



## **PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS DO VALE DO RIO DOS SINOS/RS**

### **KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES IN COMPANIES OF VALE DO RIO DOS SINOS/RS**

#### **PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EMPRESAS DEL VALE DO RIO DOS SINOS/RS**

**Vânia Gisele Bessi, Dra.**

Universidade Feevale/Brazil

[vania@feevale.br](mailto:vania@feevale.br)

**Kelvin da Silva Penedo, BEL**

Universidade Feevale/Brazil

[kelvinpenedo@gmail.com](mailto:kelvinpenedo@gmail.com)

**Marta Rosecler Bez. Dra.**

Universidade Feevale/Brazil

[martabez@feevale.br](mailto:martabez@feevale.br)

**Dusan Schreiber, Dr.**

Universidade Feevale/Brazil

[dusan@feevale.br](mailto:dusan@feevale.br)

#### **RESUMO**

O conhecimento que circula no universo organizacional constitui-se em diferencial e potencial significativo de inovação para as organizações. O objetivo desta pesquisa é identificar como ocorre a gestão do conhecimento em pequenas indústrias do Vale do Rio dos Sinos/RS. Realizou-se uma *survey*, com 77 respondentes. Assegurou-se que os questionários fossem respondidos por gestores de topo. Em sua maioria, as empresas respondentes são pertencentes aos segmentos metalúrgico, componentes e o calçadista. Verificou-se que os gestores respondentes não atribuem importância significativa ao conhecimento dos colaboradores para o sucesso do negócio, considerando suas empresas pouco inovativas. Parte dos gestores diz orientar seus funcionários sobre a importância do armazenamento do conhecimento. Nota-se, porém, que a preocupação e esforços gerenciais situam-se no armazenamento e socialização do conhecimento formal, aquele que está presente em normas, procedimentos e instruções de trabalho. Em relação ao conhecimento pessoal, subjetivo, tácito, ainda há dificuldade em encontrar soluções eficazes para o seu gerenciamento, o que caracteriza uma não socialização entre esse tipo de conhecimento.

**Palavras-chave:** Inovação; Gestão do conhecimento; Pequenas Empresas; Indústrias do Vale do Rio dos Sinos/RS.

#### **ABSTRACT**

The knowledge that is embedded in the organizational environment may be considered a great advantage and a source of significant innovation potential for organizations. The objective of this research is to identify how is happening the knowledge management in small industries located in the region of Vale do Rio dos Sinos / RS. For this, was carried out a survey study, with a total of 77 respondents, that were top managers. The organizations belong to metallurgical segments, components and footwear, mostly. As a result, it was found that the managers of the survey respondents companies do not pay enough attention to the knowledge of its employees for business success, considering the companies little innovative. A significant number of respondents/managers said they highlight the importance of knowledge registering for their employees. Note, however, that the biggest concern and management efforts are in the storage of formal knowledge, that are found



in standards, procedures and work instructions. With regard to personal, subjective knowledge, tacit knowledge, there is still a difficulty to find effective solutions for effective management.

**Keywords:** Innovation; Knowledge management; Small business; Industries of the Vale do Rio do Sinos / RS.

## RESUMEN

El conocimiento que circula en el universo de organización es un diferencial y un potencial de innovación para las organizaciones. El objetivo de esta investigación es identificar cómo es la gestión del conocimiento en las pequeñas industrias del Vale do Rio dos Sinos/RS. Se realizó una survey con 77 empresas. Se aseguró de que los cuestionarios fueron respondidas por los altos directivos y las organizaciones respondentes pertenecen a segmentos metalúrgicos, componentes y calzado, en su mayoría. Se encontró que los gerentes no dan importancia significativa al conocimiento de los empleados para el éxito del negocio, teniendo en cuenta que las empresas innoven poco. Los administradores de dicha guía de su personal de la importancia del almacenamiento de conocimiento. Tenga en cuenta, sin embargo, que los esfuerzos de preocupación y de gestión están en el almacenamiento del conocimiento formal, que está presente en las normas, procedimientos e instrucciones de trabajo. En relación con el conocimiento personal, subjetiva, tácita, todavía hay dificultades para encontrar soluciones eficaces para una gestión eficaz.

**Palabras clave:** Innovación; La gestión del conocimiento; La pequeña empresa; Industrias de Vale do Rio dos Sinos/RS.

## 1 INTRODUÇÃO

O conhecimento, assim como outros elementos intangíveis relacionados, é mais do que a base de operação das empresas, é parte ou totalidade dos produtos que elas ofertam (DAVENPORT; PRUSAK, 2003) e estão diretamente relacionados com a capacidade inovativa dessas organizações. Independentemente de quais forem as condições mercadológicas, sociais ou tecnológicas envolvidas, o destaque para a criação e manutenção da vantagem competitiva tende a pertencer às organizações que inovam continuamente (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

A inovação é um termo amplamente difundido atualmente, sobretudo sob a perspectiva tecnológica, tendo em vista a facilidade de acesso com que tais tecnologias estão disponíveis, como, por exemplo: celulares, aplicativos, bem como outros dispositivos móveis, além das tecnologias de informação e comunicação. Empresas inovadoras recorrem a uma combinação de diferentes fontes de tecnologia, informação e conhecimento, tanto de origem interna quanto externa (TIGRE, 2006). Henderson e Clark (1990) afirmam que a inovação dificilmente está associada apenas a uma tecnologia ou mercado, e sim a um conjunto de conhecimentos arranjados em uma dada configuração.

Nesta perspectiva, no âmbito organizacional, a inovação adquire proporções ainda superiores de relevância, uma vez que é apontada como a principal fonte de competitividade e desenvolvimento econômico. Pensando-se na realidade das organizações da região do Vale do Rio dos Sinos/RS, este artigo apresenta um trabalho de investigação sobre como ocorre a gestão do conhecimento em indústrias de pequeno porte dessa região.

O Vale do Rio dos Sinos teve, durante muito tempo, sua economia voltada basicamente para o setor coureiro calçadista. No entanto, após sucessivas crises, as indústrias calçadistas que se mantêm competitivas são aquelas que investem em diversificação e diferenciação, inovando em seus processos produtivos e em seus produtos (COSTA; FROELICH, 2007; MACHADO NETO; GIRALDI, 2008; SCHMIDT, 2011; BESSI, 2015). De uma estratégia organizacional focada no baixo preço, o foco tem sido deslocado para produtos de

maior valor agregado. Esse novo posicionamento tem resultado na manutenção de bons indicadores, ainda que distantes do ápice das exportações de calçados, das décadas de 1980 e início de 1990. As indústrias da região têm conseguido manter bons índices, descolando-se do paradigma de preço baixo, em função de investimentos em inovação, tecnologia e *design* (ABICALÇADOS, 2013).

No entanto, parte-se do pressuposto que, para manter bons índices de competitividade, baseadas em inovações, as organizações precisam investir no conhecimento e na criatividade advindos de colaboradores que possam agregar valor por meio de suas capacidades cognitivas e de suas competências. Em função disso é que se faz necessário dispor de práticas eficientes de gestão desse conhecimento disponível nas organizações.

Este artigo busca identificar como ocorre a gestão do conhecimento em pequenas indústrias da região do Vale do Rio dos Sinos/RS e foi desenvolvido através de uma *survey*, com abordagem quantitativa. A pesquisa faz parte de um projeto mais amplo, que possui como objetivo desenvolver ferramentas tecnológicas que possam ser utilizadas como mediadoras dos processos de inovação das organizações. Entender como pequenas empresas conduzem suas práticas de gestão do conhecimento se torna relevante, em função de que, em geral, essas são atividades que estão disseminadas como uma prática gerencial, sem sistematização, porém, em muitos casos, com bons resultados organizacionais.

Nos capítulos que seguem, serão apresentados os principais conceitos sobre inovação e gestão do conhecimento. Em seguida serão descritos os procedimentos adotados para a realização da pesquisa, após, são apresentados e analisados os resultados, finalizando com as considerações finais do trabalho.

## 2 INOVAÇÃO

Neste capítulo são abordados aspectos teóricos quanto a importância da inovação como processo vital de competitividade para as organizações, bem como, seus tipos e denominações, sendo abordados os principais conceitos e características inerentes ao tema. Schumpeter (1934) é considerado o precursor no que diz respeito à inovação, uma vez que o termo passou a ganhar relevância, a partir da publicação, em 1911, do seu livro “A teoria do desenvolvimento econômico”. Segundo este autor, nas economias capitalistas, o desenvolvimento econômico está diretamente atrelado ao impacto das inovações tecnológicas, por meio de um processo dinâmico, denominado “destruição criativa”, onde as novas tecnologias substituem as antigas. O empresário, na visão schumpeteriana, é tido como figura heroica, distintamente preparada para se aventurar em direção ao desconhecido e suas decisões envolvem risco e incertezas (ROSENBERG, 1976).

Para Rodney (2000), existem três grandes categorias de inovação: a gestão estratégica inovativa, para enfrentar as mudanças ambientais; a gestão de iniciativas de mudança de caráter inovador; e a inovação através de criação e aplicação do conhecimento. No entendimento do autor, a construção do conhecimento inclui a criação e reconhecimento do conhecimento que é socialmente construído. Desta forma, as organizações são inovadoras quando permitem que os novos conhecimentos sejam reconhecidos e aplicados, tanto em processos como em produtos. O envolvimento e o comprometimento de toda a organização com a inovação estão diretamente relacionados à existência de um ambiente inovador (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997).

A inovação diz respeito à busca, à descoberta, à experimentação e à adoção de novos produtos, processos e novas formas organizacionais (DOSI, 1988). Pode-se dizer ainda, que a inovação está diretamente relacionada com a criação de atributos de valor para as organizações, como novos produtos, processos e serviços,

desde que os mesmos tenham utilidade real no meio social, ou seja, que proporcionem benefícios para a população, no seu conforto, segurança, comodidade, energia, qualidade de vida, entre outros (FREEMAN, 1975).

Drucker (2002) menciona que a inovação é uma ferramenta utilizada pelos empreendedores como uma forma de explorar as mudanças de mercado, visando potencializar a geração de oportunidades de negócio ou serviço diferentes. Dentre as diversas definições disponíveis, um elemento ganha destaque como sendo fator chave para a inovação: introdução de um produto ou serviço com êxito no mercado. Este é um fator considerado imprescindível, pois a inovação existirá se os novos produtos ou serviços são aceitos comercialmente (DRUCKER, 2002).

É por meio da inovação que novos conhecimentos são criados e difundidos, expandindo o potencial econômico para a criação e o desenvolvimento de novos produtos e de novos métodos produtivos de operação. A Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005, p. 55), apresenta, no Manual de Oslo, o conceito para inovação: “é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

Segundo este Manual, tais melhoramentos dependem não só do conhecimento tecnológico, mas também de outras formas de conhecimento que são utilizadas para desenvolver inovações de produto, processo, marketing e organizacionais. Uma solução inovadora para determinado problema envolve descoberta e criação.

Não é um algoritmo genérico derivado da informação sobre o problema que gera uma solução de forma automática. A solução para um problema tecnológico envolve o uso da informação desenhada a partir de experiência prévia e conhecimento formal. Qualquer que seja a base de conhecimento em que a inovação se desenha, cada atividade de resolução de problemas implica o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de "modelos" e procedimentos específicos (DOSI, 1988).

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação possui três pilares base: i) sempre será uma questão de conhecimento, seja este conhecimento científico, tecnológico ou empírico; ii) envolve informação, isto é, um conjunto organizado de sinais e dados que já se encontram disponíveis ou recentemente capturados, que podem advir do ambiente no qual se está inserido; iii) novidade diz respeito à criatividade, diz respeito à criação de algo diferente e novo.

Para Rodney (2000), existem três grandes categorias de inovação, que são: (i) a gestão estratégica inovativa para enfrentar as mudanças ambientais, (ii) gestão de iniciativas de mudança de caráter inovador e (iii) inovação através de criação e aplicação do conhecimento. Dentro de cada uma destas categorias a inovação é segmentada em inovação incremental e disruptiva. O autor supracitado propõe mais uma: a inovação relacionada ao conhecimento. Esta inclusão decorre do entendimento do autor de que a construção do conhecimento inclui a criação e reconhecimento do conhecimento que é socialmente construído. Desta forma, as organizações são inovadoras quando permitem que os novos conhecimentos sejam reconhecidos e aplicados, tanto em processos como em produtos. É nesse sentido que a gestão do conhecimento adquire importância ampliada nas organizações, como se analisa a seguir.

### 3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Vive-se, contemporaneamente, em um momento de transição da economia industrial para a economia do conhecimento. Segundo Raich e Dolan (2010), na economia industrial, prevalece o pensamento linear, sequencial e dividido em fases, acerca do mundo. Porém, o que se percebe é que a realidade não é sequencial, sistêmica e assimétrica (SADEGHI; MOGHIMI; RAMEZAN, 2013). O valor da economia atual consiste em conectar o conhecimento tácito a capacidades criativas e empreendedoras. Empreender é a habilidade humana de se apropriar de uma ideia e transformá-la em algo concreto, criando coisas que passam a existir (RAICH; DOLAN, 2010).

Davenport e Prusak (1998) propuseram o conceito de conhecimento que por abordar praticamente todas as variáveis envolvidas, pode ser considerado completo e ainda, muito atual. Para os autores, o conhecimento consiste em uma amálgama da experiência, valores, informação contextual e *insights* que fundamentam um modelo para a avaliação e incorporação de novas experiências e informação. Nas organizações, especificamente, o conhecimento se encontra não apenas em documentos ou arquivos, mas também em rotinas organizacionais, processos, práticas, instruções de trabalho e normas (POLLACK, 2012; O'BRIEN, 2015).

O dimensionamento do conhecimento no que se refere a sua objetividade e subjetividade, refere-se a configuração básica do conhecimento científico, baseada em Popper (1989), para quem o conhecimento objetivo independe de qualquer percepção ou crença subjetiva, ou seja, é representado pelo método de verificação empírica. No ambiente empresarial o conhecimento objetivo é foco de áreas como Pesquisa & Desenvolvimento – P&D, produção e contabilidade, mas encontra-se presente em todos os setores organizacionais (GARAVELLI; GORGOGNONE; SCOZZI, 2002; TELL, 2004; HENARD; MCFADYEN, 2006; SADEGHI; MOGHIMI; RAMEZAN, 2013). A subjetividade do conhecimento manifesta quando surge a necessidade de opção entre alternativas e posições teóricas divergentes, implicando em aplicação do conhecimento e do processo reflexivo.

O conhecimento é comumente classificado em tácito ou explícito. Polanyi (1966) definiu o conhecimento tácito como o conhecimento não verbalizável, intuitivo e não articulável. Ao mesmo tempo ele é altamente contextual e específico e tem uma qualidade pessoal que dificulta a sua formalização e comunicação (NONAKA, 1997; SPENDER, 1996; GURTEEN, 1998; ASIEDU, 2015). O conhecimento tácito, devido a sua dificuldade de codificação e formulação, é dificilmente trocado ou compartilhado e divide-se em duas dimensões. A primeira é a tecnológica (*know-how*) e a segunda é a cognitiva que consiste de esquemas, crenças, modelos mentais e percepções que, de tão consolidadas, parecem “verdades”.

Enquanto o conhecimento tácito pode ser assimilado *per se*, o conhecimento explícito é dependente da compreensão e aplicação dele (NIGHTINGALE, 1998; MORT, 2001; FOSS; PEDERSEN, 2004; DHANARAJ, STEENSMA; TIHANYI, 2004; DIEDRICH; GUZMAN, 2015). O conhecimento explícito pode ser codificado, facilmente comunicado e representa todo o corpo de conhecimentos que pode ser integralmente articulado. O conhecimento explícito encontra o respaldo em políticas corporativas, sistemas, diretrizes e procedimentos. Como o conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números e sistemas de informação, pessoas podem trocar e compartilhar o conhecimento explícito através de dados precisos, fórmulas científicas, procedimentos codificados, rotinas documentadas e/ou princípios universais.

O conhecimento explícito, por ser altamente codificado, é passível de transmissão de forma sistemática e por meio de linguagem formal (POLANYI, 1966; NONAKA, 1997). O conhecimento explícito, segundo Nonaka (1997) e Grant (1996) pode ser facilmente processado por computador e armazenado em bancos de dados. Pode-se dizer que enquanto o conhecimento explícito representa a estrutura de construção, o conhecimento tácito representa a cola e o mecanismo integrador na aprendizagem. Segundo Nelson e Winter (1982), o conhecimento explícito está incorporado nos procedimentos padronizados, enquanto que o conhecimento tácito se desenvolve a partir da transferência do conhecimento contextual específico incorporado em processos não padronizados e customizados (GARAVELLI, GORGOGNONE; SCOZZI, 2002; PARK; KIM, 2005; SPENDER; GRANT, 1996; NONAKA; KROGH, 2009).

Diferentes áreas de conhecimento podem ser categorizadas como relativamente tácitas ou explícitas. De forma geral as tecnologias quantificáveis e os processos são mais explícitos e mais facilmente transferíveis (GLINOW; TEAGARDEN, 1988; CHAPMAN; HYLAND, 2004). No entanto, a expertise em gestão e marketing são mais tácitos do que o desenvolvimento de produtos, produção e tecnologia (SHENKAR; LI, 1999). Isso ocorre devido ao fato de que a gestão e a habilidade em marketing estão incorporadas e não são facilmente codificáveis em fórmulas ou manuais, da mesma forma como não podem ser imitadas (KOGUT; ZANDER, 1995; FOSS; PEDERSEN, 2004; O'BRIEN, 2015).

Na literatura sobre o conhecimento organizacional tem sido comum a utilização da nomenclatura que o classifica quanto às suas características – tácito/explicito – e quanto a quem o detém – individual/coletivo (COOK; BROWN, 1999; NONAKA, 1997; SPENDER, 1996; SZULANSKI, 1996). Primeiramente, estas tipologias são frequentemente desenhadas para o conteúdo ou essência do conhecimento nas dimensões genéricas delimitadoras. Em segundo lugar, muitas destas tipologias usam a distinção entre o conhecimento tácito e explícito no seu desenho, referente a filosofia do conhecimento sugerida por Polanyi. Contudo, para Gurteen (1998) e Nonaka e Krogh (2009), a mera classificação do conhecimento em tácito, explícito, condicionado a habilidades e experiência não é suficiente para obter resultados da aplicação do conhecimento se não for acompanhado de atitude e motivação.

Parikh (2001) e Diedrich e Guzman (2015) argumentam que no contexto de atividades empresariais, tais como P&D, o conhecimento é definido por meio do seu relacionamento com os dados e informações. Os dados se constituem de fatos descritos numericamente, originados de transações comerciais e atividades (quantidade, preços, pesos, tempo de produção, métricas, entre outros). Dados processados com base em determinados critérios se transformam em informações e estas, ao serem interpretadas e aplicadas, configuram o conhecimento. Os autores Park e Kim (2005) expandiram a categorização original de conhecimento (tipologia e processos), classificando o conhecimento por tipo (tácito ou explícito), fonte (interna ou externa), formato (dado, informação e conhecimento), aplicação (tecnologia, produto, projeto ou mercado).

Chapman e Hyland (2004) apresentaram diferentes graus de complexidade a partir do objeto de estudo: produto, processo, tecnológica e na interface com o cliente. Cada um, dentro do seu nível de complexidade, exige diferentes maneiras de formalização, transferência e internalização do conhecimento. Nesta perspectiva o conhecimento pode ser também explorado por meio de reciclagem de conhecimentos existentes que são de domínio individual, resultado de experiências pessoais, de outras pessoas na rede cognitiva (NONAKA; KROGH, 2009; O'BRIEN, 2015; ASIEDU, 2015). O modelo cognitivo que foca o papel crucial da tecnologia

como um mediador do conhecimento codificado, representa a visão tecnológica e promove a ideia de que o conhecimento deve ser administrado por meio de codificação (NIGHTINGALE, 1998).

Henard e McFadyen (2006) argumentam que duas dimensões de conhecimento acumulado e de capacidade absorptiva – em profundidade e amplitude – são especialmente importantes para as atividades de P&D. A profundidade do conhecimento acumulado reflete o investimento prévio para adquirir o conhecimento relevante e a amplitude se refere à utilização que se dá ao conhecimento acumulado (OLIVEIRA; CALDEIRA; ROMÃO, 2012). O processo de experimentação faz parte da rotina de P&D industrial onde a inovação pode ser definida como a transformação do conhecimento da empresa incorporado na sua linha de produtos que satisfazem necessidades de seus clientes atuais ou criam novas necessidades (MORT, 2001).

As empresas são sistemas de inovação e inovações são baseadas na divisão de trabalho em geração e utilização de conhecimento. Esta especialização molda a estrutura interna organizacional, os meios de comunicação e as rotinas operacionais (LOASBY, 2001). O principal papel da gestão, para Grant (1996), é estabelecer a coordenação necessária para a integração do conhecimento.

Segundo Alvarenga Neto (2008) e Sadeghi, Moghimi e Ramezan (2013), a Gestão do Conhecimento abrange questões que vão além da informação e do conhecimento nas organizações, tais como: a criação e o uso do conhecimento; gestão da inovação e da criatividade; compartilhamento da informação; aprendizagem organizacional; a preocupação com os registros e documentos que resultem na criação e manutenção do conhecimento, fazendo surgir a memória organizacional através de repositórios de informação e conhecimento; e a criação de condições favoráveis pela organização que englobem, entre outros aspectos: definições estratégicas quanto à política de informação, a visão do conhecimento que é pertinente e que deve ser mantida pela organização, a cultura organizacional e políticas de seleção e contratações de novos colaboradores e a criação e definição de locais ou espaços, reais ou virtuais, de encontro e troca de informações (FERGUSON; HUYSMAN; SOEKIJAD, 2010).

Um dos objetivos da gestão do conhecimento é criar condições para que a organização possa utilizar melhor a informação e conhecimentos disponíveis (O'BRIEN, 2015). Nas empresas ela é tão importante quanto a gestão da informação. Isto porque não se separa informação e conhecimento, uma vez que um alimenta o outro num processo dual imprescindível à evolução de ambos. A informação e o conhecimento têm um papel fundamental nos contextos organizacionais, uma vez que todas as atividades desenvolvidas pelas pessoas são subsidiadas por esses elementos, e unido às tecnologias de informação e de comunicação, edificam uma relação profunda e dependente (SORDI, 2008).

Entender como as empresas pesquisadas realizam essa gestão é o que se propõe nesse artigo. Para tanto, apresentam-se, a seguir, os procedimentos metodológicos do estudo.

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo dessa pesquisa foi identificar como ocorre a gestão do conhecimento em pequenas indústrias da região do Vale do Rio dos Sinos/RS. A metodologia utilizada foi uma pesquisa *survey*, após a identificação das empresas que fariam parte da pesquisa. Pinsonneault e Kraemer (1993), afirmam que este tipo de pesquisa pode ser descrito como a obtenção de dados, informações ou opiniões de determinados grupos, por meio de um instrumento de pesquisa que, normalmente, é um questionário.

Trata-se de uma pesquisa descritiva, cujos resultados costumam identificar componentes, padrões, sistemas e estruturas (KARLSSON, 2009), além de possuir o intuito de descrever uma situação ou fenômeno (HAIR JR. et al., 2005). Os autores afirmam que “os planos de pesquisa descritiva em geral são estruturados e especialmente criados para medir as características descritivas em uma questão de pesquisa” (HAIR JR. et al., 2005, p. 86). A abordagem foi quantitativa, já que utilizou instrumento de pesquisa baseado na escala Likert.

Para a coleta dos dados, inicialmente, criou-se um banco de dados de empresas da região do Vale do Sinos/RS, a partir de cadastros de Associações Comerciais, Sindicatos de Indústrias e outras associações. Esse cadastrou contou com cerca de 800 empresas, porém, muitas delas já não estavam ativas por ocasião dos contatos.

Os contatos com as empresas foram realizados por telefone e por *e-mail*, sendo enviado o *link* de acesso ao questionário. Alguns questionários foram respondidos por telefone, quando o pesquisador fez o questionamento direto, sendo as respostas posteriormente transcritas para o banco de dados de respostas. Para realizar a pesquisa por *e-mail*, foi necessário fazer o levantamento de endereços eletrônicos, em prévios contatos telefônicos. A orientação foi redigida no corpo do *e-mail* e enviada às empresas, os respondentes tinham acesso ao link do *Google Forms*, onde digitavam suas respostas nos campos indicados (MALHOTRA, 2012).

Foram realizadas em torno de quatrocentas ligações, entre os meses de abril e junho de 2016. Ao final deste período, obteve-se setenta e sete respostas ao questionário, somando os respondentes por telefone e questionário eletrônico. Esta totalidade de respondentes caracterizou uma amostra não probabilística por conveniência. Este tipo de amostra é fácil e acessível de ser avaliada, pois pode oferecer boas estimativas das características da população, mas não permite uma avaliação objetiva da precisão dos resultados amostrais (HONORATO, 2004). Cabe salientar que os respondentes são os gestores das empresas participantes, em função de se entender que estes possuem maiores condições de falar sobre a dinâmica organizacional, a partir de uma visão mais ampla. A escolha pelos gestores, porém, se tornou um elemento dificultador na coleta das informações, em função da indisponibilidade dessas pessoas em prestar informações, alegadamente, por “falta de tempo”.

O questionário foi dividido em dois blocos, utilizando-se de uma escala Likert de concordância. O questionário é um importante instrumento de coleta de dados (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). É um conjunto formal de perguntas cuja finalidade é obter informações dos entrevistados e possui três objetivos: transformar a informação desejada em um conjunto de perguntas específicas que os entrevistados tenham condições de responder; precisa motivar e incentivar o entrevistado a se deixar envolver pela entrevista, a cooperar e a completa-la; e deve sempre minimizar o erro de resposta, ou seja, quando o entrevistado dá respostas imprecisas ou analisadas incorretamente (MALHOTRA, 2012). Os dados coletados foram tratados com o uso da estatística descritiva, visando a definição de percentuais de respostas em cada uma das questões.

Na próxima seção, apresentam-se e discutem-se os resultados encontrados com a pesquisa, tendo-se utilizado cálculos de percentuais e a análise dos dados se deu à luz do referencial teórico elencado para o estudo.

## 5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta e discute os resultados encontrados na pesquisa, acerca da gestão do conhecimento nas empresas do Vale do Rio dos Sinos, coletados através da pesquisa *survey*. O primeiro bloco do questionário

foi composto de perguntas que possuíam a finalidade de conhecer o perfil dos gestores respondentes, bem como, as empresas as quais desejava-se analisar. A pesquisa obteve 77 respondentes. Percebeu-se que, em relação ao ramo de atuação das organizações, o metalúrgico foi o mais expressivo, seguido de componentes para calçados e indústrias coureiro-calçadistas. O Vale do Sinos ainda é reconhecido como um importante *cluster* calçadista, porém nota-se que este segmento não foi o mais representativo entre os respondentes, o que pode denotar uma diversificação da matriz produtiva. Além destes três segmentos, apresentam-se ainda: automotivo, moveleiro, químico, fabricantes de bombas aquáticas, máquinas e têxtil.

Acerca do tempo em que o gestor que respondeu a pesquisa atua na empresa, obteve-se os seguintes percentuais, apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Tempo que os gestores atuam nas empresas analisadas

0 a 5 anos	6 a 10 anos	11 a 15 anos	>16 anos
36%	18%	15%	31%

Fonte: Elaborado pelos autores

Na Tabela 1 pode-se verificar que a maior parte dos gestores respondentes trabalha há 5 anos ou menos na empresa, correspondendo a 36% e que 31% deles trabalha há 16 anos ou mais. Cabe salientar que entre os respondentes encontram-se proprietários, sócios fundadores ou gestores contratados da organização em análise. Essa foi a opção metodológica da pesquisa, em função da necessidade de que o respondente conhecesse detalhadamente a dinâmica cotidiana organizacional, bem como as políticas da empresa.

Para a definição do escopo das empresas escolhidas para participar desse estudo, adotou-se a classificação do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), apresentada na Tabela 2.

Tabela 2 - Classificação do porte das empresas

Fonte da Empresa	Número de Colaboradores
Microempresa	Até 19
Empresa de Pequeno Porte	20 a 99
Empresa de Médio Porte	100 a 499
Empresa de Grande Porte	>499

Fonte: Adaptado de SEBRAE

De acordo com essa classificação, das empresas pesquisadas, 52% são de pequeno porte e 48% são microempresas. O objetivo de se analisar o porte de organização, é por se entender que, em uma estrutura menos complexa pudesse existir práticas de gestão do conhecimento, ainda que informais, mas que seriam facilitadas pelo número reduzido de funcionários e a proximidade com os gestores. Conforme salientam Davenport e Prusak (1998), o conhecimento se encontra não apenas em documentos ou arquivos, mas também em rotinas, processos, práticas, sendo, portanto, composta por elementos formais e informais. Para os autores, o conhecimento é a união desses dois elementos, que, combinados, produzem novas experiências. A definição do porte das empresas

respondentes também atende aos futuros interesses da pesquisa, no que se refere ao desenvolvimento de uma ferramenta que possa facilitar a gestão do conhecimento nessas organizações.

Em relação ao tempo de existência das empresas, demonstra-se o resultado na Tabela 3.

Tabela 3 - Tempo que as empresas estão no mercado

0 a 5 anos	6 a 10 anos	11 a 15 anos	Acima de 16 anos	>20 anos
4%	20%	16%	8%	52%

Fonte: Elaborado pelos autores

Verifica-se que 52% das empresas que responderam à pesquisa estão no mercado há mais de 20 anos. Isso demonstra uma longevidade das empresas que fizeram parte da pesquisa, já que somente 4% do total de empresas respondentes possui menos de 5 anos de existência. Essa longevidade em empresas de pequeno porte corrobora o apresentado em estudos do SEBRAE (2013), que demonstra que a taxa de sobrevivência desse porte de empresas vem aumentando ao longo dos anos.

Como mencionado, a pesquisa poderia ser respondida por fundadores, sócios ou por gestores não sócios. Ao se relacionar os dados da Tabela 3 e os da Tabela 1, verifica-se que há uma rotatividade elevada no que se refere aos cargos de gestores nas organizações respondentes. Isso em função de que o percentual de gestores com tempo de empresa até 5 anos é de 36%, frente aos 4% de empresas que possuem esse tempo de existência. Pode-se inferir, porém sem informações precisas a esse respeito, que alguns gestores possuem dificuldades de permanência nesse porte de empresa. Em casos de empresas familiares, isso poderia estar relacionado à centralização na tomada de decisões, por parte dos proprietários. Porém, esse é um dado que precisa ser confirmado em estudos futuros, por ocasião das próximas etapas da pesquisa.

### 5.1 Gestão do conhecimento nas empresas pesquisadas

Inicialmente, para dimensionar a importância que as empresas pesquisadas atribuem ao conhecimento que circula em seu interior, solicitou-se que, em uma escala de 1 a 5 (sendo 1 o menor e 5 o maior nível de importância) fosse avaliado o quanto o conhecimento dos seus colaboradores era importante para o sucesso do negócio. Também se solicitou que avaliassem, em uma escala de 1 a 5, o quanto a empresa poderia ser considerada inovadora, na percepção do respondente. As respostas obtidas para essas questões podem ser visualizadas na Tabela 4.

Tabela 4 – Importância do Conhecimento e Inovação

	Menor Import. %	2 %	3 %	4 %	Maior Impor t. %
Em uma escala de 1 a 5, o quanto o conhecimento dos seus colaboradores é importante para o sucesso do negócio da empresa	7,5	10,4	52,3	20,2	9,6
Em uma escala de 1 a 5, o quanto a sua empresa pode ser considerada inovadora	8,2	11,0	47,9	21,9	11,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Os resultados, em linhas gerais, são semelhantes, já que o maior percentual das respostas situa-se em níveis 3 e 4 de importância. Tais resultados apontam para uma valorização, por parte das organizações pesquisadas, no que se refere ao conhecimento dos colaboradores e à característica inovativa da empresa. Autores como Alvarenga Neto (2008) e Sadeghi, Moghimi e Ramezan (2013) ressaltam a importância de que as empresas valorizem e utilizem o conhecimento gerado pelos seus funcionários, agregando as novas ideias em seus produtos, processos ou serviços. Nesse sentido, é fundamental que a empresa valorize o funcionário, criando mecanismos e canais de escuta.

Ainda assim, cabe salientar que 18 e 19% dos respondentes consideram que o conhecimento dos colaboradores não é importante para o sucesso da organização e que sua empresa não pode ser considerada como inovadora, respectivamente. Em um contexto como o contemporâneo, onde o conhecimento e a inovação que dele decorre são imprescindíveis para o sucesso dos negócios, tais percentuais apontam importantes reflexões. Por certo, nem todas as empresas necessitam possuir produtos ou serviços totalmente inovadores, porém, tal como preconiza o Manual de Oslo (2005), a inovação pode estar em produtos, processos, gestão e, mesmo, nas formas de comunicação da empresa com seu público consumidor. Nesse sentido, como mencionam Tidd, Bessant e Pavitt (2008), é importante que o conhecimento esteja mapeado na organização, para que a inovação aconteça.

Para Rodney (2000) as organizações são consideradas inovadoras quando permitem que os novos conhecimentos sejam reconhecidos e aplicados, tanto em processos como em produtos. No entanto, como lembra Parikh (2001) no contexto de atividades empresariais, o conhecimento é definido por meio do seu relacionamento com os dados e as informações, sendo necessário, para isso, que os dados brutos sejam transformados em informações pelas capacidades intelectuais daqueles que os processam. Daí a importância significativa de que as organizações tenham práticas que tornem o conhecimento acessível a todos.

No que se refere à gestão do conhecimento, de uma forma mais ampla, ilustra-se, na Tabela 5, os resultados obtidos entre as empresas pesquisadas.

Tabela 5 – Gestão do conhecimento

	Concordo Plenamen te	Concordo o em Partes %	Nem concordo nem Discordo %	Discordo em Partes %	Discordo Plenament e
1. A empresa orienta seus funcionários sobre a importância do armazenamento do conhecimento.	44,2	40,3	5,2	6,5	3,9
2. Existe na empresa a preocupação em oferecer suporte ou ferramentas para que seus funcionários armazenem o conhecimento.	53,3	31,2	11,7	3,9	0
3. Existe, na empresa, um espaço (sistema) para centralizar o conhecimento das equipes.	27,3	40,3	6,5	5,2	20,8
4. A empresa consegue compartilhar de maneira satisfatória o conhecimento armazenado, quando necessário.	33,8	49,4	10,4	2,6	3,9
5. Os gestores consultam a sua base de conhecimento armazenado, antes de tomar decisões.	42,9	42,9	6,5	0	7,8
6. Documentos, informações, instruções e e-mails importantes, relacionados à empresa e seu negócio, são arquivados junto a uma base de dados unificada.	55,8	20,8	10,4	1,3	11,7
7. Com relação ao armazenamento e compartilhamento do conhecimento da empresa, existe um sistema organizado e compartilhado.	48,1	31,2	10,4	1,3	9,1
8. A empresa faz distinções no armazenamento de conhecimento formal e conhecimento informal	31,2	37,7	11,7	6,5	13
9. A empresa faz registros de conhecimento tácito (implícito) como situações distintas ocorridas.	19,5	33,8	13	10,4	23,4
10. Existe na empresa um ambiente propício para a criação, produção e utilização do conhecimento.	45,5	29,9	6,5	5,2	13
11. A empresa busca maneiras de aperfeiçoar seu sistema de gestão do conhecimento.	53,2	36,4	2,6	5,2	2,6

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Um dos objetivos do armazenamento do conhecimento é criar condições para que a organização possa utilizar o conhecimento disponível e facilitar a tomada de decisões, posteriormente. Assim, foi questionado aos gestores se a empresa na qual trabalham orienta seus funcionários da importância do armazenamento do conhecimento. Notou-se que 84,5% dos gestores concordam plenamente ou concordam em partes, afirmando que a empresa orienta sobre essa importância, enquanto 10,4% discorda totalmente ou em partes dessa afirmação. Como as organizações pesquisadas são do tipo industrial, existe uma grande heterogeneidade no que se refere à sua qualificação formal dos funcionários. Com isso, entende-se que essas lideranças devem se posicionar mais no papel de orientadores, com um acompanhamento mais sistemático de seus liderados. Como relatam Loasby (2001) e Grant (1996), a gestão das organizações tem papel fundamental na coordenação das ações voltadas à gestão do conhecimento e à inovação.

Quando perguntados se existe na empresa a preocupação em oferecer suporte ou ferramentas para que seus funcionários armazenem o conhecimento, os mesmos 84,6% concordaram totalmente ou em partes. Entende-se que, para todo e qualquer tipo de organização, é de grande importância dispor de formas de armazenamento do conhecimento, como pastas com arquivos de uso comum, instruções de trabalho atualizáveis, etc. Tratam-se de formas simplificadas de incorporar o conhecimento tácito e torna-lo mais sistematizado, como preconizam autores como Polanyi (1966) e Nonaka (1997). Essa importância se torna mais relevante em alguns tipos de organizações que possuem uma alta rotatividade.

Documentos, procedimentos e informações sobre o trabalho, quando armazenados, podem ser utilizados como um banco de dados para ser consultado e se constituem como importantes auxílios para a tomada de decisão, pelas empresas. Quanto ao armazenamento do conhecimento formal, 76,6% dos gestores responderam que concordam totalmente ou em parte. 13% discordam totalmente ou em partes em relação ao armazenamento do conhecimento formal.

O conhecimento explícito é um tipo de conhecimento formal e sistemático, que pode ser facilmente registrado, expresso em forma de palavras, números, desenhos, símbolos, objetos ou artefatos (NONAKA; TAKEUCHI, 2008; 2009). É “o conhecimento que o indivíduo sabe que sabe” (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 19). Este tipo de conhecimento pode ser codificado e introduzido em regras e documentos, ferramentas e processos. Se a organização possui uma sistemática de armazenamento desse conhecimento, o compartilhamento do mesmo pode ser facilitado.

Raich e Dolan (2010) afirmam que faz-se necessário que as organizações se abasteçam de criatividade para procurar as novas soluções e implementá-las. Nesse sentido, verificou-se que 79,3% dos gestores concordam totalmente ou em partes quanto a existir, na empresa, um espaço (sistema) para centralizar e compartilhar o conhecimento das equipes. 10,4% das empresas respondentes discordam totalmente ou em partes da afirmação de que possuem essa sistemática. O fato de existir um espaço comum de armazenagem não garante o sucesso do compartilhamento do conhecimento. No entanto, sem que o conhecimento esteja acessível a todos, não é possível fazer a gestão das ideias e do potencial inovador dos colaboradores.

O conhecimento tácito é um conhecimento informal, altamente pessoal, vinculado aos sentidos, à percepção individual, às convicções, às perspectivas, às experiências, aos palpites subjetivos, aos *insights*, às intuições, aos valores e emoções. É aquilo que as pessoas sabem, mas têm dificuldade de explicar. É o conhecimento adquirido através de experiências (NONAKA; TAKEUCHI, 2009). Com base na definição entre os conceitos de conhecimento explícito e tácito, perguntou-se aos gestores: “a empresa faz distinções no

armazenamento de conhecimento tácito e conhecimento explícito”? É importante mencionar que no questionário foi acrescentada uma definição para cada um dos tipos de conhecimento. Através das respostas, verificou-se que 68,9% das empresas respondentes concordam totalmente ou em partes, quanto a distinção no armazenamento do conhecimento tácito do explícito. 18,5% discordaram totalmente ou em partes, negando haver essa distinção.

Nonaka e Takeuchi, (2009), além de definirem o que compreende o conhecimento tácito, também o analisaram como sendo aquele conhecimento difícil de ser transmitido, formalizado e compartilhado. Trata-se de um conhecimento informal, pessoal e subjetivo. Este tipo de conhecimento, como se verifica na Tabela 5, não é registrado por grande parte das empresas pesquisadas, já que 33,8% delas discordaram em partes ou totalmente, em relação a essa afirmação. Entre todas as questões levantadas, essa foi a que apresentou o menor percentual de concordância, sendo o total de 53,3%. Ainda que seja um percentual elevado, nas demais questões, a concordância foi mais elevada. Embora a literatura aponte para a dificuldade de sistematização do conhecimento tácito, o que o tornaria explícito, entende-se que seria importante que as organizações criassem espaços de troca de experiências, para que as boas práticas pudessem ser compartilhadas. Com isso, estabelece-se um processo de aprendizagem, o que facilita a inovação, como mencionam Ferguson, Huysman e Soekijad (2010).

Com a análise dos dados levantados até aqui, verificou-se que, entre as empresas pesquisadas, a maior parte possui uma preocupação com o armazenamento e o compartilhamento do conhecimento. Porém, essa preocupação é mais elevada no que se refere ao conhecimento explícito. O conhecimento tácito, como a própria literatura aponta, por se tratar de um elemento subjetivo e pessoal, constitui uma dificuldade para a sua eficiente gestão.

As organizações são inovadoras quando permitem que os novos conhecimentos sejam reconhecidos e aplicados, tanto em processos como em produtos. O envolvimento e o comprometimento de toda a organização com a inovação estão diretamente relacionados à existência de um ambiente inovador (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997). Muitos empresários incentivam a criação do conhecimento, e cada vez mais as empresas estão se preocupando em ter espaços físicos ou virtuais para que o conhecimento circule entre os colaboradores. Isso pode ser percebido nas respostas dos gestores, respondentes da pesquisa, onde 75,4% concordou totalmente ou em partes quanto a existir um ambiente propício para a criação, produção e utilização do conhecimento nas indústrias geridas por eles.

Finalmente, verificou-se que entre os respondentes, 89,6% concordaram que a empresa busca maneiras de aperfeiçoar seu sistema de gestão do conhecimento. Verifica-se, dessa forma, que as pequenas indústrias respondentes da pesquisa, entendem a necessidade de possuir práticas e ferramentas que facilitem o acesso às informações e aos conhecimentos gerados na própria organização. Entende-se que essa deve ser uma prática cotidiana dos gestores, estabelecendo ações gerenciais de incentivo ao compartilhamento de ideias e de aprendizagens, bem como de troca de experiências bem sucedidas, o que pode contribuir para o estabelecimento de uma cultura organizacional voltada à inovação.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo objetivou identificar como ocorre a gestão do conhecimento em pequenas indústrias da região do Vale do Rio dos Sinos/RS. As empresas participantes da pesquisa são de micro e pequeno porte e pertencem a distintos ramos de atuação, como metalúrgico, componentes para calçados e coureiro-calçadista.

Entre as organizações respondentes, o percentual mais expressivo se concentrou em empresas com mais de vinte anos de existência no mercado.

Entre os respondentes, verifica-se que há uma preocupação em orientar seus funcionários acerca da importância do armazenamento do conhecimento, porém, não há um sistema que centralize o conhecimento de suas equipes. Identificou-se que nas organizações, em geral, há uma valorização do conhecimento de seus funcionários e as mesmas são consideradas inovadoras pelos gestores que responderam a pesquisa. Cerca de 50% dos gestores concordaram que existe, dentro da organização, um ambiente propício para a criação, produção e utilização do conhecimento e buscam maneiras de aperfeiçoar seu sistema de gestão do conhecimento.

Nota-se que a maior preocupação e esforços gerenciais situam-se no armazenamento e compartilhamento do conhecimento formal, aquele que está presente em normas, procedimentos e instruções de trabalho. Porém, no que se refere ao conhecimento pessoal, subjetivo, o conhecimento tácito, ainda há uma dificuldade em encontrar soluções eficazes para o seu correto e eficaz gerenciamento. Esse dado, identificado junto aos respondentes, corrobora o que a literatura especializada aponta como uma grande dificuldade, que é tornar o conhecimento pessoal, algo compartilhado e utilizado pelos demais colaboradores da organização.

Verificou-se que, embora os gestores entendam que existe a necessidade de organizar, sistematizar e deixar acessível o conhecimento, algumas organizações ainda apresentam dificuldades em fazer a correta gestão do conhecimento que circula em seu interior. Cabe salientar, também, o quanto as organizações industriais, especialmente as de pequeno porte, ainda são refratárias às pesquisas acadêmicas. A dificuldade que se encontrou para a coleta de dados demonstra isso e se constitui como um importante limitador do estudo. O estudo mostrou-se relevante no sentido de entender a maneira que a gestão do conhecimento ocorre, nas micro e pequenas empresas do Vale do Rio dos Sinos/RS. Entender essas carências, bem como suas limitações, é importante para as empresas, já que pode levá-las a um cenário de maior desenvolvimento competitivo no mercado e melhorar a maneira como o conhecimento circula, é socializado e gerenciado, internamente. Também constitui, para a academia e para os profissionais da área de gestão um grande desafio, que se apresenta potencializado pelas crises econômicas e financeiras pelas quais passam as empresas, contemporaneamente.

Com isso, constitui-se como desafio para futuros estudos, aprofundar os dados coletados, utilizando-se um questionário com questões abertas, ou a realização de estudos de casos únicos ou múltiplos. Também entende-se que possa ser relevante entender como ocorre o gerenciamento das ideias e também realizar estudos comparativos, para verificar semelhanças ou diferenciações entre diferentes portes e ramos de organizações.

---

<sup>1</sup> Vale do Rio dos Sinos - recebe este nome devido ao próprio rio dos Sinos que, em seu percurso, forma um extenso e fértil vale coberto por inúmeros municípios. A região pertence atualmente à Região Metropolitana de Porto Alegre/RS.

## REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS. **Resenha Estatística 2009**. Novo Hamburgo. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em: 28 mar. 2010.

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações proposta de mapeamento conceitual integrativo**. 2008, 400 f. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais, 2008.

ASIEDU, E. A critical review on the various factors that influence successful implementation of knowledge management projects within organizations. **International Journal of Economics & Management Sciences**, v. 4, n. 7, p. 1-5, 2015.

BESSI, V. G. Estudo da Inovação e da Cultura Organizacional em Indústrias de Pequeno e Médio Porte da Região do Vale do Rio dos Sinos, no Rio Grande do Sul. **Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 16, n. 2, p. 262-280, maio/ago. 2015. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb>>

BOWKER, G. C.; STAR, S.L. **Sorting Things Out: Classification and Its Consequences**. Parts II and III. MIT Press: Cambridge, MA.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Knowledge and organization: A social-practice perspective. **Organization Science**, v. 12, n. 2, p. 198, Mar./Apr. 2001.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CHAPMAN, R.; HYLAND, P. Complexity and learning behaviors in product innovation. **Technovation**, v. 24, p. 553-561, 2004

CHEN, M.; CHEN, A. Knowledge management performance evaluation: a decade review from 1995 to 2004. **Journal of Information Science**, v. 32, n. 1, p. 17-38, fev. 2006.

COOK, S. D.N.; BROWN, J. S.. Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and Organizational knowing. **Organization Science**, v. 10, n.4; p. 381 Jul./Aug. 1999

COSTA, A. B.; FROEHLICH, C. Trajetória empresarial em cluster calçadista brasileiro: o caso da Paquetá Calçados. Porto Alegre: **Ensaio FEE**, 2007.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da Informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DIEDRICH, A.; GUZMAN, G. From implementation to appropriation: understanding knowledge management system development and introduction as a process of translation. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 6, p. 1273-1294, 2015.

DHANARAJ, C., LYLES, M. A, STEENSMA, H K.; TIHANYI, L.. Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: the role of relational embeddedness and the impact on performance. **Journal of International Business Studies**, v. 35, p. 428-442, 2004 .

DOSI, G. Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation. **Journal of Economic Literature**. v. 26, p. 1120-1171, 1988.

DRUCKER, P. F. **O advento da nova organização**. In: Gestão do conhecimento. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FERGUSON, J.; HUYSMAN, M.; SOEKIJAD, M. Knowledge management in practice: pitfalls and potentials for development. **World Development**, v. 38, n. 12, p. 1797-1810, 2010.

FOSS, N. J.; PEDERSEN, T.. Organizing knowledge processes in the multinational corporation: an introduction. **Journal of International Business Studies**, v. 35, p. 340-349, 2004.

- FREEMAN, C. **A economia da inovação industrial**. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2008.
- GARAVELLI, A. C., GORGOGLIONE M., SCOZZI, B.. Managing knowledge transfer by knowledge technologies. **Technovation**, v. 22, p. 269–279, 2002.
- GLINOW M. A. Von; TEAGARDEN M. B. The Transfer of Human Resource Management Technology in Sino-U.S. Cooperative... **Human Resource Management**, v. 27, n. 2, 1988.
- GURTEEN, D.. Knowledge, creativity and innovation. **Journal of Knowledge Management**, v. 2, n. 1, Sep. 1998.
- HAIR, Jr., JF.; BABIN, B.; MONEY, A. A.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HENARD, D. H; MCFADYEN, M A. R&D Knowledge is Power. **Research Technology Management**, v. 49, n. 3, May./Jun. 2006.
- HENDERSON, R.; CLARK, K. Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. **Administrative Science Quarterly**, v. 9, p. 9-30, 1990.
- HONORATO, G. **Conhecendo o Marketing**. São Paulo: Manoelle Ltda, 2004.
- KARLSSON, C. **Researching Operations Management**. New York: Routledge, 2009.
- KOGUT, B; ZANDER,U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. **Journal of International Business Studies**, v. 34, p. 516–529, 2003
- LOASBY, B. J. The organisation of capabilities. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 35, 1998.
- MACHADO NETO, A. J.; GIRALDI, J. de M. E.. Análise do posicionamento de indústrias calçadistas na região de Franca. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 48, n.1, p. 36-47, 2008.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MORT, J.. Nature, value and pursuit of reliable corporate knowledge. **Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 3, 2001.
- NELSON, R. R. e WINTER, S. G. **An evolutionary theory af economic change**. Cambridge: Belknap Press, c1982
- NIGHTINGALE, P.. A cognitive model of innovation. **Research Policy**, v. 27, p. 689–709, 1998. Complex Product System InnoÁation Centre, Science Policy Research Unit, Mantell Building, UniÉrsity of Sussex, Brighton, BN1 9RF, UK Accepted 24 June 1998
- NONAKA, I.; KROGH, G. Tacit knowledge and knowledge conversion: controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. **Organization Science**, v. 20, n. 3, p. 635-652, 2009
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovaton**. Nova York: Oxford University Press, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- NONAKA, I. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O'BRIEN, J. A knowledge positioning framework of organizational groups. *International Journal of Knowledge Engineering and Management*, v. 3, n. 7, p. 1-22, 2015.

OCDE. Manual de Oslo. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Finep, 2005.

OLIVEIRA, M.; CALDEIRA, M.; ROMÃO, M. J. B. Knowledge management implementation: an evolutionary process in organizations. *Knowledge and Process Management*, v. 19, n. 1, p. 17-26, 2012.

PARIKH, M.. Knowledge management framework for high-tech research and development. *Engineering Management Journal*; Sep 2001; 13, 3; ABI/INFORM Global pg. 27

PARK, Y.; KIM, S.. Linkage between knowledge management and R&D management. *Journal of Knowledge Management*, v. 9, n. 4, 2005.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K.L. Survey research em management information systems: an assesment. *Journal of Management Information System*, v. 9, n. 10, p. 75-105, 1993.

POLLACK, J. Transferring knowledge about knowledge management: implementation of a complex organisational change programme. *International Journal of Project Management*, v. 30, n. 8, p. 877-886, 2012.

POLANYI, M.. **The tacit dimension**. Anchor Books. Garden City, NY: Doubleday, 1966

POPPER, K.. **A lógica da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Cultrix, 1989.

RAICH, M.; DOLAN, S. **Adiante: as empresas e a sociedade em transformação**. São Paulo: Saraiva, 2010.

RODNEY, M. Knowledge management as a catalyst for innovation within organizations: a qualitative study. *Knowledge and Process Management*, v. 7, n. 4, p. 207-268, Oct./Dec. 2000.

ROSENBERG, N. On Technological Expectations. *The Economic Journal*, n. 86, p. 523-575, 1976.

SADEGHI, M. R.; MOGHIMI, S. M.; RAMEZAN, M. Identifying and prioritizing of effective constructs in readiness of knowledge management implementation by using fuzzy analytic hierarchy process (AHP). *Journal of Knowledge-Based Innovation in China*, v. 5, n. 1, p. 16-31, 2013.

SCHMIDT, S.. Mudanças estratégicas das empresas calçadistas do Vale do Rio dos Sinos. **Organização e Sociedade**, v.18 - n.58, p. 371-388, 2011.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1912.

\_\_\_\_\_. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

\_\_\_\_\_. **Business cycles: a theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process**. New York: McGraw-Hill, 1939.

\_\_\_\_\_. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961b.

\_\_\_\_\_. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961a.

SERVIÇO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMP DA BAHIA GERAL (SEBRAE). Sobrevivência das Empresas no Brasil: Coleção Estudos e Pesquisas. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia\\_das\\_empresas\\_no\\_Brasil=2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf)> . Acesso em: out. 2016.

SHENKAR, O.; JIATAO, LI. Knowledge search in international cooperative ventures. *Organization Science*, v. 10, n. 2, Mar./Apr. 1999

SPENDER J. C.; GRANT, R. M. Knowledge And The Firm: Overview. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 2, p. 5-9, 1996.

SZULANSKI, G. Exploring Internal Stickiness: Impediments To The Transfer Of Best Practice Within the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 52, p. 27-43, 1996.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

---