

**Avaliação Do Processo De Formulação De Estratégias De Gestão Do Conhecimento A Partir Da Percepção Do Dirigente De Uma Empresa De Portas Da Região Sul Do Paraná**

**Evaluation Process Strategies Knowledge Management Formulation From Leader Of Perception Of A Company Doors Of South Region Paraná**

**Marcelo Macedo**

Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento Universidade Federal de Santa Catarina  
Professores Sociedade Educacional de Santa Catarina, Instituto Superior Tupy  
E-mail: marcelomacedo@egc.ufsc.br

**Louise de Lira Roedel Botelho**

Doutorado em Engenharia e Gestão pela Universidade Federal de Santa Catarina  
Mestrado em Engenharia e Gestão Universidade Federal de Santa Catarina  
E-mail: llouisebotelho@gmail.com

**Ademir Rodrigues de Mattos**

Mestre em Engenharia de Produção pela Sociedade Educacional de Santa Catarina  
Professor do Centro Universitário da Cidade de União da Vitória  
E-mail: prof.ademir.mattos@gmail.com

**Evelin Priscila Trindade**

Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento Universidade Federal de Santa Catarina  
Graduação em Engenharia Ambiental Universidade da Região de Joinville  
E-mail: evelin.priscila@gmail.com

Endereço: **Marcelo Macedo**

Sociedade Educacional de Santa Catarina, Instituto Superior Tupy. Rua Albano Schmidt, 3333  
boa Vista- Joinville, SC - Brasil

Endereço: **Louise de Lira Roedel Botelho**

Universidade Federal da Fronteira Sul, Campus Cerro Largo. rua João Sebastiani Centro  
Cerro Largo, RS - Brasil

Endereço: **Ademir Rodrigues de Mattos**

Avenida Bento Munhoz da Rocha Neto, 3856 São Basílio magno, União da Vitória, PR - Brasil.

Endereço: **Evelin Priscila Trindade**

Avenida Bento Munhoz da Rocha Neto, 3856 São Basílio magno, União da Vitória, PR - Brasil.

Editora-chefe: Dra. Marlene Araújo de Carvalho/Faculdade Santo Agostinho

Artigo recebido em 19/05/2015. Última versão recebida em 02/06/2015. Aprovado em 03/06/2015.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).

## RESUMO

A globalização em ritmo acelerado exige das organizações uma postura inovadora e que seja constantemente revisada. O crescimento organizacional deixou de ser apenas condicionado aos fatores de oferta e demanda, e se caracteriza, atualmente, por um amálgama de interpretações externas e internas dos processos de negócio. O grande desafio é a gestão dos ativos intangíveis que compõem a organização. Este trabalho elenca, na revisão bibliográfica, as mudanças ambientais e os aspectos estratégicos fundamentais para se entender as organizações. Na sequência, vale-se da Gestão do Conhecimento (GC), estratégias de GC, modelos de GC, e tecnologias utilizados para capturar, gerir, armazenar e internalizar o conhecimento organizacional. Entender a mudança implica entender o processo analítico e político da organização, no que tange ao resultado das pessoas em situações de crise, momento em que suas habilidades e conhecimentos são testados frente ao desafio da mudança. Assim, este trabalho tem como objetivo geral avaliar o processo de formulação de estratégias de GC da empresa Pormade, com base na percepção de seu dirigente. Visa, também, identificar as mudanças ambientais ocorridas na empresa ao longo do período estudado e descrever como ocorreu o processo de formulação estratégica na organização, considerando conteúdo, contexto e processo. A pesquisa elenca as principais práticas e tecnologias de GC adotadas pela empresa, analisa as mudanças estratégicas, baseadas na utilização de tecnologias de GC. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter contextual-processual e descritivo, de cunho exploratório, desenvolvida de uma maneira histórica mediante um estudo de caso simples. Dessa maneira, o trabalho almeja contribuir para a criação de alternativas ao processo de formulação de estratégias na Gestão do Conhecimento, adaptadas às características da empresa estudada.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento. Estratégias. Conteúdo. Contexto. Mudanças.

## ABSTRACT

Globalization fast-paced demands of organizations with an innovative approach and is constantly revised. The organizational growth no longer just conditioned to supply and demand factors, and is characterized at present by an amalgam of external and internal interpretations of business processes. The major challenge is the management of intangible assets that make up the organization. This work lists, the literature review, environmental changes and the fundamental strategic aspects for understanding organizations. Following, it is worth Knowledge Management (KM), KM strategies, GC models, and technologies used to capture, manage, store and internalize organizational knowledge. Understand the change involves understanding the analytical and political process of the organization, with respect to the income of people in crisis situations, at which time their skills and knowledge are tested against the challenge of change. This work has as main objective to evaluate the formulation process of KM strategies of Pormade company, based on the perception of their leader. It also aims to identify environmental changes in the company over the study period and describe how was the strategy formulation process in the organization, considering content, context and process. The survey lists the main practices and GC technologies adopted by the company, analyzes the strategic changes, based on the use of GC technologies. This is a qualitative, contextual and procedural and descriptive, exploratory nature, developed in a historical way through a simple case study. Thus, the work aims to contribute to the creation of alternatives to strategies formulation process in Knowledge Management, tailored to company characteristics studied.

**Keywords:** Knowledge management. Strategies. Content. Context. Changes.

## 1 INTRODUÇÃO

A mudança faz parte da sociedade moderna e, conseqüentemente, das organizações (GOHR; SANTOS, 2011). Por esse motivo, o termo “mudança” é tão utilizado em estudos organizacionais, o que gera diversas linhas de pesquisa em torno do tema. A mudança pode ser concebida por meio de um ciclo adaptado, que começa com uma modificação em algum aspecto do ambiente organizacional e termina em uma situação de equilíbrio mais adaptada e dinâmica, para enfrentar tal modificação (SCHEIN, 1982).

Conforme Ruas (2002, p. 7), “os processos de mudanças, quando consistentes, acabam gerando transformações significativas nas estratégias, métodos, normas e procedimentos empregados nas atividades e relações internas e externas da empresa”.

No que tange ao contexto organizacional, o conhecimento pode ser considerado o principal diferencial para que as empresas possam se adaptar ao ambiente competitivo: “Ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso: ideias geram novas ideias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo em que enriquece o recebedor” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 20).

O termo “Gestão de Conhecimento” pode ser conceituado como a revisão dos principais processos, políticas, ferramentas gerenciais e tecnológicas, à luz de uma melhor compreensão do processo de geração/criação, identificação, armazenamento, disseminação, compartilhamento e uso do conhecimento organizacional para gerar resultados econômicos para a empresa (TERRA, 2000).

As constantes alterações na economia mundial se refletem em todos os mercados industriais, estimulam as empresas a percorrer novos caminhos, ainda pouco conhecidos, o que, para Mello (1997), resulta da baixa previsibilidade e inter-relação entre os elementos ambientais, tornando mais difícil, para as organizações, a elaboração de estratégias que orientem seus negócios diante das condições ambientais.

Hammer (1994) menciona três forças condicionadoras da baixa previsibilidade e inter-relação entre os elementos ambientais:

- a) Os clientes assumem o controle das negociações, devido ao aumento da concorrência, maior possibilidade de escolha, maior acesso às informações e maior conhecimento do mercado. Tornam-se mais exigentes, demandando produtos customizados;

- b) A concorrência assume padrões diferentes, com outras características além da disputa por preço, como qualidade, confiabilidade, velocidade e capacidade de inovar. Assume também um escopo global, em que empresas operam em um mercado mundial; e
- c) A mudança em si própria é uma força constante na conjuntura atual, fortemente presenciada na diminuição do ciclo de vida dos produtos e nas constantes mudanças estruturais das empresas.

A interpretação das forças apresentadas por Hammer (1994) permite uma análise do processo de mudanças estratégicas empresariais, por meio da GC. Nesse sentido, é possível realizar uma análise mais aguçada dos cenários e a criação de vantagem competitiva, por meio da utilização de práticas e ferramentas que permitem criar, identificar, armazenar, disseminar, compartilhar e usar o conhecimento organizacional para gerar resultados econômicos para a empresa (TERRA, 2000).

Pettigrew (1987) propõe que a mudança estratégica da empresa deve ser observada sob três aspectos: o “contexto”, o “conteúdo” e o “processo”.

A dimensão do contexto está relacionada ao “porquê” da mudança e é derivada da análise do ambiente interno e externo da organização. Em outras palavras, o contexto refere-se às forças ambientais e aos aspectos internos que restringem e habilitam as mudanças estratégicas no nível da firma. O conteúdo está relacionado ao “o quê” da mudança e pode estar relacionado ao equilíbrio das ações de exploração e de exploração, o que corresponde às estratégias que são de fato realizadas. O processo, por sua vez, diz respeito ao “como” da mudança (isto é, a como ela ocorre) e está relacionado ao caráter dinâmico e temporal da mudança estratégica (GOHR, 2011).

## 2 REFERENCIAL TEORICO

### 2.1 Mudança Ambiental

A necessidade de promover mudança organizacional e de assimilar sua consequente compreensão não constitui um fenômeno novo (BORGES; MARQUES, 2011). Segundo os autores, as mudanças que estão ocorrendo no contexto organizacional são diferentes daquelas que ocorriam no passado, em que predominava um confortável padrão de continuidade. Rodrigues *et al.* (2004) asseveram que a mudança ambiental acarreta o reposicionamento

ideológico das coalizões dominantes, com consequências para o tipo de demandas institucionais que repercutem nas organizações.

Marinho e Sylos (1999) propõem que a intervenção no processo de gestão que gera mudança pode ser entendida como: [...] qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha apoio e a supervisão da administração superior [e que] atinja, integradamente, os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.

Os autores listam três grandes motivos devido aos quais as empresas realizam mudanças: mudanças ambientais que ameaçam a sobrevivência da organização; mudanças ambientais oferecem novas oportunidades de prosperidade; a estrutura das organizações está reduzindo sua velocidade de adaptação às mudanças ambientais (MARINHO; SYLOS, 1999, p. 4).

Van de Ven (1992), por sua vez, argumenta que o processo de mudança deve ser entendido de três maneiras: como uma lógica utilizada para explicar uma relação causal em uma teoria de mudança; como uma categoria de conceitos que se referem a atividades de indivíduos ou organizações; e como uma sequência de eventos que descrevem como as coisas mudam ao longo do tempo.

Dessas três abordagens, apenas a terceira, de forma explícita e diretamente, observa o processo em ação e, assim, é capaz de descrever e explicar como alguma organização ou questão se desenvolve e muda ao longo do tempo.

Dessa maneira, para Pettigrew (1987), atrás dessa definição genérica do processo, encontra-se uma infinidade de distinções e complexidades. Cunha (1996) conclui que as decisões estratégicas somente podem ser explicadas se forem conhecidas as decisões e os eventos ocorridos anteriormente, visto que seus efeitos estratégicos se prolongam através do tempo.

## **2.2 Mudança e adaptação estratégica**

Em resposta às constantes alterações no ambiente externo e interno, estão ocorrendo, nas empresas, mudanças ou intervenções organizacionais de cunho estratégico, tecnológico, estrutural e sócio comportamental, cada vez mais profundas e complexas (MARINHO; SYLOS, 1999). Com o avanço dos estudos no campo da estratégia, e sua conseqüente institucionalização, pode-se perceber uma passagem da preocupação com o “planejamento” (dando ênfase à reação da empresa às pressões ambientais) para a preocupação com a

“administração estratégica” (ênfase na gestão das relações das empresas com seus diferentes *stakeholders*) (CASTILLO, 2011).

Essa nova interpretação coincide com uma mudança na própria concepção de ambiente (SERVA; ANDION, 2006). Esse processo de mudança se refere às ações, reações e interações das várias partes interessadas, à medida que procuram alterar a empresa e seu estágio presente, tendo em vista o futuro (ESTEVÃO, 1995).

Assim, os fatores mudança e adaptação estratégica não são ações que se façam todos os dias. Basicamente, consistem em uma significativa alteração de variáveis estruturais e se realizam em um período de tempo limitado, para sanar a empresa (BELASCO, 1997). Marinho e Sylos (1999) consideram que há pelo menos três motivos para as empresas realizarem mudanças:

a) mudanças ambientais que ameaçam a sobrevivência da organização: a empresa faz parte de um sistema externo, que tem relação direta com sua permanência no mercado. As mudanças devem ser constantes, para que a empresa não perca seu vínculo com o ambiente onde está inserida. Dessa maneira, a capacidade de resposta às mudanças organizacionais sustenta a empresa no ambiente;

b) mudanças ambientais oferecem novas oportunidades de prosperidade: uma mudança ambiental pode oferecer uma oportunidade ou um problema, tudo depende da perspectiva adotada e da forma como é gerida;

c) a estrutura das organizações está reduzindo sua velocidade de adaptação às mudanças ambientais: essa é a força impulsionadora de muitas mudanças planejadas atualmente, quando as organizações lutam para responder a um ambiente externo complexo e mutável.

### 2.3 O processo de formulação de estratégias

Os constantes problemas encontrados pelos gestores das organizações os fazem pensar continuamente em métodos, ferramentas e conceitos que visam assegurar o desempenho organizacional e agregar valor ao seu negócio. Essa abordagem pode ser interpretada como sendo uma herança do reconhecimento das funções de planejamento, organização, comando, coordenação e controle (FAYOL, 1990). A partir do reconhecimento dessas funções, percebeu-se a necessidade de interpretar as organizações como sistemas, o processo de decisões tomou caráter homogêneo, ou, ao menos, mais consistente ao longo do tempo (CASTILLO, 2011).

Em meados da década de 1960, foi inserido o conceito de estratégia dentro do ambiente organizacional (BEPPLER, 2011). Dessa maneira, o processo de formulação de estratégias passa por reformulações e adaptações fomentadas pelo cenário em estudo. Com o intuito de melhor entender e organizar essa evolução, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) sistematizaram o pensamento estratégico em dois grandes grupos: o das escolas prescritivas e o das escolas descritivas, e cada um desses grupos enfoca o processo estratégico de maneira diferente.

As escolas prescritivas preocupam-se em relação ao modo como as estratégias devem ser formuladas, descrevendo fórmulas gerais para a criação das estratégias empresariais. As escolas descritivas direcionam sua análise para o modo como as estratégias são formuladas, centrando suas observações e explicações nos diversos fenômenos que podem criar as estratégias empresariais (MINTZBERG, 1988). Para o autor, o processo de formulação de estratégias fundamenta-se em três fases que não são, necessariamente, sequenciais: formulação, análise e formação estratégica. Corroborando esse processo, Beppler, Pereira e Costa (2011) afirmam que, entre as diversas etapas do processo de estratégia, destacam-se a concepção, a formulação, a implementação e a execução, o que, por sua vez, dificulta a confluência das formas de análise desse processo.

Dessa maneira, o processo da formulação estratégica se consolida no ambiente organizacional como algo complexo e inevitável, de caráter único e de grande importância. Essa grande importância é influenciada pela acirrada competição por novos mercados, por consumidores mais exigentes e difíceis de fidelizar, e por várias fontes de informação, produção e aplicação de conhecimentos relacionados à área de gestão que afirmam essa necessidade (BEPPLER, 2011). Assim, Salazar (2010) ratifica que as empresas buscam constantemente superar seus concorrentes e se manterem ativas no mercado. No entanto, é necessária a elaboração de estratégias, que sejam soluções únicas, refletindo a clara interpretação das situações particulares analisadas (PORTER, 1991).

Em linhas gerais, abordam-se formulação e implementação como momentos distintos, e considera-se a formulação como um processo deliberado de escolha da estratégia, ou seja, que passa por uma análise planejada e formal (CASTILLO, 2011); enquanto a implementação é a aplicação dos conhecimentos no ambiente organizacional. Assim, Whittington (2002, p. 13) entende que “o apego à análise racional, o distanciamento entre concepção e execução, e o compromisso com a maximização do lucro estabelecem relação com as principais características da abordagem clássica da administração”.



Nesse sentido, Mintzberg (1990) expõe sua teoria sobre a base clássica da formulação de estratégias, enfatizando o que chamou de premissas básicas do pensamento clássico. A primeira crítica desse autor consiste na formulação da estratégia como um processo consciente e controlado, derivado da noção de homem econômico racional. A segunda premissa afirma que o estrategista deve possuir a responsabilidade sobre a formulação da estratégia. A terceira premissa define que a implementação é uma fase distinta da formulação, concordando com as principais características observadas (MINTZBERG, 1990).

O processo de formação da estratégia nas organizações tem como foco um fenômeno intangível – o fluxo de decisões – e as estratégias tornam-se padrões nesse fluxo (BEPPLER, 2011). Mintzberg (1978) comenta que a formulação da estratégia pode ser pensada como resultado de três forças básicas: a) um ambiente que muda contínua, mas irregularmente, com grande variação em sua taxa de mudança; b) uma organização ou burocracia que busca estabilizar suas ações, apesar das características do ambiente em que atua; e, uma liderança cujo papel é mediar essas duas forças, manter a estabilidade da organização e, ao mesmo tempo, assegurar sua adaptação às mudanças ambientais.

Para Salazar (2010), os conceitos de estratégia surgiram devido aos questionamentos de Mintzberg. Um desses questionamentos proposto por Mintzberg (1978) foi: Como as organizações tomam importantes decisões, e como isso se conecta para formar estratégias? Salazar (2010), ao buscar a resposta, observou que o processo de formação das estratégias poderia ocorrer de três modos, a tipologia formada pelo modo empreendedor, o modo adaptativo e modo de planejamento: a) O modo empreendedor pode ser identificado por algumas características: o ambiente em que a empresa atua é relativamente maleável, como uma força que pode ser confrontada e controlada. As tomadas de decisões estratégicas são impulsionadas pela busca de oportunidades, tendo uma orientação ativa ou passiva. b) O modo adaptativo tem como principal característica fazer parte de um ambiente externo e complexo, controlado por coalizões de interesses. c) Já no modo de planejamento, o gestor desempenha um papel de analista do processo, podendo utilizar-se de técnicas da ciência administrativa e das políticas de análise para delinear estratégias (SALAZAR, 2010).

Dessa maneira, Hamel e Phahalad (2001) corroboram Salazar, afirmando que as estratégias passam a ser adotadas incrementalmente, perseguindo o horizonte organizacional, que envolve os membros da própria organização, caracterizando a formulação da estratégia como uma relação do conhecimento organizacional relevante ao propósito da empresa.



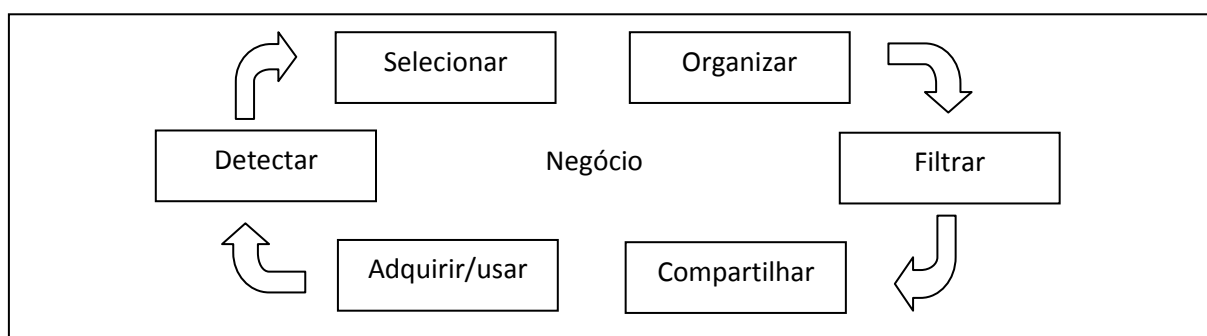
## 2.4 Gestão do Conhecimento

A busca das empresas por elementos capazes de gerar vantagens competitivas que sejam sustentáveis e oportunizem condições de sucesso na chamada Nova Economia conduz as organizações a gerenciar sua principal matéria-prima, o conhecimento. Para Sá e Costa (2011), vários países observam um crescimento gradativo do recurso conhecimento nas organizações, o qual tem a missão de oportunizar crescimento, frente aos desafios impostos pela abertura econômica mundial. Mülbert, Mussi e Angeloni (2005) acreditam que o desafio organizacional é criar estruturas em que o trabalho possa ser realizado de forma diferente, inovador, criativo, e em que seja possível atender às necessidades de uma economia de alta competitividade.

Terra (2005) entende que a GC (GC) é o ato de organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas, para melhor compreender os processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos, para gerar resultados.

Salazar (2002) considera a GC como um processo sistemático, focado na capacidade de adquirir e utilizar a informação dentro de uma empresa. Nesse contexto, o processo de GC não pode ser visto de forma isolada dentro das empresas, ele interage com as estratégias de negócio e com todos os processos organizacionais, conforme demonstrado pelo autor na figura 1.

Figura 1 – O processo de GC



Fonte: Salazar (2002).

Assim, a prática gerencial torna-se um importante fator a ser estudado e analisado nas organizações, firmando-se como o ponto de impacto no processo de GC. Para tratar sobre os níveis de percepção, geração, difusão e armazenamento de conhecimentos na empresa, Sveiby (1998) considera que deve haver uma classificação para abordar o campo da GC, que pode ser

entendido da seguinte maneira: a) áreas do conhecimento: gestão da informação, gestão de pessoas; b) níveis de percepção: perspectiva individual: inclui as motivações e as capacidades dos indivíduos, perspectiva organizacional: inclui os recursos e as competências essenciais das organizações.

As afirmações apresentadas ressaltam que, no processo de GC, o importante são os mecanismos de compartilhamento e transferência de conhecimento tácito, presente nos indivíduos, para o conjunto da organização, na forma de conhecimento explícito. Este compartilhamento, por sua vez, se desenvolveria sob uma perspectiva evolutiva, a partir do aporte continuado, vindo dos mais diversos pontos da empresa (SÁ; COSTA, 2011).

Para praticar a GC, as empresas precisam desenvolver uma estratégia de gestão focada no tipo de conhecimento que se faz necessário, promovendo, dessa forma, a valorização da cultura do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Os autores ressaltam a importância da infraestrutura para a comunicação e o armazenamento do conhecimento, e o fortalecimento dos relacionamentos com a rede de fornecedores externos de informação e conhecimento.

Sveiby (1998) elaborou um perfil comparativo dos princípios da organização da era industrial e da era baseada no conhecimento, conforme o quadro 1.

Quadro 1 – Perfil dos princípios organizacionais da Era Industrial e da Era do Conhecimento.

<b>Fatores</b>	<b>Paradigma da Era Industrial</b>	<b>Paradigma da Era do Conhecimento</b>
Pessoas	Geradoras de custos e recursos	Geradoras de receita
Fonte de poder dos gerentes	Nível hierárquico na organização	Nível de conhecimento
Luta de poder	Operários <i>versus</i> capitalistas	Trabalhadores do conhecimento <i>versus</i> gerentes
Principal responsabilidade da gerência	Supervisionar os subordinados	Apoiar os colegas
Informação	Instrumento de controle	Ferramenta para o recurso da comunicação
Produção	Operários processando recursos físicos para criar produtos tangíveis	Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis
Fluxo de informação	Via hierarquia organizacional	Via redes colegiadas
Gargalos na produção	Capital financeiro e habilidades	Tempo e conhecimento

	humanas	
Fluxo de produção	Regido pelas máquinas, sequencial.	Regido pelas ideias, caótico.
Efeito do tamanho	Economia de escala no processo de produção	Economia de escopo das redes
Relações com os clientes	Unidirecional pelos mercados	Interativo pelas redes pessoais
Conhecimento	Uma ferramenta ou um recurso entre outros	O foco do negócio
Propósito do aprendizado	Aplicações de novas ferramentas	Criação de novos ativos
Valores de mercado (ações)	Regido pelos ativos tangíveis	Criação de novos ativos
Economia	De redução de custos	De aumento e redução de custos

Fonte: O autor, baseado em Sveiby (1998).

O grande avanço, apresentado no quadro 1, elucida a evolução, em termos de tecnologia, para a comunicação. Por exemplo, o controle que esses mecanismos oportunizam é maior: ainda que a era do conhecimento seja direcionada pelas ideias, nem todas as práticas são caóticas, existem aquelas focadas na sistematização do conhecimento. Por outro lado, embora haja um processo de transição da era industrial para a era do conhecimento, muitas práticas da era industrial sobrevivem, por adequar-se a determinados contextos organizacionais (CRUZ, 2007).

Logo, torna-se explícita a necessidade de administrar o conhecimento que surge, mediante a criação de vantagem competitiva, uma vez que, por meio de um conjunto de conhecimentos e as habilidades dos funcionários, a empresa se torna apta a inovar produtos, processos e serviços, ou, simplesmente, aprimorar os já existentes (NONAKA; TOYAMA; NOGATA, 2000).

#### 2.4.1 Estratégias de GC

A GC promove, nas empresas, uma série de mudanças, sobretudo no modelo de produção, evidenciando ser uma contraposição ao modelo clássico de gestão organizacional, voltado para a capacidade produtiva da empresa, por meio de máquinas (SANTOS, 2005).

Desse modo, os fatores tradicionalmente reconhecidos como responsáveis pela geração de vantagem competitiva, como, por exemplo, a localização geográfica e a mão de

obra barata, são suplantados pela crescente importância do conhecimento (TERRA, 2000). Ou seja, a nova sociedade empresarial, regida pela GC, demanda flexibilidade no modelo de produção, exige pessoal polivalente, qualificado e empreendedor, que possa gerar respostas em tempo real (CAVALCANTI et al., 2001).

Dessa maneira, as organizações devem dirigir sua atenção para as estratégias de GC, com foco na criação de conhecimentos, por meio de espaços que possibilitem a conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito, criando um núcleo central para a GC na organização (SILVA, 2004). Nonaka e Takeuchi (1997) e Nonaka e Konno (1998) detalharam essa conversão de conhecimentos (nos formatos tácito/explicito) em quatro fases: a) de conhecimento tácito em conhecimento tácito (através da socialização); b) de conhecimento tácito em conhecimento explícito; c) de conhecimento explícito em conhecimento explícito (através da combinação); e d) de conhecimento explícito em conhecimento tácito (na sua internalização).

Figura 2 – Espiral do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

A figura 2 apresenta o modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) para as dimensões da criação do conhecimento, em que o foco do conhecimento não é uma estrutura organizacional física, mas uma estrutura intelectual, que representa o capital humano, que precisa ser lapidado conforme a estratégia de gestão de conhecimento de cada empresa.

Dessa maneira, na figura 2 se percebe que a evolução da dimensão epistemológica dar-se-á pela disseminação do conhecimento, no processo em que, à medida que o conhecimento tácito é compartilhado com o grupo, ele se converte em conhecimento explícito. A socialização é entendida como o momento em que há o compartilhamento de conhecimento tácito de um indivíduo para outro, ou seja, também há uma apropriação de comportamentos e atitudes, que são modelados por valores, crenças e normas. Esse tipo de conversão é comumente abordado pelas teorias ligadas à cultura organizacional e ao trabalho em grupo.

Para Silva (2004) e Fialho et al. (2010), esse conhecimento compartilhado aparece quando ocorre diálogo frequente e comunicação; quando o *brainstorming*, os *insights* e as intuições são valorizados, disseminados e analisados (discutidos), sob várias perspectivas (por grupos diversos e heterogêneos); e quando há compartilhamento de experiências e modelos mentais, via trabalho em equipe. Assim, esse processo de socialização tem a característica de preservar o conhecimento tácito, uma vez que o deixa acessível às pessoas, tornando-se explícito diretamente de sua fonte, quando isso se torna possível (SÁ; COSTA, 2011).

A conversão de parte do conhecimento tácito do indivíduo em algum tipo de conhecimento explícito é chamada de externalização. Em geral, esse processo acontece por meio de representação simbólica, com a criação de modelos, conceitos, mapas mentais, hipóteses etc., apresentados por metáforas/análogas ou dedução/indução, externalizando, dessa maneira, o conhecimento pelo sentido figurado (SILVA, 2004).

O terceiro fundamento dos modos de conversão do conhecimento para as estratégias de GC, a combinação, é proposto com foco nos processos, em que a gestão por processos enfatiza a busca de modelos orientados para a organização horizontal (HARRINGTON, 1993). Este tipo de conhecimento tem enfoque sistêmico, por meio do agrupamento (classificação, sumarização), análise e processamento de diferentes conhecimentos explícitos (SILVA, 2004). Para o processo de combinação, é necessário que o nível médio da organização socialize as visões empresariais, os conceitos, os projetos de produtos, o que oportuniza ao processo atingir seu ápice.

A sequência dos modos de conversão do conhecimento, apresentada na figura 2, ocorre por meio da internalização (conhecimento explícito convertido em conhecimento tácito), como a forma de aplicar as experiências e informações obtidas e disponíveis no meio organizacional (PEREIRA, 2002).

A viabilidade para a criação do conhecimento na organização passa pela socialização do conhecimento tácito, que se acumula na mente dos membros da empresa. Dessa maneira, dar-se-á início à espiral do conhecimento (FIALHO et al., 2010), conforme a figura 7, que

apresenta, de forma lúdica, uma interpretação da GC nas organizações, analisando, de forma sintética, a geração do conhecimento, no desenvolvimento de meios que possibilitem a interação do conhecimento com os diferentes tipos de tecnologia da organização.

Corroborando Nonaka e Takeuchi (1997), Hansen, Nhoria e Tierney (1999) apresentam dois tipos de estratégias para a GC: a codificada e a personalizada, conforme o quadro 2. Na primeira delas, existe a possibilidade de codificar e armazenar o conhecimento em uma base de dados; já a estratégia personalizada ocorre quando o conhecimento é disseminado por meio da proximidade das pessoas (CRUZ, 2007). Para Hansen, Nhoria e Tierney (1999), a escolha de qual a melhor estratégia depende dos seguintes aspectos: a) se a empresa oferece um produto de padrão customizado; b) se a empresa trabalha com produto maduro ou inovador; e, c) se as pessoas que resolvem os problemas possuem habilidades para lidar com o conhecimento tácito ou explícito.

Quadro 2 – Tipos de estratégias de GC

Estratégia codificada	Classificação	Estratégia personalizada
Prover alta qualidade, confiança e rapidez na implementação dos sistemas de informação através do reuso do conhecimento codificado.	Estratégia competitiva	Prover criatividade, comunicação analiticamente rigorosa nos problemas de nível estratégico, pela canalização da especialidade individual.
Economia reutilizável: investir uma vez no conhecimento e reutilizá-lo várias vezes; usar grandes equipes, com alta taxa de parcerias; focar na generalização dos rendimentos.	Modelo econômico	Economia <i>expert</i> : investir grandes honorários em soluções altamente customizadas; usar pequenas equipes com baixa taxa de parcerias; focar na manutenção de lucros marginais.
Pessoas-documentos: desenvolver um sistema de documentação eletrônica que codifique, armazene, dissemine e permita a reutilização do conhecimento.	Estratégia de GC	Pessoa-pessoa: desenvolver redes para relacionar as pessoas, a fim de que o conhecimento tácito seja compartilhado.
Investir pesadamente em tecnologia de informação: a meta é possibilitar a interface das pessoas com conhecimento codificável reutilizável.	Tecnologia de informação	Investir moderadamente em tecnologia de informação: a meta é facilitar conversas e compartilhamento de conhecimento tácito.
Admitir recém-graduados os quais se adaptam à reutilização do conhecimento e implementação de soluções: treinar pessoas em grupos e através de ensino à distância; recompensar as pessoas que utilizam e contribuem com	Recursos humanos	Admitir MBA's aos que gostam de solucionar problemas e podem tolerar ambiguidade: treinar pessoas por meio de mentores, um a um; recompensar pessoas que compartilham conhecimento diretamente com outros.

banco de dados.		
-----------------	--	--

Fonte: Hansen, Nhoria e Tierney (1999).

As estratégias comumente utilizadas na empresa são repensadas sob o modelo proposto por Hansen, Nhoria e Tierney (1999), entendendo-se a GC sob o aspecto da codificação e personalização.

### 2.4.2 Modelos de GC

A GC pode propiciar a ampliação da capacidade empresarial de criar conhecimento novo e de compartilhá-lo na organização. Dessa maneira, o conhecimento dentro da organização é construído por meio da coletividade, do envolvimento das pessoas que compartilham informações e experiências, as quais são transformadas em conhecimento, concebendo, dessa forma, o aprendizado e o desenvolvimento organizacional (AMORIM; TOMAÉL, 2011).

Segundo Barclay e Murray (1997), as abordagens sobre GC variam de acordo com a ênfase tratada, que pode ser: cultural, com ênfase nas relações humanas; de reengenharia, com ênfase nas tecnologias de informação e processos; de pensamento sistêmico, com ênfase na compreensão de todo o sistema e de suas dependências e interdependências. Para elucidar de forma mais clara a GC vários autores (Wiig (1993), Von Krogh e Ross (1995), Leonard-Barton (1995), Nonaka e Takeuchi (1997), Speck e Spijkevert (1997), Davenport e Prusak (1998), Beckman e Liebowitz (1998), Edvinsson e Malone (1998), Boisot (1998), Sveiby (2001), Stewart (2002), Lindsey (2002), Massey, Montoya-Weiss e O'Driscoll (2002), Jennex e Olfman (2003), Choo, (2003)) criaram suas propostas para explicar esse processo.

A GC é fundamentada em três pilares, definidos por Wiig (1993) como primordiais para o sucesso organizacional: explorar os conhecimentos e sua adequação; avaliar os benefícios e o valor do conhecimento; e gerenciar conhecimento de forma ativa. Para Von Krogh e Ross (1995) o conhecimento está tanto no indivíduo de uma organização como em nível social e nas relações entre indivíduos. Assim Von Krogh e Ross (1995) atribuem a esse gênero o conexismo (o conhecimento não está apenas na mente dos indivíduos, mas também nas ligações entre os pares), que admite não poder haver conhecimento sem um conhecedor.

Segundo Leonard-Barton (1995), o conhecimento pode ser interpretado como quatro atividades cruciais para as empresas da sociedade do conhecimento. Buscar soluções alternativas de forma compartilhada, que auxiliem na resolução dos problemas da



organização; a) planejar/programar e integrar novas metodologias e ferramentas aos processos, como forma de melhorar o desempenho atual; b) instigar a criatividade por meio da experimentação, c) construção de protótipos e a realização de projetos-piloto, que têm como objetivo central o desenvolvimento de competências; e, d) buscar tecnologias externas ao ambiente organizacional, importar e absorver.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que é importante entender e estudar o modelo de GC aplicado nas organizações. Para esses autores, as organizações podem ser regidas por dois modelos de GC: o modelo *middle-up-down* (do meio para cima e para baixo); e o modelo *top-down* e *bottom-up*. Nonaka e Takeuchi (1997) consideram o primeiro modelo superior aos demais, por redefinir o papel da gerência e dos colaboradores da linha de frente. Speck e Spijkevert (1997) apresentam um ciclo de quatro estágios para a GC: conceituar, refletir, agir e fazer uma retrospectiva. Já o modelo americano, proposto por Davenport e Prusak (1998), contempla as seguintes etapas: identificar e coletar informação; estruturar: organizar e arquivar; facilitar o acesso: disponibilizar e compartilhar; utilizar e aplicar.

Beckman e Liebowitz (1998) afirmam que a GC pode ser conduzida de forma estratégica nas organizações, por meio de oito estágios: identificar, capturar, selecionar, armazenar, compartilhar, aplicar, criar e vender conhecimento. Para Edvinsson e Malone (1998), a GC apresenta três tipos de recursos organizacionais e seus inter-relacionamentos: a) capital humano: conhecimento que cada indivíduo da organização possui e sua capacidade de gerar novos conhecimentos; b) capital organizacional: conhecimento institucionalizado sob a forma de estruturas, processos e cultura da organização; c) capital do cliente: traduz-se pela percepção de valor pelo cliente, ao fazer negócios com determinado fornecedor de bens e serviços. Nesse sentido, os gerentes que têm como objetivo aumentar o capital intelectual da organização devem ser capazes de expandir a *expertise*; encorajar a inovação e exercitar a integridade. Segundo os autores, na verdade, essas são as três competências essenciais do capital intelectual.

Boisot (1998) apresenta o modelo *I-Space*, uma premissa simples: o conhecimento estruturado é conduzido de forma mais simples e ampla do que o conhecimento não estruturado. Para esse autor, o conhecimento tácito só é acessível por meio de interações, enquanto que o conhecimento explícito apresenta-se em forma de resumo simbólico de preços e quantidades disponíveis no mercado global. Contudo, o modelo proposto por Boisot introduz uma dimensão extra (abstração, no sentido de que o conhecimento pode ser generalizado para diferentes situações).

Segundo Sveiby (2001), a GC tem pelo menos três origens. Nos Estados Unidos da América, ela surgiu da teoria da Inteligência Artificial, quando se observou que a maioria dos sistemas se tornava obsoleta após seis meses de uso. Nesse momento começou-se a avaliar o contexto do conhecimento na condução dos negócios, e a pensar em criação, aprendizado compartilhado e transferência de conhecimento. Para Stewart (2002), a GC corresponde a identificar o que se sabe, captar e organizar esse conhecimento e utilizá-lo de modo a gerar retornos. O autor observa que a GC surge, de certa maneira, como criatura da tecnologia, apesar de, na sua definição, não haver, explicitamente, a necessidade de um sistema computacional.

Massey, Montoya-Weiss e O'Driscoll (2002) se apoia em um *framework* (conjunto de conceitos usado para resolver um problema de um domínio específico) esse modelo reconhece que a GC é um processo de mudança organizacional, e o seu sucesso não pode ser separado do sucesso das mudanças organizacionais. Assim Bots e De Bruijin (2002), afirmam que a GC pode ser mais bem entendida por meio da cadeia de valor do conhecimento. Lindsey (2002) propôs seu modelo efetivo para GC baseado na combinação da teoria da perspectiva da capacidade organizacional e na teoria da perspectiva de contingência. Dessa maneira, Lindsey (2002) apresenta um modelo de GC com foco em duas capacidades: a capacidade de infraestrutura do conhecimento e a capacidade do processo de conhecimento.

O modelo de GC proposto por Jennex e Olfman (2003) sugere alguns atributos que podem ser aplicados a sistemas que controlam a memória organizacional e o conhecimento nas organizações, sendo o único trabalho com foco em GC. Para estes autores a GC e a memória organizacional são processos relacionados, que, além de identificar e capturar o conhecimento crítico, geram impacto na efetividade da organização (JENNEX, 2007).

Choo descreveu sua teoria de GC como sendo - *sense-making* ou criação de significados: “[...] pode-se dizer que a criação de significados é um processo social contínuo, em que os indivíduos observam fatos passados, recortam pedaços da experiência e selecionam determinados pontos de referência para tecer redes de significados” (CHOO, 2003, p. 128).

Assim Murray (2006) pode concluir que grande maioria dos sistemas de GC é baseada na observação de cenários organizacionais de departamentos de GC ou da aplicação de sistemas de GC nas organizações.

### 2.4.2 Tecnologias de GC

A Gestão do Conhecimento é uma forma de olhar a organização, em busca de processos e pontos de negócio em que o conhecimento ofereça um diferencial competitivo (TEIXEIRA, 2000). Pereira (2002) alerta que, para se obter resultados satisfatórios por meio da GC, é necessário definir as principais fontes de criação do conhecimento, que, segundo esse autor são: a autoaprendizagem, a aprendizagem por meio de especialistas, os clientes, os fornecedores e concorrentes, a aprendizagem por experimentação, e a adoção de pensamento sistêmico e criativo.

Após as organizações identificarem as fontes de criação do conhecimento, estarão aptas a operacionalizar os processos de GC (PEREIRA, 2002). Os gestores têm à sua disposição diversas práticas para o processo de construir conhecimento e gerar inovação, as quais podem ser elencadas em três categorias (BATISTA, 2005 apud PIEKARSKI et al., 2009): a) práticas relacionadas à gestão de Recursos Humanos: são as que auxiliam na transferência, disseminação e compartilhamento de informações e conhecimento entre os indivíduos; b) práticas relacionadas a processos facilitadores da GC: auxiliam na geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional; c) práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à GC: auxiliam na GC organizacional, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de Tecnologia da Informação.

Assim é o surgimento das organizações que aprendem quando as pessoas envolvidas nesta expandem continuamente a capacidade de criar resultados que elas desejam, e, segundo Senge (2000). A transversalidade da GC se desdobra em vários campos de aplicação, que envolvem a ciência econômica, as administrativas, as engenharias, a psicologia e a informática. Runte (2011) propõe que os meios e ferramentas de compartilhamento eficazes precisam de redes de comunicação social formal e informal, equipes de trabalho, comunidades de práticas, aprendizagem organizacional e um sistema de comunicação tecnológico formalmente estruturado.

## 3. METODOLOGIA

O escopo da pesquisa abrange as mudanças ocorridas em nível estratégico, levando em consideração a organização, o ambiente e a estratégia da empresa. Para Pettigrew (1987),

entender a mudança implica em entender o processo analítico e político da organização, no que tange ao resultado das pessoas em situações de crise, momento em que suas habilidades e conhecimentos são testados frente ao desafio (mudança).

Esta pesquisa teve o objetivo de avaliar o processo de formulação de estratégias no processo de GC, a partir da percepção do dirigente empresarial, tem grande importância para a organização.

Com base em uma fundamentação teórica, esta pesquisa aborda as principais características da mudança organizacional, elencando pontos específicos e claros sobre estratégias. O trabalho aborda, ainda, o Conhecimento, a GC e os modelos de GC, identificados na bibliografia especializada e globalizada, modelos, práticas e tecnologias para a GC, que pudessem possibilitar a clara análise sobre a empresa estudada.

Nesta pesquisa, os dados foram coletados primeiramente em fonte primária, por meio de entrevistas semiestruturadas com o dirigente da empresa pesquisada. Na sequência, foram analisados os dados obtidos em fontes secundárias, tais como jornais, revistas especializadas, periódicos e livros.

Iniciou-se o processo pela coleta dos dados secundários, necessários para construir o ambiente real (geral e específico). Em seguida, foram coletados os dados primários, mediante entrevistas semiestruturadas, com perguntas elaboradas com base nos dados secundários obtidos. As entrevistas foram gravadas e transcritas, assim como as diversas conversas ocasionais a respeito do assunto, para a obtenção dos dados necessários à pesquisa. Os dados qualitativos foram analisados por meio da técnica de análise do conteúdo.

Dessa maneira, este trabalho visou contribuir para o entendimento dos fundamentos e técnicas da GC, ao desenvolver uma análise das competências necessárias para a elaboração de estratégias de GC nas organizações e pela análise crítica do ambiente organizacional.

#### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este estudo de caso teve como objetivo geral avaliar o processo de formulação de estratégias no processo de GC da empresa Pormade, baseado na percepção de seu dirigente, por meio de uma pesquisa de caráter contextual-processual e descritivo.

Foi utilizado para isso, o modelo de Pettigrew (1985), em suas três dimensões: o processo, ou como mudou; o contexto, ou o porque mudou; e o conteúdo, ou o que mudou. Para analisar essas dimensões nas quais ocorreram as mudanças, realizou-se a análise do ambiente objetivo

da empresa Pormade, resgatando a história da empresa e dividindo os principais fatos ocorridos ao longo de sua existência em oito períodos estratégicos.

O ambiente subjetivo foi estudado a partir das percepções do dirigente da empresa em relação ao ambiente objetivo. Foram analisadas as mudanças ambientais ocorridas em cada período estratégico e os eventos críticos do processo de adaptação da empresa no intuito de explicar a formulação de estratégias de GC adotadas.

Inicou-se descrevendo a entrada e posicionamento da empresa no mercado em 1939. Nessa época, a estratégia adotada pelos sócios empreendedores foi apenas de delimitar o segmento de mercado em que a empresa iria atuar baseado no conhecimento em comum que os sócios empreendedores possuíam. Assim iniciou-se a exploração e o comércio de madeiras em geral, carpintaria, marcenaria e a fabricação de móveis de madeira. Esse período foi marcado pela instabilidade social e política brasileira, influenciada pelas transições políticas e pelo realinhamento da indústria nacional.

No segundo período compreendido entre 1945 a 1954 a empresa estrategicamente mudou sua carteira de produtos, e passou a fabricar portas e janelas de madeira para atender uma necessidade de mercado fomentada pelo crescimento populacional nos centros urbanos. Nesse período surge a preocupação com a qualificação profissional, que se tornou o fator chave para a continuidade do negócio. Ainda no segundo período a empresa implanta sua primeira filial, que tem a função de preparar a matéria-prima para o produto final.

O terceiro período que compreende 21 anos apresenta em seu histórico as ações que redirecionaram a empresa. Apesar do cenário econômico nacional não ser favorável devido ao momento de transição política e pela escassez de recursos financeiros e tecnológicos, os sócios decidem transferir a matriz da empresa para um centro maior. Para Serva e Andion (2006), essa nova interpretação coincide com uma mudança na própria concepção de ambiente. Essa mudança estratégica pode ser interpretada sob a ótica de Marinho e Sylos (1999) que afirmam que mudanças ambientais oferecem novas oportunidades de prosperidade.

O ambiente externo a empresa nesse período auxiliou o seu crescimento, a melhoria da estrutura logística, a integralização vertical da indústria e a diversificação industrial foram os principais fatores que contribuíram para a decisão estratégica de reestruturar a empresa e fabricar apenas um único item, portas de madeira. Essa mudança foi conduzida pela chegada do atual dirigente da empresa em 1976, que realinhou a visão da empresa, focou na infraestrutura e passou a buscar nos colaboradores um diferencial para a empresa.

O quarto período foi marcado pela última mudança societária da empresa (1984) em que a sociedade é destituída por completa e a direção passa a ser unicamente do atual dirigente Sr. Claudio Antônio Zini, diretor presidente. Deste momento em diante a empresa adota o nome fantasia “Pormade”. Esse período pode ser compreendido estrategicamente dentro da escola do design proposta por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), em que a formação da estratégia é delineada pela obtenção do ajuste entre as forças e fraquezas da empresa, com as ameaças e oportunidades externas a seu ambiente. O novo dirigente conduz assim a adaptabilidade da empresa ao cenário externo, e percebe a necessidade de criar para a empresa um novo modelo de administração.

Entre os anos de 1985 e 1993, quinto período analisado, houve na Pormade a formulação de estratégias focadas no conhecimento organizacional. Logo no início desse período o dirigente percebeu a necessidade de fazer uma reestruturação no modelo de gestão da empresa. Para isso a opção foi conhecer o modelo de administração participativa vigente em algumas empresas no Japão. Esse direcionamento demonstra características da escola descritiva proposta por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), em que as estratégias seriam o aprendizado da organização, que emerge por intermédio do fluxo das ações organizacionais.

A busca pelo conhecimento do processo de administração participativa apresenta a preocupação do dirigente em valorizar o conhecimento dos colaboradores da empresa nas decisões estratégicas. Esse processo é reconhecido segundo Whittington (2002) como uma perspectiva com abordagem processual, que reflete o aprendizado organizacional, acreditando que as estratégias emergem a partir da compreensão e envolvimento íntimo com as operações organizacionais.

Para que o processo de mudança organizacional fosse possível, o dirigente reestruturou a diretoria da empresa no sexto período (1994-1997), com as diretrizes focadas na gestão de pessoas. A empresa passa a ter um processo mais eficaz de seleção de pessoas, a educação corporativa é implantada como forma de qualificar os funcionários e envolver seus familiares. A formulação dessa estratégia é caracterizada como uma relação do conhecimento organizacional relevante ao propósito da empresa.

O novo processo de administração focada em pessoas fez a empresa ser diferenciada no mercado, a estratégia de ouvir os colaboradores, analisar o conhecimento interno da empresa e tomar as decisões a partir de análises estruturas pelos envolvidos no problema específico fez da Pormade um diferencial de mercado, entendido por Fialho et al (2010) como o processo em que o conhecimento é criado e expandido por meio da interação social –

reconhecida como o momento em que há a conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito.

O processo de mudança organizacional aos poucos foi enraizado na empresa, logo no sétimo período compreendido entre os anos de 1998 e 2006 as políticas de educação corporativa se tornam mais agressivas. O dirigente da empresa nesta ocasião aproveitando-se do bom momento brasileiro com as exportações em alta, otimiza o parque fabril investindo em tecnologia. O feeling do líder da empresa impulsiona as estratégias empresarias. Inicia-se então a busca por parcerias com profissionais da área da educação e instituições de ensino para qualificar seus funcionários às bases tecnológicas de produção e de operação de computadores.

O início do trabalho no sétimo período (1998-2006) foi de aprimorar a educação dos colaboradores e investir em tecnologia para modernizar a empresa, essas ações oportunizaram a abertura de mais uma filial. Essas decisões estratégicas marcam a introdução da tecnologia de GC na organização, que torna-se mais evidente no 8º período.

O período analisado, entre 2007 e 2013, pode ser considerado como o auge da empresa durante a sua história. Nesse período é criada a Universidade Corporativa Pormade (UNICOP), o Centro de Desenvolvimento Humano Pormade, e o programa de extensão educacional aos prestadores de serviços. Os resultados obtidos no último período analisado refletem uma somatória das decisões estratégicas formuladas ao longo da trajetória da empresa. A empresa passa a ser uma das melhores empresas do país para se trabalhar, com inúmeros prêmios recebidos. Essa coroação segundo o dirigente da empresa é mérito de todos os membros da empresa, que aderiram aos programas de educação e transformaram o conhecimento no principal ativo intangível da empresa.

A capacidade da empresa em se manter no mercado por mais de 70 anos em constante evolução se adaptando as abruptas mudanças de cenário é atribuída a percepção do dirigente, aos investimentos em educação e qualificação dos funcionários, por meio das diversas técnicas e programas criados na empresa ao longo do período.

Assim a empresa Pormade apresenta a formulação de suas estratégias baseadas na GC, mesmo que não exista um processo formal implantado na empresa para o processo de GC. Partindo deste contexto foi possível elencar as práticas, tecnologias e métodos de GC utilizados pela empresa ao longo de sua trajetória que á mantiveram atualizada e competitiva no mercado, conforme quadro 1 abaixo.

Quadro 1 – Práticas, tecnologias e métodos de GC ao longo do tempo na empresa Pormade



<b>Período</b>	<b>Práticas, tecnologias e métodos de GC</b>
1º – 1939-1944.	Comunidades de prática.
2º – 1945-1954.	BSC-Balanced Scorecard.
3º – 1955-1976.	Normalização e padronização.
4º – 1977-1984.	Inteligência empresarial.
5º – 1985-1993.	Benchmarking. Melhores Práticas.
6º – 1994-1997	Mapeamento ou Auditoria de conhecimentos, memória organizacional. Gestão por competência.
7º– 1998-2006	Aprendizagem organizacional. Comunicação institucional. Crowdsourcing.
8º– 2007-2013	Educação corporativa. Gestão do capital intelectual. Inteligência empresarial. Inteligência competitiva.

Fonte: O autor (2014).

Para a empresa Pormade a criação de uma cultura organizacional baseada na educação foi o ponto chave para sua sobrevivência, o ambiente para criação do conhecimento pressupõe a interação entre tempo e espaço provendo um lugar que permita o surgimento de ideias e onde as pessoas possam se sentir confiantes.

## 5. CONCLUSÃO

Para Orofino (2011), não existe um método ou técnica que possa ser classificado como o melhor para a criação do conhecimento, depende do contexto e da situação para que sejam avaliados e utilizados. Assim os métodos e técnicas destinam-se a buscar a solução de problemas e geração de valor para o cliente através do redesenhar dos negócios visando avançar no processo de inovação e eficácia empresarial.

Por fim, conclui-se que os objetivos propostos para este estudo de caso, traçados a partir das dimensões de Pettigrew, foram alcançados. Seus resultados podem ser úteis para a construção de um referencial teórico empírico sobre o processo de formulação de estratégias na GC na empresa Pormade e a continuidade de seu sucesso.

O estudo também possibilitou ao dirigente da Pormade ter conhecimento do processo de formulação de estratégias na GC da empresa. Tornou claro que o sucesso da empresa está condicionado a continuidade da eficácia na gestão de pessoas, e do monitoramento do conhecimento organizacional.

Por isso, à partir do que foi estudado até aqui, acredita-se que a conciliação entre a análise do ambiente interno e externo da empresa é fundamental para determinar as futuras ações estratégicas da organização. A cultura organizacional implantada na empresa necessita de manutenção constante, e o processo de educação corporativa é o combustível para a continuidade do negócio. Assim a formalização do processo de GC da empresa Pormade deve ser a preocupação principal do dirigente, pois, as mudanças que ocorreram na história da empresa possibilitaram que as mudanças ocorressem gradativamente, atualmente o mercado exige mudanças rápidas e constantes.

## **REFERÊNCIAS**

AMORIM, F. B.; TOMAEL, M. I. Gestão da informação e gestão do conhecimento na prática organizacional: análise de estudos de casos. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. Campinas, v. 8, n. 2, p. 01-22, jan/jun 2011 – ISSN: 1678-765X.

BATISTA, F. F. Texto para Discussão nº 1095 – IPEA: **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Brasília, 2005

BELASCO, J. A. **Ensinando o elefante a dançar**: como estimular as mudanças na sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BEPPLER, M. K.; PEREIRA, M. F.; COSTA, A. M. Discussão conceitual sobre o processo de estratégia nas organizações: formulação e formação estratégica. **Revista Ibero-americana de Estratégia: RIAE**, São Paulo, v. 10, n. 1, p.128-146, 01 jan./abr. 2011.

BORGES, R. S. G.; MARQUES, Antônio L. Gestão da Mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. **Revista de Administração – FACES Journal**, Belo Horizonte, v. II, n. I, p. 95-113, jan/mar. 2011.

BOISOT, Max H. **Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy: Securing Competitive Advantage in the Information Economy**. Oxford University Press, 1998.

BOTS, P. W. G.; DE BRUIJN, H. Effective knowledge management in professional organizations: going by the rules. 35TH HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, IEEE Computer Society Press. **Proceedings...** 2002.

CASTILLO, L. A. M. **Modelo integrado para a implantação e desenvolvimento da Gestão**

**do Conhecimento.** São Carlos 2011. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Paulo.

CUNHA, C. **Adaptação estratégica em ambiente turbulento.** Florianópolis: 1996. Tese para concurso de professor titular – Departamento de Produção e Sistemas, UFSC.

CRUZ, C. A. **Gestão Estratégica do Conhecimento:** estudo exploratório em empresas instaladas nos parques tecnológicos do estado de São Paulo. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento.** São Paulo: Ed. SENAC, 2003.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003, 237p.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual.** São Paulo: Makron, 1998.

ESTEVÃO, A. **Mudanças estratégicas nas empresas:** um estudo de caso. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1995.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral:** Previsão, Organização, Comando, Coordenação e Controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

GOHR, Cláudia Fabiana; SANTOS, Luciano Costa. Contexto, conteúdo e processo da mudança estratégica em uma empresa estatal do setor elétrico brasileiro. **Revista de Administração Pública**, Rio De Janeiro, v. 6, n. 45, p. 1673-1706, dez. 2011.

HAMMER, M. et al. **Reengenharia:** revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HANSEN, M.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. **What's your strategy for managing knowledge?** Harvard Business Review, 106-116, mar./abr. 1999

JENNEX, M. E. **What is knowledge management?** Idea Group Inc. 2007.

JENNEX, M. E.; OLFMAN, L. A knowledge management success model: an extension of DeLone and McLean's IS Success Model. In: NINTH AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, **Proceedings...** 2003.

LEONARD-BARTON, D. **Wellsprings of knowledge.** 1. ed. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

LINDSEY, K. Measuring knowledge management effectiveness: A task-contingent organizational capabilities perspective. In: EIGHTH AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS. **Proceedings...** p. 2085-2090, 2002.

LIEBOWITZ, J.; BECKMAN, T. **Knowledge organizations**: what every manager should know. Boca Raton: CRC Press, 1998

MARINHO, Bernadete de Lourdes; SYLOS, Andrea de Lima. Gestão da mudança organizacional: a necessidade de busca constante de alinhamento e realinhamento estratégico. In: SEMEAD, N. 4, 1999. USP. São Paulo: Feaonline, 1999.

MASSEY, A.P.; MONTOYA-WEISS, M.; O'DRISCOLL, T. M. Knowledge management in pursuit of performance: insights from Nortel networks. **MIS Quarterly**: v. 26, n. 3, 2002.

MELLO, Rodrigo B. **O estudo da mudança estratégica organizacional em pequenas empresas de construção de edificações**: um caso em Florianópolis. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1287/>>. Acesso em: 08 set. 2012.

\_\_\_\_\_. **The strategy process**. Engewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall, 1988.

\_\_\_\_\_. The design School: reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal**, v.11, n.1, p. 171-195, 1990.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MÜLBERT, A. L.; MUSSI, C.; ANGELONI, M. T. In: ANGELONI, M. T. (Org.). **Organizações do conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2005.

MURRAY, E. Jennex. Encyclopedia of knowledge management. **Knowledge Management Success Models**. Idea Group Reference, p. 429-435, 2006.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; NAGATA, A. A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm. **Technology in Society**, v. 8, n. 2, p. 203-218, 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of 'ba': building a foundation for knowledge creation. **Califórnia Management Review**, v. 40, n. 3, p.40-54, Spring 1998.

OROFINO, M.A.R. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. Dissertação (Mestrado em Engenharia do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis (SC), 2011.

PEREIRA, H. J. Bases conceituais de um modelo de gestão para organização baseada no conhecimento. In: XXII SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA. FIA/USP. **Anais...** Salvador, novembro de 2002.

PETTIGREW, Andrew M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

RODRIGUES, Suzana B. et al. Aprendizagem contestada em ambiente de mudança radical. **RAE**, Belo Horizonte, v. 44, n.1, p. 27-43, jan/mar. 2004.

RUAS, Roberto. **Gestão das competências gerenciais e a aprendizagem nas organizações**. Porto Alegre: EA/ PPGA/ UFRGS, versão 2, 2002.

RUNTE, G. I. B. C. **Gestão do Conhecimento os desafios da implantação de um modelo integrado: o caso ANS**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2011.

SÁ, F. B.; COSTA, P. C. **Gestão do conhecimento: qual sua importância e como preservá-lo nas organizações?** SBGC, 2011. Disponível em: [www.sbgc.org.br/kmbrasil2011/anais/pdf/TC87.PDF](http://www.sbgc.org.br/kmbrasil2011/anais/pdf/TC87.PDF). Acesso em: 11 nov. 2012.

SALAZAR, A. A. P. **A gestão do conhecimento nas organizações**. Kmol, 2002. Disponível em: [www.kmol.online.pt/artigos/200201/sal01\\_1.html](http://www.kmol.online.pt/artigos/200201/sal01_1.html). Acesso em: 11 nov. 2012.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1982.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. 7. ed. São Paulo: Best Seller, 2000.

SERVA, Mauricio; ANDION, Carolina. Teoria das organizações e a nova sociologia econômica: um diálogo interdisciplinar. **RAE**, São Paulo, v. 46, n. 2, p. 10-21, abr/jun/ 2006.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. **Gestão do Conhecimento: as lições dos pioneiros**. Global BrandsSveiby Associados, 2001. Disponível em: [www.revistaacb.emnuvens.com.br/racb/article/view/468/591](http://www.revistaacb.emnuvens.com.br/racb/article/view/468/591). Acesso em: 12 mar. 2013.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual**. Tradução Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SPECK, van der, R.; SPIJERT, A. Knowledge management: dealing intelligently with knowledge. In: LIEBOWITZ, J.; WILCOX, L. (Eds.). **Knowledge Management and its Integrative Elements**. New York: CRC Press, 1997.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Negócios, 2000.

VEN, Van de. A. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, v. 3, p. 169-188, 1992.

VON KROGH, G.; ROOS, J. **Organizational epistemology**. New York: St. Martin's Press, 1995.

WIIG, K. M. **Knowledge management foundations: thinking about-how people and organizations create, represent, and use knowledge**. Arlington, Texas: Shema Press, 1993.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.