



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba  
Brasil

Jordan Nohara, Jouliana; Rosa Acevedo, Claudia; Nascimento, Jose Reinaldo  
Domínio e Prática da Gestão do Conhecimento na Indústria Calçadista de Franca  
Revista de Administração da Unimep, vol. 3, núm. 3, septiembre-diciembre, 2005, pp. 1-25  
Universidade Metodista de Piracicaba  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273720430001>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

**Domínio e Prática da Gestão do Conhecimento na Indústria Calçadista de Franca**

**Jouliana Jordan Nohara** (UNINOVE-SP) *jnohara@uol.com.br*

**Claudia Rosa Acevedo** (UNINOVE-SP) *claudia.acevedo@uol.com.br*

**Jose Reinaldo Nascimento** (CENTRO UNIVERSITARIO MOURA LACERDA)

Revista de Administração da UNIMEP, v. 3, n. 3, Setembro / Dezembro – 2005

Endereço eletrônico deste artigo:

<http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/182>

---

©Copyright, 2005, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br>.

---

*Revista de Administração da UNIMEP*

ISSN – ISSN 1679-5350

©2005 Universidade Metodista de Piracicaba

Mestrado Profissional em Administração



## **Resumo**

Este artigo inicia com uma pesquisa bibliográfica que aborda aspectos teóricos referentes à gestão do conhecimento nas organizações, considerando-a como um processo estruturado a partir de vínculos existentes entre aprendizado, motivação, criatividade, políticas de talentos e competências humanas essenciais e sua importância para a competitividade empresarial. A metodologia inclui, além da revisão teórica, uma pesquisa exploratória aplicada na indústria calçadista de Franca. O objetivo da pesquisa engloba três itens: (1) compreensão da importância da gestão do conhecimento para ganhos de competitividade; (2) a percepção de talentos e competências humanas essenciais como parceira estratégica; e (3) a efetiva adoção de práticas de gestão do conhecimento - ou de políticas alinhadas à gestão de conhecimento. O levantamento de campo foi feito a partir da seleção de uma amostra aleatória estratificada e proporcional. Os resultados da pesquisa demonstram que, enquanto esmagadora maioria de indústrias pesquisadas conhece os benefícios da aplicação da gestão do conhecimento para o estabelecimento de ganhos de competitividade, poucas se preocupam com o adequado tratamento dos seus funcionários e as considerações da área de Recursos Humanos como essencial e uma minoria de grandes indústrias aplica a gestão do conhecimento na prática.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento; Competitividade; Talentos e competências humanas essenciais como parceira estratégica.

## **Abstract**

The main objective of this paper is to analyze how companies employ the knowledge management to compete in the market. More specifically, the variables which were under analysis were: adoption of a formal policy of knowledge management; perception of human resources as an essential element of the strategy; the value of using knowledge management to compete in the market. The investigation was undertaken with companies which produce shoes in a specific cluster of the country. Moreover, the sample was composed 103 companies selected by a probabilistic and stratified method. Results of the investigation the majority of the firms understand the knowledge management is quite important, however, they do not incorporate this value in their strategies.

**Key-words:** Knowledge management; Competitiveness: Human resources as an essential element of the strategy.

## **1- Introdução**

A já acirrada concorrência entre as empresas, independentemente dos segmentos aos quais pertençam, tem se acentuado ainda mais nas últimas décadas, especialmente a partir da queda das barreiras geográficas, resultante da globalização dos mercados. Isso, aliado à maior exigência dos consumidores no que tange a preços e, principalmente, qualidade, tem exigido das organizações a revisão de suas posturas frente ao mercado e sua atenção a aspectos diferenciadores da concorrência.

Nesse contexto a competitividade passa a vir do conhecimento, direcionando os administradores contemporâneos para a valorização das potencialidades humanas e para a compreensão de que elas são fundamentais para o diferencial de competitividade das organizações. Insere-se aqui a dotação da empresa de condições favoráveis para que as pessoas possam gerar, assimilar, acumular e utilizar conhecimentos.

### 1.1 As mudanças na gestão de pessoas

Drucker (2000a) assevera que as empresas enfrentarão no século XXI três importantes desafios: as alterações demográficas em todo o globo com a queda da natalidade, a expansão do comércio eletrônico e o surgimento da importância do trabalhador do conhecimento. Considera que em função deste último possuir aspirações e motivações de natureza diversa do trabalhador tradicional, os modos de administrar deverão sofrer alterações consideráveis quanto à estruturação de níveis hierárquicos e à gestão de pessoas. Caminha-se firmemente para a solidificação de organizações voltadas para o fator humano e para o investimento em competências e talentos.

Paralelamente os funcionários têm se apercebido dessa tendência e das novas exigências empresariais e têm procurado alinhar-se ao perfil profissional hoje exigido, buscando por si só aprimoramento de suas habilidades.

Apesar dos esforços para sua constante atualização, segundo Crawford (1994), da mesma forma que o capital físico se deprecia o capital humano também perde o seu valor. Ressalta-se, porém, que essa depreciação ocorre em função da rapidez com que o conhecimento e a tecnologia se tornam obsoletos, exigindo uma constante revisão crítica de paradigmas e teorias existentes. Somente o processo contínuo de aprendizado pode eliminar

Outro aspecto a considerar na gestão de pessoas é a importância que deve ser dada à liderança nas organizações. Isso decorre do fato de que as empresas necessitam ter seus colaboradores altamente compromissados com os objetivos estratégicos e necessidades de seus clientes. Deverão estar voltados para a cooperação mútua e propensos às mudanças.

Essa liderança é definida por Senge (2000, p.28) como sendo (...) *a capacidade de uma comunidade humana configurar seu futuro e, especificamente, de sustentar seus processos de mudanças significativos, necessários para que isto aconteça*. O mesmo autor afirma ainda que, a fim de serem partícipes das mudanças organizacionais, os líderes devem atuar no sentido de cultivar a tensão criativa, moldar e construir uma cultura de aprendizado e ser um treinador que construa uma visão compartilhada e encoraje o pensamento sistêmico. Isso denota a importância das lideranças na facilitação dos processos de aprendizado e motivação dos colaboradores para o comprometimento com os objetivos das organizações.

Tais fatores alinham-se com o modelo de gestão mais participativa propagado pelo Japão e que tem influenciado algumas das mudanças relacionadas às formas pelas quais as pessoas estão sendo tratadas nas empresas.

Embora possam ser enumeradas referências que rotineiramente sustentam as políticas de talentos e competências humanas essenciais (TCHE) que, segundo Chiavenato (1998) se resumem em provisão, aplicação, manutenção, controle e desenvolvimento de pessoas, cabe salientar que essas funções passam atualmente por sensíveis mudanças de direcionamento.

Para Chiavenato (1998) hoje já se verifica que a provisão de colaboradores nas empresas passou a ter cunho estratégico, fortemente preocupada com o futuro de longo prazo e voltada para o ambiente externo. Lucena (1995) acompanha esse entendimento ao considerar que para dimensionar suas necessidades nesse segmento as organizações devem focar suas estratégias e objetivos e, para garantir o atendimento das exigências requeridas pelo desenvolvimento dos negócios, continuidade e eficácia da empresa, considerar-se-ão o desempenho, o potencial e a mobilidade internos como critérios básicos para o planejamento de talentos e competências humanas essenciais.

Para Ulrich (2001), independentemente da política de TCHE adotada, não há mais como sustentá-la em regras se elas barrarem a criatividade e o empreendedorismo dos colaboradores ou privilegiar a assiduidade e a disciplina em prejuízo do vínculo com os objetivos organizacionais e a contribuição individual para o negócio da empresa; ou a manutenção de chefes autoritários e burocráticos em detrimento da possibilidade de surgimento de líderes democráticos, motivadores de pessoas e incentivadores do clima

Drucker (1997) acrescenta que as novas tendências exigem que as organizações considerem cinco dimensões do trabalhador, que são as seguintes:

- 1) dimensão fisiológica: o ser humano não pode ser considerado uma máquina;
- 2) dimensão psicológica: influências dos padrões culturais que levam os indivíduos a considerarem o trabalho como hábito necessário;
- 3) dimensão social: o trabalho como liame social e comunitário;
- 4) dimensão econômica: o trabalho como “meio de vida”;
- 5) dimensão do poder: relação natural de poder existente entre o trabalhador e o grupo e/ou empresa.

Para o mesmo autor (2000b), o segredo da liderança na nova economia encontra-se nos profissionais do conhecimento o que implica em substituir as antigas e tradicionais posturas empresariais por novas, especialmente quando se tratar de políticas relativas aos talentos e competências humanas essenciais.

## 1.2 Geração e dimensões do conhecimento

Barroso (1999) discorre sobre conhecimento apresentando quatro abordagens:

- a) hierarquia de valores, que considera que o conhecimento situa-se no topo da pirâmide que tem nos escalões inferiores os dados e as informações;
- b) visão epistemológica, que entende o conhecimento como crença verdadeira e justificada por uma comunidade;
- c) dimensão dinâmica, que ressalta a característica dinâmica do conhecimento e sua intangibilidade;
- d) dinâmica contextual, que leva em conta que uma mesma informação pode resultar em itens de conhecimento diferentes, quando analisada em domínios distintos.

A essas argumentações é importante acrescentar a afirmação de Nonaka; Takeuchi (1997) de que a criação do conhecimento é um processo interativo entre o racional e o empírico, entre a mente e o corpo, entre a análise e a experiência e entre o explícito e o implícito. É possível identificar também a partir do léxico algumas definições para o termo conhecimento. Informação ou noção adquiridas pelo estudo ou pela experiência, essa definição guarda estreita ligação com aspectos subjetivos e pessoais. Nonaka (*apud*

Sanches: Heene (*apud* OLIVEIRA, 1999) avançam para a definição do conhecimento organizacional apontando-o como (...) *o conjunto compartilhado de crenças sobre relações causais mantidas por indivíduos dentro de um grupo*.

Independentemente das ferramentas que se lance mão para facilitar o processo de geração desse conhecimento, a criatividade deve ser considerada no contexto sob análise. Por sua vez, a expansão do potencial criativo das pessoas liga-se ao ambiente empresarial adequado não só para a geração das idéias, mas também para a sua implementação. Para Morgan (1974), a criatividade pode ser definida no contexto organizacional como sendo (...) *a qualidade de ser capaz de produzir obras ou idéias originais no trabalho*. (p. 4). Já para Dualibi; Simonsen (2000) a criatividade é vista como uma técnica de resolver problemas (p. XVI), passível de aplicação em toda e qualquer atividade, marcada por uma angústia precedente.

Seja qual for a definição defendida, a linha mestra dos conceitos sobre a criatividade reside na capacidade de geração de idéias inovadoras que encontrem aplicabilidade na solução dos problemas pesquisados.

### 1.3 A motivação e o processo criativo

O processo criativo envolve diversas teorias e abordagens, a exemplo da psicanálise, neurofisiologia, análise transacional, teorias *Gestalt* e estudo das necessidades de auto-realização, todas com enfoque no processo criativo individual.

Um dado que merece destaque na análise da criatividade é o aspecto emocional que envolve o elemento humano. Segundo Amábile (1996), ele deve ser tratado como peça importante no processo de expansão das potencialidades do homem. O amor ao trabalho, por exemplo, não pode ser deixado de lado em tal estudo. Os cientistas muitos bem sucedidos geralmente não são os mais talentosos, mas são fortemente impelidos pela curiosidade. Segundo a mesma autora, é notável a ligação entre a alta motivação e a criatividade, observada não apenas em pessoas ilustres, o que resulta na afirmação de que o pensamento criativo necessita de persistência e de intensidade em que se origina forte motivação.

Embora importantes no curso histórico dos estudos sobre a motivação, as teorias tradicionais acerca do tema têm sido analisadas sob enfoques mais atualizados. A exemplo, tome-se o trabalho de Bergamini (1997) que registra que a análise estreita dos aspectos que motivam os indivíduos, especialmente aqueles ligados a fatores externos ou ambientais, não



no comportamento das pessoas tem sua origem na sua própria experiência vivencial, padrões mentais e de caráter e interesses e valores pessoais.

No ambiente organizacional a motivação está ligada aos perfis de liderança existentes. Quanto menos autoritárias, maiores são as chances de os colaboradores serem criativos e auto-suficientes na solução de problemas.

Bergamini ressalta que as teorias do condicionamento não apresentam suficientemente explicativas do comportamento motivacional, posto que tais estudos, por terem sido realizados em ambiente controlado, não apresentam resultados idênticos quando testados no ambiente real. Além disso, desconsideram o livre arbítrio ou a automotivação ao entenderem que o comportamento é resultante apenas de respostas *versus* estímulos.

Crítica semelhante é feita por Bergamini (1997) ao condicionamento operante que, segundo ela, limitam os aspectos motivacionais ao condicionamento dirigido por alguém que controla os estímulos necessários a provocá-la.

Já as teorias cognitivas, da experiência, da equidade e da atribuição, segundo a mesma autora, desconsideram as diferentes perspectivas de cada indivíduo e as características do trabalho e a própria organização, enquanto que a classificação das necessidades propostas por Maslow e as teorias de Murray, Alderfer, Deci e Ryan não apresentam testes empíricos.

Não obstante o conteúdo de suas observações, Bergamini (1997) salienta que somente a análise conjunta de todos os estudos sobre motivação poderá auxiliar no entendimento adequado de tão complexo tema.

A professora de Harvard, Teresa M. Amáble, por outro lado, tem desenvolvido pesquisas sobre as influências da motivação sobre o potencial criativo. Para ela o processo de geração de novas idéias possui três componentes: raciocínio criativo, expertise e motivação.

A ampliação da abordagem para além dos limites da geração pura e simples de idéias novas e úteis acrescenta dois fatores importantes ao processo criativo: a habilidade que tem o indivíduo para fazer algo em seu trabalho e o que de fato essa pessoa vai fazer. A motivação reside no segundo, ou seja, no modo pelo qual alguém vai comportar-se no desenrolar de suas ações em busca de algo novo.

De qualquer modo, o exame da literatura demonstra que há vínculos importantes entre a criatividade, a motivação e a geração do conhecimento que devem ser constantemente monitorados pelos administradores do intangível nos meios organizacionais.

#### 1.4 O aprendizado organizacional

Ulrich (2001) relaciona alguns fatores que foram determinantes para a quebra de paradigmas na administração de talentos e competências humanas essenciais:

- a) a concorrência mercadológica tem apontado que o único diferencial competitivo são os colaboradores da organização;
- b) o conhecimento passou a se um elemento extremamente valorizado;
- c) a informação tornou-se uma potente arma empresarial.

Em decorrência disto, a capacidade de criar, gerir e transferir conhecimentos no seu ambiente constitui-se em diferencial ente as empresas no mercado. Fala-se, portanto, das *learning organizations*, definidas por Senge (2001, p. 3) como sendo (...) *as organizações onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas assim de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente.*

Nonaka; Takeuchi (1997) consideram que o aprendizado organizacional deve resultar em melhoria contínua de todas as atividades, desenvolvimento de novas aplicações a partir de seus próprios sucessos e inovação contínua como processo organizado.

Percebe-se, portanto, que as mudanças no ambiente empresarial estão intimamente relacionadas com o aprendizado organizacional, de modo que as empresas necessitam observar as nuances do mercado e ajustarem-se, no comportamento, a essas tendências dos processos administrativos.

Gavin (*apud* FLEURY; FLEURY, 1997), apontam cinco vias pelas quais as organizações aprendem: resolução sistemática de problemas, experimentação, experiência passada, circulação do conhecimento e experiências vivenciadas por outras empresas.

Senge (2001) vê na aprendizagem generativa e na aprendizagem adaptativa as duas formas de aprendizagem dentro das empresas e estabelece cinco disciplinas fundamentais para o surgimento das *learning organizations*: raciocínio sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, objetivo comum e aprendizado em grupo.

Por outro lado, Baseando-se na teoria de sistemas de Von Bertalanffy, Kolb (1997) considerou que as organizações aprendem em decorrência de suas interações com o ambiente e desenvolvem modos de aprendizado semelhantes aos processados pelos indivíduos.

Para Nonaka; Takeuchi (1997) o conhecimento organizacional é resultante da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, através da socialização,

organizacional como uma fonte de expansão e solidificação do conhecimento individual na empresa.

Choo (1998) acrescenta a esse contexto o conhecimento cultural e o define como sendo o resultado das estruturas afetiva e cognitiva que habitualmente são utilizados pelos membros das organizações para perceber, explicar, avaliar e construir a realidade. Com isso, o autor ressalta que o aprendizado empresarial se faz também considerando as experiências pretéritas, consubstanciadas em normas internas, políticas e metas da organização.

Embora o conceito de aprendizado individual possa aplicar-se às organizações, nelas ele se amplia para considerar que no ambiente empresarial esse processo ocorre por meio de percepções, conhecimentos e modelos mentais compartilhados, apoiado nos diversos elos formados pelos principais indivíduos tomadores de decisão.

Por fim, Garvin *et al* (1998) alerta para o fato de que o aprendizado organizacional eficaz não é meramente reativo e sim intencional, conectado aos objetivos e estratégia empresariais, focado em aprender como melhorar o conhecimento interno existente, a criar o novo conhecimento (inovação) e a disseminar ou transferir o conhecimento para as diversas áreas da organização.

### 1.5 A gestão do conhecimento nas organizações

Muitas empresas têm se apercebido da importância de se dispensar correto tratamento aos seus ativos do conhecimento. Esse tratamento diferenciado implica em desenvolver a capacidade organizacional de criar, gerenciar e distribuir conhecimento com efetividade e eficácia.

Para tanto, há de se ter em mente os modos como o conhecimento é adquirido e de formas ele pode ser usado como facilitador para os objetivos organizacionais.

Assim, pode-se afirmar que a gestão do conhecimento não se resume na administração adequada de informações, mas, especialmente, no domínio dos processos que exercem influências sobre o ativo do conhecimento.

Conseqüentemente, a organização que se dispõe a gerenciar seus valores intelectuais, deve definir ações que lhes permitam:

- a) criar e expandir os conhecimentos existentes;
- b) analisar e selecionar os conhecimentos disponíveis compatíveis com os objetivos empresariais;

- c) classificar os conhecimentos reconhecidamente importantes para a organização, de acordo com sua natureza e aplicabilidade, transformando-o em agregado competitivo.

Barroso (1999) define gestão do conhecimento como sendo a maneira pela qual a empresa identifica e mapeia os seus ativos intelectuais, ao mesmo tempo em que permite a geração de novos conhecimentos que resultem em vantagens frente à concorrência. Para tanto, necessário se faz que a empresa crie mecanismos que permitam à corporação amplo acesso e compartilhamento de informações com o uso de tecnologias adequadas.

Alguns pesquisadores têm se empenhado em classificar os modos pelos quais as empresas têm desenvolvido esse mister. Rebecca Barclay e Philip Murray (*apud* BARROSO, 1999), apresentam três grupos de abordagens praticadas pelas organizações:

- a) **abordagens mecanicistas**, como sendo aquelas centradas na utilização de recursos que possam melhorar sua *performance* organizacional. O uso da tecnologia para a disponibilização do maior volume de informações possível é visto como suficiente à gestão do conhecimento;
- b) **abordagens cultural e comportamental** que têm como foco a inovação e a criatividade e dispensa menos atenção a alavancagem dos recursos existentes e na conversão do conhecimento tácito em explícito. Atribuem importância à mudança cultural da organização, justificando que em ambientes de intensa informação são desenvolvidas algumas distorções em relação aos objetivos empresariais. Ao contrário da mecanicista, essas abordagens entendem que a tecnologia e métodos tradicionais não se apresentam suficientemente capazes de solucionar “problemas de conhecimento” e por vezes são evocadas teorias do comportamento de grandes sistemas. Consideram, por fim, que o que importa é o processo e não a tecnologia e que nada muda se não houver efetivo envolvimento das gerências;
- c) **abordagens sistemáticas**, voltadas para a análise racional dos “problemas de conhecimento”, procurando resolvê-los a partir das seguintes suposições:
  - ✓ o que importa são os resultados sustentáveis, não o processo, a tecnologia ou sua definição de conhecimento;
  - ✓ nenhum recurso pode ser utilizado senão após estar devidamente modelado e, preferencialmente, explicitado;
  - ✓ as soluções podem ser encontradas nas mais diversas tecnologias e

- ✓ por serem importantes, as questões culturais devem ser avaliadas de forma sistemática e as políticas e práticas de trabalho alteradas, se necessário for.
- ✓ Independentemente da direção que se adote para a consecução do processo, as organizações necessitam desenvolver, paralelamente, modos de avaliação de seu capital intangível.

Sveiby (2001) registra ao menos quatro categorias de metodologias de avaliação, resumidamente definidas como:

**DIC - *Direct Intellectual Capital Methods*:** estimam o valor monetário dos ativos intangíveis pela identificação dos seus vários componentes que, quando estimados, podem ser diretamente avaliados de maneira direta ou como um coeficiente agregado.

**MCM - *Market Capitalization Methods*:** Calculam a diferença entre a capitalização de mercado de uma companhia e os ativos dos acionistas (*stockholders' equity*) como o valor de seus recursos importantes ou ativos intangíveis.

**ROA - *Return on Assets Methods (ROA)*:** A média das receitas antes dos impostos de uma empresa em um determinado período é dividida pela média de valor dos seus ativos tangíveis. O resultado é o ROA (*return on assets* – retorno sobre ativos), que é então comparado com a média do seu segmento. A diferença é multiplicada pela média dos seus ativos tangíveis para calcular a média anual de receitas dos intangíveis. Dividindo a média superior pelo custo médio de capital ou uma taxa de juros, pode-se obter uma estimativa do valor dos Ativos Intangíveis ou Capital Intelectual.

**SC - *Scorecard Methods*:** Os vários componentes de ativos intangíveis ou do capital intelectual são identificados e os indicadores e os deslocamentos predeterminados são gerados e relatados nos *scorecards* ou como gráficos. Os métodos do SC são similares aos métodos de DIC, pois se espera que nenhuma estimativa seja feita sobre o valor monetário dos Ativos Intangíveis. Um deslocamento predeterminado composto pode ou não pode ser produzido.

Inquestionavelmente, a dimensão dada pelos teóricos contemporâneos à correta administração dos ativos intangíveis tem sido ratificada pelo próprio mercado e isso pode ser constatado no fato de que as organizações têm se utilizado dessas metodologias específicas para avaliarem adequadamente o seu potencial nesse segmento.

A discussão sobre a importância do conhecimento no contexto organizacional não é recente, muito embora sua sedimentação tenha ocorrido nos últimos anos, fortemente influenciada pelos trabalhos de Peter Senge. Simultaneamente, a gestão desse conhecimento tem passado pela criação de funções específicas nas empresas, a exemplo dos gerentes do conhecimento, funções essas independentes e sediadas no *staff* organizacional e ligadas à área de gestão de pessoas e à informática.

Concomitantemente, percebem-se transformações na relação entre empresas e consumidores e empresa e colaboradores, que também tem exigido a adequação de comportamentos às novas exigências mercadológicas. Mas que isso, as mutações nos níveis de concorrência surgidas a partir de meados do século XX, levaram as organizações a buscarem alternativas diferenciadas e inéditas que resultem em diferencial competitivo.

Para Sveiby (2000), o conhecimento é um recurso valioso que quando adequadamente usado resulta em infinita capacidade criativa. Conseqüentemente, manter-se no mercado futuro exigirá, cada vez mais, que as empresas saibam transformar informações em conhecimento, utilizando-o para a obtenção de resultados positivos, diversificando mercados e satisfazendo plenamente seus clientes.

Hamel; Prahalad (1995), consideram que as empresas devem refletir sobre a maneira de avaliar seu posicionamento frente ao seu setor, não trabalhando unicamente com focos imediatistas, mas principalmente aprendendo a construir cenários futuros. Isso importa em considerar que o diferencial de competitividade vincula-se, principalmente, a aspectos futuros e ao comportamento do segmento onde se acha a empresa. A liderança no mercado, segundo os autores, liga-se à capacidade empresarial de criar e dominar as oportunidades emergentes, reconhecendo que a liderança das *core competences* precede a de produtos (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p.27).

Essas considerações resultam no entendimento de que a obtenção de vantagem competitiva fundamentada no conhecimento exige que as organizações o gerenciem de modo permanentemente ativo e independente de qualquer colaborador. Sob essa ótica, o êxito empresarial passa a ser a possibilidade de as organizações dominarem as habilidades consideradas importantes aos seus clientes, o que implica em entender que os concorrentes passam a ser aqueles que possuem uma base estruturada de habilidades-chave para o setor e não os que possuem produtos similares.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Nonaka; Takeuchi (1997) demonstram que o sucesso de muitas empresas japonesas não se limita aos aspectos financeiros, governamentais

ambientes organizacionais, apoiando-se no capital intelectual para promoverem constantes inovações, não só em seus bens e serviços como também em seus sistemas gerenciais.

Como se viu ao longo deste artigo, essas influenciam a capacidade das empresas de criar, gerir e transferir conhecimento no seu ambiente, tornando essa habilidade em diferencial entre as empresas concorrentes. Partindo desse pressuposto, conhecer os mecanismos pelos quais se dá esse processo torna-se fundamental à consecução dos resultados pretendidos.

A importância de tal mister pode ser sintetizada nas afirmações de Nonaka; Takeuchi (1997) no sentido de que *Criar novos conhecimentos significa, quase que literalmente, recriar a empresa e todos dentro dela em um processo contínuo de co-renovação organizacional e pessoal. (...) Não é responsabilidade de uns poucos eleitos – um especialista em pesquisa e desenvolvimento, planejamento estratégico ou marketing – mas sim de todos na organização.* (p.10)

### 1.7 A importância do complexo de Franca na produção, comercialização interna e exportação do calçado nacional

A cidade de Franca é o segundo maior produtor de calçados do país e conta com aproximadamente 360 empresas dedicadas basicamente à produção de calçados masculinos. Respondendo por 6% da produção nacional de calçado e por 3% das exportações totais, o pólo de Franca conta também com produtores de insumos como solados, adesivos, curtumes, máquinas e equipamentos, além de instituições voltadas para a difusão de inovações tecnológicas e gerenciais.

As indústrias são basicamente de origem familiar e o setor calçadista é responsável por aproximadamente 20.000 empregos diretos. A parte esmagadora do pólo calçadista de Franca é composta por micro e pequenas empresas. Somente 20% das empresas podem ser consideradas médias e 10% são de grande porte.

Grande parcela do segmento subcontrata parte da produção na etapa de pesponto e de costura manual – processo mão-de-obra intensivo – o que estimula e explica o aparecimento de microempresas especializadas apenas nessas tarefas. Essa subcontratação de mão-de-obra, obviamente, implica na redução de encargos sociais, custos de admissão e demissão de funcionários nas empresas de porte mais expressivo.

A realização desta pesquisa descritiva, embasada em estudo exploratório a partir da revisão teórica, tem como objetivo básico detectar se as indústrias calçadistas no pólo de Franca, interior paulista, adotam práticas ligadas à gestão do conhecimento. A utilização dessas práticas para ganhos de competitividade e a influência das áreas de gestão de pessoas no delineamento estratégico empresarial.

## 2.1 Metodologia da pesquisa de campo

O processo metodológico adotado observou os seguintes pontos:

- 1) **pesquisa tipo** descritiva embasada em estudo exploratório com levantamentos de campo;
- 2) **a população da pesquisa** foi composta pelo universo das 114 empresas filiadas ao Sindicato da Indústria de Calçados de Franca - SP;
- 3) **a amostra** idealizada, do tipo probabilística e estratificada proporcional, envolveu 103 organizações. Em função do cuidado em relação à devolução dos questionários que poderia inviabilizar o estudo, a amostra envolveu quase a totalidade das empresas filiadas, 90,35%;
- 4) a característica para a **segmentação** das empresas foi o número de funcionários. Formando, assim, estratos distintos, a saber: microempresa -até 50 funcionários; pequena empresa de 51 a 250 funcionários; média empresa – de 251 até 500 funcionários; e grande empresa acima de 500 funcionários;
- 5) **pré-teste** foi efetuado em 3 empresas da amostra e exigiu certa adequação das perguntas, do **tipo fechadas**, em função das dúvidas expressas pelos respondentes durante a aplicação do questionário;
- 6) **a coleta de dados** em campo foi feita com a utilização de questionário composto de 19 itens que, depois de agrupados, deram origem às três **variáveis básicas** da pesquisa: ((1) práticas de gestão do conhecimento, (2) percepção da área de talentos e competências humanas essenciais como parceira estratégica, e (3) a ciência da importância da gestão do conhecimento para a competitividade);
- 7) **para evitar o efeito halo**, a ordem das questões foi sorteada, assim a sua numeração no questionário não obedeceu à distribuição das variáveis da



- 8) **sistema de aplicação** dos questionários com entrega e busca pessoais;
- 9) os respondentes foram orientados e informados de que não haveria **identificação** das empresas ou dos respondentes nos resultados;
- 9) para **medição** dos resultados optamos pela escala intervalar (padrão Likert), situada entre um e quatro, representando relativamente às proposições apresentadas: (1) a total discordância do respondente, (2) a sua discordância parcial, (3) a sua parcial concordância e (4) a sua concordância total. Relativamente à utilização da escala de medição para fins analíticos, definimos cinco graduações convencionando que a junção dos pontos escalares 3 e 4 indicassem a tendência de aderência do respondente à proposição apresentada, resultando na seguinte conformação: (1) discordância total; (2) discordância parcial; (3) concordância relativa; (4) concordância plena; e (3 e 4) tendência à concordância.

## 2.2 As variáveis do questionário

O questionário foi elaborado, com todas as questões a serem respondidas do tipo fechadas tendo em vista a análise final a partir de três grupos de variáveis. A fim de evitar o efeito *halo*, como assinalado na parte da metodologia desse artigo, as questões foram intercaladas e a sua ordem no questionário foi sorteada. O número das perguntas pertinentes a cada questão está assinalado abaixo nos quadros explicativos 1, 2 e 3.

<b>Variável-1 (V.1)</b>	Avaliação de ativos, captação e disseminação do conhecimento, uso da tecnologia e incentivo ao autoconhecimento	
	4	Utilização de instrumentos que permitam a avaliação dos ativos intangíveis da empresa.
	5 e 7	Captação do conhecimento individual e sua disseminação para toda a empresa.
	6	Uso da tecnologia para a disseminação do conhecimento em toda a organização.
	13	Incentivo aos colaboradores para o auto-aprimoramento e desenvolvimento.
	Incentivo à criatividade e atenção ao ambiente motivacional da organização.	
	2	Avaliação, promoção e remuneração baseadas nas contribuições dos colaboradores com novas idéias aplicáveis à melhoria de processos e produtos.
	11	Avaliação rotineira e sistemática de novas idéias dos colaboradores
	17	Atribuição de importância ao clima motivacional dos colaboradores
	Prática de rotinas e procedimentos que resultem em aprendizado organizacional.	
	9	Execução de tarefas por equipes multifuncionais.
	12	Aprendizado por intermédio dos próprios erros

QUADRO 1

Variável 1: Adoção de práticas de gestão do conhecimento (ou de políticas alinhadas à gestão de conhecimento)

<b>Variável-2 (V.2)</b>	A RH como parceira e efetiva participante na formulação da estratégia empresarial.	
	14	Contratação de colaboradores focada na estratégia.
	15	Desenho de cargos adaptados aos ocupantes.
	16	Treinamentos moldados às necessidades estratégicas.
	18	Participação da área de gestão de pessoas na formulação da estratégia empresarial.
	19	Políticas de retenção dos colaboradores alinhados à estratégia e objetivos empresariais.

QUADRO 2

Variável 2: Percepção de talentos e competências humanas essenciais como parceira estratégica

Variável-3 (V.3)	Visão da gestão do conhecimento como instrumento de ganho de competitividade frente ao mercado	
	1	Uso da inovação de produtos como diferenciador da empresa frente à concorrência.
	3	Consciência do que vem a ser a gestão do conhecimento e seus reflexos sobre a competitividade.
	8	Detenção de vantagem competitiva em função da utilização do conhecimento interno.
	10	A gestão do conhecimento vista como instrumento de ganho de competitividade

QUADRO 3

Variável 3: A Importância da gestão do conhecimento para a competitividade

### 2.3 Modificação da amostragem idealizada

Mesmo com todo o cuidado de entregar e buscar os questionários pessoalmente, a sua devolução não passou de 48%, o que perfaz 42,11% da população pesquisada e 46,60% da amostra.

Como o universo era de 114 empresas e a amostra consistia em 103 dessas empresas (ou 90,4%), consideramos que a sua representatividade em relação ao universo pesquisado não perdeu a significância. O desvio maior foi no item estratificação proporcional. Somente de 20,5% das microempresas que participariam da pesquisa devolveram os questionários respondidos.No restante dos segmentos os índices de retorno situaram-se entre 51,6% - nas pequenas empresas e 60% nas médias. As respostas das grandes empresas foram de 57,1%. A partir dos dados obtidos o erro amostral foi de 10,8% - grande para pesquisas sociais que aceiram um erro de até 5%.

Os índices mais expressivos se verificam nas empresas com maior número de funcionários e como o trabalho tem seu foco central no fator humano das organizações o perfil de empresas respondentes nos permite concluir a pesquisa e considerar válidos os seus resultados.

### 2.4 Análise dos dados

Procuramos elucidar as seguintes questões:

**Questão 1:** As indústrias calçadistas de Franca adotam práticas alinhadas à gestão do

conhecimento?

**Questão 2:** As áreas de gestão de pessoas (áreas de recursos humanos) dessas indústrias são consideradas parceiras estratégicas e participam efetivamente da formulação das diretrizes organizacionais?

**Questão 3:** As indústrias de calçados de Franca vêem a gestão do conhecimento como elemento importante para o ganho de vantagem competitiva?

Para avaliação dos dados coletados foi utilizada a estatística descritiva, aplicando-se critérios de medidas de tendência central e de dispersão, além das distribuições de frequências (absoluta e relativa).

Os dados foram segmentados por porte de empresas e, ao final, considerados como conjunto único de toda a amostra.

Essas tabulações permitiram-nos concluir, relativamente aos problemas formulados que:

**Questão 1** (Variável 1: Adoção de Políticas de gestão do conhecimento)

55,42% dos participantes da amostra demonstraram concordância relativa com as **proposições** apresentadas para a variável 1. Se considerarmos a somatória das respostas que apontaram concordância parcial (3) e as que indicaram plena concordância (4), pouco mais da metade das empresas pesquisadas afirmaram adotar políticas que demonstram a utilização do conhecimento de seus colaboradores. Para o intervalo escalar de 1 a 4, utilizado no instrumento de pesquisa, a junção das respostas consideradas obteve a média harmônica de 2,18. Quando considerada a amostra estratificada observamos que a maior tendência de utilização de práticas de gestão (3-4) concentrou-se no segmento das grandes empresas (65,28%), seguindo-se as pequenas empresas (60%), as microempresas (52,22%) e as médias empresas (50%).

A análise das opções isoladamente revela, contudo, que não há nas indústrias componentes da amostra à adesão plena a tais práticas, considerando que apenas 24,58% dos respondentes concordaram com as questões apresentadas, 30,83% concordou em parte e 30,42% discordaram muito.

Isso nos permite concluir que as práticas que demonstram a gestão do conhecimento organizacional são assimiladas totalmente por quase um quarto das indústrias pesquisadas, essas empresas encontram-se concentradas, em quase dois terços, no segmento de grande porte.

**Questão 2** (Variável 2: Área de talentos e competências humanas essenciais como parceira estratégica)

Ao se considerar a concordância relativa (escalas 3-4), pode-se afirmar que as áreas de gestão de pessoas das empresas selecionadas participam, em menor ou maior grau, nas decisões pertinentes à estratégia organizacional. Isso é verificado quando registramos que 65,42% dos respondentes optaram por escolher alternativas que demonstravam anuências (parcial e total) com as questões apresentadas. A maior concentração de respostas aderentes ocorreu no rol das grandes empresas (78,13%), mantendo-se certa proximidade entre os resultados referentes às pequenas e médias indústrias. As microempresas manifestaram concordância mediana.

A opção 4 da escala não obteve nessa variável adesão expressiva, mantendo-se próxima da frequência percebida para a opção 3. Mas, é importante considerar que entre essas duas escalas de medição e as escalas de discordância (1 e 2) há diferenciais mais elásticos que os registrados na variável anterior. Isso nos permite avaliar que as organizações da amostra não consideram que as suas áreas de gestão de pessoas estejam totalmente integradas ao contexto estratégico. Apesar disso, essas empresas adotam algumas posturas internas que fazem-nas mais flexíveis e adaptáveis às exigências de mercado e necessidades internas.

**Questão 3** (Variável 3: Gestão do conhecimento para a competitividade)

Na somatória das respostas nas escalas 3 e 4, dois dos estratos pesquisados podem ser avaliados como fortemente voltados para a competitividade estruturada no conhecimento organizacional. Tal se verifica ao considerarmos que 84,38% das pequenas empresas e 83,33% das grandes empresas responderam de modo a considerarem a gestão do conhecimento como um instrumento de ganho de competitividade. A análise da variável na amostra como um todo revelou semelhante tendência, já que a frequência relativa para as respostas nas classes intervalares 3 e 4, conjuntamente, foi de 74,48%.

A análise da concordância plena (4) ratifica essa avaliação, pois a frequência dessa opção na amostra atingiu 42,19%, o maior índice do grupo. As opções que indicam discordância (1-2) tiveram menos adesão, atingindo os baixos percentuais de 7,81% e 17,71%.

Esses indicadores nos levam à conclusão de que as indústrias pesquisadas vêm na gestão do conhecimento um elemento de elevada importância para o seu diferencial competitivo.

A aglutinação de todas as frequências relativas para a junção dos pontos escalares 3 e 4 (tendência à concordância), apuradas para as variáveis estudadas, encontra-se na tabela 1.

Tabela 1: Frequências relativas por variável e estrato

Classificação	Variável	Variável	Variável
<b>Microempresas</b>	52,22%	51,11%	58,33%
<b>Pequenas</b>	60,00%	65,00%	84,38%
<b>Empresas Médias</b>	50,00%	68,00%	66,67%
<b>Empresas Grandes</b>	65,28%	78,13%	83,33%
<b>Empresas Amostra</b>	55,42%	65,42%	74,48%

Embora não possamos, por critérios científicos, inferir esses resultados a todo o pólo calçadista de Franca, nos permitimos supor que tais características possam ser ampliadas às demais empresas já que a amostra utilizada reuniu os quatro estratos verificáveis naquele *cluster*, podendo, conseqüentemente, ser considerada como representativa daquela população. Consideramos que um gráfico vale mais que mil palavras. Dos gráficos elaborados com as variáveis da pesquisa torna-se clara a apreciação de cada variável nos segmentos pesquisados e no total da amostra.

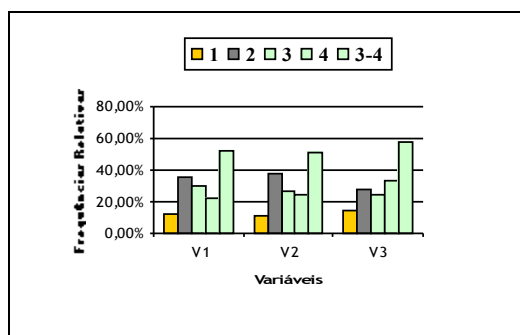


GRÁFICO 1 – Histograma microempresas  
empresas

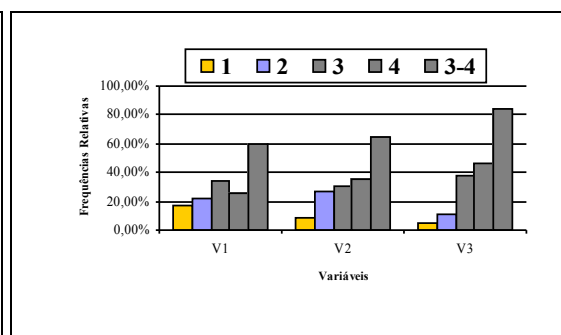


GRÁFICO 2 – Histograma pequenas  
empresas

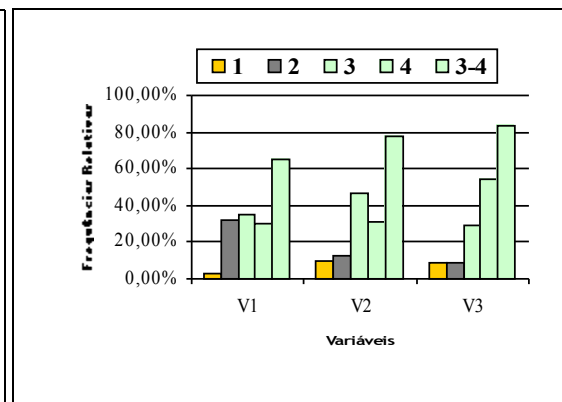
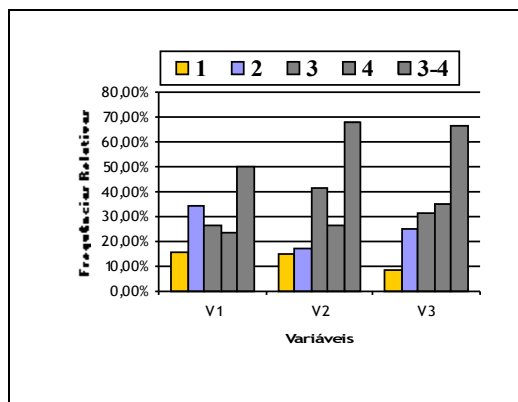


GRÁFICO 3 – Histograma médias empresas GRÁFICO 4 – Histograma grandes empresas

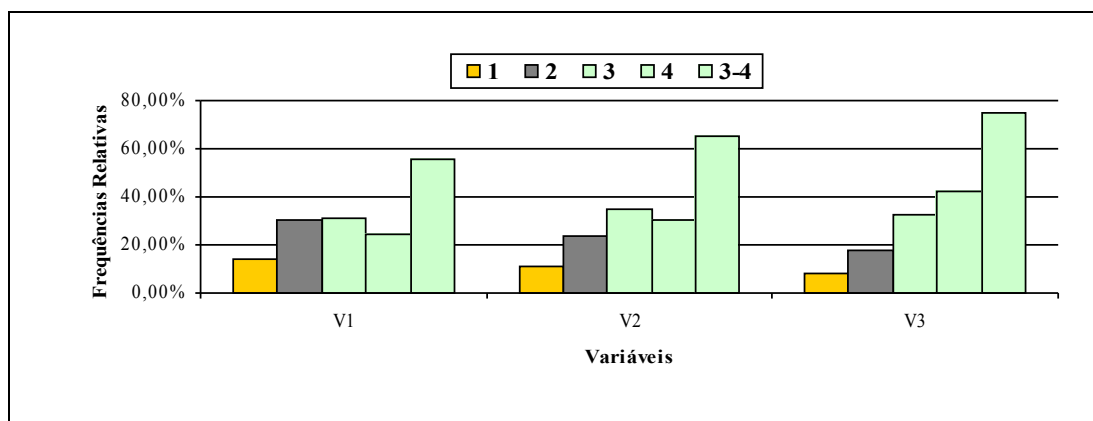


GRÁFICO 5 – Histograma amostra total

Os gráficos tornam nítida a percepção de que as organizações pesquisadas consideram importante a utilização da gestão do conhecimento para ganhos de competitividade (V3), têm a ciência clara da necessidade da utilização dos talentos humanos como parceiros na elaboração de estratégias (V2), mas ainda estão defasadas em relação á adoção de políticas que visam à implantação e a efetiva utilização da gestão do conhecimento (V1).

## 2.5 Considerações finais

Esse tópico concentra-se na síntese das principais conclusões da presente pesquisa, bem como a exposição das suas limitações e às recomendações para estudos futuros sobre o tema. A análise das variáveis do conjunto de dados obtidos por meio dos questionários aplicados, evidencia uma clara tendência para a valorização da gestão do conhecimento como instrumento que proporciona ganhos de competitividade. Excluindo as microempresas, um

número significativo (de mais de 80%) de empresas revelou a sua preocupação com a importância da desse item para avanços na competitividade.

Essa percepção, contudo, não foi traduzida ainda em ação, tendo em vista que ao verificar as práticas das empresas de Franca, apenas a metade das empresas pesquisadas afirmou adotar algum tipo de políticas que efetivamente visam o aproveitamento e a disseminação do conhecimento dos seus colaboradores. Quanto à concepção área de recursos humanos como parceiro efetivo e participante na formulação da estratégia empresarial, as respostas obtidas permitem a dedução que essa área não está totalmente integrada ao contexto estratégico das empresas pesquisadas.

A análise isolada das opções nos permite concluir que as práticas que demonstram a gestão do conhecimento organizacional são assimiladas totalmente por apenas um quarto das indústrias pesquisadas e essas empresas encontram-se concentradas, em quase dois terços, no segmento de grande porte. Essa constatação dá sentido ao título do presente artigo. Há, de fato, um impasse entre a teoria e a prática na gestão do conhecimento na indústria calçadista de Franca.

As principais limitações foram concentradas na imensa dificuldade encontrada em obtermos retorno dos questionários, embora entendamos que a natural resistência dos respondentes não tenha invalidado este trabalho. Outra limitação, que pretendemos eliminar em um trabalho futuro com a utilização dos mesmos dados é a aplicação de análise fatorial que enriqueceria o estudo. Mesmo assim, acreditamos ter obtido resultados altamente positivos, coerentes com os objetivos traçados e que ampliam o conhecimento acerca do problema central da pesquisa.

Para o futuro sugerimos a abordem o tema sob os seguintes enfoques:

- Análise das influências da gestão do conhecimento sobre o resultado financeiro das empresas;
- Medição do impacto provocado pela gestão do conhecimento sobre o nível de competitividade empresarial;
- Mensuração da importância das ferramentas tecnológicas no processo de gestão do conhecimento.

### **3 - Referências**

NONAKA I.; TAKEUCHI, H. **Criação e Conhecimento na Empresa**: como as empresas



OLIVEIRA, Moacir de M. Junior. Contribuições para uma taxonomia do conhecimento organizacional e sua administração estratégica. In **Anais do 23º. ENANPAD**. Foz do Iguaçu, 1999. Disponível em [www.informal.cm.br/artigos/AE24.htm](http://www.informal.cm.br/artigos/AE24.htm). Acesso em 20/06/2004.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **1 to 1**: um guia executivo para entender e implantar estratégias de *customer relationship management*. São Paulo: Peppers & Rogers Group do Brasil, 1.ed. 2000.

PLSEK, Paul E. **Working Paper: Models for the Creative Process**. 1996. Disponível em: <http://www.directedcreativity.com/pages/WPModels.html#PageTopWPModels>. Acesso em 25/02/2005, 21h15m.

PROSCURCIN, Pedro. A moderna organização do trabalho: evolução e reflexos no mercado de trabalho. **Revista Álvares Penteado**, v.3, mo. 7, dez/2001. p.63-80.

REMOND, René. **O Século XIX: 1815-1914**: introdução à história do nosso tempo. São Paulo: Cultrix, 1976.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen. **Comportamiento Organizacional**. 8.ed. México: Prentice Hall, 1999. p. 166-183.

SANTANA, Silvina; DIZ, Henrique. Cultura e aprendizagem organizacional. **Revista Portuguesa de Gestão**. Lisboa: Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial, 2000. Disponível em: <http://www.indeg.org/rpbgrpg4/cultura.html>. Acesso em 14/08/2003, 13:45m.

SANTOS, José L. dos. **O que é cultura**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

SENGE, Peter. As cinco disciplinas. **Revista HSM Management**, ano 2, no. 9, julho/agosto, 1998, p.82-88.

\_\_\_\_\_ **A Quinta Disciplina**: teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 2001.

SENGE, Peter et al. **A Dança das Mudanças**: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS DE FRANCA. **Informações Gerais sobre o Setor Calçadista**. Franca, 2003, 3p.

SIRIANNI, Carmen. A Força das Equipes. **Revista HSM Management**, ano 1, no. 15, p.86-90, nov/dez, 1997.

SOUZA, César. Competitividade ou Clientividade? **Intermanagers**. Disponível em

SOUZA, Edela L.P. de. **Clima e Cultura Organizacional**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blucher, 1978.

STARKEY, K. **Como as Organizações Aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

SVEIBY, Karl E. O valor do intangível. **Revista HSM Management**, São Paulo, ano 4, no. 22, p. 66-69, set./out., 2000. Entrevista concedida à Revista HSM Management.

TAFNER, Malcon A. As Redes Neurais Artificiais: Aprendizado e Plasticidade. **Revista Cérebro e Mente**, no. 5, março/maio, 1997. Campinas: Núcleo de Informática Biomedica, Universidade Estadual de Campinas. Disponível em <http://www.epub.org.br/cm/n05/tecnologia/plasticidade2.html>. Acesso em 25/09/2004, 22h40m.

TERRA, José C.C. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial; uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio, 2000.

TOFFLEWR, Alvin. TOFFLER, Heid A . **Criando uma Nova Organização**: a política da terceira onda. São Paulo – Rio de Janeiro: Record, 1999, 6.ed.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de Pessoal**: desenvolvimento de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1992. p. 13-22; 160-170.

ULRICH, Dave. **Os Campeões de Recursos Humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura 2001.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de recursos humanos. São Paulo: Futura, 2001.

WU, J. *Business intelligence: What is business intelligence?* **DM Review on line**, Fevereiro/2000. Disponível na internet em <http://www.dmreview.com/master.cfm?NavID=198&EdID=1924>>. Acesso em 16/07/2004, 23h50m.

ZARIFIAN, P. e SALERMO, M.S. Organização e produção industrial de serviços. **Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP**, Departamento de Engenharia de Produção. BT/PRO/041, São Paulo, 1997.

Artigo recebido em 20/04/2005

Artigo aprovado em: 02/05/2005