



INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR “PRESIDENTE TANCREDO DE ALMEIDA
NEVES”

MARIANE ÁGUIDA RESENDE CARVALHO

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO UM DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS
ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X**

SÃO JOÃO DEL - REI
2013

MARIANE ÁGUIDA RESENDE CARVALHO

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO UM DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS
ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X**

Monografia apresentada ao curso de Administração do Instituto de Ensino Superior “Presidente Tancredo de Almeida Neves” – IPTAN – como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Administração, sob a orientação do Prof. Esp. Márcio Lobosque Senna Neves

MARIANE ÁGUIDA RESENDE CARVALHO

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO UM DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS
ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X**

Monografia apresentada curso de
Administração do Instituto de Ensino Superior
“Presidente Tancredo de Almeida Neves” –
IPTAN – como requisito parcial à obtenção do
Título de Bacharel em Administração.

COMISSÃO EXAMINADORA

Orientador: Prof. Esp. Márcio Lobosque Senna Neves

Prof^a. Esp. Adna Maria Gomes de Castro Bretas

Prof. Dr. Fábio Abreu dos Passos

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por ter me proporcionado tamanha sabedoria para vencer essa etapa tão importante na minha vida.

Ao meu orientador, o professor Esp. Márcio Lobosque Senna Neves que me deu força e incentivo nos momentos em que chorei e pensei em desistir, obrigada pela amizade.

Aos meus pais, Wellington e Mara, por serem meus exemplos e terem me ensinado os caminhos certos a trilhar.

A minha avó Zeferina, por tanto amor, carinho e dedicação.

Aos meus professores do curso de Administração, por exercerem essa linda profissão e formarem pessoas capazes de gerenciarem o mundo.

Aos meus colegas da faculdade, pelos momentos inesquecíveis, pela amizade e pelo carinho.

Aos meus velhos amigos, por estarem sempre comigo mesmo que um pouco distantes.

Dedico este trabalho a minha avó, meu maior tesouro, por ser exemplo de dedicação, carinho e amor, aos meus pais por se esforçarem tanto para tornar meus sonhos realidade, e aos meus irmãos por serem tão especiais e exemplos de vida.

RESUMO

A grande competitividade do mercado atual faz com que as empresas busquem novos diferenciais que as destaquem frente aos seus concorrentes. Nesse contexto, surge a gestão do conhecimento, na busca de transformar o saber organizacional em vantagens competitivas. Uma gestão do conhecimento eficaz pode resultar em grandes melhorias para a organização e para seus colaboradores, uma vez que facilita a criação e absorção de conhecimento. Porém, para que haja resultados explícitos é necessário que a empresa proporcione um ambiente favorável à disseminação e compartilhamento de informações. Assim, o presente trabalho demonstrará o quanto importante é a gestão do conhecimento e como ela é utilizada na busca de diferenciais. Serão abordados também temas como a cultura organizacional, que é de grande relevância quando se trata de gerenciar e direcionar o comportamento dos funcionários para que os mesmos hajam em conformidade com os objetivos da organização. O trabalho apresentará um estudo de caso o qual será utilizado para se verificar a existência ou não da gestão do conhecimento em uma determinada empresa, e se verificada tal existência evidenciar quais os benefícios que a mesma proporciona em termos de competitividade global.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; cultura organizacional; competitividade; capital intelectual.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - VALOR TOTAL DE MERCADO DE UMA EMPRESA: PATRIMÔNIO VISÍVEL E ATIVOS INTANGÍVEIS	10
FIGURA 02 - NÍVEIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL	21
FIGURA 03 – ASPECTOS FORMAIS E INFORMAIS DE UMA ORGANIZAÇÃO	23

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES ACERCA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	10
1.1 Definições acerca de dado, informação e gestão do conhecimento	10
1.2 Tipos de conhecimento e o seu processo de transformação	14
1.3 Como a gestão do conhecimento agrega valor para o capital intelectual da empresa	16
1.4 A gestão do conhecimento como fator de competitividade nas empresas.....	18
2 CARACTERIZANDO CULTURA ORGANIZACIONAL	19
2.1 Conceitos e definições sobre cultura organizacional.....	19
2.2 Tipologias da cultura	22
2.3 Funções da cultura organizacional	23
3 ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X	25
3.1 Metodologia do estudo de caso.....	25
3.2 Histórico da empresa X	26
3.3 Dados e análise da pesquisa realizada	26
CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS	33
ANEXO	35

INTRODUÇÃO

O mercado atual vem se tornando cada dia mais competitivo visto que o grande avanço da globalização proporciona quebra de barreiras, permitindo às organizações comercializarem seus produtos ou serviços a qualquer parte do mundo. Isso faz com as empresas estejam sempre em busca de novas técnicas e inovações que as proporcione vantagens competitivas, para que assim possam se manter no mercado e obter maiores lucratividades.

Com as mudanças no mercado global os maiores ativos das organizações não são mais os bens materiais e financeiros e, sim, o ativo intelectual, ou seja, o conhecimento. Tendo em vista que o conhecimento é um recurso intangível, foi criada a gestão do conhecimento com o intuito de agregar valor à informação e disseminar o conhecimento extraído da mesma para toda a organização, na busca de aumentar a eficácia da empresa e sua competitividade no mercado.

Assim, o problema de pesquisa deste estudo é: Como a gestão do conhecimento pode alavancar o capital intelectual de uma organização?

O tema estudado se faz importante, pois é difícil uma empresa prosperar sem acreditar e desenvolver seus colaboradores, uma vez que o maior bem não só das empresas como também de todo ser humano é o conhecimento. Dessa forma, visa o aumento da capacidade de agregar valor intelectual para os funcionários e para a organização. Essa gestão permite que o conhecimento explícito, contido nos livros, textos, desenhos e outros seja transformado em conhecimento tácito, que é um recurso intangível, contido na mente humana para ser acessado e utilizado como forma de melhoria e competitividade.

Essa pesquisa monográfica possui por objetivo geral analisar o impacto da gestão do conhecimento como fator de competitividade nas organizações, bem como através dos objetivos específicos identificar os conceitos de dado, informação e conhecimento; definir o que é gestão do conhecimento; evidenciar as diferenças entre conhecimento tácito e conhecimento explícito e demonstrar como se dá o processo de transformação destes.

A realização deste estudo implicará em duas importantes etapas: a primeira consiste em uma pesquisa bibliográfica, através de livros, artigos científicos e da internet, de onde serão retirados os dados para formulação do trabalho, como

dissertações acerca de gestão do conhecimento, cultura organizacional, capital intelectual entre outros. E a segunda etapa se realizará através de um estudo de caso na empresa X, onde será aplicado um questionário aos funcionários da mesma, e através deste será estudado e analisado o impacto que a gestão do conhecimento causa no que tange a competitividade das organizações.

O primeiro capítulo irá abordar o quão importante para uma organização é a gestão do conhecimento entre seus colaboradores. Dessa forma irá explanar sobre conceitos da gestão do conhecimento, diferenças entre dados, informações e conhecimento, definições de conhecimento formal e informal, bem como seu processo de transformação e irá demonstrar a importância da gestão do conhecimento para o capital intelectual da empresa.

O segundo capítulo se propõe a caracterizar cultura organizacional, trazendo seus conceitos e definições, suas tipologias, suas funções e os impactos que essa cultura causa nas organizações. Este capítulo abordará também as implicações da cultura organizacional versus capital intelectual.

O terceiro capítulo irá trazer um estudo de caso em uma empresa X, onde serão expostos a metodologia do trabalho, o histórico da empresa, os dados coletados durante a pesquisa e a análise e discussão desses dados, mostrando o resultado final do trabalho realizado.

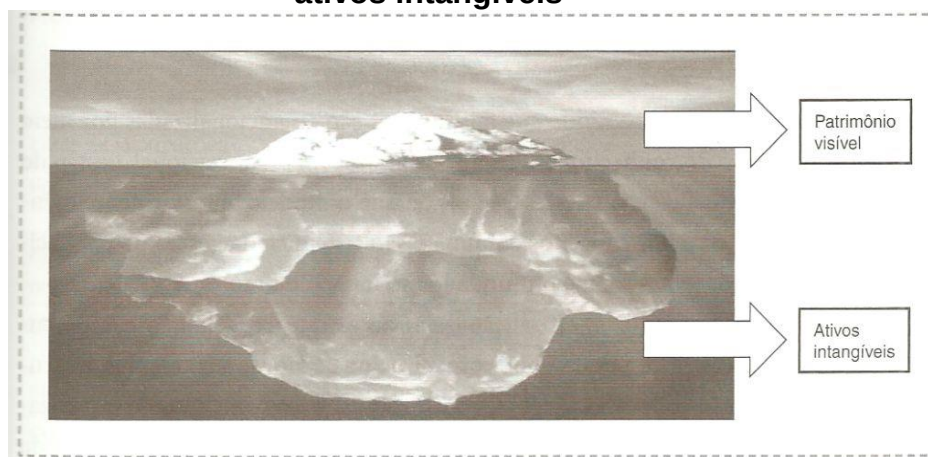
1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES ACERCA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

O primeiro capítulo abordará conceitos e definições que são fundamentais para o entendimento da ferramenta gestão do conhecimento. Serão apresentados os conceitos de dado, informação e gestão do conhecimento, bem como conceitos de conhecimento formal e informal e como se dá o processo de transformação dos mesmos. Assim, o capítulo enfatizará que a gestão do conhecimento agrega valor para o capital intelectual, além de demonstrar a importância desta ferramenta para a competitividade das organizações.

1.1 Definições acerca de dado, informação e gestão do conhecimento

Diante da crescente globalização dos mercados, as organizações se vêm obrigadas a inovar, constantemente, seus processos e métodos de gestão organizacional. O mercado passou por tamanha mudança onde o maior ativo das empresas deixou de ser os bens tangíveis, como financeiros, maquinários e passou a ser o ativo humano, onde o conhecimento é dado como fator essencial para a competitividade de uma organização frente aos seus concorrentes. Desta forma, Ouchi (1990 *apud* LEMOS, 2002, p.132), menciona que “o conhecimento acumulado pelos funcionários, é a única vantagem competitiva de que as empresas dispõem em termos de mercado global”. A figura seguinte demonstra as mudanças ocorridas nas empresas quanto ao valor dado aos ativos intangíveis.

FIGURA 1 – Valor total de mercado de uma empresa: patrimônio visível e ativos intangíveis



Fonte: Adaptado de Neto (2008, p. 35)

Antigamente, as organizações tinham a visão de que apenas alguns funcionários necessitavam ter acesso às informações pertinentes às atividades primordiais da empresa, pois estas deveriam permanecer em sigilo para que os métodos e processos não fossem revelados aos seus concorrentes. Essa perspectiva sofreu sérias mudanças, uma vez que as empresas necessitam ser flexíveis e dinâmicas e assim, as informações precisam circular livremente pela organização, tanto horizontalmente quanto verticalmente para que chegue da melhor forma a todos seus colaboradores.

Complementando, Rosini e Palmisano (2012, p.108) dizem que as organizações que não se adaptarem a essa nova era perderão seu lugar no mercado, sendo massacradas por aquelas que se inovam a cada dia e que conseguiram se adaptar às mudanças exigidas pela era da informação e do conhecimento. Então, segundo Figueiredo (1999, p. 73):

Por meio da tecnologia da informação, as empresas líderes podem decidir cada dia o que querem mudar e as que não tiverem essa capacidade sempre estarão correndo perigo de serem superadas em inovação. O ideal a ser considerado é que as empresas líderes, além de terem produtos de classe mundial, reinventem continuamente e mudem a forma de fazer seus negócios, de modo a serem mais rápidas que a concorrência. E a única maneira possível para fazer isso será por intermédio da tecnologia da informação.

Sendo assim, a gestão do conhecimento só será totalmente eficaz se alinhada a um sistema de informações propício. Pois será este o responsável por captar, filtrar e disseminar as informações que darão suporte para as tomadas de decisões e gerarão informações que serão fonte de conhecimento para os funcionários da organização, além de proporcionar um maior nível de inovação, através do qual a empresa conseguirá obter seus diferenciais. Desse modo, se torna fundamental apresentar os conceitos de dados, informação e conhecimento para posteriormente analisarmos mais a fundo a definição de gestão do conhecimento.

O conceito de gestão do conhecimento surgiu em meados da década de 90, a partir da necessidade das organizações de analisar, filtrar e processar dados, para que estes fossem transformados em informações as quais dariam suporte aos executivos em suas tomadas de decisões e estratégias da empresa. Para Chiavenato (2008, p. 466), “[...] uma organização pode ser visualizada como uma

série estruturada de redes de informação que ligam as necessidades de informação de cada processo decisório às fontes de dados”. Percebe-se então que a gestão do conhecimento está intimamente ligada aos conceitos de dados e informações, uma vez que dados se transformam em informações e essas por sua vez geram conhecimento. Assim Rosini e Palmisano (2012, p.104) relatam que “o conhecimento é determinado por um ato intencional, isto é, pela transformação de dados e informações que, a partir de um processo mental, produzirá novos saberes”.

A partir desse contexto Chiavenato (2008, p. 466), menciona dados como sendo: “elementos que servem de base para a formação de juízos ou para a resolução de problemas”. Assim, ainda de acordo com o autor supracitado, para que um dado tenha utilidade é preciso que passe por um processo de interpretação, onde serão classificados, armazenados e relacionados a outros permitindo a obtenção de informações, ou seja, “os dados exigem processamento para que possam ganhar significado e conseqüentemente informar”. Complementando, Davenport e Prusak (1998 *apud* ALVARENGA NETO, 2008, p.18), acreditam que existem algumas maneiras as quais possibilitam que os dados sejam transformados em informações, são elas:

- Contextualização – sabe-se qual a finalidade dos dados coletados.
- Categorização – conhecem-se as unidades de análise ou os componentes essenciais dos dados.
- Cálculo – os dados podem ser analisados matematicamente ou estatisticamente.
- Correção – os erros podem ser eliminados dos dados.
- Condensação – os dados podem ser resumidos em uma forma concisa.

Através dos métodos de agregação de valor dos dados, é possível que se obtenha informações precisas e de maior qualidade, uma vez que os dados podem ser estudados e agrupados de acordo com as necessidades do emissor e do receptor da informação gerada.

Informação por sua vez é um conjunto de dados que dão sentido a alguma coisa. Rosini e Palmisano (2012, p. 4) definem informação como sendo “dados configurados de forma adequada ao entendimento e a utilização pelo ser humano”.

Desse modo, as informações são a base primordial para a formação do conhecimento humano, uma vez que é através delas que um indivíduo captará toda sua sabedoria. Segundo Kogut e Zander (1992 *apud* LUCAS, 2006, p. 274) o conhecimento é “informação mais saber como fazer”, ou seja, algumas informações por si só não trarão grandes resultados, é preciso que as pessoas entendam como utilizá-las e o momento certo para isso. Davenport e Prusak (1998 *apud* ALVARENGA NETO, 2008, p. 19) ainda relatam alguns pontos que ajudam no processo de transformação da informação em conhecimento, conforme citados a seguir:

- Comparação: de que formas as informações relativas a essa situação se comparam a outras situações conhecidas?
- Consequências: que implicações essas informações trazem para as decisões e tomadas de ação?
- Conexões: quais as relações desse novo conhecimento com o conhecimento já acumulado?
- Conversação: o que as outras pessoas pensam dessa informação?

Com a transição da era industrial para a era da informação, as empresas perceberam que elas não existiriam se não fosse o conhecimento contido na mente de seus colaboradores. Estes sim, pensam, criam, inovam, sentem, ou seja, fazem com que a organização funcione de forma eficaz e principalmente se destaque no mercado. De acordo com Lucas (2006, p. 275) “uma organização, por si só, não é um ser que sente ou pensa, é um agregado de indivíduos ligados a ela”.

Uma vez explícito para as empresas que o indivíduo é quem detém o conhecimento, seu bem mais valioso, a mesma passou a se preocupar com uma forma de gerenciar esse saber para que o mesmo fosse difundido entre todos os membros da equipe e assim pudesse ser cada vez mais explorados na busca de inovações e diferenciais competitivos. Para Lucas (2006, p. 275) “o conhecimento é um recurso estratégico, valioso e difícil de imitar”.

Dessa forma a gestão do conhecimento surge para que as empresas possam intermediar e facilitar o acesso de seus funcionários às informações relevantes que formarão o conhecimento dos mesmos. Para que se entenda melhor tal gestão Chiavenato (2010, p. 399) a conceitua como:

A gestão do conhecimento trata da identificação do que se sabe ou do que se deve saber dentro da organização. Significa criar, capturar, arquivar, organizar, sistematizar, disseminar e aplicar o conhecimento, informação e expertise entre os colaboradores com interesses e necessidades similares para criar inovação e gerar retorno.

Já de acordo com Lobo (2010, p. 36):

O ser humano tem cada vez mais importância e a gestão do conhecimento colabora para o desenvolvimento contínuo do homem organizacional, dando condições que ele aprimore e crie as competências necessárias para execução de suas atividades no trabalho, além de maximizar sua capacidade criativa e inovadora.

Desse modo, de acordo com os autores citados anteriormente, o conhecimento é de suma importância no que tange o desenvolvimento dos funcionários da organização e a criação de valores para os mesmos, pois irá proporcionar um aprendizado contínuo, que conseqüentemente acarretará em melhores resultados organizacionais, garantindo a qualidade total de seus processos, métodos e produtos. Então, tal conhecimento passa por uma série de mudanças e transformações que permitem um estudo mais aprofundado, como abordado a seguir.

1.2 Tipos de conhecimento o seu processo de transformação

O conhecimento pode ser definido como algo que um indivíduo sabe e possui na sua mente, ou seja, faz parte da consciência humana. Para que as pessoas adquiram tal conhecimento, é necessário que este passe por um processo de transformação e codificação para que possa ser entendido e armazenado. Segundo Lucas (2006, p. 275), “O conhecimento se constrói no decorrer do tempo na cabeça dos empregados, nas decisões anteriores, processos da organização, características de produtos, interesses de clientes e experiências semelhantes”.

Dessa forma, entende-se que o conhecimento é absorvido através de um processo interno de retenção de informações que é realizado individualmente.

Para que se compreenda o processo de criação do conhecimento, foram definidos dois tipos do mesmo, o conhecimento tácito ou implícito e o conhecimento explícito, os quais serão explanados a seguir:

Por conhecimento tácito tem-se aquele que um indivíduo possui, porém tem dificuldade de explicar, documentar e compartilhar. Ele é obtido por meio da realização de atividades práticas, experiências, conjunto de valores, ideias, e outros. Reis (2008, p. 03) o entende como sendo:

Aquele não codificável, que não pode ser transferido por documentos escritos e que está presente no cérebro humano. Esse tipo de conhecimento é inerente ao pesquisador e só pode ser transferido – e mesmo assim, com dificuldade – mediante transmissão oral ou por repetida observação das atividades e práticas.

Complementando, Reis (2008, p. 04), “já o conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números, sendo facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, princípios universais, especificações e manuais”. Ou seja, é aquele que é contido nos livros, revistas, sites e outros, pode ser documentado, comunicado e facilmente transmitido.

Para Inácio (2008, s.p.), os tipos de conhecimento estão interligados e se complementam através de uma integração que ocorre entre eles. Assim, Nonaka e Takeuchi (1997 *apud* REIS, 2008, p. 8) definem quatro formas de conversão do conhecimento, são elas: a socialização; externalização; combinação e internalização.

A socialização é o processo de transformação do conhecimento tácito em conhecimento tácito, ou seja, pode ocorrer através da interação entre indivíduos, troca de experiências, observações, imitações. Essa tem que estar atrelada a prática para que possa gerar os resultados esperados.

A externalização é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, que por sua vez é o mais importante já que ideias, experiências, raciocínios podem ser expressos e armazenados, para que seja utilizado por qualquer pessoa, ou seja, é um processo que cria conceitos explícitos. Ele se dá através de diálogos e reflexões coletivas.

A combinação é quando o conhecimento explícito gera novos conhecimentos explícitos. Essa conversão ocorre através da junção, combinação,

adição de saberes que são trocados através de diálogos, leituras, banco de dados, documentos e outros.

A internalização é o processo de aquisição de conhecimento através da transformação de conhecimento explícito em conhecimento tácito. Nesse modo de conversão, a documentação ajuda o indivíduo a internalizar suas experiências, o que resultará em conhecimento tácito. Os documentos também facilitam a transmissão do conhecimento explícito, facilitando o entendimento e absorção de tal por outros indivíduos.

Assim, Nonaka e Takeuchi (1997 *apud* ALVARENGA NETO, 2008, p. 110) expõem que “é a partir da contínua integração entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito que surge a inovação”. Portanto, para que tais modos de conversão sejam eficazes e gerem conhecimento organizacional é necessário que após sua absorção, seja realizado um compartilhamento do aprendizado com todas as pessoas envolvidas. De acordo com Reis (2008, p. 10) “a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no âmbito individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações”.

Nonaka e Takeuchi (1997 *apud* PEREIRA, 2005, p. 44) consideram cinco condições que uma empresa deve oferecer aos seus funcionários para que seja criado um espiral do conhecimento. São elas: intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade de requisitos.

Assim, a organização tem um papel fundamental nesse contexto, pois deve proporcionar aos colaboradores um ambiente ideal para que o conhecimento seja trabalhado em grupo e, assim, seja disseminado da melhor forma, além de manter os mesmos motivados para que possam ter dedicação e colaboração para absorver novos saberes. Portanto, a organização que sabe gerenciar o processo de captação e transmissão do conhecimento adequadamente estará desenvolvendo seu quadro de funcionários e agregando valor para ambas as partes.

1.3 Como a gestão do conhecimento agrega valor para o capital intelectual da empresa

Atualmente o ativo intelectual tem tido grande importância nas organizações, visto que são as pessoas quem detém o conhecimento para criar, inovar e assim

gerar vantagens competitivas. Chiavenato (2010, p. 518) define capital intelectual como sendo “ativo intangível e de difícil mensuração e avaliação”. Já Rossato (2003 *apud* SILVA, 2008, p. 24) o conceitua da seguinte forma: “conjunto de conhecimentos, em sua maioria tácitos, detidos pelos membros da organização que os capacita a atuar em várias situações para criar ativos tangíveis e intangíveis, que constituem a vantagem competitiva da empresa”.

De acordo com os autores citados anteriormente, o ativo intelectual é algo imensurável. São conhecimentos, experiências acumuladas que estão detidos na mente humana e que podem ser usados pelas organizações como fonte na busca de diferenciais.

O capital intelectual se subdivide em três categorias, são elas: capital humano, capital estrutural e capital de clientes, essas três categorias constituem um conjunto de ativos intangíveis que resultam no sucesso organizacional.

O capital humano é composto por valores, costumes, conhecimentos, capacidades, habilidades e experiências pessoais dos indivíduos da organização. Sveiby (1998 *apud* SILVA, 2008, p.25) diz que “o capital humano são as pessoas que fazem parte da organização, estas precisam ser mantidas e desenvolvidas”.

Já o capital estrutural é o conhecimento humano solidificado como conhecimento organizacional, ou seja, são as patentes, marcas, as tecnologias e outros. O capital-cliente é a habilidade que a organização possui de selecionar, conquistar, reter e manter clientes, cultivar uma boa relação com os *stakeholders*¹, ou seja, é a imagem que a organização tem perante a sociedade em que está inserida. Assim, segundo Chiavenato (2010, p. 518) o capital intelectual é o ativo mais importante de uma organização, pois é ele quem traz os maiores retornos e é quem garante o sucesso organizacional. Dessa forma, torna-se extremamente necessário para uma empresa saber gerenciar esse capital, para que ele gere os resultados esperados. Ainda, de acordo com Chiavenato (2010, p. 518) essa gestão consiste em captar as pessoas certas, saber aplicá-las, mantê-las, remunerá-las, desenvolvê-las e monitorá-las.

A gestão do conhecimento atrelada ao capital intelectual vem agregar ainda mais valor para as organizações, uma vez que ela irá criar e facilitar o acesso das pessoas as informações que por sua vez gerarão novos conhecimentos. Deste

¹ Stakeholders: Segundo Chiavenato (2010, p. 08) “são os vários grupos de interesses na organização.”

modo, a empresa através da gestão do conhecimento estará desenvolvendo seus colaboradores, que terão cada vez mais capacidade de criar, inovar, gerar ideias e isso, conseqüentemente trará melhores resultados para a organização, tanto financeiramente quanto organizacionalmente. Assim, a empresa que valoriza apropriadamente seu capital intelectual pode obter grandes ganhos em vantagens competitivas.

1.4 A gestão do conhecimento como fator de competitividade nas empresas

A gestão do conhecimento possui um papel fundamental para que as empresas obtenham vantagens competitivas em um mercado de constante mutação. As organizações precisam se preparar todos os dias para vencer seus concorrentes e manter-se no mercado. Isso se dá através de inovação, criação e otimização constante. Através da gestão do conhecimento as empresas conseguem transformar seu capital intelectual em vantagens competitivas. Para Garvin (1993 *apud* ALVARENGA NETO, 2008, p. 33) uma empresa baseada em conhecimento é uma organização de aprendizagem que o reconhece como um recurso estratégico. Dessa forma, para Rosini e Palmisano (2012, p. 108) as organizações que não investirem e desenvolverem o conhecimento internamente estarão fadadas ao fracasso. Isso implica que as organizações que ainda pensam somente em gerar lucros, não sobreviverão no mercado, que está cada dia mais competitivo.

Segundo Davenport e Prusak (1998 *apud* ROSINI; PALMISANO, 2012, p. 108), a gestão do conhecimento em uma organização está atrelada a qualidade total dos processos, produtos ou serviços, uma vez que quem garante a qualidade são os indivíduos, através de suas atividades rotineiras dentro da empresa.

Já para Lobo (2010, p. 50), para que as empresas consigam vantagens através do conhecimento, é necessário que elas propiciem aos seus funcionários uma constante evolução e desenvolvimento de suas competências profissionais para que assim, a sabedoria se transforme em satisfação dos clientes, novos produtos e processos e outros fatores que podem gerar competitividade organizacional.

Dessa forma, segundo os autores citados acima, a gestão do conhecimento permite às empresas que ganhem vantagens frente aos seus concorrentes, uma vez

que processos são otimizados, há um estreitamento do relacionamento com clientes e fornecedores e um aumento na qualidade e na inovação, ou seja, empresas que gerenciam seus ativos intangíveis adequadamente conseguem obter vantagens competitivas através do uso das informações e conhecimento, além de agregarem valor a toda a organização e melhorarem seu desempenho organizacional.

Para isso, é necessário que a organização tenha uma cultura organizacional forte, assim influenciando seus funcionários nas suas ações e decisões, como será apresentado no capítulo seguinte.

2 CARACTERIZANDO CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional de uma empresa tem um profundo impacto no modo como seus colaboradores irão agir, se comportar, e lidar com as situações e desafios propostos no dia a dia das organizações. Além disso, irá influenciar no modo como estes irão gerenciar e utilizar seus conhecimentos da melhor maneira, visando o bem geral de toda a organização.

Assim, o segundo capítulo visa conceituar e definir cultura organizacional, trazendo suas tipologias e suas funções.

2.1 Conceitos e definições sobre cultura organizacional

Toda organização possui uma diretriz de trabalho na qual seus colaboradores se baseiam ao agir: são valores, crenças, políticas, princípios, normas, que podem ser definidas formalmente ou informalmente. Essas características formam a cultura organizacional de uma empresa, ou seja, é o compartilhamento de valores que irá diferenciar uma organização das demais. Desta forma, Rosini e Palmisano (2012, p. 114) conceituam cultura organizacional como sendo “ambiente de crenças e valores, costumes e tradições, conhecimentos e práticas de convívio social e relacionamento entre as pessoas”. Já Chiavenato (2010, p. 173) a define:

Cultura organizacional é a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas, que são compartilhadas por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e aceitar para serem aceitos no serviço da organização.

Assim, toda empresa, independente de seu tamanho possui uma cultura organizacional e esta, por sua vez, exprime a identidade da organização e é a base que irá determinar as ações e práticas dos funcionários e direcioná-los a atingir os objetivos traçados pela organização.

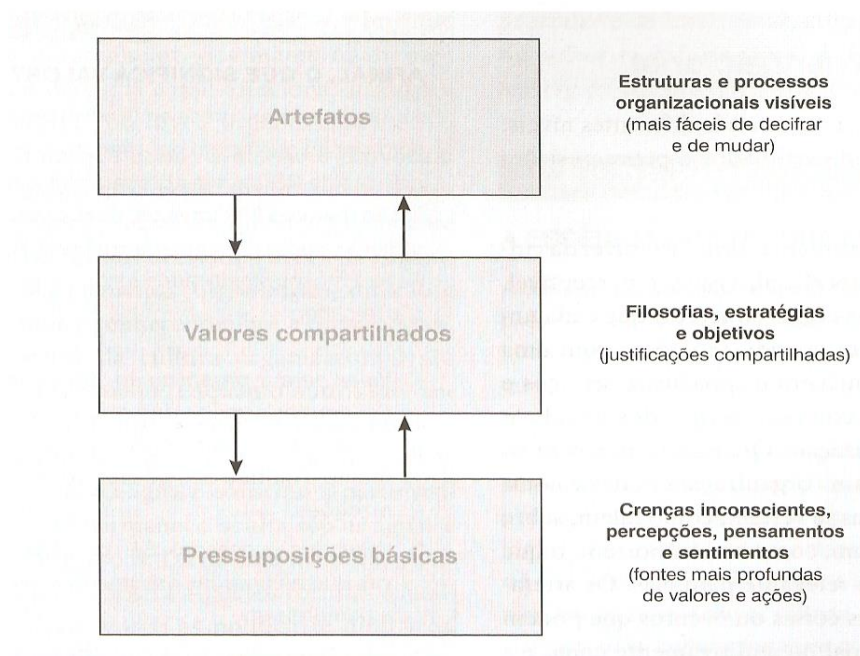
Robbins (2009, p. 226) expõe algumas características básicas que captam a essência de cada organização, são elas: a inovação e propensão a riscos, atenção aos detalhes, orientação para os resultados, orientação para as pessoas, orientação para a equipe, agressividade e estabilidade. Através dessas características é possível avaliar e estudar uma cultura organizacional.

Assim, Schein (1986 *apud* ROSINI; PALMISANO, 2012, p. 116) definem três formas, as quais possibilitam o aprendizado de uma cultura organizacional. Estas podem ser analisadas e compreendidas através dos níveis de artefatos visíveis da organização, do nível de valor que governam o comportamento das pessoas e do nível dos pressupostos inconscientes da mesma.

Desta forma, para Chiavenato (2010, p. 175) os níveis de artefatos visíveis são: “a parte concreta da empresa que é totalmente visível e perceptível”, ou seja, é o modo como os funcionários se vestem, o ambiente físico da empresa, documentos entre outros; já o nível de valor que governam o comportamento das pessoas são os valores que ditam o que certo e o que é errado dentro das empresas, é o método onde se pode analisar documentos formais da empresa, bem como realizar entrevistas com os executivos; e a análise do nível dos pressupostos inconscientes vem a ser o nível oculto da organização, ou seja, são os pressupostos que determinam como as pessoas, percebem, pensam e sentem. Para Domenico *et al* (2006, p. 03) “Um valor torna-se pressuposto básico somente quando é validado socialmente pelos membros do grupo ao perceberem que sua utilização serve para obter consistentemente, em diversas situações, resultados positivos”.

Assim, entende-se que os níveis da cultura organizacional são fundamentais para o conhecimento da mesma e devem ser entendidos e assimilados pelos colaboradores de toda a empresa, pois somente desta forma, eles perceberão os benefícios e captarão a essência e a importância dessa cultura para toda a organização. Na figura seguinte são demonstrados os três níveis da cultura organizacional.

FIGURA 2 – Níveis da Cultura Organizacional



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p. 176)

Dessa forma, para que uma cultura seja valiosa e agregue valor aos funcionários, esta deve ser claramente entendida. Nesse contexto, o gestor tem um papel fundamental no que se refere à disseminação da cultura na empresa, uma vez que ele está ligado não só a todos os níveis hierárquicos, como também aos clientes, fornecedores, governo, entre outros.

A cultura organizacional de uma empresa, para Chiavenato (2010, p. 173), pode ser expressa através das atitudes e ações como: a maneira com os negócios são realizados, como seus clientes e funcionários são tratados, o grau de autonomia

ou liberdade que é dado aos colaboradores e o grau de comprometimento com a empresa.

Assim, a cultura organizacional de uma empresa, quando bem elaborada e entendida por toda a organização, pode resultar em diversos benefícios, tais como apresenta Ramos (2008, s.p.): vantagens competitivas relacionadas a inovação e serviço ao cliente; maior desempenho dos empregados; coesão da equipe; alto nível de alinhamento na busca da realização de objetivos. Desse modo torna-se extremamente importante entender os tipos de cultura que podem existir nas organizações.

2.2 Tipologias da cultura

A cultura de uma empresa pode impactar no sucesso ou no fracasso da mesma. Se a cultura for forte e flexível ela impulsionará a organização a obter vantagens competitivas no mercado. Por outro lado, se a cultura for fraca e rígida, a tendência é que as organizações não se desenvolvam e, tendo em vista que o mercado passa por constantes mudanças, as empresas que não as acompanharem tendem a não sobreviver. Desta forma, Robbins (2009, p.227) relata que “em uma cultura forte, os valores essenciais são intensamente acatados e compartilhados. [...] Em contraste, uma cultura fraca caracteriza-se por ambigüidades, inconsistências e indefinições.” Assim, Chiavenato (2010, p.177) cita dois tipos de culturas que implicam no desenvolvimento das organizações, as culturas conservadoras e as culturas adaptativas. Ainda, Chiavenato (2010, p.177) as conceituam como:

As organizações que adotam e preservam culturas conservadoras se caracterizam pela manutenção de ideias, valores, costumes e tradições que permanecem arraigados e que não mudam ao longo do tempo. [...] Por outro lado, as organizações que adotam e fazem constantes revisões e atualizações em suas culturas adaptativas se caracterizam pela criatividade, inovação e mudança.

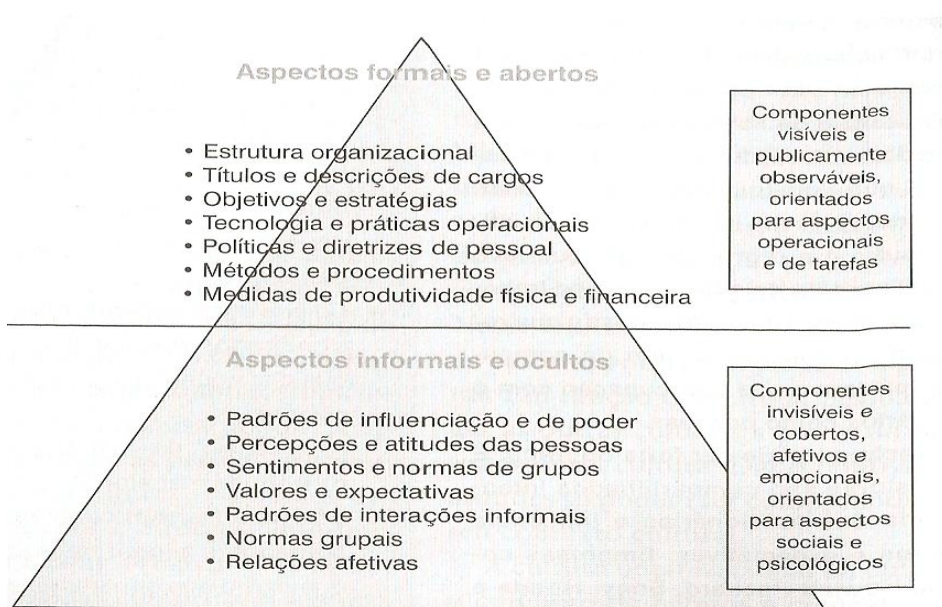
Dessa forma, de acordo com o autor citado anteriormente, as organizações que tem uma cultura conservadora são aquelas que não se adaptam as mudanças e conservam seus estilos antigos, pois entendem que assim elas estarão mantendo sua identidade. Caracterizam-se pela sua rigidez e burocracia. E as organizações de

culturas adaptativas se apresentam dessa maneira por serem totalmente flexíveis e adaptáveis às mudanças. Elas procuram acompanhar as necessidades de seus clientes, inovando constantemente.

A análise dos dois tipos de culturas leva a perceber que deve haver entre eles um equilíbrio para que a organização não perca seus valores fundamentais, já que “a cultura organizacional representa o elo entre o passado e o presente da organização”, assim deve-se levar em conta que inovar e modernizar são necessários, porém com certo nível de estabilidade, para que assim a empresa não perca sua identidade. (CHIAVENATO, 2010, p. 179).

Ainda de acordo com Chiavenato (2010, p. 174), a cultura organizacional é dividida em duas partes, na qual uma delas é visível, onde estão as diretrizes, objetivos, políticas e a outra é não tão visível e de difícil compreensão, que são os sentimentos, pensamentos, atitudes, valores. Estes por sua vez, são os mais difíceis de sofrer mudanças, já que são aspectos informais. Na figura a seguir, podem-se observar claramente os aspectos formais e informais de uma organização.

FIGURA 3 – Aspectos formais e informais de uma organização



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p. 174)

Ao fazer a análise de tais aspectos, pode-se concluir que a cultura organizacional é essencial no que tange ao conhecimento e desenvolvimento de uma organização, já que permite caracterizar da melhor maneira sua identidade e

diretrizes. Assim, tem-se a importância de estudar as funções dessa cultura para o melhor entendimento da mesma.

2.3 Funções da Cultura Organizacional

A cultura de uma organização possui diversas funções, as quais impactam diretamente no funcionamento da mesma. Robbins (2009, p. 228) expõe claramente quais são essas funções:

A cultura cumpre diversas funções em uma organização. Primeiro, desempenha o papel de definidora de fronteiras, ou seja, cria distinções entre uma organização e outras. Segundo, proporciona um senso de identidade aos membros. Terceiro, facilita o comprometimento com algo que se sobrepõe aos interesses individuais. Quarto, estimula a estabilidade do sistema social.

Robbins (2009, p. 228) ainda relata que a cultura tem a função de determinar o modo como os funcionários irão agir e se comportar diante da sociedade. Essa função, segundo o autor, é a mais importante, uma vez que uma organização é representada por seus funcionários, e esses mantêm um contato direto com a comunidade. Outra função referente à cultura organizacional é a criação de uma estabilidade comportamental, ou seja, permite maior controle da organização em um todo, já que os colaboradores da empresa devem seguir parâmetros e padrões que levarão a um objetivo comum.

Entretanto, uma cultura também possui suas disfunções, pois para Robbins (2009, p. 228) “ela torna-se um passivo quando os valores compartilhados não estão em conformidade com aqueles que podem melhorar a eficácia organizacional”. Assim, a cultura de uma empresa quando é extremamente forte, gera barreiras às mudanças necessárias para a melhoria da organização, além de dificultar a contratação de novos talentos, uma vez que só se juntam a organização, as pessoas que possuem seu perfil. Segundo Mamede (2008, s.p.) outra disfunção da cultura são as subculturas que a mesma cria, já que umas podem se desenvolver mais rapidamente que a outra gerando conflitos internamente e externamente.

Dessa forma, segundo os autores citados anteriormente, a cultura é de suma importância para o funcionamento de uma organização, uma vez que tem funções

vitais na mesma, porém ela deve ser devidamente dosada para que não se torne uma barreira ao desenvolvimento e vitalidade de uma empresa.

Assim, após apresentada a cultura organizacional, o próximo capítulo trará ao leitor um estudo de caso para melhor explicitar o tema central desta monografia.

3 ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X

A presente monografia trará um estudo de caso na empresa X, onde através da aplicação de um questionário aos funcionários da mesma, serão coletados dados a fim de contribuir para a realização final do trabalho em questão.

Assim, será apresentada a metodologia do estudo de caso.

3.1 Metodologia do estudo de caso

Para a realização do trabalho monográfico será realizado um estudo de caso na empresa X. Este será feito através de um questionário que será aplicado a todos os funcionários da empresa, contendo 10 questões dissertativas.

O estudo de caso será aplicado através de uma pesquisa qualitativa, visando o conhecimento de dados referentes ao trabalho. Essa pesquisa se dará de modo exploratório onde se buscará uma proximidade do investigador com o tema abordado a fim de colher dados verídicos que contribuirão com uma maior qualidade do trabalho final, pois segundo Lakatos e Marconi (2001, p. 188) as pesquisas exploratórias são “investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e classificar conceitos”. E de acordo com Gil (2010, p. 27) “as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

As questões a serem aplicadas são em relação ao tema proposto pela monografia onde serão estudados a gestão do conhecimento, cultura organizacional, competitividade entre outros.

Assim torna-se extremamente importante apresentar a história da empresa em que se realizará o estudo, a fim de conhecê-la mais a fundo. O subcapítulo 3.2 dissertará sobre este tema.

3.2 Histórico da Empresa X

A empresa X foi criada no ano de 1983 na cidade de São João Del Rei. É uma fábrica onde se produzem artigos esportivos dos mais variados tipos, como bolas de futebol, bolas de vôlei, bolas de *handebol*, bolas de futebol *society*, redes entre outros artigos.

A empresa conta com um quadro de funcionários de 17 pessoas. Dentre eles são 3 administradores, 1 auxiliar administrativo, 1 gerente de produção e 12 auxiliares de produção.

No início de suas atividades a empresa trabalhava apenas com atacadistas e varejistas, porém com o aumento da competitividade a empresa se viu obrigada a inovar e procurar novos meios de inserir seus produtos no mercado. Assim, o novo foco da empresa passou a ser as licitações públicas, onde é possível vender grandes quantidades a preços significativos. Desta forma, atualmente, a empresa tem seu foco voltado para esta área.

Por muitos anos a empresa se situou em uma casa no bairro das Fábricas, porém com o aumento da produção, contratação de novos funcionários e compra de novos maquinários foi verificada a necessidade de mudar para um local mais amplo e espaçoso. Assim, as instalações da fábrica se mudaram para um galpão que pudesse suportar a nova fase e aumento da demanda que a empresa estava vivendo. Tal galpão é a sede da empresa até os dias atuais.

A empresa busca constantemente novas tecnologias e inovações na possibilidade de oferecer sempre o melhor aos seus clientes e satisfazê-los o

máximo possível. Essa busca se dá pelos gestores que estão sempre atentos as novas tendências do mercado e ações de seus concorrentes.

3.3 Dados e análise da pesquisa realizada

Para que o estudo de caso pudesse gerar dados significativos à elaboração do trabalho, o questionário (em anexo) foi aplicado a 13 funcionários da empresa X. O questionário em questão trouxe 10 perguntas, as quais se referem ao tema proposto pela monografia na busca de obter dados reais e precisos. Assim, após ter em mãos as respostas de todos os envolvidos foi possível realizar uma análise e discussão dos dados coletados.

Ao analisar o questionário pôde-se perceber que questões relativas ao conhecimento são de grande valia dentro de uma organização e podem trazer grandes benefícios quando gerenciados de forma correta.

Assim, as questões números 01 e 02 buscaram identificar se os funcionários sabem o conceito de dado, informação e conhecimento. Foi visto que apenas 3 funcionários obtêm conhecimento destes conceitos, enquanto 10 destes não o possuem definidamente. Então nota-se que nesta organização estes conceitos não são tão claros, visto que há uma mistura das definições onde todos visualizam dado, informação e conhecimento como sendo apenas informações.

Isso demonstra que nesta organização os funcionários têm visões dinâmicas das tarefas, onde existe apenas a prática de tais e não conhecimentos mais aprofundados. A partir da análise desta questão pode-se observar que o entendimento destes conceitos auxiliaria os funcionários no aprimoramento e absorção de novos conhecimentos permitindo a distinção entre informações importantes e não importantes, ou seja, apenas as informações relevantes seriam guardadas, enquanto outras seriam descartadas.

As questões números 03 e 04 questionaram a respeito do entendimento dos conceitos de conhecimento tácito e conhecimento explícito. As respostas foram unânimes em relatar que não conheciam tais conceitos. Pode-se observar que os funcionários não são providos de nenhum dos conceitos perguntados, apenas possuem a prática dos mesmos. Assim, na análise destes dados notou-se que a distinção dos dois tipos de conhecimento não impacta em grande escala no serviço realizado pelos funcionários, visto que independente de possuírem ou não estes

saberes eles conseguem realizar suas tarefas e funções com desenvoltura e qualidade.

A questão número 05 questionou sobre o que os funcionários pensam sobre a importância do conhecimento dos mesmos para a qualidade dos produtos ofertados e para a competitividade da organização. Todos os funcionários responderam que o conhecimento é de suma importância para que os produtos sejam elaborados e produzidos com a máxima qualidade, e que isso resultará na satisfação dos clientes e, conseqüentemente, aumentará a competitividade da organização. Percebe-se, assim, que é relevantemente importante que em uma organização os funcionários saibam o tamanho de suas responsabilidades e tarefas, visto que estas impactarão diretamente nos produtos ofertados aos clientes. A qualidade destes produtos irá designar o grau de satisfação dos clientes ao adquirí-los. Quando essa satisfação é grande, se torna fonte de competitividade organizacional uma vez que permite que a empresa aumente suas vendas e área de atuação, abrangendo maiores patamares e se destacando frente aos seus concorrentes.

A pergunta número 06 se referiu a questão de existência ou não de documentação do conhecimento da empresa. As respostas dos 13 funcionários relataram que não existe, de forma alguma, tal documentação. Já a questão número 07 questionou sobre o modo como o conhecimento é repassado de um funcionário para outro. Os 13 funcionários responderam que o conhecimento é repassado de forma prática, já que não existe documentação de tal conhecimento, ou seja, as habilidades e técnicas existem apenas na prática.

Neste contexto, ao se analisar as duas questões, percebe-se que existe uma indiferença a essa questão, uma vez que conhecimento nenhum se encontra documentado na empresa. A existência de documentação do conhecimento relevante para prática de certas funções e tarefas é de extrema importância visto que permite que este conhecimento não se perca no tempo pela falta de uma pessoa que os possua. Essa documentação também auxiliaria no repasse de informações e ensinamentos uma vez que não seria necessário que um funcionário interrompesse suas tarefas para ensiná-las a novos funcionários.

A questão número 08 buscou identificar se a empresa faz uso da ferramenta gestão do conhecimento. Após explanação de tal conceito os 13 funcionários responderam que faz uso sim, uma vez que sempre que surge algo novo, ou

diferente, os gestores identificam essas informações e posteriormente a repassam aos outros funcionários. Segundo eles também acontece o uso da gestão do conhecimento quando surgem novas tecnologias e técnicas e essas precisam chegar ao conhecimento de todos. O grupo é reunido e é realizada uma espécie de aula demonstrativa onde os novos conhecimentos são explanados mais a fundo.

No entanto ao se analisar essa questão percebe-se que não existe, de fato, uma gestão do conhecimento nesta empresa, visto que não há documentação do conhecimento, explanação de conceitos importantes como conhecimento tácito e explícito ou busca de informações entre os níveis hierárquicos e repasse das mesmas. O que existe é um simples repasse de novas técnicas e métodos primordiais à realização das tarefas diárias e rotineiras dos funcionários. Este ponto permite julgar que seria de extrema importância o implante da ferramenta gestão do conhecimento na organização visto que o uso da gestão do conhecimento gera grandes benefícios para as empresas que a utilizam, uma vez que permite que as informações primordiais e relevantes para a realização do serviço realizado na empresa sejam coletadas, trabalhadas e disseminadas da melhor maneira a agregar valor aos funcionários e para toda organização. Dessa maneira, a gestão do conhecimento ao gerar valores importantes para os funcionários de uma empresa, gera também competitividade, sendo que funcionários inteligentes e desenvolvidos tem maiores capacidades de criar, inovar e gerar novas idéias.

A pergunta número 09 se referiu à cultura organizacional da empresa, se esta incentiva os funcionários a desenvolver constantemente seus conhecimentos. A resposta obteve unanimidade dos 13 funcionários ao responderem que não há incentivo ao desenvolvimento dos mesmos. A empresa não oferece nenhum tipo de curso, aprendizado, ou palestras. Como foi citado na questão anterior apenas são oferecidos ensinamentos referentes aos novos processos e técnicas internos da empresa. Esta é sim uma forma de desenvolvimento dos funcionários, porém que não agregam valor a vida pessoal e profissional em relação a outros patamares, uma vez que os funcionários não recebem incentivos para buscarem novos diferenciais, novos saberes em relação ao trabalho realizado na empresa e fora da mesma. Este fato pode acarretar em colaboradores desmotivados, que em algum momento sintam necessidade de mudança, buscando novos desafios e novas conquistas.

Para finalizar a questão número 10 trouxe um questionamento em relação ao valor agregado que o conhecimento absorvido na empresa trouxe aos funcionários na vida pessoal e profissional. Dos 13 funcionários, 9 responderam que os ensinamentos da empresa agregaram sim valor para eles, tanto na vida pessoal, quanto na vida profissional, onde abrangeram-se aprendizados, trabalhos em equipe, formas de lidar com problemas e desafios, entre outros. Já outros 4 funcionários disseram ter obtido apenas valores na vida profissional, uma vez que apenas possuem habilidades para realizar as tarefas específicas da empresa.

Ao se analisar tal questão é possível perceber que a empresa possui alguns erros no que diz respeito ao desenvolvimento humano de seus funcionários, não prezando pelas realizações pessoais, aprendizagem externa e desenvolvimento contínuo dos mesmos. Pode-se observar então que a organização vê seus funcionários como apenas funcionários e não como colaboradores, os quais possuem desejos e ambições pessoais e que precisam ser desenvolvidos e direcionados a alcançarem novos objetivos tanto pessoais quanto profissionais.

Através da análise do questionário aplicado aos funcionários da empresa, pôde-se perceber que a empresa tem pontos falhos no que diz respeito à aplicação da ferramenta gestão do conhecimento e outros conceitos relativos a este tema. Pôde-se perceber também que a gestão do conhecimento é de extrema importância para que o conhecimento seja disseminado da melhor forma, e assim possa agregar valor para os funcionários e para a empresa, gerando benefícios para ambas as partes e vantagens competitivas que destaquem a organização perante seus concorrentes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho demonstrou a importância da gestão do conhecimento em uma organização e como esta pode resultar em vantagens competitivas para as mesmas. A análise dos temas abordados na pesquisa bibliográfica evidenciou que uma gestão eficaz do conhecimento contido nas organizações é essencial uma vez que permite a continuidade e repasse de informações que criarão constantemente novos conhecimentos.

A gestão do conhecimento permite que o conhecimento adquirido ao longo de sólidos anos seja guardado e documentado servindo como fonte de estudo e aprendizagem para aqueles que dele necessitarem. Essa gestão proporciona um desenvolvimento contínuo de funcionários ao facilitar a criação de novos conhecimentos, o que agrega valor para os mesmos e para as empresas.

É imprescindível, nas organizações que utilizam a técnica gestão do conhecimento, que a sua cultura organizacional esteja em conformidade com valores e princípios aos quais incentivam o desenvolvimento dos colaboradores e proporcionam um ambiente favorável ao compartilhamento e disseminação de novos saberes e conhecimentos adquiridos ao longo do tempo.

A presente monografia buscou responder o seguinte problema de pesquisa: de que forma a gestão do conhecimento pode impactar na competitividade das organizações? Assim, a gestão do conhecimento, ao permitir o acesso dos funcionários às informações relevantes e facilitar a criação de conhecimento entre os

níveis hierárquicos da empresa, estará contribuindo para um constante desenvolvimento pessoal e profissional de todos aqueles ligados a ela. Dessa forma, a empresa aumenta sua competitividade frente aos seus concorrentes uma vez que seus colaboradores terão mais capacidade de pensar, criar e gerar novas idéias, o que resultará em melhorias e criação de novos produtos, serviços ou processos gerando maior qualidade dos mesmos e conseqüentemente aumentando a satisfação do cliente final.

Entretanto, ao se analisar os assuntos propostos no trabalho, verificou-se que, para que a gestão do conhecimento seja totalmente eficaz e gere os resultados esperados é de suma importância que esta esteja alinhada à cultura organizacional da empresa, que deve obter princípios, normas e valores condizentes com um ambiente em que a criação e disseminação do conhecimento seja valorizado e priorizado na busca de agregar valor para a organização. É importante ressaltar que o comprometimento dos funcionários é um fator preponderante para que se alcance competitividade através da gestão do conhecimento, pois são eles quem usarão deste e o transformarão em diferenciais competitivos.

Para finalizar, ressalta-se a importância em se abordar este tema, uma vez que as empresas estão inseridas em um mercado altamente competitivo e necessitam se impor perante seus concorrentes, pois na luta por uma colocação sublime no mercado, apenas sobreviverão aquelas que se destacarem ao utilizarem ao máximo seu potencial.

Espera-se que este trabalho monográfico possa servir de base para outros estudos bem como no incentivo à realização de novas pesquisas.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, Rivadavia Correa Drummond de. *Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual investigativo*. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DOMENICO, S.M.R.; LATORRE, S.Z.; TEIXEIRA, M.L.M. (2006). *A Relação entre Tipos de Cultura Organizacional e Valores Organizacionais*. Disponível em: <http://profjayrfigueiredo.com.br/GON_AC_21.pdf> Acesso em: 13 mai. 2013

FIGUEIREDO, José Carlos. *O Ativo Humano na era da Globalização*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar projetos de Pesquisa*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

INÁCIO, Sandra Regina da Luz. (2008). *Conversão do Conhecimento: Interação entre o Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito*. Disponível em: <<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/lideranca/modos-de-conversao-do-conhecimento-4994/artigo/#.UZ9McqI3tc0>> Acesso em: 15 mai. 2013

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEMO, Flávio. *Talentos Humanos nas Organizações em Constantes Mudanças*. 3. ed. São Paulo: Gráfica Armando, 2002.

LOBO, Marcelo Ribeiro. (2010). *Gestão do Conhecimento como Diferencial Competitivo: uma perspectiva a partir do capital humano*. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg6/anais/T10_0326_1115.pdf> Acesso em: 13 mai. 2013.

LUCAS, Henry C. *Tecnologia da informação: Tomada de decisão estratégica para administradores*. Rio de Janeiro: LCT, 2006.

MAMEDE, A.A.C. (2008) *.A Influência da Cultura Organizacional nos Processos de Mudança*. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/4AD4782E13B055CB03256EF600506F48/\\$File/NT00090F7A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/4AD4782E13B055CB03256EF600506F48/$File/NT00090F7A.pdf)> Acesso em: 25 mai. 2013

PEREIRA, Frederico Cesar Mafra. (2005). *O Processo de Conversão do Conhecimento em uma Escola de Atendimento Especializado*. Disponível em: <www.periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/download/1518.../303> Acesso em: 05 mai. 2013.

RAMOS, Rogério. *Cultura Organizacional*. (2008). Disponível em: <http://www.infoescola.com/administracao/_cultura-organizacional/> Acesso em: 23 mai. 2013

REIS, Dálcio Roberto. *Gestão da Inovação Tecnológica*. 2. ed. Barueri : Manole, 2008.

ROBBINS, Stephen Paul. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROSINI, A. M.; PALMISANO, A. *Administração de Sistemas de Informação e a Gestão do Conhecimento*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SILVA, Camila Alves. (2008). *Produção Científica Relacionada à Gestão do Conhecimento nos Programas e Periódicos de Ciência da Informação*. Florianópolis. Disponível em: <<http://www.cin.publicacoes.ufsc.br/tccs/cin0016.pdf> > Acesso em: 10 mai. 2013

ANEXO

Questionário

1. Qual o significado de dados e informação?
2. O que você entende por conhecimento?
3. O conhecimento tácito é todo aquele conhecimento contido na mente do ser humano, como habilidades, experiências, ideias. Você possui conhecimento tácito em relação ao serviço realizado na empresa?
4. O conhecimento explícito é todo o conhecimento contido nos livros, site, revistas, documentos. A empresa disponibiliza este tipo de conhecimento para seus funcionários?
5. Qual a importância do conhecimento dos funcionários para a qualidade dos produtos ofertados e para a competitividade da organização?
6. Existe documentação do conhecimento da empresa?

7. Qual o método utilizado para o repasse de conhecimento na empresa? Prático ou escrito?

8. A gestão do conhecimento ocorre quando uma empresa busca e capta o conhecimento dentro da organização e o dissemina por ela toda. A empresa em questão faz uso desta ferramenta? Se sim, de que modo?

9. A cultura organizacional de uma empresa é a filosofia em que seus funcionários se baseiam ao agir, são normas, condutas, regras pré-estabelecidas pela organização. A cultura organizacional desta empresa incentiva seus funcionários a desenvolver constantemente seus conhecimentos?

10. O conhecimento absorvido ao realizar o trabalho na empresa agrega ou agregou valor para sua vida pessoal e profissional?

