

---

## A PERCEPÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS EMPRESAS EXPORTADORAS DA AMREC<sup>1</sup>

Julio Cesar Zilli

[zilli42@hotmail.com](mailto:zilli42@hotmail.com)

Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC

Juliana Bernardino

[julibernardino@hotmail.com](mailto:julibernardino@hotmail.com)

Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC

Roseli Jenoveva Neto

[rjn@unesc.net](mailto:rjn@unesc.net)

Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Wagner Blauth

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

Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC

---

### RESUMO

Com a globalização e a era da tecnologia as empresas estão cada vez mais se utilizando do capital intelectual, que trata diretamente do conhecimento e habilidades exercitadas pelos seus colaboradores, para atuar nas atividades relacionadas ao mercado interno ou internacional. Diante do exposto, o presente estudo tem como objetivo identificar a percepção dos gestores de comércio exterior perante a Gestão do Conhecimento (GC) nas empresas exportadoras da Associação dos Municípios da Região Carbonífera (AMREC). Quanto aos fins à pesquisa enquadrou-se como descritiva e quanto aos meios de investigação foi classificada como bibliográfica e de campo. A amostra foi composta por 10 empresas exportadoras que mantiveram relacionamento comercial com o mercado externo no período de janeiro a dezembro de 2012. Para a coleta de dados utilizou-se um questionário com abordagem quantitativa para conhecer a percepção dos gestores de comércio exterior em relação à identificação, criação, armazenagem, compartilhamento e utilização da Gestão do Conhecimento. Percebe-se uma sinergia desfavorável por parte dos gestores e da organização ao acompanhamento e implantação da prática de GC. Algumas barreiras como motivação e compartilhamento, relações interpessoais, apoio da estrutura e cultura organizacional estão presentes nas empresas. Para o desenvolvimento das atividades voltadas ao mercado internacional essas barreiras devem ser trabalhadas em conjunto, resultando no emprego

---

<sup>1</sup>Recepção: 14/02/2014.

Aprovação: 23/06/2014.

Publicação: 07/07/2014.

---

benéfico das cinco dimensões da GC: identificação, criação, armazenagem, compartilhamento e utilização.

**Palavras-chave:** Dados; informação; conhecimento; gestão do Conhecimento; capital intelectual.

---

## THE PERCEPTION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE EXPORTING COMPANIES AMREC

### ABSTRACT

**W**ith the era of globalization and technology companies are increasingly using the intellectual capital that comes directly from the knowledge and skill exercised by its employees to perform the activities related to domestic or international. Given the above, this study aims to identify the perceptions of managers of foreign trade before the Knowledge Management (KM) in the exporting companies of the Association of Municipalities of the Coal Region (AMREC). As for research purposes framed as descriptive and as to the means of research was classed as bibliographic and field. The sample consisted of 10 exporting companies that have maintained business relationship with foreign markets in the period January to December 2012. For data collection we used a questionnaire with a quantitative approach to the perception of managers of foreign trade in relation to the identification, creation, storage, sharing and use of knowledge management. It was observed a synergy unfavorable by managers and the organization and implementation of the monitoring practice of GC. Some barriers to motivation and sharing, interpersonal relationships, support structure and organizational culture were present in companies. For the development of activities related to the international market these barriers should be worked together, resulting in beneficial employment of the five dimensions of KM: identification, creation, storage, sharing and use.

**Keywords:** Data; information; knowledge; knowledge management; intellectual capital.

---

### 1 INTRODUÇÃO

Com a intensificação da globalização verifica-se a necessidade de abordagens específicas nas relações mundiais, objetivando reduzir as distâncias entre países, interligando as culturas e integrando as nações. Nesse processo, a competitividade torna-se cada vez mais acirrada entre as organizações, que visam realizar suas atividades a um custo menor e por meios mais eficientes do que as suas concorrentes (ROCHA, 2001).

Enquadrados nesta nova conjuntura internacional, o presente estudo caracterizou as empresas exportadoras como fonte de pesquisa. Sabe-se que existem diversas formas de trabalho tanto para conduzir uma organização, quanto para conduzir uma equipe, e a Gestão do Conhecimento pode ser considerada uma forma de trabalho, como também uma ferramenta

de estratégia para a organização.

A Gestão do Conhecimento (GC) e todos os assuntos que a rodeiam estão em constante divulgação, seja em livros, artigos ou até mesmo dentro das universidades. Tudo que engloba o capital intelectual e a cultura organizacional estão dentro dos assuntos relacionados por essa gestão. A utilização do capital humano e a propagação da informação e do conhecimento dentro de uma organização podem trazer benefícios tanto para a própria empresa quanto para o colaborador.

A revolução da informação seja tecnológica ou de outras formas existentes, utilizada de forma correta, pode trazer vários benefícios para a sociedade. O conhecimento sendo usado como ferramenta de trabalho, pode se tornar um fator competitivo, onde conhecimento, informação e dados devem estar alinhados.

Diante desse contexto, o presente estudo objetivou identificar a percepção dos gestores de comércio exterior perante a Gestão do Conhecimento nas empresas exportadoras da Associação dos Municípios da Região Carbonífera (AMREC), focalizando a identificação, criação, armazenagem, compartilhamento e utilização do conhecimento.

## 2 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Na maioria das organizações, geralmente os tomadores de decisão trabalham com grande quantidade de dados, informações e conhecimentos. Embora seja comum encontrar na literatura corrente a distinção entre dado, informação e conhecimento, alguns autores, como por exemplo, Stewart (2002), prefere não se posicionar perante tais conceitos. O autor aponta que a concepção de que o dado e o conhecimento possam ser divididos dentro de uma hierarquia, não existe. Esse fato ocorre porque, o que é considerado conhecimento para um indivíduo pode não ser para outro; tudo depende do contexto no qual é empregado o termo.

Na interpretação de Davis e Botkin (1996), os dados são um meio de expressar algum tipo de objeto ou assunto. De modo objetivo, apresentam pouca relevância. Beal (2008, p. 12) postula que os “[...] dados podem ser entendidos como registros ou fatos, em sua forma primária, não necessariamente físicos”. Por exemplo, uma imagem armazenada na memória de um indivíduo também representa ser um dado, mesmo que não compartilhado com os demais da corporação.

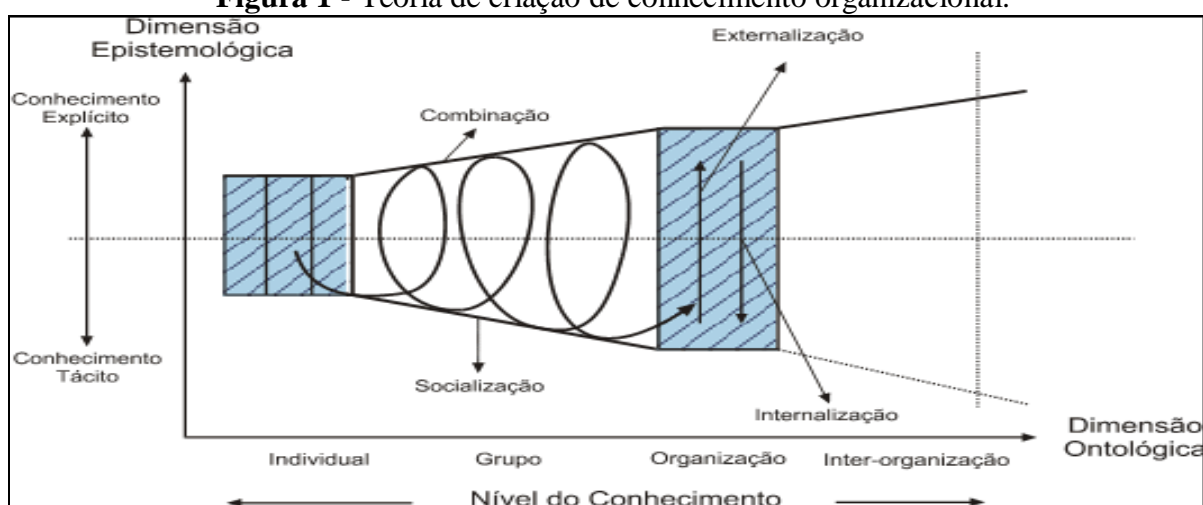
Lee, Foo e Goh (2006) defendem o conhecimento como objetivo-fim. O conhecimento é apresentado como o processo dados-informação-conhecimento, onde os dados investidos de sentido se tornam informações. Quando processada pela mente humana, levando a informação de um conceito se torna conhecimento. Apesar de o conhecimento ser originado e aplicado por pessoas, ele pode figurar em documentos, rotinas administrativas, processos, práticas e normas.

Diante das considerações, Fialho *et al* (2006) definem que o dado pode ser oral, gráfico, gestual ou escrito. Em resumo, os dados são sinais desprovidos de significados ou interpretação. De acordo com Davenport e Prusak (1998), a informação refere-se ao conjunto dos dados em um padrão dotado de significado. Deve-se pensá-la como sendo dados organizados que fazem a diferença dentro de uma organização. É possível transformar dados em informação somando valor de diversas formas. As organizações necessitam de informações para que possam utilizar de forma eficiente seus recursos disponíveis que são as

pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, com o intuito de viabilizar o seu desenvolvimento e conseqüentemente o seu lucro.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a espiral de geração de conhecimento, envolve a dimensão ontológica do conhecimento, ou seja, o nível organizacional. Os vários processos de conversão entre conhecimento tácito e explícito ocorrem num ciclo ascendente de comunidade de interação. Nesse processo o indivíduo assumirá o papel de criador, o grupo de sintetizador e a organização de amplificadora do conhecimento, conforme destaca a Figura 1.

**Figura 1** - Teoria de criação de conhecimento organizacional.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

## 2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para Switzer (2008), a economia está sofrendo mudanças significativas com o avanço das tecnologias e com a alta velocidade desse desenvolvimento. Com destaque para o trabalhador do conhecimento, pessoas com alto grau de escolaridade estão conseguindo sobressair-se nesta nova economia, também chamada de sociedade do conhecimento.

De acordo com Franzoni (2007), há uma exigência de gestores em sintonia com a era do conhecimento, que devem possuir algumas características tais como: serem criativos, flexíveis, intuitivos, éticos, capazes de trabalhar em equipe e com novas tecnologias, espírito empreendedor e aptidões para administrar o conhecimento. O conhecimento está cada vez mais transformando a forma de pensar das pessoas, dos grupos, das organizações e da sociedade como um todo. Na Tabela 1 dentro de uma perspectiva estrita, destacam-se algumas abordagens conceituais.

**Tabela 1:** Conceitos sobre Gestão do Conhecimento.

| AUTORES                         | CONCEITO   |
|---------------------------------|--|
| Nonaka e Takeuchi (1997)        | A Gestão do Conhecimento diz respeito ao processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos.  |
| Davenport e Prusak (1998)       | A Gestão do Conhecimento refere-se ao conjunto de processos de criação, uso e disseminação do conhecimento na organização.   |
| Teixeira Filho (2000)           | Gestão do Conhecimento pode ser considerada como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento.  |
| Fleury e Oliveira Junior (2001) | A Gestão do Conhecimento corresponde a uma atividade cuja finalidade é identificar, desenvolver e atualizar o conhecimento estratégico relevante para a organização.   |
| Terra (2005)                    | Gestão do Conhecimento busca estabelecer as principais políticas, ferramentas gerenciais e tecnológicas, entre outros, para um melhor entendimento dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso de conhecimento estratégico. |
| Fialho <i>et al</i> (2006)      | A Gestão do Conhecimento trata de agregar valor à informação e distribuí-la, tendo como fundamento o aproveitamento dos recursos existentes na empresa.  |

**Fonte:** Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998), Teixeira Filho (2000), Fleury e Oliveira Junior (2001), Terra (2005) e Fialho *et al* (2006).

A Gestão do Conhecimento tem como intuito criar, identificar, integrar, capturar, compartilhar e mensurar as experiências e o conhecimento existente na organização, pela utilização de metodologias e tecnologias específicas. Uma das maneiras de se enfrentar as mudanças que ocorrem no ambiente de trabalho é originar, obter e aplicar conhecimento de forma contínua (SILVEIRA, 2002).

Na concepção de Davenport e Prusak (1998), a Gestão do Conhecimento não conseguiria ser implantada nas organizações sem a tecnologia de informação. Para o autor a tecnologia da informação possibilita que o conhecimento de uma pessoa ou de um grupo seja extraído, estruturado e utilizado por outros membros da organização e seus parceiros de negócios no mundo todo.

Por sua vez, Teixeira Filho (2000), define Gestão do Conhecimento como uma forma que a organização tem de estar em busca de pontos dos processos de negócio em que o conhecimento possa ser usado como vantagem competitiva. Conhecimento, oriundo da experiência, da análise, da pesquisa, do estudo e da inovação.

Silveira (2002) identifica que e a cultura organizacional pode não dar suporte para compartilhar o conhecimento, cabe às organizações encontrar mecanismos a fim de superar tal



barreira. A autora complementa que uma organização precisa gerenciar conhecimento e o compartilhamento, e para isso devem existir recursos disponíveis. Estes incluem dinheiro, tecnologia, mecanismos de transferência de informação e tempo. Caso essa regra seja quebrada, certamente haverá barreiras para compartilhar o conhecimento.

Lucas (2000) aponta algumas barreiras do medo da exploração, isto é, ele começa com a premissa de que a pessoa irá compartilhar o seu conhecimento com outro indivíduo, se considerar que receberá algo em troca. O autor complementa que os indivíduos que apresentam uma imagem de mercado muito elevada, podem ficar tensos ao se juntar com outras pessoas que percebem ser menos importantes no mercado.

Os estudos de McLaughlin, Paton e Macbeth (2008) contemplam cinco tipos de barreiras: 1) Barreira quanto à motivação ao compartilhamento do conhecimento; 2) Barreira quanto ao impacto da transferência de conhecimento solicitado; 3) Barreira quanto ao impacto das relações interpessoais sobre o conhecimento; 4) Barreira quanto ao impacto da estrutura organizacional sobre o conhecimento e 5) Barreira quanto ao impacto de uma abordagem codificada no compartilhamento do conhecimento.

Em síntese, McLaughlin, Paton e Macbeth (2008) reforçam a ideia de que o fator decisivo quanto ao benefício da organização está na maneira como os empregados solicitam e compartilham a informação e o conhecimento. As empresas utilizam uma combinação de ambos os sistemas: forçado e solicitado. Os sistemas forçados são considerados aqueles que se impõem de cima para baixo e dependem da tecnologia para o fluxo do conhecimento. Os sistemas solicitados são as estruturas representadas de baixo para cima. São mais dependentes do desejo por conhecimento inato do indivíduo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos fins de investigação, a pesquisa enquadrou-se como descritiva (CERVO; BERVIAN, 2002), com intuito de coletar dados e opiniões de diferentes empresas da Associação dos Municípios da Região Carbonífera (AMREC) sobre a percepção dos gestores de comércio exterior perante a Gestão do Conhecimento nas empresas exportadoras.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa enquadrou-se como bibliográfica (MARTINS; THEÓPHILO, 2009) e de campo (CERVO; BERVIAN, 2002). Para a pesquisa bibliográfica utilizaram-se livros disponibilizados no acervo da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), artigos do Portal de Periódicos da CAPES, dissertações e teses oriundas da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações do IBICT e também do programa de pós-graduação do EGC – Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

A população foi composta por 25 empresas brasileiras exportadoras, situadas na AMREC e que mantiveram relacionamento comercial com o mercado externo no período de 01.01.2012 a 31.12.2012, conforme dados disponibilizados no Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Dessa forma, a amostra foi composta por 10 empresas exportadoras que participaram efetivamente da pesquisa. O Quadro 1 destaca o município, o setor e o faturamento em US\$/FOB das empresas participantes da pesquisa.

**Quadro 1:** Empresas exportadoras pesquisadas.

| EMPRESAS   | MUNICÍPIO       | SETOR              | FATURAMENTO (FOB U\$)      |
|------------|-----------------|--------------------|----------------------------|
| Empresa 1  | Forquilha       | Cerâmico           | Acima de US\$ 50 milhões   |
| Empresa 2  | Nova Veneza     | Metalúrgico        | Acima de US\$ 50 milhões   |
| Empresa 3  | Cocal do Sul    | Cerâmico           | Entre US\$ 10 e 50 milhões |
| Empresa 4  | Criciúma        | Cerâmico           | Entre US\$ 10 e 50 milhões |
| Empresa 5  | Criciúma        | Cerâmico           | Entre US\$ 10 e 50 milhões |
| Empresa 6  | Criciúma        | Adesivo            | Entre US\$ 1 e 10 milhões  |
| Empresa 7  | Içara           | Usinagem           | Entre US\$ 1 e 10 milhões  |
| Empresa 8  | Içara           | Tintas e Solventes | Entre US\$ 1 e 10 milhões  |
| Empresa 9  | Criciúma        | Tintas e Solventes | Entre US\$ 1 e 10 milhões  |
| Empresa 10 | Morro da Fumaça | Cerâmico           | Entre US\$ 1 e 10 milhões  |

**Fonte:** Dados obtidos na pesquisa (2013).

A técnica de coleta de dados utilizada foi à técnica quantitativa (GIL, 1999), uma vez que permitiu obter dados por meio de um questionário estruturado junto às empresas exportadoras da AMREC. Sendo assim, foi utilizado um questionário com 20 (vinte) perguntas fechadas, enviado por *e-mail* aos responsáveis pelo setor de exportação das empresas selecionadas.

O questionário foi estruturado utilizando-se uma escala, com intensidade da concordância ou discordância em relação a cada afirmativa. Para cada afirmativa há cinco opções: concordo totalmente, concordo parcialmente, sem opinião formada, discordo parcialmente e discordo totalmente. Como forma de suporte para a elaboração do questionário, utilizou-se a tese de Doutorado do programa de Pós-Graduação em Engenharia de Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, tendo como autora Rosana Rosa Silveira (2002).

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para uma melhor visualização, os resultados apresentam-se divididos em Quadros nomeados como: Identificação, Criação, Armazenagem, Compartilhamento e Utilização, destacando o posicionamento das empresas para cada questionamento.

**Quadro 2:** Identificação da GC

| QUESTIONAMENTO  | RESULTADOS  |
|---|---|
| Experiências sobre Gestão do Conhecimento (GC)                          | (5 empresas) Concordam Parcialmente<br>(3 empresas) Concordam Totalmente<br>(1 empresa) Discordam Totalmente<br>(1 empresa) Discordam Parcialmente                                    |
| Colaboradores percebem a GC aplicada ao mercado internacional           | (7 empresas) Concordam Parcialmente<br>(2 empresas) Discordam Totalmente<br>(1 empresa) Discordam Totalmente  |
| Propagação da Gestão do Conhecimento (GC)                               | (8 empresas) Concordam Parcialmente<br>(2 empresas) Discordam Totalmente  |
| Cultura organizacional fornece suporte para compartilhar o conhecimento | (5 empresas) Concordam Parcialmente<br>(3 empresas) Discordam Parcialmente<br>(1 empresa) Concordam Totalmente<br>(1 empresa) Discordam Totalmente                                    |
| Transformação de dado em conhecimento nas negociações internacionais    | (4 empresas) Concordam Parcialmente<br>(4 empresas) Concordam Totalmente<br>(2 empresas) Discordam Parcialmente   |
| Críticas ao conhecimento criado fora da sua área de atuação             | (5 empresas) Concordam Parcialmente<br>(2 empresas) Discordam Totalmente<br>(2 empresas) Discordam Parcialmente<br>(1 empresa) Sem Opinião Formada                                    |
| Resistência na apresentação de novos conhecimentos                      | (5 empresas) Concordam Parcialmente<br>(4 empresas) Discordam Parcialmente<br>(1 empresa) Sem Opinião Formada   |
| Estrutura organizacional apoia o conhecimento dentro da empresa         | (4 empresas) Concordam Parcialmente<br>(3 empresas) Concordam Totalmente<br>(1 empresa) Discordam Totalmente<br>(1 empresa) Discordam Parcialmente<br>(1 empresa) Sem opinião Formada |
| Suportes financeiros em relação à Gestão do Conhecimento (GC)           | (5 empresas) Discordam Parcialmente<br>(4 empresas) Concordam Parcialmente<br>(1 empresa) Discordam Totalmente  |
| Identificação de profissionais qualificados                             | (5 empresas) Concordam Parcialmente<br>(3 empresas) Discordam Parcialmente<br>(1 empresa) Discordam Totalmente<br>(1 empresa) Sem opinião formada                                     |

**Fonte:** Dados obtidos na pesquisa (2013).

De acordo com o Quadro 2, percebe-se que a respeito das experiências sobre GC 5 empresas concordaram parcialmente, que exista práticas de Gestão do Conhecimento vinculadas ao mercado internacional. Por outro lado 7 empresas apontaram que seus colaboradores percebem o funcionamento dessa prática aplicada ao mercado internacional, ou



seja, parte significativa das empresas em estudo conseguem observar a aplicação da GC na organização. Segundo Stewart (2002), a GC presente em uma organização, pode ser considerada como um conjunto crescente de ideias, técnicas e tecnologias, podendo-se identificar o que se sabe captar e organizar esses conhecimentos para utilizá-lo.

Para Fleury e Oliveira Junior (2001) e Schultze e Leidner (2002), a Gestão do Conhecimento está vinculada a uma série de termos como: memória organizacional, inteligência empresarial, aprendizagem organizacional. Pode-se vincular essa afirmação com os dados que a pesquisa identificou, onde 8 empresas concordaram parcialmente sobre a existência da propagação da GC, e um número expressivo de 7 empresas foram parciais quanto ao suporte que a cultura organizacional dispõe ao conhecimento.

Lee, Foo e Goh (2006) defendem o processo dado-informação-conhecimento, onde os dados se tornam informações que processados pela mente humana, se tornam conhecimento. A pesquisa identificou que 4 empresas concordaram parcialmente com essa afirmação, indo de encontro com a imparcialidade a respeito das críticas ao conhecimento criado fora da sua área de interesse, resultados por 5 empresas que concordam parcialmente.

Pode-se identificar que 5 empresas concordaram parcialmente sobre a resistência na apresentação de novos conhecimentos, em contra partida 4 empresas concordam parcialmente que a cultura organizacional apoia o conhecimento. Rosini (2007) elenca que a mudança dentro da organização ocorre conforme a necessidade da competição do mercado.

Não é somente em recursos materiais e financeiros que reside à maior dificuldade dentro da organização, 5 empresas discordaram parcialmente sobre o suporte financeiro que é dado a GC, e 5 empresas concordaram parcialmente sobre a identificação de profissionais qualificados para atuar na área de GC, ou seja, há uma certa dificuldade no recrutamento de profissionais.

**Quadro 3:** Criação da GC

| QUESTIONAMENTO  | RESULTADOS   |
|---|--|
| Valorização do conhecimento aplicado ao mercado internacional | (4 empresas) Discordam Parcialmente<br>(3 empresas) Concordam Parcialmente<br>(2 empresas) Concordam Totalmente<br>(1 empresa) Discordam Totalmente                                    |
| Canais de comunicação   | (4 empresas) Concordam Parcialmente<br>(2 empresas) Discordam Parcialmente<br>(2 empresas) Sem opinião Formada<br>(1 empresa) Concordam Totalmente<br>(1 empresa) Discordam Totalmente |

**Fonte:** Dados obtidos na pesquisa (2013).

A partir dos dados obtidos sobre a criação do conhecimento, 4 empresas discordaram parcialmente e 3 empresas concordaram parcialmente sobre a valorização do conhecimento a frente do mercado internacional, contudo os resultados e lucros obtidos pela empresa iniciam-se com um trabalho de criação e principalmente de valorização bem planejados. Para Stewart (2002) identificar o que se sabe captar e organizar são os principais canais de informação dentro e fora da organização. Por meio da pesquisa percebe-se que 4 empresas concordaram

parcialmente quanto a sustentação aos canais de comunicação, meio este de suma importância, pois é capaz de inserir a organização nos cenários comerciais.

**Quadro 4:** Armazenagem da GC

| QUESTIONAMENTO                                    | RESULTADOS   |
|---|--|
| Processos identificados e mapeados                | (4 empresas) Discordam Parcialmente<br>(3 empresas) Concordam Parcialmente<br>(2 empresas) Concordam Totalmente<br>(1 empresa) Discordam Totalmente                                    |
| Sistemas informatizados atendem as necessidades   | (4 empresas) Concordam Parcialmente<br>(4 empresas) Discordam Parcialmente<br>(1 empresa) Concordam Totalmente<br>(1 empresa) Discordam Totalmente                                     |
| Meios para proteger a propriedade do conhecimento | (3 empresas) Discordam Parcialmente<br>(3 empresas) Sem Opinião Formada<br>(2 empresas) Concordam Parcialmente<br>(1 empresa) Concordam Totalmente<br>(1 empresa) Discordam Totalmente |

**Fonte:** Dados obtidos na pesquisa (2013).

De acordo com o Quadro 3, observa-se que 4 empresas discordam parcialmente sobre os processos serem identificados e mapeados dentro da organização, sendo que o resultado vai de encontro com as 4 empresas que concordaram parcialmente sobre os benefícios que os sistemas informatizados podem trazer para as atividades voltadas ao mercado internacional, ou seja, percebe-se que essas empresas necessitam de um melhor gerenciamento quanto ao compartilhamento dos processos para a organização num todo, e principalmente um enfoque nos sistemas informatizados, pois sem essa ferramenta chave o nível de dificuldade com o trabalho voltado ao exterior tende a ser maior.

Para Monteiro e Almeida (2008) nas organizações onde o conhecimento é o seu diferencial, devem se atentar na forma de como proteger seu patrimônio intelectual, com tudo observou-se que 3 empresas discordaram sobre a existência de meios para proteger a propriedade do conhecimento, um índice considerável tratando-se de uma item extremamente importante dentro da organização.

**Quadro 5:** Compartilhamento da GC

| QUESTIONAMENTO   | RESULTADOS   |
|--|--|
| Treinamento e capacitação dos funcionários                     | (5 empresas) Concordam Parcialmente<br>(2 empresas) Discordam Parcialmente<br>(2 empresas) Sem Opinião Formada<br>(1 empresa) Discordam Totalmente |
| Colaboradores demonstram receio em compartilhar o conhecimento | (5 empresas) Discordam Parcialmente<br>(4 empresas) Concordam Parcialmente<br>(1 empresa) Sem Opinião Formada                                      |

**Fonte:** Dados obtidos na pesquisa (2013).

Por meio do Quadro 5, pode-se identificar que 5 empresas se mantiveram parciais em relação ao treinamento e capacitação dos funcionários. Efetuando-se uma junção com o compartilhamento do conhecimento em um todo na organização, 5 empresas discordaram parcialmente sobre a existência de receio no compartilhamento do conhecimento, ou seja, o foco em treinamento aos colaboradores não representa uma visão significativa, e uma vez o nível de treinamento sendo baixo, o compartilhamento das informações obtidas também será pouco relevante. Resgatando a literatura de Rosini (2007) o envolvimento e participação dos indivíduos no processo de implementação é de suma importância para atingir os resultados propostos.

**Quadro 6:** Utilização da GC

| QUESTIONAMENTO                                      | RESULTADOS   |
|---|--|
| Gestão do Conhecimento vinculada ao chão de fábrica | (4 empresas) Concordam Parcialmente<br>(4 empresas) Discordam Parcialmente<br>(1 empresa) Concordam Totalmente<br>(1 empresa) Discordam Totalmente |
| Informação é focada nas diversas áreas da empresa   | (5 empresas) Discordam Parcialmente<br>(4 empresas) Concordam Parcialmente<br>(1 empresa) Discordam Totalmente                                     |

**Fonte:** Dados obtidos na pesquisa (2013).

Com base no Quadro 6, sobre a vinculação da GC ao chão de fábrica, 4 empresas concordaram totalmente e 4 discordaram totalmente, sendo que por meio desses dados pode-se perceber que as informações nem sempre são focadas nas diversas áreas da empresa, e parte significativa das empresas da pesquisa discordaram parcialmente sobre a existência desse ponto. Uma vez a Gestão do Conhecimento focada aos setores de produção, mais eficaz será a comunicação interpessoal, refletindo também na comunicação fornecedor-cliente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contexto competitivo em que se enquadram as organizações exige cada vez mais flexibilidade, qualidade e inovação, onde muitas organizações então se utilizando da prática ou ferramenta Gestão do Conhecimento. A utilização dessa prática tornou-se um diferencial estratégico para o desenvolvimento de uma empresa, que utilizado de maneira que compreenda todos os setores da organização, bem como sendo aplicadas as negociações internacionais as possibilidades de se manter em um cenário de crescimento serão cada vez maiores.

Portanto, a criação e gerenciamento do conhecimento consistem em um processo complexo e contínuo. Cabe a cada organização o papel de estar sempre adotando estratégias de adaptação e inovação para garantir assim sua sobrevivência no mercado de atuação, sendo de responsabilidade do gestor a percepção e gerenciamento dessa prática. Neste sentido, o enfoque principal do estudo foi identificar à percepção dos gestores de comércio exterior das empresas exportadoras da AMREC perante as práticas de GC.

Abordando o primeiro bloco de perguntas sobre a Identificação, percebeu-se que pontos referentes à propagação da GC não estão expostos a todos os setores, onde precisam ser trabalhos e desenvolvidos por parte dos gestores dentro das organizações, a identificação do conhecimento deve ser propagada em todos os setores para que haja uma homogeneidade, e por fim o alcance dos resultados.

Quanto a Criação, identificou-se um meio termo em relação à valorização e foco em canais de comunicação referente à GC dentro das organizações. Para não se tornar uma barreira, recomenda-se aos gestores mais ênfase no sentido na Criação do conhecimento organizacional.

Quanto a Armazenagem e Compartilhamento nos processos de GC observou-se que os fluxos dos processos sofrem certa carência quanto ao seu mapeamento, dificultando a comunicação na organização. Os sistemas informatizados, sendo peça chave para o desenvolvimento das atividades organizacionais tende a ganhar mais visibilidade para que até mesmo se criem atalhos para proteção do conhecimento criado.

Percebeu-se quanto à Utilização da GC que parte significativa das empresas, não tem a prática de focar informações (sejam elas de assuntos referentes aos setores, ou a organização num todo) em diversas áreas da empresa, porém percebeu-se a importância de expandir essas informações uma vez vinculadas ao chão de fábrica, canal direto de comunicação entre organização e fornecedor.

Por fim, percebe-se que os gestores de comércio exterior das empresas exportadoras em estudo ainda não possuem uma sinergia favorável ao acompanhamento e implantação da prática de GC por completo na organização. Algumas barreiras como motivação e compartilhamento, relações interpessoais, apoio da estrutura e cultura organizacional estiveram presentes nas empresas. Para desenvolver das atividades voltadas ao mercado internacional essas barreiras devem ser trabalhadas em conjunto dentro das organizações, só assim às cinco dimensões da GC, Identificação, Criação, Armazenagem, Compartilhamento e Utilização poderão ser empregadas de forma benéfica.

Embasada na pesquisa de campo, verifica-se a importância do mapeamento das várias diretrizes que a GC pode abordar, como o treinamento e preparação dos ativos tangíveis da organização e o trabalho junto às barreiras encontradas, as quais dificultam o desenvolvimento da GC.

Para o desenvolvimento de outras pesquisas envolvendo as práticas de Gestão do conhecimento, sugerem-se estudos relacionados aos fatores de competitividades e o nível de satisfação dos clientes em organizações que praticam a GC e o desenvolvimento de pesquisas que possam ampliar as categorias de análise quanto a Identificação, Criação, Armazenagem, Compartilhamento e Utilização da Gestão do Conhecimento.

## REFERÊNCIAS

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

CERVO, A.; BERVIAN, L. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2002.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Como as organizações

- gerenciam seu capital intelectual. 2. Ed. Rio de Janeiro, Campus, 1998.
- DAVIS, S.; BOTKIN, J. **O monstro embaixo da cama: o modo mais eficaz das empresas venderem conhecimentos**. São Paulo: Futura, 1996.
- FIALHO ET AL. **Gestão do conhecimento e aprendizagem**: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visual Books, 2006
- FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001
- FRANZONI, A. M. B. **Era do conhecimento**: o novo perfil do profissional de turismo. In: Mariana Quevedo. (Org.) Turismo da Era do Conhecimento. 1 ed. Florianópolis: Pandion, 2007, v. 1, p. 95-110.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.Ed. São Paulo, Atlas, 1999.
- LEE, C. K; FOO, S.; GOH, D. **On the concept and types of knowledge**. **Journal of Information and Knowledge Management**, v.5, n. 2, p.151-163, 2006.
- LUCAS, E. **Created a give and take culture. professional manager**, v. 9, n. 3, p. 11-13, 2000.
- MARTINS, G. A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia científica para ciências sociais aplicadas**. 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2009.
- McLAUGHLIN, S.; PATON, R. A.; MACBETH, D. K. Barrier Impact on Organizational Learning Within Complex Organizations. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 2, p. 107-123, 2008. ISSN 1367-3270.
- MONTEIRO, J. M.; ALMEIDA, L. A. **Gestão do conhecimento**. Disponível em:< <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/gestao-do-conhecimento/26902/>>. Acesso em : 08 mai. 2012.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.
- ROCHA, P. C. A.. **Logística e aduana**. São Paulo: Aduaneiras, 2001. 170 p.
- ROSINI, A. M. **As novas tecnologias da informação e a educação a distancia**. São Paulo, Thomson Learning, 2007.
- SCHULTZE, U.; LEIDNER, D. E. **Studying knowledge management in information systems research**: Discourses and Theoretical Assumptions. **MIS Quarterly**, v. 26, n. 3, p. 213-242, 2002.
- SILVEIRA, R. R. **Cultura organizacional conservadora e inovadora**: estudo de caso nos Supermercados Imperatriz. 2002. 191 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento**. Rio de Janeiro, Campus, 2002.
- SWITZER, C. Time for change: empowering organizations to succeed in the knowledge economy. **Journal of Knowledge Management**. v. 12, n. , p. 18-28, Emerald Group Publishing Limited. 2008.
- 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. 5. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.