

11º ENTEC – Encontro de Tecnologia: 16 de outubro a 30 de novembro de 2017

CONTRIBUIÇÕES DOS CAPACITADORES DO CONHECIMENTO E DAS ESTRATÉGIAS DE SOBREVIVÊNCIA E AVANÇO PARA COMPETITIVIDADE

Alexandre Martins Costa¹; Andressa Grimalde Amorim de Oliveira²;

Ataís Aparecida Teixeira da Silva³; Elisângela Freitas da Silva⁴

*1, 2, 3, 4 Universidade do Estado de Minas Gerais - UEMG Unidade Carangola alesyker@gmail.com
1; elis_freitass@hotmail.com⁴*

Resumo

Nos tempos atuais, onde é constante o aumento da competitividade, as empresas vêm buscando cada vez mais criar e manter um diferencial competitivo que lhes garantam uma vantagem em relação às outras. Nesse contexto, o conhecimento vem ocupando papel de destaque, pois já é visto por muitas empresas como impulsionador de seu desenvolvimento, garantindo-lhes a tão buscada vantagem competitiva. Os objetivos desse trabalho são identificar e analisar, através de um estudo de caso, as contribuições dos capacitadores do conhecimento segundo Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) e das estratégias de avanço e sobrevivência para a competitividade em micro e pequenas empresas no município de Divino – MG. Os dados foram coletados através de uma pesquisa descritiva, e estudo de caso utilizando-se abordagens quantitativas e qualitativas, por meio de questionários e entrevistas individuais. A partir dos resultados obtidos foi possível identificar em intensidades diferentes a presença dos 5 capacitadores do conhecimento e das estratégias de sobrevivência e avanço nas empresas estudadas. Após a análise dos resultados foi possível identificar suas respectivas influências e contribuições no que diz respeito a competitividade das empresas pesquisadas.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Capacitadores do conhecimento. Estratégias para competitividade. Micro e pequenas empresas.

Abstract

In current times, where competitiveness is constant, companies are increasingly seeking to create and maintain a competitive advantage that guarantees them an advantage over others. In this context, knowledge has been playing a prominent role, since it is already seen by many companies as a driver of its development, guaranteeing them the much sought after competitive advantage. The main objective of this work is to identify and analyze, through a case study, the contributions of knowledge trainers according to Von Krogh, Ichijo and Nonaka (2001) and the strategies of advancement and survival for competitiveness in micro and small enterprises in the municipality of Divino - MG. The data were collected through descriptive research, and case study using quantitative and qualitative approaches, through questionnaires and individual interviews. From the obtained results it was possible to identify in different intensities the presence of the 5 knowledge trainers and the strategies of survival and advancement in the studied companies, after the analysis of the results it was possible to identify their respective influences and contributions with respect to the competitiveness of the companies researched.

Key Words: Knowledge management. Knowledge trainers. Strategies for competitiveness. Micro and small businesses.

11º ENTEC – Encontro de Tecnologia: 16 de outubro a 30 de novembro de 2017

1 Introdução

Com o início da globalização as empresas começaram a valorizar cada vez mais o conhecimento, buscando novas maneiras para que a geração e aquisição de informação fosse utilizada na construção de conhecimentos que pudessem ser utilizados e compartilhados dentro da empresa com o propósito de facilitar o aprendizado contínuo dos membros. Vale salientar que apesar da semelhança, informação e conhecimento são palavras distintas possuindo grandes diferenças entre si. De acordo com Crawford (1994) informação é apenas um conjunto qualquer de dados que faz sentido a quem os retém ou transmite, mas torna-se inútil sem o conhecimento do ser humano para aplicá-lo produtivamente. Já o conhecimento possui caráter intrínseco, individual, subjetivo e influenciável pelos meios que o cercam, estando sempre em processo de transformação, aprimoramento e aperfeiçoamento.

O conhecimento é para a organização, um de seus principais capitais intangíveis diante da competitividade cada vez mais acirrada no mercado. Neste cenário, o conhecimento quando gerado, implantado e acompanhado de forma estratégica torna-se um recurso capaz de contribuir no desenvolvimento das empresas quando aliado às estratégias de sobrevivência e avanço. Nonaka e Takeuchi (1997) salientam que precisa existir uma interação social entre o conhecimento tácito, que é considerado pessoal e específico de cada indivíduo, e o conhecimento explícito, que possui caráter transmissível, codificável e armazenável nas empresas.

Segundo Davenport e Prusak (1998), o termo “gestão do conhecimento” corresponde a um processo pelo qual as organizações buscam integrar gestão de pessoas, comunicação e tecnologia de informação às suas estratégias empresariais, e embora muitas organizações desconheçam o termo, fazem o uso de ferramentas provenientes dele no dia a dia ainda que de forma inconsciente.

Todo esse processo inicia-se com a comunicação, e para tal é necessário um ambiente de trabalho saudável e aberto ao

diálogo, propício assim à criação e compartilhamento do conhecimento. Para que essa gestão seja bem-sucedida, auxilie no processo criativo e resulte em inovações na empresa são necessárias três fases: a geração do conhecimento, que pode acontecer a partir da contribuição de qualquer membro; sua codificação ou coordenação que diz respeito a avaliação de aplicabilidade na empresa e sua acessibilidade aos funcionários; e por fim sua transferência que pode acontecer pela simples interação entre os membros.

Para facilitar o processo de transmissão do conhecimento foram identificados cinco capacitadores, que auxiliam nesse processo dentro das organizações. No modelo de Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) é proposto o desdobramento do potencial de criação de conhecimento dentro da organização em duas estratégias: a de sobrevivência e a de avanço. As estratégias de sobrevivência atuam na utilização do conhecimento para continuar no mercado mantendo-se constante no que diz respeito a seu nível de desempenho e sucesso, enquanto as estratégias de avanço na busca de maneiras para alavanca-los.

Para Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), esses capacitadores favorecem bons relacionamentos dentro da organização, cria-se um ambiente cada vez mais favorável para que os indivíduos se sintam mais confiantes a explorar novos territórios, mercados, clientes, produtos, serviços, tecnologias e métodos de fabricação. Desse modo toda a organização tende a se flexibilizar e focar no futuro, tornando a empresa mais lucrativa a curto e a longo prazo. Contribuem ainda de maneira considerável para o desenvolvimento de estratégias, e embora estejam interligados, não seguem uma ordem pré-estabelecida.

O primeiro capacitador “Instilar a visão do conhecimento”, nada mais é, do que nivelar o conhecimento que se é disseminado na organização, pré-definindo o que os colaboradores devem saber. Esse capacitador trabalha juntamente com o conhecimento tácito, responsável pelas maiores contribuições no

11º ENTEC – Encontro de Tecnologia: 16 de outubro a 30 de novembro de 2017

questo inovação, fornecendo orientação aos colaboradores em suas ações.

O segundo capacitador “Gerenciar as conversas”, é a base para se alcançar o conhecimento através da interação social, pois permite o compartilhamento do conhecimento de forma tácita. Quando os membros discutem ideias e opiniões, contribuem para a criação de novos conceitos que permitem a evolução contínua da organização em produtos, serviços, funcionamento e gestão. É de extrema importância incentivar e encorajar a participação de todos, definir um padrão de comportamento e etiqueta durante as conversas, modifica-las da forma que for necessária e buscar implantar uma linguagem apropriada e ao mesmo tempo inovadora.

O Capacitador 3, “Mobilizar os ativistas do conhecimento” se faz essencial no processo de criação de conhecimento, pois a motivação faz com que os membros da organização se interessem e se comprometam com os resultados. Para se alcançar bons resultados a presença de ativistas torna-se necessária, pois esses analisam a energia dos setores e trabalham a motivação e integração quando necessário. Sua função é facilitar o caminho percorrido pelo conhecimento até sua evolução em conceitos e projetos, promovendo um ambiente e contexto que permitam o compartilhamento do conhecimento tácito. Buscam também perceber em todo o processo de criação do conhecimento dúvidas e possíveis falhas que podem se tornar oportunidades de correções e melhorias descartando tudo que entrar em contradição com a visão da empresa, trabalhando para que exista coerência entre as visões dos diferentes setores dentro da empresa com sua visão geral.

O Capacitador 4, “Criar o contexto adequado” é um dos maiores estimulantes para a criação de conhecimento. Seu objetivo é fazer com que os relacionamentos internos se deem de forma concreta e colaborativa, buscando unir eficácia e eficiência sem deixar com que conflitos pessoais interfiram no modo como os membros se relacionam. Existem algumas barreiras que dificultam a criação do contexto capacitante e fazem com o que deveria ser uma troca de

conhecimentos seja apenas uma interação social, por isso cada líder deve estar atento ao comportamento de seu grupo, e assim promover condições e um ambiente e contexto favorável, dando a autonomia necessária e reconhecendo a seus membros, estimulando seu comprometimento e promovendo uma interação e convivência saudável onde todos os membros contribuem e somam esforços para que o conhecimento tácito se torne social.

O quinto capacitador “Globalizar o conhecimento local” é o que possui maior dependência dos gerentes. Sua função é fazer com que o conhecimento seja difundido em toda a organização. Para que um conhecimento seja bem globalizado, ele não pode ser limitado por nenhum tipo de barreira (física, cultural, estrutural, empresarial), deve rompê-las se necessário para garantir que o conhecimento seja transmitido com sucesso. O objetivo de se globalizar o conhecimento é garantir sua acessibilidade para pessoas e grupos dentro da empresa e sua rotatividade e atualização trazendo como consequência constantes inovações e aprimoramentos para a organização.

Essa pesquisa justifica-se no levantamento de dados relevantes que possam demonstrar a presença da gestão do conhecimento e de seus capacitadores nas organizações, identificando suas contribuições no que diz respeito ao desenvolvimento de estratégias de sobrevivência e avanço para competitividade. O tema busca ampliar estudos na área de gestão do conhecimento, sugerido por Silva (2013) por novas pesquisas, auxiliando na compreensão de fatores responsáveis por influenciar a competitividade entre organizações e mostrando o conhecimento como vantagem competitiva.

A pesquisa visa abordar e identificar os capacitadores do conhecimento à luz do modelo de Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) e analisar suas contribuições juntamente com as estratégias de sobrevivência e avanço em micro e pequenas empresas no município de Divinópolis - MG.

11º ENTEC – Encontro de Tecnologia: 16 de outubro a 30 de novembro de 2017

2 Materiais e Métodos

A pesquisa realizada trata-se de um estudo de caso múltiplos, considerada descritiva quanto aos fins, utilizando-se abordagens qualitativa e quantitativa quanto aos meios.

Como unidades de análise foram selecionadas 20 microempresas no município de Divino – MG, entre essas, farmácias, mercados, papelarias, lojas de roupas, móveis, etc.

Os dados qualitativos foram coletados através de entrevistas individuais em profundidade e roteiro semiestruturado com os 20 gerentes/proprietários das empresas, enquanto os dados quantitativos foram coletados por meio de questionários aplicados a seus respectivos 57 colaboradores.

3 Resultados

O questionário aplicado aos colaboradores foi dividido em 5 categorias com 4 questões cada. A primeira categoria tratava do capacitador 1 (Instilar a visão do conhecimento), e questionava sobre a existência de motivação por parte dos funcionários ao compartilharem seus conhecimentos dentro da empresa, solicitação de opiniões por parte da gerência aos seus colaboradores sobre assuntos não ligados diretamente à suas funções, existência da percepção dos colaboradores em relação a preocupação da gerência em fazer com que se sentissem satisfeitos com seus cargos na empresa, e sobre a existência de percepção de esforços da gerência pela busca da especialização dos colaboradores. Por meio das respostas possível identificar a presença desse capacitador num grau de 84,21% nas empresas pesquisadas.

A segunda categoria correspondente ao capacitador 2 (Gerenciar conversas), perguntava se havia conforto por parte dos colaboradores em dar opiniões e expor ideias, se havia a promoção de conversas e discussões dentro da empresa a fim de resolver problemas e conflitos de forma pacífica, se os funcionários têm liberdade para expressar opiniões e sugestões de melhorias na empresa e se participavam de discussões que traziam à empresa novas ideias. Foi possível identificar a presença desse

capacitador num grau de 82,46% nessas empresas.

A terceira categoria do questionário tinha como objetivo identificar a presença do capacitador 3 (Mobilizar os ativistas do conhecimento), e perguntava se os funcionários se sentiam motivados a serem criativos dentro da empresa, se haviam feito algum tipo de treinamento para desempenhar suas respectivas funções, se percebiam esforços da gerência em criar novos conhecimentos para a empresa, e se sentiam-se inspirados a partir de conversas no ambiente de trabalho. Identificou-se a presença desse capacitador num grau de 81,58%, é possível perceber também que uma parte significativa dos funcionários declarou não ter recebido nenhum tipo de treinamento para desempenhar sua função.

A quarta categoria do questionário buscou a identificação do capacitador 4 (Criar o contexto adequado) e questionava aos colaboradores se tinham autonomia para serem criativos e trabalharem da maneira que considerassem a melhor dentro da empresa, se já tinham percebido preocupações da gerência em evitar a interferência de conflitos pessoais no ambiente de trabalho, se sentiam que seus esforços exercidos em prol da empresa eram reconhecidos pela gerência, e se sentiam-se confortáveis em dividir e compartilhar seus conhecimentos no ambiente da empresa. Foi possível identificar a presença desse capacitador num grau de 82,02%.

A quinta e última categoria abordava sobre o Capacitador 5 (Globalizar o conhecimento local) e indagava se os colaboradores conseguiam perceber se a empresa se inspira em outras para ampliar seu grau de conhecimento, se já haviam participado de treinamentos fora da empresa, se a gerência alguma vez já tinha utilizado algum conhecimento proveniente do colaborador e o divulgado na empresa, e acerca da busca de conhecimentos externos para trazer para dentro da empresa. Observou-se que o capacitador 5 está presente num grau de 64,04% nas empresas. Entre todos foi o que demonstrou menor presença dentro das empresas pesquisadas.

11º ENTEC – Encontro de Tecnologia: 16 de outubro a 30 de novembro de 2017

Através das entrevistas com os gerentes/proprietários foi possível identificar em 14 empresas que sobre o “capacitador 1” o nivelamento é feito em sua grande maioria de acordo com as funções, pois não veem a necessidade de que todos os funcionários saibam sobre tudo que engloba a empresa. Já 6 dos entrevistados buscam ter uma equipe com maior autonomia e não fazem o nivelamento. Referente ao “Capacitador 2” foi possível identificar que 12 dos respondentes realizam reuniões periódicas na empresa para tratar de diversos assuntos, dificuldades, experiências, realizar dinâmicas em grupo entre outras atividades voltadas ao crescimento da equipe e da empresa. 5 empresas não realizam reuniões, mas trocam conhecimentos e experiências através de conversas informais ao longo do expediente, enquanto, em um caso específico, foi possível perceber que proprietário não dá a autonomia para que através de reuniões ou conversa seus membros compartilhem conhecimentos.

Sobre o capacitador 3, identificou-se que 8 dos respondentes costumam pedir opiniões e pontos de vistas de seus colaboradores, para que se sintam mais participantes da empresa e motivados a estarem sempre contribuindo de forma criativa. 3 gestores acreditam que os cursos e treinamentos oferecidos aos funcionários funcionam como ativismo para que seus colaboradores estejam sempre bem qualificados, além de dinâmicas e encontros de lazer realizados fora da empresa. 3 empresas disseram estar sempre conversando com seus funcionários explicando os benefícios pessoais, enquanto que outras 3 não demonstraram se preocupar com isso.

Referente ao “Capacitador 4” todas as empresas demonstraram se preocupar em promover um ambiente agradável, onde haja respeito, comunicação, liberdade, harmonia e relações de amizade entre os membros, permitindo assim que as relações de trabalho se estabeleçam da melhor forma possível. 3 empresas declararam oferecer benefícios extras a seus colaboradores e estar sempre elogiando e reconhecendo seus esforços.

Sobre o “Capacitador 5” metade das empresas responderam que a disseminação é feita através das próprias reuniões e conversas realizadas, ou quando são observados fenômenos que precisam ser corrigidos ou instruído a forma correta de se realizar determinado procedimento. Duas empresas declararam receber apoios de seus fornecedores, promover cursos, ou utilizar meios digitais, como a ferramenta “Webimar”.

4 Discussão

Foi possível identificar que, no geral, as estratégias de avanço e sobrevivência se fazem presente nas empresas pesquisadas. Algumas se mostraram confiantes em estar sempre desenvolvendo estratégias visando o crescimento de sua empresa e declararam estar sempre buscando maneiras de melhorar o atendimento, marketing, a estrutura, manutenção, redução de gastos, compras direcionadas, produtos mais acessíveis dentro do padrão que trabalham, com metas, etc. Pequena parte declarou adaptar-se apenas à realidade do momento e costumam fazer planos somente a curto prazo devido ao medo de que o cenário futuro seja incerto.

Sobre estratégias para dificultar a entrada de novos concorrentes no mercado, nenhuma das empresas demonstrou desenvolver estratégias específicas para isso, porém a maioria relatou estar sempre buscando fidelizar clientes, fazer parcerias com os fornecedores para conseguir melhores preços, produtos e condições e serem capazes de repassar esses benefícios a seus clientes, melhorias no atendimento e no relacionamento com clientes, buscar feedback, se esforçar para que qualquer conflito ou problema não transpasse ou seja levado até o consumidor, entre outros pontos que possam ser melhorados antes que a concorrência o faça, isso de certa forma já dificulta a entrada de novos concorrentes.

A presença dos capacitadores 1 e 2 indica que as empresas buscam incentivar seus colaboradores a compartilharem ideias e conhecimentos de forma nivelada. Isso pode contribuir para trazer novas contribuições

11º ENTEC – Encontro de Tecnologia: 16 de outubro a 30 de novembro de 2017

criativas, aumento de competitividade e identificação oportunidades no mercado para a empresa.

O capacitador 3 expõe que muitas vezes os próprios gerentes/proprietários atuam como ativistas e buscam incentivar a criatividade de seus colaboradores, fazendo com que a empresa esteja sempre se atualizando, melhorando e acompanhando tendências, muitas vezes antes que seus concorrentes. Com o capacitador 4 notou-se que a maioria das empresas pesquisadas não impõe nenhum tipo de restrição quanto as contribuições criativas dos colaboradores, pelo contrário se preocupam em promover um ambiente propício a isso, contribuindo para que o surgimento de conhecimento surja de maneira natural.

Sobre o capacitador 5, muitas empresas ainda têm dificuldade em fazer a globalização do conhecimento, uma vez que os colaboradores não têm uma grande percepção dos métodos utilizados para isso. Assim como a transmissão de uma mensagem, a transmissão de um conhecimento deve ser bem trabalhada, pois permite que toda a organização trabalhe com mais uniformidade.

5 Conclusão

A pesquisa conclui-se que foi possível perceber que os capacitadores estão presentes em intensidades diferentes nas empresas, destacando-se o “Capacitador 1 – Instilar a visão do conhecimento” com a maior presença, enquanto que o “Capacitador 5 – Globalizar o conhecimento local” mostrou-se menos presente. Em relação as estratégias de sobrevivência e avanço foi identificado que muitas empresas fazem o uso dessas quase que de maneira involuntária. Nenhuma das empresas estudadas demonstrou traçar estratégias específicas para dificultar a entrada de novos concorrentes no mercado, podendo essa ser considerada outra oportunidade de melhoria a elas.

O estudo limita-se apenas a 20 empresas, sugere-se para trabalhos futuros uma amostragem maior, podendo dessa forma levantar dados com maior relevância, assim

como outras técnicas de análise de dados poderiam apresentar conclusões mais aprofundadas.

Referências

CRAWFORD, R. **Na Era do Capital Humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.; **Criação de conhecimento na empresa**. Tradução Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, Michele da. **Contribuições dos capacitadores do conhecimento e das estratégias de sobrevivência e avanço para o aumento da competitividade de uma empresa multinacional do setor alimentício**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo – FPL, Pedro Leopoldo, 2013.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.