

**ESTUDO MULTI CASO SOBRE AS SETE DIMENSÕES DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO NAS MAIORES EMPRESAS ASSOCIADAS AO CENTRO
EMPRESARIAL DE FLORES DA CUNHA.**

Josiane Aparecida Zoto^a

^a Pós Graduada em Gestão Comercial. Faculdade da Serra Gaúcha (FSG). josi_zotto@hotmail.com

Informações de Submissão

Josiane Aparecida Zoto
Endereço:

Recebido em 01/02/2016
Aceito em 03/03/2016
Publicado em 10/05/2016

Palavras-chave

Gestão do Conhecimento, Sete
Dimensões, maiores empresas do
município.

Keywords

Knowledge Management, Seven
Dimensions, largest companies in the
city

Resumo

O Conhecimento Organizacional, sob seus mais diversos aspectos, deve ser tema da gestão contemporânea, especialmente em face à complexidade sem precedentes do mercado em que as empresas estão inseridas. O Centro Empresarial de Flores da Cunha está atento a essas demandas, tendo sido selecionado como objeto deste estudo. A partir da lista de empresas associadas ao Centro Empresarial foram selecionadas para o estudo as maiores empresas destacadas no perfil socioeconômico do ano de 2015 desenvolvido pelo município. Dessa forma, o problema que orientou a pesquisa foi quais as práticas das Sete Dimensões da Gestão do Conhecimento são utilizadas pelas maiores empresas associadas ao Centro Empresarial de Flores da Cunha? As Sete Dimensões da Gestão do Conhecimento consideram desde a alta administração, sistemas de informação, cultura organizacional, estrutura organizacional, administração e práticas de recursos humanos, mensuração de resultados e aprendizagem com o ambiente. O objetivo geral é descrever as práticas das Sete Dimensões da Gestão do Conhecimento utilizadas pelas maiores empresas associadas ao Centro Empresarial de Flores da Cunha. O trabalho baseia-se nos estudos de Terra (1999, 2000, 2001, 2012). E para a análise é utilizada os métodos de pesquisa qualitativa e quantitativa, através de questionário e grupo focal. Após a análise dos dados coletados foi possível visualizar as dimensões que necessitam de uma análise mais profunda pelas empresas. Para melhor entendimento e conclusão do trabalho foi realizada uma comparação das dimensões e concluiu-se através das análises que é necessário que as empresas busquem maior conhecimento sobre este assunto.

Abstract

The Organizational Knowledge, under its various aspects should be the subject of contemporary management, especially considering the unprecedented complexity of the market in which the companies operate. Centro Empresarial de Flores da Cunha (the City Corporate Center) is aware of these demands, so it was selected as the object of this study. From the list of the associated companies in this business center, this study selected the largest companies highlighted in the socioeconomic profile in 2015 which was developed by the municipality. Thus, the problem that guided the research was: Which of the Seven Dimensions of Knowledge Management practices are

used by the largest furniture companies associated in the Business Center? The Seven Dimensions of Knowledge Management consider from senior management, information systems, organizational culture, organizational structure, human resources management and practices, results measurement and learning about the environment. The overall objective of this study is to describe the practices of Seven Dimensions of Knowledge Management used by the largest companies of the Centro Empresarial de Flores da Cunha (Business Center). The research is based on studies of Terra (1999, 2000, 2001, 2012). And the analysis used the qualitative and quantitative research methods, using questionnaires and focus groups. After analyzing the collected data, it was possible to envisage the dimensions that require further analysis by the companies. To better clarify and conclude the research, it was conducted a comparison of the dimensions. Finally, through analysis, it was concluded that it is necessary that the companies seek further knowledge on this subject.

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário político e econômico as empresas precisam se adaptar, essas mudanças podem vir com ameaças para aquelas empresas que resistem, e precisam estar preparadas para se tornar competitivas e focar esforços em competências chaves das áreas do conhecimento.

O mundo está numa crescente necessidade de informação, devido as constantes incertezas e turbulências do mercado, vive-se em um momento de importante transição do ambiente econômico. A Gestão do Conhecimento (GC) para Terra (2000) vai ao entanto muito além do investimento em tecnologia ou o gerenciamento de inovação, o conhecimento nas organizações passa pela compreensão das características do ambiente. O crescimento veloz dos desafios não permite que as empresas concentrem seus esforços em alguns indivíduos ou áreas das organizações. A Gestão do Conhecimento possui ferramentas que ajudam a direcionar as dificuldades para a melhor solução. Como uma estratégia central para desenvolver a competitividade de empresas e países, discute o investimento em pesquisa e desenvolvimento, e os avanços da tecnologia gerencial com a finalidade de trazer resultados relevantes às empresas. Olhando a situação econômica e política e a procura das empresas por ajuda na gestão do seu negócio, pensou-se em desenvolver conteúdo que possa levar aos empresários, mais conhecimento sobre: Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva.

O Centro Empresarial de Flores da Cunha foi fundado em 1990 por um grupo de empresários comprometidos com o desenvolvimento econômico do município. Com 26 anos de existência o Centro Empresarial já conquistou o posto de uma das entidades sem fins lucrativos mais expressivos da Serra Gaúcha. Possui um quadro de 1335 associados entre pessoa jurídica e física que representam o segmento de indústria, comércio e serviço de

pequeno, médio e grande porte. A troca de informações, a capacitação, a qualificação das empresas associadas e a ampla estrutura, somada a gama de serviços e produtos oferecidos, são resultado desta conquista.

As empresas preocupam-se com as oportunidades do mercado, planejam estratégias, porém algumas vezes essas estratégias falham. E um dos principais motivos é a falta de informação, e não conhecer o cenário que está por vir para tomar as ações mais eficientes. Muitas dessas empresas não sabem quais as ferramentas da GC e o quanto podem agregar a sua empresa com inteligência compartilhada, que podem trazer benefícios a elas, e com isso acabam perdendo informações e compartilhamentos de grande valia, e não conseguem visualizar que o conhecimento é importante para a competitividade das empresas. Para Terra (2001) a perspectiva de Gestão de Conhecimento é:

A Gestão do Conhecimento tem tido normalmente uma perspectiva interna, ou seja, está voltada principalmente para as informações e conhecimentos que são gerados e acumulados internamente na organização, mas que podem ser subaproveitados sem processos sistemáticos para sua codificação, compartilhamento e uso. (TERRA, 2001, p. 2).

O objetivo geral é descrever as Sete Dimensões da Gestão do Conhecimento e a importância da Inteligência Competitiva. O foco do trabalho foi às sete dimensões da Gestão do Conhecimento, mas não se deve deixar passar a importância do conhecimento das práticas da empresa na Inteligência Competitiva, no Capital Intelectual, Gestão de Competências, Gestão da Informação, Aprendizagem Empresarial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentada a fundamentação dos assuntos necessários para o desenvolvimento deste artigo. Mostra-se um conceito sobre a Gestão do Conhecimento conforme Terra, 2005 “A Gestão do Conhecimento muitas vezes passa pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e também pelo entendimento das necessidades individuais e coletiva associados aos processos de criação e aprendizado” (Terra, 2005) e segundo Hilsdorf, 2010 “Inteligência competitiva é uma forma proativa de captar e organizar informações relevantes sobre o comportamento da concorrência, mas também dos clientes e do mercado como um todo, analisado tendências e cenários, e permitindo um melhor processo de tomada de decisão no curto e longo prazo”. Além do

aprofundamento no assunto Sete Dimensões que é o tema escolhido deste estudo. Além de estudos já feitos por outros autores em artigos e livros foram apresentados no decorrer do assunto.

2.1 Conceitos

Dentre vários conceitos sobre Gestão do Conhecimento podemos citar Nonaka & Takeuchi (2008) a gestão do conhecimento é um processo do qual o conhecimento é criado, difundido e incorporado a produtos, serviços, sistemas e pessoas de uma organização. Alguns conceitos sobre GC são básicos, como um processo de criação, armazenamento, disseminação, captura e uso. Além de que o conhecimento é um recurso chave para a competitividade de qualquer negócio, através de algumas práticas possíveis de serem implantadas em uma pequena empresa, tornando-a mais produtiva e mais lucrativa. Destaca Drucker (2001) sobre “trabalhadores do conhecimento” desde 1959, e Masfield e outros já tabulassem as listagens daqueles engajados em ciência e tecnologia, ainda levaria muitos anos para que a profunda importância de pessoal qualificado e com talento criativo começasse a ser muito apreciada, assim como suas implicações para a gestão da inovação.

Para Moraes (2010, p. 169) “a gestão do conhecimento é uma das vertentes mais importantes e críticas das organizações modernas, para as quais as inovações e a competitividade são fatores fundamentais de sobrevivência e crescimento”.

Gestão do conhecimento conceitua-se em agir de forma inteligente dentro de determinada organização, e ambiente de convívio. Vários autores como Davenport e Prusak (2003), Moran (1994), Loughbridge (1999), destacam que “a gestão do conhecimento é uma aquisição, um conjunto de processos de criação.” Conceituam GC como uma forma de atingir objetivos, melhorar estratégias, tomar decisões. Cada um segue uma linha de pensamento e conceito diferente, mas com o mesmo objetivo, obter resultados.

O conhecimento tácito é o conhecimento pessoal, algo concreto *know-how*, técnicas e habilidade que permitem ao indivíduo, saber-fazer. Já o conhecimento explícito é algo que se pode transmitir linguagem sistemática que permite o indivíduo saber, compreender e entender. Como destaca Charan (2007, p. 1) “*know-how* é o que separa os líderes realizadores, que produzem resultados – dos não realizadores. É a característica inconfundível daqueles que sabem o que estão fazendo, que criam valor intrínseco de longo prazo e alcançam metas de curto prazo”.

A Inteligência competitiva traz consigo a importância de conhecer o mercado, concorrentes e cliente, torna uma empresa mais competitiva devido à grande importância de ter o compartilhamento de suas inteligências.

2.2 As Sete Dimensões

As sete dimensões da gestão do conhecimento buscam descrever os setores dentro de uma organização, é um método que analisa atitudes. Busca fazer com que a gestão do conhecimento seja entendida de uma forma mais simples.

2.2.1 Estratégia e Alta Administração

Terra (2000) ressalta que o seu papel é indispensável na clarificação da estratégia empresarial e na definição das metas. A alta administração tem o papel de estruturar suas estratégias, pontos fortes e pontos fracos, e estabelecer metas que estimulem seus funcionários a participar desses desafios propostos. Além do mais é preciso que o gestor ou líder compartilhe com seus colaboradores quais são as estratégias de crescimento da empresa.

O conceito da alta administração segundo Terra (2001) é a definição e foco nos campos do conhecimento, clarificação da estratégia empresarial, definição de metas desafiadoras e motivadoras. O papel da alta administração tem o objetivo e formulação de políticas de pessoal. Conforme se entende essa dimensão é responsável pela análise, entendimento e criação da estratégia conforme a cultura da empresa. Não cabe a alta administração mudar isso, mas fazer com que a empresa se adapte as estratégias e inovações.

Uma estratégia que a empresa deve desenvolver é referente à gestão do conhecimento. Um nível elevado de consenso sobre as habilidades da organização é muito importante para a GC, pois facilita o desenvolvimento de estratégias que alavancam estes ativos (Terra, 2007, p. 3). O autor ainda diz “que é importante para a organização por que direciona esforços individuais e coletivos com o objetivo de melhorar estas habilidades e competências.” A empresa deve ter sua estratégia exposta para toda a organização, e com fácil acesso aos indivíduos que trabalham, pois facilita a produção e o desenvolvimento de um bom trabalho. Quando as pessoas se sentem parte da estratégia, acabam adquirindo importância dentro da empresa.

Visando que a estratégia da organização não está só focada em mercado, clientes, e produtos, mas também, na capacitação dos funcionários, contratação de funcionários capacitados, melhorias internas, valorização das competências que compõem o

grupo. Com isso o papel da alta administração é conduzir essas estratégias e deixar de forma clara e visível o conhecimento dos objetivos, visão e estratégias da organização aos funcionários.

O comportamento da alta administração também interfere ou estimula os indivíduos a serem mais produtivos, motivados e trazerem resultado. As sete dimensões da gestão do conhecimento buscam descrever os setores dentro de uma organização, é um método que analisa atitudes. Busca fazer com que a gestão do conhecimento seja entendida de uma forma mais simples.

2.2.2 Sistema de Informação

Inicia-se o conceito da 2ª dimensão dizendo que as pessoas se motivam mais quando conhecem quais as estratégias, os objetivos da empresa que estão incluídas. Acabam se sentindo parte da estratégia da organização e com isso trabalham melhor e motivadas, elas gostam de saber que trazem resultados para a organização. É necessário que a empresa de atenção à forma que fornece as informações a seus funcionários, para que não fique complicada de mais de se entender. Terra (2007, p. 14), diz que “as informações advindas dos níveis operacionais da empresa devem ter mecanismos e canais adequados para suas efetivas transmissões diretas ou indiretas para os níveis mais altos da administração”.

O papel dos sistemas é levar informações que precisam ser confiáveis a quem recebe. Algumas informações dentro da organização são confidenciais, e a empresa precisa criar mecanismos que repassem de forma segura. A falta de informação ou o difícil acesso a elas pode prejudicar a empresa, é importante que as empresas forneçam meios de fácil acesso as informações que cada setor necessita.

Uma das estratégias da alta administração para que a empresa sobreviva é a informação qualificada, certa, no tempo certo, no lugar e na forma desejada. Consegue concluir que o sistema de informação utilizado na GC serve para comunicar de forma correta e precisa os conhecimentos. Mas é importante que se tenha certo conhecimento de operação e que as informações sejam transparentes, verdadeiras e claras. Um exemplo de sistemas usados em empresas líderes é a intranet e extranet.

Marchand (1997, p.6) *apud* Meireles (2004, p. 17) afirma que a cultura da informação é vital para a empresa que quer mudar, isto é, para a empresa que quer ajustar-se para superar ameaças reais ou potenciais, internas ou externas. Citou-se nessa dimensão que a informação correta e compartilhada de forma certa é de forte valia a empresa. Mas também é

importante dizer que a comunicação inteligente e passada de forma correta, traz benefícios competitivos à empresa de interação entre os funcionários, clientes e fornecedores.

2.2.3 Cultura Organizacional

Baseada no trabalho de equipe multidisciplinar com alto grau de autonomia. Terra (2001) cita algumas características de cultura organizacional:

- a) Inovação, experimentação e aprendizado contínuo;
- b) Otimização de todas as áreas da empresa;
- c) Longo prazo.

O autor também apontou a cultura organizacional, que é entendida pelos valores e normas que ajudam a entender o propósito da empresa. Os gestores e líderes devem dar atenção ao que a empresa apresenta aos funcionários, quais suas estratégias, valores, missão. E com o auxílio do sistema de informação, o compartilhamento é possível para interagir todos em uma única missão, manterem a empresa competitiva e desenvolver novas ideias e inovações. Conforme Oliveira (2004) a missão pode ser “a finalidade mais ampla ou o objetivo maior que engloba a contribuição social da organização, a partir das expectativas da sociedade e do mercado”. Entende-se que a missão faz parte do que o mercado ou a sociedade espera da empresa.

2.2.4 Estrutura Organizacional

Terra (2007, p. 55) menciona a que as organizações com estruturas mais flexíveis permitem um melhor aproveitamento da competitividade e experiência das pessoas. Já as empresas voltadas para o modelo da Era Industrial têm grande dificuldade para se reorganizar, pois toda inovação exige detalhamento de cargo e grau de formalismo. Rezende (2008, p. 60) aponta em seu livro:

Que a estrutura organizacional está relacionada com a formalização das responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais da organização, projetando, ordenando, padronizando e coordenando as atividades e os relacionamentos dos seus níveis hierárquicos e suas decisões.

A estrutura organizacional, conforme percebido vem mudando e trazendo aos funcionários espaços de laser, onde as pessoas podem descontrair e tornar-se mais criativas no trabalho. Principalmente grandes empresas estão investindo nesse ambiente mais

aconchegante e menos hierárquico. Deixando que seus funcionários evoluam juntamente com a empresa. Podem-se citar também as comunidades de práticas, que o objetivo é a troca de ideias fora da empresa, por ambientes virtuais. O encontro em grupo também é utilizado, pois permite que as pessoas discutam e troquem ideias no momento. Rosini (2003, p. 94), comenta que “o conjunto desse processo funcionário x empresa estabelece uma relação muito forte entre ambas”.

O processo de trabalho está também relacionado à forma que a empresa pretende atender seu cliente, de que forma vai fornecer informações a seus fornecedores. Pode-se entender a estrutura organizacional como um ciclo que depende de todo um sistema de trabalho para conseguir fluir. As comunidades de prática por serem muitas vezes utilizada pelas empresas, sem elas saberem traz benefícios para a competitividade. É também trabalhada nessa dimensão a inteligência competitiva. Citando novamente Terra (2007) “o processo de *benchmarking* pode também envolver comparações entre áreas e operações de naturezas diferentes”.

2.2.5 Administração de Recursos Humanos

A administração de recursos humanos tem muitos detalhes a serem analisados na contratação de funcionários, no comportamento, e no bom desempenho no seu setor e função. Além de trabalhar com avaliação de cargos e salários. A administração de recursos humanos deve avaliar quais são as práticas de gestão de pessoas aplicadas na organização, pois somente uma gestão de pessoas adequada orientará a uma gestão do conhecimento viável, diz Terra (2000).

O objetivo da administração de RH é contratar e manter pessoas com habilidades, competências e comportamentos que contribuam com o desenvolvimento do conhecimento. Em resumo, a empresa deve investir nos funcionários com capacitações que estimulem sua criatividade e motivação. Concluindo essa dimensão e com base no que Domingues & Neves (2009) dizem que o capital humano deve ser valorizado, e quanto mais capacitado a pessoa mais vantagens de desenvolvimento traz o trabalho e a empresa.

2.2.6 Mensuração de Resultados

A mensuração de resultados permite avaliar as relações sistêmicas entre várias áreas e processos da organização. Visa também buscar poucos indicadores, simplicidade,

além do mais a mensuração busca avaliar várias dimensões do capital intelectual. Como uma forma de dar *feedback* a empresa, essa análise inclui algumas áreas estratégicas: clientes, colaboradores, finanças, operações e criação de ativos intangíveis (valores). Alguns exemplos específicos, dito por Terra (2007, p.93), satisfação e fidelidade do cliente, índice de “clima organizacional” e satisfação dos colaboradores, e medidas de eficiência e eficácia em vários processos centrais da empresa.

Para Davenport e Prusak (2003), o objetivo da mensuração de resultado é medir ou melhorar o valor do capital do conhecimento, esforços no sentido de promover a conscientização e a receptividade cultural, iniciativas em prol da mudança de comportamento em relação ao conhecimento e tentativas de melhoria do processo da gestão do conhecimento.

2.2.7 Aprendizado com o Ambiente

Essa dimensão baseia-se no ambiente externo como forma de aumentar o aprendizado. Busca por intermédio de alianças com outras organizações e de estreitamento de relacionamento com os clientes, através do compartilhamento de conhecimento com outras empresas, fornecedores clientes, e internamente com uma mensuração pelos funcionários. As organizações devem se preocupar permanentemente em aprender, seja no relacionamento com o cliente, seja no âmbito de parcerias com outras empresas e universidades e institutos de pesquisa (TERRA, 2001). O primeiro conceito sobre aprender vem do autor Carvalho (1999, p 18) “aprender é essencialmente um processo contínuo de aquisição de novas formas de conduta ou de modificação de formas de conduta anterior”.

A integração com o meio externo agrega valor a organização. Deve-se analisar que grandes empresas não conseguem fornecer seus componentes produzindo totalmente sozinha, ela necessita de fornecedores que estejam sempre preparados para lhe abastecer. Isso deve acontecer também às micro e pequenas empresas, por serem consideradas pequenas quando estudada a oportunidade de criar parcerias, deve focar nesse meio de crescimento.

Não é deixando seu processo e produto escondido da visão de todos que isso trará mais lucro a empresa, quando o fornecedor, o cliente se sente parte do desenvolvimento, eles acabam adquirindo confiança e de certa forma fidelizando essa parceria. Algumas empresas exemplos, como a Toyota, que compartilham com seus fornecedores quais serão seus próximos produtos, e com isso consegue estar sempre à frente de seus concorrentes, pois não se preocupa se algum deles irá contar qual a nova invenção, quando isso se espalha seu produto já está no mercado.

As sete dimensões são peças fundamentais no entendimento da gestão do conhecimento, pois busca de forma clara mostrar cada setor da empresa. Com isso a abordagem teórica desenvolvida no decorrer da fundamentação teórica deu base para a técnica de coleta de dados.

3 METODOLOGIA

Conforme Yin (2005, p. 19) salienta que estudo de caso representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos. Cabe salientar que “a pesquisa não é apenas compilação ou reorganização de dados já conhecidos ou escritos nem a mera elaboração de ideias: ela exige comprovação e verificação” (Abrão, 2002, p. 12). Para Lakatos e Marconi (1999) ressaltam que o ponto de partida da pesquisa encontra-se no problema que se deverá definir, examinar, avaliar, analisar criticamente, para depois ser tentada uma solução.

A estratégia de pesquisa utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo. Foi proposto para esse artigo uma pesquisa descritiva, um estudo multicaso e uma abordagem qualitativa e quantitativa, pois teriam maior ênfase e conseguiria analisar quais as ferramentas as empresas pesquisadas (associadas ao Centro Empresarial), teriam maior conhecimento. Para iniciar a análise usou-se a Estatística Descritiva que para Silva (2011, p. 9) essa técnica se preocupa com a coleta, apresentação, organização dos dados.

A pesquisa de caráter descritivo é uma forma de levantamento e observação do conteúdo pesquisado. Também tem o objetivo principal de descrever algo. Para Lopes (2006, p. 217) esse tipo de pesquisa tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno. A pesquisa descritiva descreve, sistematicamente, fatos e características presentes em uma população ou área de interesse. Seu interesse principal está voltado para o presente e consiste em descobrir “O que é”. (GRESSLER, 2004, p.54).

Segundo Malhotra (2004) a pesquisa qualitativa, por não ser estruturada utiliza técnicas como grupo foco (entrevista de grupo), associação de palavras (pedir que os entrevistados que indiquem suas primeiras respostas a palavras de estímulo) e entrevista analítica (entrevista individual que sondam em detalhes o pensamento dos entrevistados).

Cooper e Schindler (2011, p. 164), diz que “pesquisa qualitativa inclui um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir, e de outra forma, apreender o significado, e não a frequência de certos fenômenos ocorrendo de forma

mais ou menos natural no mundo social”. Essa abordagem conforme se entende é ideal para arrancar sentimentos, emoções e percepções.

Já a abordagem quantitativa amplamente utilizada na condução da pesquisa, representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às interferências (RICHARDSON, 1999, p. 70). Para Gerhardt e Silveira (2009), escrevem que para compreender e interpretar um material qualitativo faz-se necessário superar a tendência ingênua e acreditar que a interpretação dos dados será mostrada espontaneamente pelo pesquisador. Os autores também destacam a análise de conteúdo, que pode ser tanto qualitativa como quantitativa, que serve para compreender o pensamento do sujeito através do conteúdo expresso no texto.

Luna (1996, p. 152), ressalta que a pesquisa visa à produção de conhecimento novo. Entende-se que quando se desenvolve um projeto de pesquisa aprende sobre o problema pesquisado. É uma forma de adquirir conhecimento através de outros autores.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa feita com as 20 maiores empresas associadas ao Centro Empresarial do município de Flores da Cunha. Conforme resultado obtido, pode-se analisar qual dimensão da Gestão do Conhecimento (GC) apresenta grau de concordância mais baixo e qual apresenta o mais alto. E com isso analisar como está a gestão do conhecimento das empresas avaliando as Sete Dimensões que serão citadas no decorrer deste trabalho. Algum dos princípios administrativos da GC é planejar, organizar, coordenar e controlar. Roesch (2007, p. 128), diz que um projeto pode combinar técnicas desenvolvidas em outro paradigma. É necessário que cada etapa da entrevista, observações seja relatado no projeto. O autor diz que o plano e análise de dados, dependendo do dado coletado pode delimitar as possibilidades de análise.

Para a escolha dos respondentes, buscou-se no perfil socioeconômico de 2015 desenvolvido pelo município onde analisou o ranking das 50 maiores empresas de Flores da Cunha de todos os setores. Conforme resultados a dimensão 01 que se refere a Estratégia e Alta Administração verificou-se que as empresas concordam parcialmente com as questões de a macro estratégia ser amplamente divulgada a todos os níveis da organização, e que nem sempre a organização estabelece metas desafiadoras para mudança da realidade. Os gestores

percebem que a comunicação dentro da empresa e a comunicação macro estratégica precisa ser mais assertiva, e precisa ser desenvolvida pelas empresas. Por mais que percebam que existe um nível de consenso sobre quais são as competências da empresa. As empresas ainda não demonstram preocupações com sua propriedade intelectual, e desconhecendo muitas vezes as habilidades e competências da alta administração.

Já na dimensão 02 sobre Sistemas de Informação & Comunicação, precipuamente a maior parte das empresas responderam as três questões dessa dimensão, destacando que concordam sobre a informação e comunicação fazer parte da sua empresa de forma a trazer resultados rápidos. As empresas que disseram não se aplicar as questões dessa dimensão, por vez, acredita-se que elas ainda não visualizaram os benefícios para a empresa, e não dão atenção a esses pontos. Parcerias é a chave de sucesso da empresa, quando existe uma comunicação e organização no conhecimento. Quanto à questão empresa x fornecedores, é importante a empresa trazer seu fornecedor para dentro da empresa e mostrar qual o seu objetivo e com isso tornar o fornecedor parte dessa estratégia.

Analisou-se a dimensão 03 sobre Cultura Organizacional por mais que a análise das questões tenha sido de grau de concordância alto e médio, pode-se ver que as pessoas ainda estão mais preocupadas apenas com sua área de trabalho do que com toda a organização. Existe essa barreira ainda dentro das empresas com as comemorações de realizações importantes, média e baixa tolerância para humor e piadas, pois entendem que pode-se abrir portas para um ambiente pouco profissional. Os gestores ainda destacam que a empresa valoriza as novas ideias, e há permissão para discutir certas ideias, em momentos oportunos. Também se percebe que destacam como alto grau de concordância à missão e valores da empresa, que todos os funcionários conhecem o que a empresa espera. As empresas analisadas também dizem estimular seus funcionários a experimentação, tendo tolerância para tentar e falhar.

A dimensão 04 destaca a organização e processos de trabalho, a análise que se teve com relação à primeira afirmação, constata-se que as empresas percebem a importância do uso de equipes multidisciplinares, mas não considera muito importância esse ponto como vantagem competitiva. As empresas demonstram não estarem muito interessadas em investir ou auxiliar nas equipes temporárias principalmente no grau de autonomia das pessoas. Na questão de reorganização, indicaram um alto grau, analisando que suas empresas estão sempre em adaptação às demandas e necessidades do mercado. O que se destaca como baixo grau de concordância é a importância que as empresas dão a realização frequente de reuniões informais e realização de *brainstorms*. Percebe que não há um estímulo no aprendizado

informal. As empresas não veem como vantagem investir em seus funcionários e nas suas carreiras com diferentes perspectivas e experiências. Muitas empresas justificam a situação econômica do país, para a freada que estão dando em seus investimentos.

Analisou-se a dimensão 05 políticas e práticas para administração de recursos humanos e verificou-se que as questões variaram de médio, alto e baixíssimo grau de concordância. Em relação ao médio grau de concordância, as empresas ainda não estão investindo tanto no estímulo da carreira dos funcionários de diferentes perspectivas e experiências. Acreditam que o processo de seleção não é tão rigoroso, e veem um escopo de responsabilidades bastante abrangente, por mais que busquem formas de poder melhorar. Por mais que seu retorno tenha sido de concordância parcial as empresas parecem e o que se destaca como alto grau de concordância é os estímulos que as empresas acreditam dar aos funcionários como sendo a valorização no quesito salarial e de interação com as pessoas de dentro e fora da organização. Também avaliam que há um baixo nível de pedidos de demissão em comparação com outras empresas de seu mesmo setor e de certa forma preocupadas com o incentivo a treinamentos e desenvolvimento pessoal que levam ao autoconhecimento.

Quando se fala de mensuração de resultados dimensão 06, vale ressaltar que a medição deve ser feita em todas as dimensões, e inclusive no conhecimento dos funcionários. Conforme questionário obtendo duas questões, o grau de concordância é considerado médio. Compararam-se os resultados com o grupo focal, visualizou-se que as empresas ficam em dúvida quando a pergunta pede se existe uma mensuração sistemática dos resultados do investimento no conhecimento individual e organizacional. Muitas disseram não existir essa medição. Mas quando pergunta se a propriedade intelectual tem impacto na atuação da empresa, todas disseram que sim. Por mais que as empresas percebam a importância da propriedade intelectual, e no conhecimento organizacional, ainda não estão investindo significativamente nessa questão, devido a diversos fatores externos do mercado.

Já vendo a dimensão 07 como um todo, percebeu-se possuir meios de relacionamento com clientes e fornecedores, mas que no quesito de parcerias com outras organizações o grau de concordância é alto. As empresas começaram a perceber a importância e acreditam que fazer alianças, sejam uma forma de se manter ativa no mercado. Surpreende o baixíssimo grau de concordância das empresas em parcerias externas com Universidades e Institutos de Pesquisas, pois esses mecanismos estão associados a inovações, que não é o caso das empresas respondentes. Verificou-se que elas não estão tão preocupadas em recrutar criatividade, buscar diversidades. Por mais que os funcionários estejam cientes dos objetivos estratégicos de realizar alianças com outras empresas, precisam ter o contato e aprendizagem

com o cliente. Percebeu-se que existe ainda essa dificuldade de buscar inovações interna, e uma barreira grande para buscar inovações externa.

As empresas participantes do grupo focal disseram coletar informações tanto internas e externas para ajudar em seus processos de estratégias. Consideram que quanto mais multiplicador do conhecimento as empresas são, mas impactos significativos elas apresentam. A dimensão de aprendizagem com o ambiente buscou avaliar o relacionamento e o que as empresas fazem para serem multiplicadoras desses conhecimentos, e se acham válido buscar formas de compartilhamentos.

4.1 Comparativo de Resultados entre as Sete Dimensões conforme Pesquisas Qualitativa e Quantitativa

Esta seção apresenta a análise geral de todas as dimensões analisadas na pesquisa, com resultados tirados do questionário e grupo focal realizados com as empresas pesquisadas. Para Leme (2006, p. 65) um grupo focal é uma técnica de pesquisa qualitativa que consiste em uma entrevista em grupo (público alvo a ser pesquisado), na qual a participação de todos os integrantes é fundamental. A obtenção dos dados ocorre através da discussão sobre um determinado tema específico. A comparação tem o objetivo de verificar qual a dimensão mais usada nas empresas e a com mais problemas em um contexto geral.

Conforme os resultados das sete dimensões podem-se dizer que todas as dimensões tiveram um nível alto e médio de concordância, isso mostra que as empresas de alguma forma utilizam as dimensões, mas não se sabe a importância dada por elas como uma ferramenta competitiva. As empresas mostram utilizá-las informalmente sem destacar sua importância para a organização. A dimensão cinco que mostrou a análise de políticas e práticas de administração de recursos humanos apresentou maior discordância em determinadas questões sobre premiação, e participação nos lucros da empresa. É perceptível que as empresas estão interessadas apenas na produtividade dos funcionários, sem pensar no seu estímulo como parte da organização. A atual situação econômica do país, acaba fazendo com que as empresas tentem manter o máximo de funcionários possível, não investindo tanto em benefícios.

As dimensões que necessitam de uma atenção considerada são as dimensões quatro e cinco, a dimensão quatro que destaca a organização e processos de trabalho que apresentou concordância baixa e a dimensão cinco, política e práticas na administração de recursos humanos. Uma das questões que mostrou baixa concordância foi à parceria com

universidades e institutos de pesquisa para possíveis pesquisas e inovações. Por mais que as empresas entendam a importância, falta informação para a busca de meios de utilizar as oportunidades.

No estudo multicaso onde os respondentes puderam colocar seu parecer a respeito de cada dimensão da gestão do conhecimento, percebe-se a pouca importância e pouco conhecimento a respeito desse assunto. As empresas vêm buscando qualificação, diferenciação e inovações, mas ainda não estão focadas no desenvolvimento da sua propriedade intelectual. É importante que possa apresentar as melhorias e benefícios que quando aplicado conforme dimensões apresentadas no desenvolvimento deste trabalho. A comunicação dentro da empresa acaba sendo melhor trabalhada quando a empresa busca qualificar seus funcionários para isso, trazendo melhor benefício de produtividade.

Conforme comparativo é possível visualizar os critérios que precisam de maior atenção conforme resultado da pesquisa quantitativa. As Sete Dimensões estudadas tiveram questões respondidas conforme pesquisa desenvolvida por Terra (1999) em sua tese de doutorado, e análise de cada dimensão, além de relacionar com o grupo focal, o roteiro foi desenvolvido conforme estudos das sete dimensões. Para o grau de concordância do quadro abaixo chegar às conclusões foi utilizado uma média de respostas visando que quando o grau é ALTO inclui concorda totalmente, concorda, quando é MÉDIO inclui concorda parcialmente, e o grau de concordância BAIXO inclui a opção discorda, discorda totalmente e não se aplica.

Grau de Concordância	DIMENSÕES
MÉDIO	1ª Estratégia e Alta Administração
MÉDIO	2ª Sistemas de Informação & Comunicação
MÉDIO	3ª Cultura Organizacional
BAIXO	4ª Organização e processos de trabalho
BAIXO	5ª Políticas e práticas para a administração de recursos humanos
MÉDIO	6ª Mensuração de resultados
MÉDIO	7ª Aprendizado com o ambiente

Quadro 1: Grau de concordância - comparativo das dimensões

Fonte: Resultado da Pesquisa.

As empresas entrevistadas apresentaram um grau de concordância baixo em duas dimensões, conforme mostra quadro acima. Cada dimensão complementa a outra, e com isso gera-se a gestão do conhecimento eficiente, quando todas estão no conhecimento da alta administração e da organização. Porém as dimensões que possuem grau Médio precisam de atenção das empresas, mesmo assim estão sendo utilizadas e entendidas. Não surpreende ver que a 4ª dimensão também apresenta grau de concordância baixo, pois a empresa não é competitiva sem possuir uma comunicação eficiente. As respondentes dizem ser competitivas perante seus concorrentes, mas possuem deficiências para organizar seus processos de trabalho e com isso acabam sobrecarregando seus funcionários apenas cobrando produtividade.

As empresas por serem as maiores do seu setor, ainda apresentam um ambiente hierárquico, e uma organização de seus processos de trabalho que deixam a desejar. Seria importante que as empresas trabalhassem de uma forma mais ampla, na questão de troca de informação, entre setores e clientes. As empresas respondentes entendem a importância de possuir funcionários interessados e comprometidos com a empresa, porém não têm interesse ou não sabem como manter seu funcionário motivado para evoluir junto com ela, e o que lhes interessa é o rendimento dentro do horário de trabalho. Percebe-se a carência em entender e ver os benefícios competitivos que as empresas que investem em sua inteligência competitiva alcançam as organizações desse setor ainda possui um ambiente hierárquico. É importante ter limites, mas é necessário dar liberdade de inovação e evolução aos funcionários.

Algumas das empresas mostraram ter dificuldade em buscar o novo, e planejar estrategicamente suas demandas juntamente com seus fornecedores, e não buscam falar de forma estratégica com seus clientes. Para que as empresas na atualidade estejam sempre à frente de suas concorrentes, é importante investir em inovações, em capacitações. Quando se fala em capacitações, é importante ressaltar a valorização das empresas aos funcionários de longo prazo, é nas pessoas que se incluem na organização que as empresas devem investir. O capital intelectual é hoje o lucro da empresa, quando o funcionário está satisfeito e contente com seu trabalho a empresa possuem um grande aliado em seu desenvolvimento. É importante que a empresa tenha planejamento estratégico, busque conhecer seu ponto forte e seu ponto fraco.

A gestão do conhecimento visa às ferramentas estudadas para tornar as empresas competitivas e interessantes de se trabalhar. As empresas respondentes apresentar em época de pleno emprego uma rotatividade de funcionários em um nível alto, isso indica que alguma desmotivação existe, e mesmo assim não percebem o quão prejudicado estão sendo. Hoje essa

realidade é diferente devido a situação econômica. É importante e necessário que as empresas de Flores da Cunha valorizem o funcionário que permanece na empresa, busquem alternativas inteligentes para que se mantenham competitivas, utilizando das ferramentas necessárias para isso.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar as sete dimensões da gestão do conhecimento, enfatizar e descrever sua importância para as maiores empresas associadas ao Centro Empresarial. Além de descrever as principais ferramentas da Gestão do Conhecimento, para que pudesse analisar a necessidade das empresas. Para tanto, foi utilizado o modelo de pesquisa qualitativa e quantitativa, e com base na fundamentação teórica e pesquisa, constatou-se dados relevantes à análise. Com o desenvolvimento do trabalho os objetivos específicos também foram alcançados, no que se refere às ferramentas da Gestão do Conhecimento, é possível ressaltar que muitas empresas desconhecem a importância e resultados que podem trazer. Nos resultados obtidos pelos questionários quantitativos, perceberam-se como em alguns pontos as empresas desconhecem o verdadeiro objetivo da gestão do conhecimento, mais especificadamente as sete dimensões de José Terra. Os métodos utilizados mostraram-se adequados para esse estudo de caso, assim apresentaram-se os resultados buscados.

Conforme análise pode-se constatar resultados significativos para o objetivo principal. As empresas consideraram de fácil entendimento o questionário. É possível analisar e perceber quais os pontos que devem ser melhorados no quesito sete dimensões da gestão do conhecimento. Um dos limitadores da pesquisa foi à falta de comprometimento de algumas empresas, e o fato de algumas das empresas não terem conseguido participar do grupo focal.

Tendo em vista os objetivos propostos neste estudo multicaso foi possível abordar todos os itens, dando mais ênfase às sete dimensões, que foi o objetivo estudado. O estudo principal que abordou as sete dimensões da gestão do conhecimento apresentou análises detalhada de cada questão, e pode-se ter um resultado e uma análise geral de todas as dimensões. Os resultados mais significativos do estudo foram destacados no comparativo das análises conforme quadro 01 apresentado anteriormente, obtidos do questionário de Tese de Doutorado de Terra (1999) e grupo focal. Com isso buscou-se mostrar as necessidades e onde as empresas devem melhorar, e recomenda-se fazer um estudo mais aprofundado sobre as dimensões que apresentaram menor concordância e falta de conhecimento das empresas.

6 REFERÊNCIAS

- ABRÃO, Janete. **Pesquisa & história**. Porto Alegre. EDITORA PUCRS, 2002.
- CARVALHO, A. V. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- CHARAN, Ram. **Know-how : as 8 competências que separam os que fazem dos que não fazem**. 2º ed. Rio de Janeiro: Campus, 2007.
- COOPER, Donald R; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 10º ed. Porto Alegre. Bookman, 2011.
- DAVENPORT, T.H; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 14º ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DOMINGUES, J. ; NEVES, J.P. **Tecnologia, gestão da qualidade e dos recursos humanos**. São Paulo: Ecoply, 2009.
- DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 2001. *Gestão do Conhecimento/ Harvard Business Review*; tradução Afonso Celso da Cunha Serra. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2000. – 13º reimpressão.
- GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. 1º ed. Porto Alegre. Editora da UFRGS, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 2º ed. São Paulo. Bookman, 2004.
- LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**. Ed São Paulo: Atlas, 1990.
- LEME, Taciana Neto. **Os conhecimentos práticos dos professores: (re) abrindo caminhos para a educação ambiental na escola**. São Paulo: Annablume, 2006.
- LOPES, J. **O fazer do trabalho científico em ciências sociais aplicadas**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2006.
- LOUGHBRIDGE, B. **Knowledge management, librarians and information managers: fado r future**. New Library World, 1999.
- LUNA, Sérgio Vascelos de. **Planejamento de pesquisa: uma introdução**. São Paulo: EDUC, 1996.
- MARCHAND, D.A. **Informações estratégicas. Mastering Management. Gazeta Mercantil**. São Paulo: out. 97. O Domínio da Administração, Nº 10, p.3-5.
- MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing – Uma orientação aplicada**. 4º ed. São Paulo. Bookman, 2004.

MEIRELES, M. **Sistemas de informação: quesitos de excelência dos sistemas de informação operativos e estratégicos**. São Paulo: Arte & Ciência, 2004.

MORAES, F de. **Empresas – escola: educação para o trabalho**. São Paulo: Editora Senac, 2010)

MORAN, J. M. **Influência dos meios de comunicação no conhecimento. Ciência da informação**. Brasília, v.23, p. 233 -238, mai./ago. 1994.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997 – 20° reimpressão.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

REZENDE, D.A. **Planejamento Estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSINI, A. M. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

SILVA, André Luiz Carvalhal da. **Introdução à Análise de Dados**. Rio de Janeiro: 2ª ed. E-papers, 2011.

TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento – o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio, 2001.

TERRA, J.C.C. **Gestão do Conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Escola Politécnica da USP. 1999. Disponível em: <http://www.terraforum.com.br/institucional/terra/Paginas/tese-caracteristicas-das-empresas-com-uma-gestao-pra-ativa-do-conhecimento.aspx#41>. Acesso em 21 de abril de 2012.

TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TERRA, J.C.C. **Gestão do Conhecimento e Inteligencia Competitiva duas faces da mesma moeda**. Terra Fórum, 2005. Disponível em: <http://biblioteca.terraforum.com.br/Paginas/Gest%C3%A3odoConhecimentoeIntelig%C3%A2nciaCompetitivaduasfacesdamesmamoeda.aspx>. Acesso em 22 de abril de 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005