanos (EG3) e o quarto entrevistado foi um analista financeiro que atua no setor financeiro (EA1), o qual substitui o gerente de finanças por este residir na cidade Sousa-PB.

#### **4 ANÁLISE DE RESULTADOS**

Esta seção retrata os resultados da pesquisa com os gestores e um analista da organização. Vale salientar que a empresa preza pela capacitação dos seus funcionários, uma vez que alguns colaboradores possuem formação e trabalham na sua própria área de atuação, bem como engloba funcionários com outras formações e exige que possuam pelo menos o ensino médio completo. Por conseguinte, são apresentados resultados e análises da presente pesquisa.

De modo inicial quando questionados sobre o que seria conhecimento para a empresa e para o entrevistado, pôde-se perceber que os participantes responderam de formas diferentes e de modo particular, não havendo uma uniformidade do que é o conhecimento necessariamente para organização, mas que ele contribui para o crescimento da mesma. Em sua perspectiva EG1 disse que “(...) a empresa com o conhecimento mais elevado ela terá uma estratégia bem mais competitiva em relação aos concorrentes, uma empresa com conhecimento elevado, ela também tem uma capacitação de funcionários maior ‘pra’ que possam atuar no mercado com serviço bem mais qualificado. E ‘pra’ mim, conhecimento ajuda demais a identificar algumas oportunidades, a me auxiliar em alguma gestão de indicadores, que a gente consiga atuar no mercado e, também o mais importante é a liderança”. Segundo EG2 o conhecimento “para empresa é de extrema necessidade e fundamental ‘pra’ o crescimento tanto dela mesma quanto do próprio profissional. E para mim, eu acredito justamente no que a empresa acredita, que é necessário e que é importante para todo colaborador que quer crescer profissionalmente”. Já EG3 evidencia que “conhecimento é a oportunidade que o colaborador tem de conhecer o negócio. Conhecimento é poder, conhecimento é a oportunidade de saber o caminho que devo seguir”. EA1 corrobora enfatizando que conhecimento “para a empresa é você estar apto a fazer suas atividades. (...) E para mim, eu acho que é extremamente necessário (...)”.

Segundo Birkinshaw (2001), a GC pode ser vista como um conjunto de técnicas que facilitam o fluxo de conhecimento dentro da organização uma vez que, utiliza de práticas que

auxiliam o seu desenvolvimento organizacional. Ao questionar-se sobre quais as práticas utilizadas para disseminar o conhecimento pela empresa, notou-se que a organização utiliza como principal ferramenta o treinamento, mesmo dispondo de várias outras técnicas que a GC proporciona, as quais geram um ciclo virtuoso para disseminação do conhecimento. EG1 enfatizou que “a empresa atua muito em treinamentos”, como também é evidenciado nas falas de EG2 “a empresa investe constantemente em treinamentos”, EG3 “realização de treinamentos desde a contratação à níveis mais específicos” e EA1 “se tratando dessa empresa, a gente tem um padrão quanto aos treinamentos”.

Quando indagados sobre quais áreas e níveis organizacionais eram envolvidos com GC, observou-se que a organização preza pela participação de todos os departamentos e funcionários para que haja uma maior interatividade e com isso uma maior disseminação do conhecimento, como é exposto na fala de EG2: “todas as áreas são envolvidas, todas elas têm um cronograma que tem que ser cumprido tanto mensalmente como semestralmente para poder fechar no final do ano a sua matriz de conhecimento”. EG1 ainda acrescenta que “a gente viaja sempre para alguns congressos em várias cidades do Brasil para obter sempre mais conhecimento para aplicar na prática”. De acordo com Cavalcanti *et al.* (2006) a gestão do conhecimento envolve a interligação vinculada e intencional das pessoas, fatores chave do processo, para que seja possível o compartilhamento de ideias e raciocínios, almejando estimular a colaboração e a cooperação com vistas à promoção do desempenho da organização.

No que se refere a políticas e instrumentos de capacitação apropriados que venham a contribuir com uma cultura de compartilhamento do conhecimento, por meio das respostas dos funcionários constatou-se que há um padrão a ser seguido pela empresa, como é evidenciado na fala de EG1 ao dizer que “a gente segue um processo a nível mundial que se passa no Japão e seguimos em nossa região, no sertão da Paraíba e é um processo padrão, onde todo mundo segue” e na fala de EG3 que disse que “área estruturada com ferramentas de gestão adequadas onde os processos de recrutamento e seleção, avaliações de desempenho, programas de reconhecimento e os acompanhamentos dos pacotes de orçamentos são padronizados”. Observou-se também que a empresa tem seu foco principal no treinamento, um dos instrumentos usados na GC, como enfatiza EG2 ao dizer que “acontece através de uma matriz de treinamento” e respectivamente EA1 “o foco é o treinamento para elevar o conhecimento”. As empresas com intuito de manter seu sucesso empresarial, adotam a GC como modelo empresarial voltado para o mercado, conforme salientam Bueno *et al.* (2004), para alcançar produtividade, competitividade e lucratividade nas organizações.

Quando perguntados quais estratégias a empresa utiliza para o compartilhamento e criação do conhecimento na organização, os meios digitais se destacaram nas falas dos participantes como uma estratégia organizacional que facilitam esse processo. Porém, vale ressaltar que além da tecnologia, o relacionamento entre os funcionários e sua colaboração com o que a empresa acredita também contribuem para a disseminação do conhecimento. EG1 disse que “são utilizadas várias plataformas digitais, vídeos, campanhas mensais, além de plataformas *web*” e EG3 também relatou que “além da rotina de reuniões, a empresa dispõe de um plano de comunicação onde os colaboradores tem acesso a informações em sites, aplicativos, murais e informativos”. Já EA1 ressaltou que uma das estratégias adotadas pela empresa era promover a curiosidade do colaborador, dizendo que “uma forma para ele adquirir esse conhecimento é que ele busque uma curiosidade”. De acordo com Von Krogh *et al.* (2001) a capacidade de criação e compartilhamento do conhecimento é viabilizado mais do que pelas tecnologias e ferramentas de informação, pelo relacionamento, solicitude entre os indivíduos na organização. Os autores enfatizam que não ocorre necessariamente no espaço físico (ambientes físicos adequados) mas também no espaço virtual (e-mail, intranet), e espaço mental (experiências e ideias compartilhadas).

Ao serem indagados como ocorre a transferência do conhecimento entre a empresa, clientes e fornecedores, percebeu-se que a organização preza pela capacitação dos funcionários para um melhor relacionamento com clientes, como também utiliza canais facilitares para prestação de informações sobre a empresa. EG1 evidenciou na sua fala que “a gente usa o meio de internet com aplicativos como Instagram, tem o site que fala sobre nossos produtos” e a ainda destacou “nossos vendedores, funcionários, são capacitados para estar divulgando esses conhecimentos junto com os clientes”. EG2 respondeu: “existe uma base para todas as ferramentas e é feita essa divulgação tanto via *web*, como por mídias e padrões”. EG3 disse que “através de pesquisas de satisfação e visitas da liderança aos clientes”. Vale ressaltar a fala de EA1 ao dizer que “através da conscientização, porque, por exemplo, nós temos o nosso padrão, padrão bem simples, então buscamos conscientizar tanto fornecedor quanto o cliente, porque seguimos tal maneira”. Mesquita (2006) afirma que o compartilhamento de conhecimento acontece a partir da efetiva interação humana. E as duas formas mais efetivas para permitir a geração e a transferência de conhecimento é nutrindo os relacionamentos e promovendo uma troca de informações dentro e fora da empresa.

A respeito de como são realizadas as reuniões para ouvir as opiniões dos funcionários, sabendo que estas venham a contribuir de forma positiva na maioria das vezes com o crescimento da empresa, foi possível perceber que a organização procura manter o contato e o diálogo de ideias e melhorias entre os funcionários de maneira frequente, como expressou EG1 “as reuniões são realizadas diárias, semanais, mensais e anual”, EG2 também destacou que “são feitas semestralmente, uma pesquisa de engajamento quando a gente vai identificar o que é que a gente tem de oportunidade para melhorar dentro da empresa, além de outra pesquisa de serviços gerais, onde a gente abre lacunas para melhorar a questão de estrutura para o colaborador e também através de bate-papos semanais por meio das reuniões de controle”, EG3 disse “são realizadas frequentemente” e EA1 respondeu que “temos uns bate-papos que são feitos mensalmente, fora isso temos um *feedback* feito anual”.

Em relação ao uso de lições aprendidas, a organização, mediante a entrevista, mostrou que possui mecanismos padrões para reutilização do conhecimento arquivado na memória organizacional, o programa “melhores práticas” que faz reuso desse conhecimento de acordo com a necessidade da empresa naquele momento, explicitado nas falas de EG1 que relatou que “a gente tem um programa que se chama melhores práticas, onde podem ser usadas em todo território nacional, por exemplo, um funcionário exerceu uma prática que melhorou os rendimentos, melhorou sua meta, melhorou os seus resultados e aí pode ser aplicado para todo mundo e todo mundo pode reutilizar, com isso a gente joga essa melhor prática no site e todos podem pegar e podem compartilhar em qualquer lugar do território nacional” e EG3 também confirmou “chamamos de melhores práticas”. Segundo Freire *et al.* (2012), a memória organizacional é tida como uma “ferramenta” da organização para o gerenciamento de seus ativos intelectuais, onde propicia o compartilhamento, reuso do conhecimento corporativo, do conhecimento individual e das lições aprendidas na execução das tarefas da organização.

Por meio das falas dos participantes foi possível identificar que a empresa possui canais que facilitam a disseminação do conhecimento, tanto internos (*savi*, *help desc* e *WhatsApp*) como externos (portais *web*), como afirma EG1 “temos um site interno que se chama SAVI, onde colocamos todos os nossos planos de ações que saem das reuniões para que todo mundo esteja olhando lá, a fim de conseguir fechar esses planos e concluí-los” e EG3 que “a empresa dispõe de um plano de comunicação interno e também externo onde os colaboradores tem acesso a informações em sites, aplicativos, murais e informativos”. Assim como enfatizam EG2 “portais *web*, intranet, site, ferramentas de comunicação até *WhatsApp*” e EA1 “quanto a questão de compartilhamento de conhecimento, a gente utiliza canal *WhatsApp*, acho que comum, mundial, para estar tratando de problemas que devem ser solucionados e também em nossas reuniões matinais”. Conforme Magnani (2004) as



organizações do conhecimento fazem uso intensivo da informação. A tecnologia da informação utilizada inclui ferramentas para trabalho em grupo, uma diversidade de meios de comunicação, as quais facilitam o compartilhamento do conhecimento, tais como correio eletrônico, intranet, redes internas de telefonia e de comunicação de dados, dentre muitas outras.

Quanto a questão de como é feita a transferência do conhecimento na sucessão/substituição de algum cargo, notou-se que empresa prepara os profissionais que apresentam potencial em alguma atividade (*mentoring*), utilizando um método próprio da organização (sucessão/passagem de bastão), como é exposto nas falas de EG1 “a gente tem aqui um programa que se chama sucessão, onde todo gerente, todo supervisor, todo cargo de liderança, escolhe um funcionário para que ele consiga conduzir as suas atividades” e ainda ressaltou “na empresa, trabalhamos com uma regra a qual nenhum líder, nenhum gerente, seja quem for, cresce na organização se não tiver uma pessoa adaptada, uma pessoa treinada, capacitada para assumir sua vaga”. EG2 “através de *book* de treinamento, treinamento *in loco* e passagem de bastão do colaborador que vai assumir a função”, como também EG3 “através de um treinamento de integração na nova função, chamado de passagem de bastão” e EA1 disse “a gente segue um padrão, é necessário passar por todos os tipos de treinamento e existe colaboradores responsáveis por cada função, por cada área”.

A respeito de quais ferramentas são aplicadas para apoiar a identificação e seleção dos conhecimentos necessários em cada departamento, aqueles que venham contribuir de forma eficaz para o crescimento do departamento e conseqüentemente da empresa, foi relatado na entrevista que a empresa possui um mecanismo padrão, onde os funcionários são acompanhados e avaliados frequentemente, como é evidenciado na fala de EA1 “utilização do padrão da empresa, a gente se apega a isso”. EG1 e EG2 explicaram, respectivamente, que “nós trabalhamos com uma ferramenta bastante bacana, que se chama ciclo de gente, onde acompanhamos o funcionário o ano todo e aí ele é submetido a algumas etapas desse ciclo” onde o conhecimento é obtido por meio da “matriz de habilidade e também o ciclo de gente”. EG3 citou, complementado, o “ciclo PDCA e planejamento estratégico”. De acordo com Magnani (2004) uma das formas de contribuir para a gestão do conhecimento é criando-se ferramentas que auxiliem no gerenciamento do conhecimento existente na organização, almejando obter pessoas capacitadas e conhecimentos necessários que contribuam com o crescimento empresarial.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conhecimento organizacional é um ativo intangível que se renova de forma contínua à medida que é adquirido ao longo das interações sociais dentro das organizações. Diante disso, percebeu-se que o diálogo disseminado entre a empresa e seus funcionários, representantes e fornecedores no intuito de compartilhar o conhecimento se desenvolve por meio da participação em reuniões e treinamentos, principais práticas também consideradas pela organização como elementos da GC organizacional.

Tornar o conhecimento individual em coletivo gera inúmeros benefícios para uma organização, como criatividade, maiores informações, facilidade de comunicação, manutenção da memória organizacional, entre outros. A presente pesquisa demonstrou que processo de conversão do conhecimento na empresa se dá a partir de ferramentas como: *mentoring*, canais e mídias digitais, lições aprendidas, melhores práticas, mas principalmente por meio das reuniões, sobretudo de treinamentos. A disseminação do conhecimento por meio dessas práticas é indispensável para as organizações que desejam obter valor competitivo, inovação e soluções criativas, como também agilidade e capacidade de resposta aos problemas imediatos.

Assim, pode-se inferir que o processo de criação, desenvolvimento e compartilhamento do conhecimento na empresa são incentivados pela organização, embora de modo mais simples e, têm alcançado resultados satisfatórios por meio do uso das práticas que a GC promove, garantindo que ela seja produtiva no alcance de seus objetivos organizacionais. Contudo, é necessário que haja uma maior conscientização da importância do conhecimento e de sua gestão na organização de forma mais específica acerca de suas práticas, pois foi possível notar que há uma compreensão ainda embrionária por parte dos entrevistados na socialização, externalização, combinação e internalização dos saberes individuais e coletivos da organização.

Dessa forma, é importante que haja capacitações acerca do que é a GC em si, a fim de ter uma obtenção de maiores resultados e melhores benefícios. Portanto, a busca por conhecer o que é gestão do conhecimento, suas práticas e os benefícios estratégicos que ela proporciona é de fundamental importância para as organizações, pelo o fato de que o uso eficiente desse conhecimento a torna constantemente produtiva e inovadora, conseqüentemente competitiva.

Com relação a limitação para a realização desse estudo pontua-se o fato de alguns gerentes da referida empresa não se disponibilizarem a contribuir com a pesquisa, impossibilitando atingir o número de entrevistados em sua totalidade. Para futuras pesquisas sobre o tema em questão, sugere-se o uso da espiral do conhecimento como instrumento de investigação e acompanhamento dos níveis de disseminação deste saber nas organizações com intuito de obter resultados mais aprofundados.

Por fim, a partir dessa discussão pôde-se constatar que a gestão do conhecimento se dá por meio do conjunto de ações, descritas anteriormente, apesar disso se faz necessário que haja um maior aprofundamento de como o conhecimento é disseminado na organização por meio da utilização dos níveis de conversão (socialização, externalização, combinação e internalização).

## REFERÊNCIAS

- ALENCAR, M. M. C.; FONSECA, S. J. J. **Gestão do Conhecimento**. Editora: Egus, 2015.
- ALYRIO, D. R. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração**. Volume único/ Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.
- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- BATISTA, F. F.; **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão** – Brasília: Ipea, 2012.
- BUENO, S. G.; BENEVIDES, S. V. M.; ALBIERO, B. M.; VAZ, R. S. Gestão estratégica do conhecimento. **Rev. FAE**, Curitiba, v.7, n.1, p.89-102, jan./jun. 2004.
- BIRKINSHAW, J. Why is knowledge management so difficult? **Business Strategy Review**, v. 12, n. 1, p. 1118, 2001.
- CAVALCANTI, E. M. T.; ALMEIDA NETO, H. S. C.; ALMEIDA, S. F. **Inovação tecnológica, gestão do conhecimento e competitividade nas pequenas e médias empresas: um estudo exploratório na indústria calçadista em Campina Grande – PB**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGET, 3., 2006.
- FREIRE, S. P.; BENETTI T. T. K. C.; HELOU FILHO, E. A.; GILWAN, S. G. Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**, Santa Catarina, vol. 14, núm. 33, agosto, 2012, pp. 41-51.
- GASPAR, M. A. *et al.* **Gestão do conhecimento em empresas atuantes na indústria de software no Brasil: um estudo das práticas e ferramentas utilizadas**. Informação & sociedade: estudos, v. 26, 2016.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.
- MAGNANI, M. **Identificação de fatores críticos de sucesso para formulação de estratégias que minimizem a perda de competência organizacional de um centro de P&D agropecuário**. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2004.
- MAGNANI, M.; HEBERLÊ, O. L. A. **Introdução à gestão do conhecimento** – Pelotas: Embrapa Clima Temperado, 2010.
- MELO, L. E. V. **Gestão do Conhecimento – Conceitos e Aplicações**. Editor, Erica, 2003.
- MESQUITA, F. S. B. **Gestão do conhecimento e criação de valor: um estudo exploratório em empresas brasileiras** – São Paulo, 2006.
- MORESI, E. A. D. **Inteligência organizacional: um referencial integrado**. Ciência da Informação, v. 30, n. 2, p. 35-46, 2001.

MORESI, E. A. D. **Gestão da informação e do conhecimento**. In: TARAPANOFF, K. (Org). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001. p. 111-142.

PICININ, T. C.; KOVALESKI, L. J; RAIMUNDI, V. C. *Gestão do conhecimento e inovação: um enfoque logístico*. **FAFIT-FACIC**, Itararé – SP – Brasil, v. 01, n. 01, jan./jun. 2010, p. 17-29.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **A gestão do conhecimento nos pequenos negócios**. 7 ago. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-gestao-do-conhecimento-nos-pequenos-negocios,f32926ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 26 set. 2019.

SILVA, S. D. M. **Implicações no ambiente de aprendizagem na formação de mestres profissionais**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2016.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre/RS: Bookman, 2008. Altas, p. 23.

TERRA, J. C.; ANGELONI, T. **Understanding the difference between information management and knowledge management**. In: CONGRESSO DO IAMOT, 12. 2003, Nancy- França. Anais. Nancy-França: [s.n], 2003.

VALENTIM, M. L. P. *et al.* **O processo de inteligência competitiva em organizações**. Data Grama Zero, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1-23, 2003.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K; NONAKA, I. **Facilitando a criação do conhecimento: reinventado a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 1-205.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### 1 – IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

Data de fundação da empresa:

Ramo de atuação:

Atividade principal:

Número total de funcionários:

Classificação quanto ao porte da empresa (de acordo com o faturamento):

### 2 – INFORMAÇÕES SOBRE O FUNCIONÁRIO ENTREVISTADO

Idade:

Formação:

Cargo:

Departamento/área:

Tempo na empresa:

### 3 – EM RELAÇÃO A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA EMPRESA

1. O que é conhecimento para a empresa? E, para você?
2. Quais ações (práticas) que a empresa realiza voltadas a desenvolver a gestão do conhecimento?
3. Quais são as áreas e níveis organizacionais envolvidos com GC? Como participam?
4. A gestão de pessoas está organizada e dispõe de políticas e instrumentos de capacitação apropriadas para contribuir com uma cultura de compartilhamento de conhecimento? Se, sim. Quais?
5. Quais estratégias são utilizadas pela empresa para o compartilhamento e criação do conhecimento na organização?
6. Como ocorre a transferência de conhecimentos entre a empresa, clientes e fornecedores?
7. Como são realizadas as reuniões a fim de ouvir as opiniões dos funcionários?
8. A empresa possui mecanismos para armazenar e reutilizar lições aprendidas?
9. Quais canais de comunicação a empresa usa para facilitar o compartilhamento do conhecimento?
10. Com o que é feita a transferência do conhecimento na sucessão/substituição de algum cargo?
11. Quais ferramentas são aplicadas para apoiar a identificação e seleção dos conhecimentos necessários ao seu departamento?

## AGRADECIMENTOS

Gratidão ao meu bom Deus que é o centro de minha vida e a força que me sustenta. À minha amada Mãe do Livramento por me guiar e interceder por mim em todos os momentos, alegres ou tristes. Ao meu santinho, São Bento, por me livrar de todo o mal e a minha Santa Teresinha por derramar chuva de rosas na minha vida.

Aos meus amados pais, Patrício e Maricélia, exemplos de determinação, ternura, carinho, cuidado e fontes inesgotáveis de amor, por todo o esforço e por sempre acreditarem em mim. E aos meus irmãos, Matheus e Mahely, por estarem comigo em todos os momentos e me amarem do jeito que sou.

Aos meus avós Pedro, José e Maria (*in memorian*) que vivem em meu coração, por sempre me amarem. A minha amada avó materna, Zélia, exemplo de firmeza e amor na vida de todos nós, por cada conselho dado.

Ao meu amado pai espiritual e amigo para toda vida, Padre Jerinaldo, pelos seus incentivos, conselhos, cuidado, amor para comigo e por sempre se fazer presente em minha vida.

A minha querida orientadora, Francisca Rozângela Lopes de Sousa, por todo apoio, disponibilidade, incentivo, convívio, carinho e amizade. Por sempre acreditar em mim e contribuir na minha vida e caminhada acadêmica.

A todos os docentes do curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba por contribuírem com seus ensinamentos na minha formação profissional, de forma muito especial e cheia de gratidão a minha querida professora, Mary Dayane Souza Silva, que foi sem dúvidas, essencial na minha trajetória e é merecedora de todo mérito, obrigada por todo carinho, amizade, disponibilidade, ajuda e apoio.

Aos meus colegas de curso, em especial a primeira pessoa que falei no primeiro dia de aula e primeira amiga que fiz na universidade, minha dupla querida Karliene, por todos os momentos bons e ruins que compartilhamos juntas.

A minha prima Samara, que dividi apartamento e compartilhei ótimos momentos, obrigada por me ajudar e me apoiar nesse trajeto. A minha amiga e companheira do Apto. 01, Thaiz, por ter se tornado tão especial na minha vida.

A todas as pessoas de bom coração e boa vontade, que desde uma palavra amiga até as caronas dadas, me ajudaram nesse percurso.

A todos, minha sincera gratidão e carinho!