

ADMINISTRAÇÃO DO APRENDIZADO E DO CONHECIMENTO

# GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EQUIPE DE VENDAS MULTINACIONAL

## THE KNOWLEDGE MANAGEMENT ON A MULTINATIONAL COMPANY SALES DIVISION

**Marco Antonio Pinheiro da Silveira**

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

**Elisabete Camilo Rigolon Lança**

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

### RESUMO

“Gestão do Conhecimento” tem presença cada vez mais marcante na literatura. A relevância do tema motivou a realização deste estudo, com alvo na área de vendas de uma empresa multinacional do ramo têxtil. “Como a área de vendas realiza a Gestão do Conhecimento (GC)?” é a questão que se buscou responder baseado na Teoria da Criação do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), um ciclo de quatro etapas pelas quais o conhecimento pode ser convertido de tácito para explícito (e vice versa). O estudo de caso compreendeu entrevistas com gerentes da área, análise documental e quantitativa de questionário respondido por 110, dos 150 funcionários da área de vendas. Identificou-se que a etapa de Socialização ocorre de forma mais acentuada na área pesquisada, porém a GC ocorre de forma pouco estruturada, ainda que os conhecimentos sejam vitais para a organização. A internalização se dá principalmente no processo de “aprender-fazendo” proporcionado pelo trabalho. Mostra-se como melhor mecanismo de aprendizado para o grupo. Os resultados indicam que a empresa pode ter benefícios expressivos com a estruturação da GC, pois mesmo mal estruturada, a GC já produz efeitos importantes, visto que a empresa é bem posicionada no mercado.

### PALAVRAS-CHAVE

Gestão do Conhecimento. Teoria da Criação do Conhecimento.

## ABSTRACT

*"Knowledge Management" (KM) has been increasingly present in the literature. The relevance of the theme raised opportunity for this study which focused the Sales division of a multinational company. "How the Sales division performs the Knowledge Management (KM)" is the question whose answer was searched based on the Knowledge Creation Theory of Nonaka and Takeuchi (1997), cycle of four steps where the knowledge can be converted from tacit to explicit (and vice-versa). Results of this case study are presented which covered semi structured deep interviews with seven managers of the area, documental analysis and quantitative analysis of the research answers of 110 of 150 employees of the sales area. It was identified the Socialization step as the most concrete in the researched area but, in general, KM occurs on a low-structured basis, even considering the knowledge as essential to the organization. Internalization step occurs mainly on the "learning-doing" process offered by the job and is indicated as the best learning mechanism to the group. Results have indicated that the company can take benefit from a structured KM as, even not correctly structured; KM produces important effects, as the company is well positioned in the market.*

## KEYWORDS

*Management Knowledge. Knowledge Creation Theory.*

## INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) tem sido objeto de pesquisas que buscam compreender como aproveitar o potencial humano em termos de seu conhecimento, sua experiência favorecendo as organizações. O conhecimento como ativo intangível pode ser considerado como gerador de vantagem competitiva. A literatura apresenta diferentes abordagens que têm como objetivo tornar perene o conhecimento organizacional advindo da contribuição humana. Autores como Nonaka e Takeuchi (1997) contribuem com um modelo de conversão do conhecimento que possibilita a retenção deste na organização.

A Gestão do Conhecimento, objeto de estudos acadêmicos e organizacionais, tem sido considerada a nova fonte de riquezas e sustentabilidade das organizações. Nessa linha, utilizou-se aqui

um modelo para análise em um grupo de gestores da área comercial de uma empresa multinacional do ramo têxtil, por entender que é possível trazer contribuições relevantes ao tema.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta quatro tópicos considerados relevantes para o desenvolvimento deste estudo: o primeiro tópico aborda aspectos gerais sobre o tema gestão do conhecimento, com base em autores Nonaka e Takeuchi (1997), que são considerados autores reconhecidos na literatura pelos amplos estudos acerca do tema e o segundo apresenta os principais tipos de conhecimento. O terceiro tópico trata do processo de gestão do conhecimento, apresentando os mecanismos de conversão deste e formas possíveis de sua apropriação pelas organizações segundo a Teoria

da Criação do Conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1997). O último tópico apresenta ferramentas e mecanismos aplicáveis nas organizações, que permitem a captura, o armazenamento, a distribuição e a apropriação da informação.

### **Gestão do Conhecimento**

A sociedade tem presenciado mudanças em ritmo acelerado e a competitividade nos mercados globais tem compelido as organizações a buscarem entender quais são atualmente os fatores essenciais para o seu sucesso e sua perenidade. A busca da qualidade e inovação exige maior velocidade para que as empresas sobrevivam em mercado acirrado e são objeto de estudo de vários pesquisadores, dentre eles Dourado (2007), Hommerding (2001), Hansen, Nohria e Tierney (1999), Moresi (2000) e outros. Nesse cenário, a gestão do conhecimento é apontada como elemento importante para as organizações.

Davenport e Prusak (1998) defendem a idéia de que as organizações geram e usam seu conhecimento e sem conhecimento não há organização. A interação propicia absorção de informações e transformação em conhecimento, imbuídos de crenças e valores da organização. Os autores identificam os princípios da gestão do conhecimento organizacional que devem ser seguidos para garantir o estoque de material criativo na organização. Dentre eles, ressalta-se que: a) o conhecimento tem origem e reside na cabeça das pessoas, opinião compartilhada por Polanyi (1996); b) compartilhar requer confiança; c) a Tecnologia possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento; d) O compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado e recompensado; e) O conhecimento é criativo e deve ser estimulado a se desenvolver de formas inesperadas, dentre outros princípios que favorecem a GC.

Este estudo adota a visão da Gestão do Conhecimento como o processo de apropriação e controle do conhecimento das pessoas, dentro das

organizações, com o objetivo de conferir benefícios econômicos a esta. Pode-se observar uma aproximação entre a Gestão do Conhecimento e a Aprendizagem Organizacional, pois as duas abordagens têm como objetivo comum maximização de desempenho.

### **Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional**

Dentre as várias proposições acerca do desafio de aproveitar o conhecimento humano, o capital intelectual organizacional, culminando com a prática da Gestão do Conhecimento, uma das mais reconhecidas na literatura como referência teórica é a Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional, de Nonaka e Takeuchi (1997). Esse autores observaram que as novas teorias da administração surgidas na década de 80 foram relevantes para elevar o conhecimento a um patamar de destaque para a sociedade bem como para as organizações, mas que eram poucos os estudos que versavam sobre a criação do conhecimento. A preocupação dos estudos iniciais com a aquisição, acúmulo e utilização do conhecimento existente nas organizações não compreendia o entendimento acerca da criação propriamente dita. Constatado esse fato, os autores criam a teoria de Criação do Conhecimento Organizacional, introduzindo um modelo que fundamenta e permeia a maioria dos estudos e construções teóricas ou aplicadas ao âmbito da Gestão do Conhecimento.

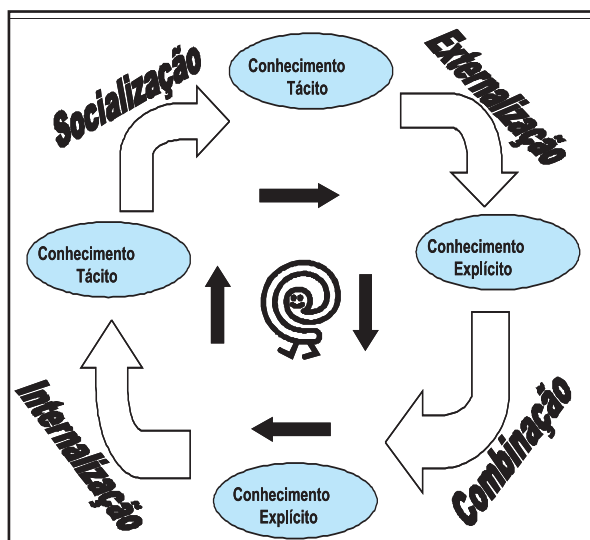
Em seu livro *A Criação do Conhecimento na Empresa*, Nonaka e Takeuchi (1997) discutem como as empresas que aprendem viabilizam a dinâmica da inovação. Os autores apresentam a teoria da criação do conhecimento organizacional baseada em duas dimensões: a epistemológica e a ontológica. A perspectiva epistemológica na visão dos autores, tem como "pedra fundamental a distinção entre conhecimento tácito e explícito", o conhecimento interiorizado e o codificado, cuja base é a diferenciação proposta por Polanyi (1966).

A interação entre esses dois tipos de conhecimento deve ser alcançada por meio de símbolos, analogias e metáforas, criando conhecimento organizacional. Em nível ontológico, a abordagem dos autores se preocupa com o caminho percorrido pelo conhecimento individual que se expande pela organização formando uma espiral do conhecimento, uma espécie de “rede de conhecimentos da organização”. Por meio de um processo dinâmico de interação entre os indivíduos, o conhecimento é criado, extrapolando as “fronteiras interorganizacionais” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65).

A teoria de Criação do Conhecimento é fruto da observação de Nonaka e Takeuchi (1997) acerca das diferentes práticas organizacionais entre o Japão e o restante do ocidente. Estes últimos tendem a valorizar o conhecimento explícito, ao contrário dos japoneses que tendem a enfatizar o conhecimento tácito em suas práticas organizacionais. Os autores promovem o conceito de que “o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e explícito. Chamamos essa interação de conversão do conhecimento”. A conversão, segundo os autores é um processo social entre os indivíduos e não limitada ao próprio indivíduo. A criação do conhecimento se dá à medida que esses dois tipos de conhecimento, tácito e explícito, interagem.

#### Processo de Conversão do Conhecimento – Modelo SECI– Nonaka e Takeuchi.

Para proporcionar a conversão do conhecimento, os autores apresentam quatro etapas que compõem esta transformação do conhecimento denominada de Técnica SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização). Segundo eles, a interação social é fator determinante na criação e expansão do desenvolvimento humano nas organizações. A Figura 1 a seguir exemplifica de maneira simples a base de conversão do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1997).



**FIGURA 1 - Técnica SECI – Conversão de Conhecimento Tácito em Explícito**

Fonte: NONAKA; TAKEUCHI, 1997.

O diagrama da Figura 1 apresenta o fluxo do conhecimento tácito e explícito envolvendo o ambiente organizacional e os indivíduos integrantes das organizações. Os processos para criação do conhecimento são apresentados em quatro etapas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997):

1. Socialização: (conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito): criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas, através do compartilhamento de experiências. Em geral, ocorre através de conversas, observações, imitações e práticas;

2. Externalização: (conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito): se refere à criação de um novo conceito. O conhecimento tácito pode, a princípio, ser transformado em explícito, através do uso de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos;

3. Combinação: (conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito): a Combinação acontece quando se sistematizam conceitos em um sistema de conhecimento. Normalmente, os indivíduos trocam e combinam conhecimentos explícitos por meio de documentos, reu-

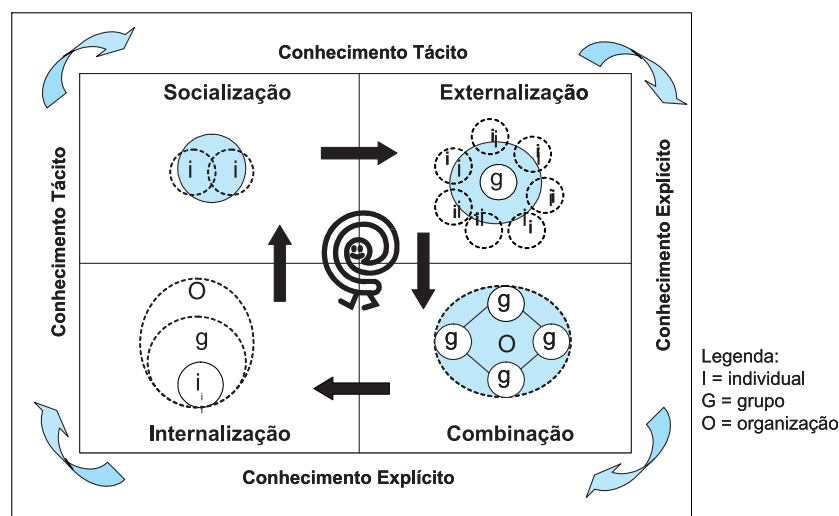
nões, telefonemas e redes de comunicação computadorizadas (*groupware, e-mails, intranets*). A educação e o treinamento formal são considerados dentro deste modo de conversão;

4. Internalização: (conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito): está relacionada ao “aprender fazendo”. Trata-se da Internalização por parte dos indivíduos, de modelos mentais e *know-how* técnico compartilhado. Ocorre através da verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais.

O primeiro estágio denominado “Socialização” permite que o conhecimento tácito entre colaboradores possa ser fomentado para ser convertido em explícito no estágio seguinte, denominado de “Externalização”. Dentre os quatro modos de conversão, a Externalização, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), é a “chave para a criação do conhecimento”, pois cria novos conceitos a partir do conhecimento tácito. No terceiro estágio, a “Combinação” permite que o conhecimento recém con-

vertido em explícito possa ser difundido na organização. O último estágio, “Internalização” promove a absorção do novo conhecimento pelos colaboradores, de forma a torná-lo tácito novamente. O ciclo, então, se completa, mas não se encerra uma vez que se torna contínuo o processo de conversão do conhecimento.

A interatividade deve ser promovida pela organização que deverá se preocupar em propiciar espaço para a diversidade cultural, o crescimento do comportamento de seus colaboradores, incentivo à aprendizagem, implementação de sistemas de informações adequados, mudança de paradigmas em relação ao capital humano e adequada gestão administrativa, financeira e de clientes. A Figura 2 a seguir correlaciona cada ciclo de conversão à interação proposta entre os indivíduos, o grupo e a organização que culmina na criação do conhecimento por meio de debates e troca de experiências individuais e, em estágio posterior, por meio da disseminação do conhecimento na organização.



**FIGURA 2 - Processo de interação de indivíduos na Criação do Conhecimento**

Fonte: NONAKA; TAKEUCHI, 1997.

O processo de conversão SECI proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) considera o cenário de conhecimento organizacional composto por três elementos distintos cuja interação é benéfica para a organização: o indivíduo, o grupo e a própria organização. A fusão desses três elementos se dá à medida que a interação acontece

### O papel da média Gerência no ciclo SECI

Para que a estratégia proposta por Nonaka e Takeuchi (1997) seja observada e praticada, o papel do gestor é relevante na medida em que imprime uma marca na administração que conduzirá a empresa pelos caminhos definidos pela alta administração, assegurando o sucesso. É nesse cenário que Nonaka e Takeuchi (1997) evidenciam a importância da gestão "*middle-up-down*" no qual a definição é a de um modelo de gestão que integra os três pilares da organização: a visão da alta administração, a condução assertiva pela média gerência e a execução de tarefas de forma adequada pelos funcionários de linha de frente.

O estilo gerencial entendido como adequado para a Gestão do Conhecimento é aquele que deve assumir a responsabilidade pela tradução do sonho visionário da alta administração para a realidade vivida pelos funcionários de linha de frente (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

### METODOLOGIA

Este trabalho consistiu num estudo de caso único, constituído pela área de vendas de empresa multinacional do setor têxtil utilizando-se uma abordagem exploratória. Segundo Yin (2001), "um dos fundamentos lógicos para se optar pela realização de um estudo de caso único é aquele em que o caso representa um *caso revelador*". O caso selecionado pode ser considerado singular e merecedor de atenção, porque se trata de uma área com número expressivo de funcionários presentes em quase todas as regiões do Brasil. Esse caso

se torna de interesse porque os conhecimentos adquiridos e manuseados por estes funcionários são fundamentais para as atividades da empresa e por haver poucos estudos desta natureza, que visem identificar como uma empresa industrial de grande porte realiza o processo de gestão do conhecimento.

O estudo compreendeu entrevistas qualitativas com gerentes da área e uma análise documental. A parte qualitativa foi composta por sete entrevistas presenciais em profundidade realizadas com base no organograma da empresa. Para elaboração do protocolo utilizou-se como referência o roteiro sugerido por Yin (2001). Após o trabalho de campo, foi feita a transcrição literal das entrevistas, seguida de uma síntese de cada uma e construído um quadro-resumo para a análise comparativa das respostas. Seguiu-se um levantamento feito com um questionário que foi respondido por 110, dos 150 funcionários da área de vendas. As questões chave foram utilizadas na criação do questionário fechado. As três primeiras perguntas utilizaram escala tipo Likert "concordo muito... discordo muito".

### RESULTADOS

#### Análise prévia e seleção dos entrevistados

A equipe de vendas da empresa pesquisada é subdividida segundo três principais segmentos-consumo (voltado ao consumidor final/varejo), indústria (voltado à indústria) e *zipers*. A escolha dos entrevistados teve como critério ouvir gestores de diferentes segmentos da área de vendas. Previamente, foram realizadas as entrevistas com um gerente da alta administração dois executivos da área de sistemas, além de análise de documentos. Estas entrevistas foram realizadas com o objetivo de conhecer os sistemas de informações e a estrutura organizacional da área de vendas. Foi realizada também análise da documentação do sistema de informação utilizado.

### Entrevistas com Gerentes

A seguir apresentam-se as sínteses das entrevistas realizadas visando identificar a forma como se dão as etapas do ciclo do modelo SECI no caso pesquisado. Na síntese, foi utilizada uma métrica com os níveis ALTA, MÉDIA e BAIXA para identificar a intensidade em que ocorre cada etapa do ciclo, segundo a percepção do entrevistado. A seguir são apresentadas apenas algumas questões de destaque extraídas da entrevista.

Entrevista 1 - Gerente de Desenvolvimento de Negócios - responsável por uma equipe de técnicos especialistas. Com 49 anos de idade e 32 anos na empresa pesquisada já trabalhou em todos os três segmentos de negócio. Socialização, Externalização e Combinação ALTAS - possivelmente porque a equipe é composta por técnicos que recebem constante informação para resolver problemas.

Entrevista 2 - Gerente de Regional de Vendas - Filial SP Indústria - está há vinte anos na empresa, 42 anos de idade. Socialização e Externalização MÉDIAS - há resistência no compartilhamento da informação pelo fato dos vendedores entenderem o KW como fonte de poder / competitividade. Nesta equipe há concorrência.

Entrevista 3 - Gerente de Regional de Vendas - 44 anos e 29 anos de empresa. Tem sob sua responsabilidade apenas um vendedor e treze representantes. Socialização: BAIXA - equipe formada por concorrentes em potencial (representantes) que não estão (necessariamente) comprometidos com a empresa como um todo e sim com seu próprio desempenho. Internalização: Treinamento empírico é a fonte de saber para esta equipe que utiliza pouco dos sistemas de informação disponíveis na empresa.

Entrevista 4 - Gerente de Produtos - Indústria. - 15 anos de empresa e 4 anos na posição atual,

o entrevistado está à frente da Gerência de Produtos. Socialização ALTA, Externalização BAIXA, Combinação BAIXA - contato pessoal e a natureza de trabalho interno à organização proporcionam um cenário de estabilidade e vínculo que conduz ao intercâmbio de informações. Repositórios sem uma formalização maiores oportunidades de conhecer o novo KW advindo de contatos em feiras, congressos e viagens.

Entrevista 5 - Gerente de Marketing - 29 anos de empresa e 11 anos na posição atual. Socialização BAIXA - “nossa estrutura é enxuta, não temos muita gente ociosa... quero dizer... com tempo para fazer esse kw fluir”. Externalização: e Combinação ALTA - alto nível de codificação e registro dos materiais, apesar do repositório não ser eletrônico como um banco de dados.

Entrevista 6 - Gerente Regional Filial São Paulo - Consumo. Socialização: MÉDIA - Ações que visam valorizar a troca de experiências, porém a distância geográfica provoca a utilização de e-mail e de telefonemas para a troca de informações pois o contato pessoal fica prejudicado.

Entrevista 7 - Gerente Nacional de Vendas Industriais. Socialização MÉDIA- O intercâmbio se limita às regiões e só alcança maior abrangência nos poucos encontros propiciados pelos PEVs. Externalização: e Combinação BAIXAS - O correio eletrônico é a única forma de codificação em uso e não há repositórios formais.

O Quadro 1, a seguir, apresenta o resumo das impressões obtidas durante as entrevistas, graduadas por intensidade para as três primeiras perguntas, Socialização, Externalização e Combinação e por mecanismo facilitador para a pergunta destinada a medir a Internalização do conhecimento no grupo pesquisado.

## QUADRO 1

## Resumo das respostas por intensidade e mecanismos

ENTREVISTA	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	7ª	GERAL
NOME FANTASIA:	Pedro	Denis	Fabio	Ricardo	Vera	Arnaldo	Arthur	
CARGO	Ger. Desenv. Negócios	Ger. Regional Vendas – Filial SP Indústria	Ger. Regional Vendas – Filial S.Paulo Zippers	Ger. Produtos - Indústria	Ger. Marketing	Ger. Regional Vendas - Filial S.Paulo Consumo	Ger. Nacional Vendas Industriais	
SOCIALIZAÇÃO	ALTO	MÉDIO	BAIXO	ALTO	BAIXO	MÉDIO	MÉDIO	MÉDIO
EXTERNALIZAÇÃO	ALTO	MÉDIO	MÉDIO	BAIXO	ALTO	BAIXO	BAIXO	BAIXO
COMBINAÇÃO	ALTO	BAIXO	BAIXO	BAIXO	ALTO	BAIXO	BAIXO	BAIXO
INTERNALIZAÇÃO	Treinamento	Treinamento na contratação	Treinamento na contratação	Treinamento formal (supervisão)		Treinamento formal	Treinamento formal	Treinamento formal
	Cursos	Aprender-fazendo	Aprender-fazendo	Feiras e congressos	Feiras e congressos	Aprender-fazendo	Aprender-fazendo	Aprender-fazendo
	Feiras	Eventos		Viagens	Viagens	Viagens	Viagens	Viagens
				Visitas a clientes e fornecedores	Visitas a clientes e fornecedores	Reuniões		Feiras/ Eventos

Fonte: Autores 2008 (baseado nas entrevistas em profundidade).

Legenda: 0 a 40% - BAIXO; 41 a 70% - MÉDIO; 71 a 100% - ALTO

Não se observa, pelos discursos nas entrevistas, que a alta e média gerência têm preocupação em promover ações para instalar condições capacitantes para a equipe como um todo. Percebe-se que esses profissionais estão confortáveis com a situação atual e acreditam que a estrutura presente atende às necessidades da organização. A pouca formalização de informações advém da distância geográfica que obriga a troca de informações eletrônicas e de equipes que, pontualmente, necessitam manter registros de suas atividades.

### Resultado consolidado as entrevistas

A seguir, estão apresentados os resultados consolidados de todas as entrevistas, como complemento ao Quadro 1, seguindo a ordem das questões básicas consideradas no estudo, apresentadas no protocolo do estudo de caso.

#### a) Perguntas relacionadas ao modelo SECI

Etapa Socialização. A análise do discurso dos entrevistados indica que eles percebem a existência de mecanismos facilitadores desta etapa. As reuniões periódicas e o contato telefônico e eletrônico constante são o exemplo de oportunidades de interação. Em geral, a maioria dos respondentes percebe que existe troca de informações entre a equipe de forma tácita e informal. A percepção do grupo é positiva e indica que a equipe que atua em campo percebe oportunidades para a troca de conhecimentos.

Etapa Externalização. As entrevistas indicaram que esta etapa está em estágio inicial. Os entrevistados não percebem ações claras que viabilizem a conversão do conhecimento tácito em explícito. Apenas duas áreas possuem registros, não eletrônicos, em virtude de sua necessidade de armazenagem de informações.

Etapa Combinação. Os entrevistados não percebem a existência de mecanismos que favoreçam essa etapa do ciclo. Não existem repositórios



formais e não se observa movimentos por parte da empresa que evidencie a intenção da organização em formalizar registros do conhecimento existente.

Etapa Internalização. Dentre as formas identificadas como os mais comuns mecanismos de Internalização do conhecimento está o próprio trabalho em campo. O trabalho solitário em campo é apontado pelos gestores como o maior fator de realização da etapa de Internalização. O aprendizado oriundo do saber-fazer é indicado como a mais relevante fonte de internalização do saber. Os gerentes atribuem ao trabalho em campo um fator de impulso para conhecimento da equipe.

b. Quem contribui de forma significativa para a criação do conhecimento na empresa?

Há consenso entre os entrevistados no sentido de eleger os vendedores, os representantes e os técnicos, nesta ordem, como principais fontes de novos conhecimentos. Isso se deve ao fato de a equipe comercial ter seu dia-a-dia em campo, no corpo-a-corpo com o cliente, na oferta de produtos novos ou de linha, nas informações sobre concorrentes e o contato com o mercado, podendo suprir a empresa com informações relevantes a ponto de implementar alterações na estratégia em virtude de tais informações.

c. Quais são as informações relevantes oferecidas pela equipe de campo?

Na análise das respostas dos entrevistados, surge o quesito cliente como o mais comum em termos de informações trazidas de campo. Novidades sobre produto ou solicitação dos consumidores e lojistas acerca de questões relacionadas a produtos são a segunda contribuição mais importante seguida de informações acerca da concorrência. O grupo sinaliza a estratégia como a menor contribuição.

d. Qual é o papel da Tecnologia da Informação na gestão do conhecimento?

Observa-se que o e-mail é a ferramenta mais indicada em nível de importância para a geração de novos conhecimentos. Para os entrevistados, a ferramenta auxilia a transferência codificada de informações que chegam à gerência e podem se constituir de auxílio na tomada de decisões ou podem desencadear ações corretivas e assertivas acerca do assunto abordado. A distância geográfica pode também contribuir para embasar as respostas que definem o e-mail com grau superior às demais ferramentas. O correio eletrônico serve como ponte entre os profissionais de campo e a empresa, independente da localidade do profissional de campo, quer seja vendedor ou representante, e ambos os grupos possuem o mesmo tipo de acesso à empresa por meio da web e internet.

O Quadro 2 consiste em uma síntese de todas as respostas obtidas.

**QUADRO 2**  
**Comparativo Geral das percepções do grupo**

	ENTREVISTAS	QUESTIONÁRIO		GERAL *	
	Nível *	Nível *	Respostas	% sobre total	
SOCIALIZAÇÃO	Médio	Alto	76	69,09%	Alto
EXTERNALIZAÇÃO	Médio	Médio	57	51,82%	Médio
COMBINAÇÃO	Baixo	Médio	47	42,73%	Baixo
INTERNALIZAÇÃO	Sozinho, ao realizar o trabalho	Sozinho, ao realizar o trabalho	8,76 **		
	Recebendo treinamento	Recebendo treinamento	7,53 **		
Quem mais contribui para criação de Conhecimento?	Vendedor	Vendedor	8,80 **		Vendedor
	Representante	Representante	8,73 **		Representante
Qual Conhecimento é oferecido para a empresa?	Cliente	Cliente	8,83 **		Cliente
Qual a importância da TI?	e-mail	e-mail	8,88 **		e-mail
		IFV	7,26 **		

Fonte: Entrevistas e Pesquisa de Campo (2008)

Observações:

\* 0 a 40% - BAIXO; 41 a 70% - MÉDIO; 71 a 100% - ALTO

\*\* Respostas graduadas de 0 a 10 (% Médio)

Não se observa pelos discursos nas entrevistas que a alta e média gerência tem preocupação em promover ações para instalar condições capacitantes para a equipe como um todo. Percebe-se que esses profissionais estão confortáveis com a situação atual e acreditam que a estrutura presente atende às necessidades da organização. A pouca formalização de informações advém da distância geográfica que obriga a troca de informações eletrônicas e de equipes que, pontualmente, necessitam manter registros de suas atividades.

#### **Apresentação e análise de resultados na segunda fase da pesquisa (Levantamento)**

Utilizou-se instrumento similar ao roteiro preparado para as entrevistas para ser aplicado a um

grupo de 150 profissionais de campo, entretanto apenas 110 respostas foram obtidas. O intuito era o de analisar similaridades e/ou diferenças de opinião entre os grupos. Com a preocupação de complementar as impressões absorvidas na etapa das entrevistas, preparou-se um instrumento de pesquisa com significativa semelhança ao roteiro de entrevista semi-estruturada utilizado na etapa qualitativa. As três primeiras perguntas foram adequadas ao conceito de escala de Likert e as demais assumiram a forma de opções com possibilidade de o respondente expressar suas opiniões de valor acerca das alternativas apresentadas.

O segmento de Consumo tem como foco o cliente que vende ao consumidor final, as lojinhas

de armarinhos, as lojas de miudezas em geral. São compradores de inúmeros artigos de cores diferentes, mas em pouca quantidade. O segmento de Indústria é composto pelas indústrias e confecções têxteis que fabricam roupas. São faccionistas de grifes renomadas e fabricantes de produtos têxteis de alta qualidade. O perfil desse segmento exige qualidade, agilidade, preço. São compradores em volume, adquirindo poucos itens que atendam a sua demanda. O terceiro segmento, o de Zíper, é coordenado pela Gerência Nacional de Indústria e atende clientes em todo o Brasil e fora dele. É um segmento acessório aos outros dois segmentos, mas não deve ser considerado um segmento de menor valor pois alavanca vendas significativas para a empresa.

#### Socialização

A etapa da Socialização no processo de criação do conhecimento organizacional deve propiciar espaço para o intercâmbio de conhecimento e informação, pela comunicação verbal espontânea, observação e imitação de conceitos alheios que podem se constituir em troca de experiências e emoções. Os dados colhidos na pesquisa sugerem que, para o grupo pesquisado, a etapa de Socialização acontece forma natural, informal e sem mecanismos patrocinados pela empresa, segundo a percepção dos respondentes. Em geral, a maioria dos respondentes percebe que existe troca de informações entre a equipe de forma tácita e informal. No total, 70% têm percepção positiva em relação à existência da etapa e o índice de discordância é menos expressivo, com 21% para o total dos respondentes. A percepção do grupo é positiva e indica que a equipe que atua em campo percebe oportunidades para a troca de conhecimentos.

A etapa Socialização pode ser considerada como a mais expressiva no grupo pesquisado, pois todos sugerem que a troca informal de informações é observada. As gerências que se posicionam mais positivamente em relação a etapa Socialização nas entrevistas são as de técnicos e aquela

que tem por responsabilidade a criação de embalagens e lançamentos de produtos. Deve-se levar em consideração que as duas áreas têm como característica o trabalho interno, com maior contato com os demais membros do seu grupo e com os colaboradores da empresa como um todo. Aqueles cujo trabalho é essencialmente realizado em campo indicam média ou pequena percepção acerca da realização da etapa. Pode-se atribuir esse fato à distância geográfica da área e à própria natureza solitária das atividades em campo.

Com base nos dados pode-se assumir que o grupo tem a percepção de que existe o conhecimento informal, tácito que é, de alguma forma, trocado. O desafio talvez seja o de estimular o grupo a tornar o conhecimento público, registrando-o em um reservatório de conhecimento. Para isso, há a necessidade dos profissionais esquematizarem seu conhecimento para que o mesmo seja convertido, o que requer motivação pessoal e tempo.

#### Externalização

A teoria da criação do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1997) considera a etapa da Externalização como o processo de tradução do conhecimento tácito para conceitos explícitos. Referida tradução realiza-se por meio de simbologias, metáforas, analogia, conceitos, hipóteses, deduções, induções, diagramas, esquemas, mapas ou modelos. Dando continuidade à idéia de tradução, a mesma deve se constituir de forma clara e comum aos demais indivíduos do grupo.

Com relação à percepção do grupo acerca da Externalização do conhecimento, cujo índice de discordância com relação a existência da etapa de Externalização é considerado significativo pois, do total, 53% não percebem a existência de mecanismos de conversão do conhecimento tácito em explícito. Dentre o grupo de respondentes, 26%, menos de um terço da população pesquisada percebe alguma ação ou mecanismo de co-

dificação das informações tácitas que trafegam pela equipe. Nesse sentido, observa-se que a equipe de campo como um todo tem dificuldade em compreender a existência de procedimentos que codifiquem os conhecimentos trocados informalmente. Essa observação está em linha com os dados colhidos nas entrevistas em que os respondentes mencionaram que a área que melhor se enquadra no processo de codificação do conhecimento é a de técnicos por utilizar um processo formal de registro cujo resultado é o relatório de conclusões.

Outra área cuja entrevista revelou como expressivo o índice de realização da etapa Externalização é a gerência de *marketing*. Ressalta-se que esse fato se deve à natureza das atividades da área que tem a missão de elaborar receitas artesanais utilizando os produtos da empresa pesquisada que são, posteriormente, publicados na web e em revistas especializadas para artesanato. Em relação às equipes de campo, observa-se nas entrevistas com os responsáveis por essas equipes a confirmação acerca das limitações e dificuldades para a existência da Externalização do conhecimento. É recorrente entre os entrevistados a indicação do e-mail como instrumento de codificação. Observa-se que o correio eletrônico é utilizado mais em virtude da distância geográfica do que propriamente como intenção de codificação do conhecimento. Observou-se que a visão positiva obtida para a etapa de Socialização se repete para a etapa de Externalização para as mesmas áreas de Marketing e Técnica. Entende-se que esse fato deve-se à necessidade destas áreas registrarem o resultado de suas atividades, a primeira por utilizar o registro para publicação via web e a segunda para registrar as soluções dadas a problemas técnicos

As demais áreas mostram-se pouco ou nada confortáveis com a existência da etapa de Externalização o que nos remete ao percentual de 53% de discordância e 21% de abstenção. Notou-se que é significativa a percepção da população pes-

quisada acerca da baixa codificação dos conhecimentos tácitos. Além disso, a equipe comercial não possui reservatórios de conhecimento formais e estruturados, dado confirmado pelas entrevistas. É possível que o grupo entenda essa falta de repositório como ausência da etapa de Externalização.

#### Combinação

A etapa Combinação na proposta de Nonaka e Takeuchi (1997) promove a Combinação do conhecimento existente àquele recém produzido e absorvido na etapa da Externalização. A importância se pauta na ampliação dos conhecimentos existentes que beneficiam a organização. Esse processo se concretiza pela forma de agregar novos conceitos àqueles que têm origem na Externalização. O modo de conversão do conhecimento Combinação recebe opinião equilibrada entre aqueles que percebem a existência da incorporação do novo conhecimento ao conhecimento existente, cerca de 43%, e aqueles que, contrariamente, não entendem a integração de novos conhecimentos àqueles existentes (40%). Existe divisão entre os respondentes, o que pode ser atribuído ao fato de que a Externalização, estágio anterior, oferece nível de maturidade em estágio inicial, impedindo assim, a conversão de novos conhecimentos aos conhecimentos existentes, uma vez que a codificação de conhecimentos enraizados nas mentes dos profissionais não recebe tratamento em termos de registro, além da própria troca de mensagens eletrônicas.

Observou-se ainda que, pelos dados relativos à idade e tempo de empresa com a média de idade dos profissionais em 42 anos e média de tempo de empresa em 16,23, possa existir acomodação dos padrões antigos e enraizados nas pessoas em detrimento das novas iniciativas de registro de informações pela a equipe. A distância geográfica pode também contribuir para a pouca atenção aos registros uma vez que a empresa não possui um repositório oficial de informações. Esse patamar de discordância está em linha com os

dados obtidos nas entrevistas, mais especificamente com a da gerência de Ziper que relata que o foco do representante é a sua própria sobrevivência, pois somente é remunerado pelo sucesso de suas vendas. A abstenção de respostas, representada pela pergunta neutra, assume relevância se for considerado que 17% da população não conseguem perceber se existe ou não o processo de codificação das informações. Pode-se considerar o percentual de abstenção como discordante se assumirmos a linha de que caso a percepção sobre a existência do processo existisse, o posicionamento seria positivo.

O resultado da pesquisa mostra-se consistente com os dados obtidos nas entrevistas. Dos sete entrevistados, cinco deles consideram baixa a intensidade de realização da etapa Combinação. Na visão desses entrevistados, a falta de repositório eletrônico, a ausência de mecanismo que viabilize o acesso fácil e recorrente aos repositórios e a doutrina do empirismo adotada pela área conduzem à conclusão do grupo de que é baixa a intensidade da etapa Combinação. Repete-se nível de intensidade alto para as gerências responsáveis pelos técnicos e a gerência de Marketing. Esses dois departamentos têm rotina de codificação consistente dos documentos e o conhecimento codificado se incorpora ao conhecimento existente. Nesse sentido, percebe-se que parte significativa do grupo não percebe a existência de mecanismos e ações que culminem na codificação do conhecimento criado, adicionado ao conhecimento existente e enraizado na cultura organizacional. Outro grupo assume posição contrária sendo favorável à existência da etapa de Combinação do conhecimento. Entende-se, portanto, que o grupo não tem um consenso acerca desse ciclo. Para alguns ele existe, para outros não.

#### Internalização

A última etapa de criação do conhecimento proposta pela Teoria da Criação do Conhecimento é a Internalização. Esse módulo passa pela prerrogativa da conversão do conhecimento que se

observa na prática adquirida no trabalho do dia-a-dia. São conhecimentos adquiridos em atividades que se incorporam ao conhecimento tácito do indivíduo, ponto de partida para a etapa da Socialização. As fontes do saber podem ser manuais, esquemas conceituais existentes que se incorporam ao conhecimento individual, as atividades diárias que oferecem oportunidades de descobertas diversas, transformando o conhecimento explícito em tácito novamente. A espiral do conhecimento se renova após passadas as quatro etapas. O mecanismo mais comum de Internalização do conhecimento está no próprio trabalho em campo, que foi apontado pelo grupo de profissionais como o maior fator de realização da etapa de Internalização. Os resultados indicam que a média mais alta dentre as respostas, 8,86%, está relacionada ao trabalho em campo feito pelo próprio profissional. O aprendizado oriundo do saber-fazer é indicado como a mais relevante fonte de internalização do saber. Os quesitos "recebendo treinamento" e "colegas me ensinaram" também foram igualmente indicados pelo grupo como formas de Internalização do conhecimento. Em menor expressividade, observam-se os parâmetros relacionados à leitura de manuais e reuniões. O grupo também identifica a utilização de sistemas como forma de Internalização, mas em nível reduzido. A fonte "reuniões com colegas" é apontada como uma das que menos contribuem para a Internalização do conhecimento. Vale lembrar que a questão geográfica pode ter influenciado as respostas para essa pergunta, pois a frequência de reuniões entre o grupo é pequena, o que não significa que as reuniões não sejam fontes preciosas de informação, mas apenas que sua ocorrência esporádica faz com que as oportunidades de novos conhecimentos sejam menores.

Observa-se que os dados obtidos nas entrevistas são consistentes com as respostas dos questionários. Com exceção da etapa Socialização, existe consenso entre a alta administração e a equipe de campo para as demais perguntas. A importân-

cia dada pela gerência é similar àquela dada pelo grupo para as etapas de Externalização, Combinação e Internalização. Os dados oriundos das respostas ao questionário confirmam as impressões dos gerentes acerca de como o aprendizado do vendedor ou do representante acontece e como ele se fortalece. O aprender-fazendo, a partir do trabalho solitário em campo é a mais produtora fonte de aprendizado tanto na visão dos respondentes ao questionário quanto na dos gerentes de nível médio. O trabalho em campo constitui-se em escola para todos, inclusive para aqueles que recebem treinamento formal.

Os entrevistados percebem a etapa de Internalização de forma diversa. Existem gerências que entendem o processo de forma ativa, em virtude das oportunidades proporcionadas pela participação em feiras, cursos, seminários e viagens, além das informações absorvidas durante o próprio trabalho em campo. Esses entrevistados são responsáveis por equipes que tem atividades internas e não de campo.

Os gerentes regionais da empresa pesquisada assumem o papel catalisador, atuando em momentos como centralizadores e disseminadores de informações para as outras áreas da empresa e para níveis os hierárquicos superiores. Em outros momentos, esses gerentes funcionam de forma reversa, provendo a equipe com informações a que não teriam acesso pela distância geográfica e física. Eles são o ponto de encontro entre a equipe e a empresa, entre o mercado e a empresa, entre a concorrência e a empresa. Eles são o filtro para dados estratégicos e ações necessárias ao desempenho da equipe e os que possuem sensibilidade acerca da peculiaridade de cada zona de vendas, além da clareza acerca da estratégia organizacional. Observa-se que os gerentes regionais refletem o perfil do gerente médio comentado por Nonaka e Takeuchi (1997), atuando como facilitadores e assumindo o papel de elo entre o campo e a alta administração.

O "BA", de Nonaka e Konno (1998), tem certa dificuldade de ser observado na equipe de campo devido à distância geográfica, mas também pela falta de intercomunicação entre os membros da cadeia formada pela equipe como um todo. Os profissionais de campo têm contato imediato e constante com o gerente regional responsável por sua zona de atuação, considerados nesse estudo como gerentes de nível médio. Não há intercâmbio constante entre os membros a não ser em reuniões periódicas que podem, então, assumir a característica do "BA" como promotor de geração do conhecimento, plataforma para que o conhecimento seja descoberto e aproveitado. Levando em consideração o contato dos profissionais de campo focado no gerente, podemos entender esse relacionamento como outro tipo de "BA" no qual modelos mentais e idéias podem ser trocados.

Observa-se consenso para a etapa Externalização para a qual a intensidade classificada é baixa. O grupo percebe poucas ações de registro dos conhecimentos tácitos na organização. Observou-se que a utilização de sistemas não é apontada como uma das mais altas. Isso se torna um fato interessante se considerarmos que a empresa fez recentemente um investimento significativo para implantação de um sistema de coleta de pedidos, com possibilidade de utilização de e-mail por meio do software Frontier. O grupo também se apresenta em harmonia ao indicar o profissional que melhor contribui com informações relevantes e quais os conhecimentos trazidos de campo que agregam valor para a empresa. A percepção acerca da importância da TI no processo de gestão do conhecimento assume o mesmo foco. O e-mail é o símbolo mais concreto da TI. O IFV é considerado como ferramenta apenas para parte do grupo e não é visto pela alta administração como solução de apoio às atividades diárias dos profissionais de campo.

Para o grupo, a etapa Socialização é considerada alta. Observa-se que o pessoal de campo,

apesar de ter o obstáculo da distância geográfica, consegue observar de forma mais freqüente a troca de informações que é feita, geralmente, por telefone ou correio eletrônico. O grupo de técnicos deve perceber oportunidades significativas para Socialização por ser o grupo que está à fren-

te das descobertas de problemas de produção e, para tanto, precisa compartilhar das informações de terceiros, buscar contatos com outras áreas, principalmente com a produção

De forma resumida, o Quadro 2, a seguir, ilustra as respostas consolidadas da pesquisa e contempla as impressões dadas pelos entrevistados pelos respondentes da fase de levantamento.

**QUADRO 2**  
**Percepções dos entrevistados**

SOCIALIZAÇÃO	Entrevistas
EXTERNALIZAÇÃO	Nível
COMBINAÇÃO	Médio
INTERNALIZAÇÃO	Médio
	Baixo
	Sozinho, ao realizar o trabalho.
	Recebendo treinamento
Quem mais contribui para criação de Conhecimento?	Vendedor
Qual Conhecimento é oferecido para a empresa?	Representante
Qual a importância da TI?	Cliente
	e-mail

Fonte: Autores 2008 (baseado nas entrevistas em profundidade)

Legenda: O critério utilizado para graduar a intensidade das respostas considerou a seguinte distribuição: 0 a 40% - BAIXO; 41 a 70% - MÉDIO; 71 a 100% - ALTO. As opções "Discordo Totalmente" e "Discordo" serviram para graduar as respostas como baixa percepção e as opções "Concordo" e "Concordo Totalmente" como alta percepção.

## CONCLUSÃO

O caso estudado é considerado revelador, à medida que se observa que a empresa consegue boa posição no mercado, mesmo tendo estrutura pouco consolidada de Gestão de Conhecimento em sua área de vendas. Percebe-se que o avanço em sua realização pode trazer um diferencial significativo para a empresa. Ao se verificar se o ciclo SECI ocorre no universo definido nesse estudo conclui-se que:

Etapa Socialização: os entrevistados percebem a existência da etapa Socialização que se apresenta de maneira informal e sem mecanismos estruturados. Todos entendem que há ações que viabilizam a troca de conhecimento entre os grupos e subgrupos. Observa-se que a distância ge-

ográfica da equipe em campo promove a troca de informações no formato impessoal, ora por telefone ora por mensagens eletrônicas. O contato freqüente do pessoal de campo com o escritório central possibilita o tráfego de informações acerca do mercado e de clientes com freqüência e as observações dos profissionais de campo são repassadas à empresa via gerente regional sendo analisadas e aproveitadas.

Etapa Externalização: os entrevistados têm dificuldade em perceber ações e mecanismos facilitadores da Externalização do conhecimento tácito. Apenas duas áreas mostram-se positivas com relação a esse processo, pois necessitam registrar suas atividades por força da necessidade posterior de utilização dos documentos. Marketing pre-

cisa publicar receitas na web e revistas especializadas em artesanato e a área técnica precisa registrar o resultado das pesquisas acerca de problemas técnicos. Observa-se que, mesmo essas duas áreas que possuem algum mecanismo de codificação do conhecimento tácito, não o fazem em repositório formal e/ou eletrônico com acesso mais abrangente.

**Etapa Combinação:** os entrevistados sugerem que a intensidade de realização da etapa é baixa. Observa-se que a falta de registro de novos conhecimentos pode conduzir a equipe a perceber pouca ou nenhuma ação de integração do conhecimento anterior com o recém-adquirido. O fato de não haver repositório de informações importantes para a empresa limita o acesso da equipe às informações como um todo. Estas ficam reféns de um grupo específico, não alcançando a equipe de forma ampla.

**Etapa Internalização:** as impressões dos entrevistados apresentam consenso com relação a essa etapa. Os entrevistados, em geral, indicam o processo de "aprender-fazendo", proporcionado pelo trabalho em campo, como o melhor mecanismo de aprendizado. O contato com o cliente e o dia-a-dia em campo são insubstituíveis em termos de escola na opinião dos gestores. As atividades desenvolvidas de forma empírica são consideradas de grande relevância para o grupo. Viagens e treinamentos específicos também foram apontados como facilitadores da Internalização na maioria das entrevistas.

As reuniões periódicas são mencionadas como benéficas tanto para a Socialização do conhecimento como para a Internalização deste. Comparam-se esses eventos promovidos pelas gerências Regionais e Nacionais como o "espaço BA", de Nonaka e Takeuchi (1997), por promover o intercâmbio de ideias e ideias de forma integrada. O "espaço BA" pode ser assumido também como recorrente durante as ligações telefônicas constantes, ferramenta de intercâmbio comum para a equipe.

Observou-se que a organização pesquisada não mostra ações em direção ao desenvolvimento do contexto apropriado para a disseminação da Gestão do Conhecimento. Esse fato se pauta na observação de que a empresa não apresenta movimentos que fomentem as condições capacitantes mencionadas por Nonaka e Takeuchi (1997).

O fluxo de informações é triangular, via de regra. Informações de campo são endereçadas ao gerente regional, que nesse estudo foi comparado ao gerente de nível médio identificado por Nonaka e Takeuchi (1997), que tem a incumbência de analisar sua importância e encaminhar para a alta administração. O Gerente de nível médio filtra as informações que podem servir para adequar a estratégia da empresa. O fluxo de informações é mais amplo somente durante as reuniões, nas quais o contato pessoal é possível.

Além da identificação da forma como ocorrem as etapas do modelo SECI, algumas outras questões foram levantadas neste estudo. Ainda em busca de conhecer o processo de gestão do Conhecimento, houve a intenção de se identificar respostas para as perguntas: a) Quem mais contribui com informações relevantes para a organização?; b) Quais são os conhecimentos mais importantes oferecidos para a organização?; c) Qual é a importância da TI no processo de Gestão do Conhecimento?

Torna-se relevante conhecer qual é o profissional, dentre vários que atuam na área comercial da empresa pesquisada, que pode mais e melhor contribuir com informações e conhecimentos relevantes. As entrevistas indicaram de forma consistente os profissionais de campo como maiores fornecedores de conhecimento. Os representantes e os vendedores são apontados como aqueles que têm acesso a informações, que podem alterar a estratégia da organização, podem assegurar percentual de mercado, podem viabilizar ampliação de mercado, podem antecipar tendências e dificuldades. As entrevistas com os ge-



rentes confirmaram que a empresa depende desses profissionais para melhor conduzir seus negócios.

Da mesma maneira, foi importante identificar que o conhecimento mais importante para a organização refere-se a tudo que envolve o cliente, centro das atenções da área comercial. Informações sobre produtos, concorrência e mercado são também importantes, mas estarão sempre relacionados ao conhecimento-chave: clientes.

O processo de registro e tratamento das informações comerciais tem disponível uma estrutura tecnológica de peso, desenhada para atender às necessidades da área comercial, segundo a visão dos *experts* da área de informática. O sistema foi implantado há três anos e a pesquisa e as entrevistas mostraram que ele não é mais utilizado por, praticamente, dois segmentos da empresa pesquisada. Apenas o terceiro segmento mantém a utilização do sistema para transferência de dados e consulta de informações diversas. Conclui-se que, apesar de a equipe de TI ser bastante otimista em relação ao sistema, pouco envolvimento

foi observado por parte da equipe comercial no desenho do sistema, o que nos remete a idéia de um descolamento entre a necessidade real da área e o desenho articulado pelos técnicos de TI. A infraestrutura de peso, que gera custos na manutenção do sistema, é aproveitada parcialmente pela empresa, podendo a subutilização ser atribuída à falta de desenho do sistema que contemple os aspectos intrínsecos e peculiares de cada segmento >

Recebido em: jan. 2009 · Aprovado em: ago. 2009

Marco Antonio Pinheiro da Silveira  
Doutorado em Administração de Empresas pela Fundação  
Getúlio Vargas - SP  
Pós-Doutorado pela Universidade de São Paulo  
Endereço  
Universidade Municipal de São Caetano do Sul.  
Av. Goiás 3400 - Barcelona  
09550-051 - Sao Caetano do Sul, SP - Brasil  
Telefone: (11) 42393200  
marco.pinheiro@edu.com.br

Elisabete Camilo Rigolon Lança  
Mestre em Administração pela Universidade Municipal de São  
Caetano do Sul  
Endereço  
elisabete.rigolon@coats.com

## REFERENCES

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Co-nhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus 1998.

DOURADO, M. L. G.. **O tácito como conhecimento e seu modo de uso no labirinto organizacional contemporâneo: estudo de caso da MICROCITY**. 2007. 187 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciência da Informação, Departamento de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your Strategy for Managing Knowledge? **Harvard Bu-**

**siness Review**, [S. l.], v. 77, n. 2, p.106-116, 30 Mar./Apr. 1999.

HOMMERDING, N. M. S. **O profissional da Informação e a Gestão do Conhecimento nas Empresas: um novo espaço para atuação com ênfase no processo de mapeamento do conhecimento e disponibilização por meio da Intranet**. 2001. 210 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

MORESI, E. A. D. Delineando o valor de um sistema de informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, jan./abr. 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **A criação do conhecimento na empresa**.

São Paulo: Campus, 1997. 380p.

NONAKA, I; KONNO, N. The Concept of "BA": building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, [S. l.], v. 40, n. 3, 1998.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. New York: Anchor Days Books, 1966.

WHITE, M. **Connecting the Connectors**. EContent/ *ABI/INFORM Global*, [S. l.], v. 28, n. 10, p. 35, Oct. 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 212p.