



VII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

**A INFLUÊNCIA DOS GESTORES NAS PRÁTICAS DE
COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO: ESTUDO
MULTICASOS NAS INDÚSTRIAS DE REVESTIMENTOS CERÂMICOS
DO SUL DE SANTA CATARINA**

JAQUELINE BITENCOURT LOPES

UNESC - Universidade do Extremo Sul Catarinense

SILVIO PARODI OLIVEIRA CAMILO

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CRISTINA KEIKO YAMAGUCHI

UNIPLAC - Universidade do Planalto Catarinense

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior



A INFLUÊNCIA DOS GESTORES NAS PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO: ESTUDO MULTICASOS NA INDÚSTRIA DE REVESTIMENTO CERÂMICOS DO SUL DE SANTA CATARINA

Resumo

O compartilhamento do conhecimento é uma das alternativas para propiciar mudanças significativas no âmbito organizacional. Nesta direção, a promoção de novos métodos e processos impulsiona a troca de conhecimentos entre os atores envolvidos, contribuindo para o desenvolvimento das organizações. A literatura que se debruça sobre esses campos afirma que a socialização de conhecimento entre indivíduos, grupos e a organização, inclusive com a utilização de tecnologias, promove a geração de conhecimentos explícito e tácitos, incentivo, todavia, á produção de inovação. Sob o aspecto metodológico, este estudo está amparado mediante abordagem qualitativa, com objetivos descritivos e exploratórios. Como estratégia de pesquisa realizou-se um estudo multicasos em cinco empresas associadas ao Sindicato da Indústria Cerâmica – Criciúma (SINDICERAM). Como técnica de investigação, para a coleta de dados, utilizou-se a entrevista, o qual estrategicamente dividiu-se em dois grupos, sendo gestão e operacional, com o objetivo de averiguar o posicionamento das duas hierarquias em cada empresa correspondente ao grupo amostral deste trabalho. O posicionamento das empresas estudadas retroalimenta tais práticas de compartilhamento de conhecimento, sendo que em apenas uma não se identificou esse nível de integração, podendo a deficiência na inovação, estar atrelada a este fator, corroborando com o posicionamento literário.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Compartilhamento do Conhecimento. Organizações.

Abstract

The sharing of knowledge is one of the alternatives to bring about significant changes in the organizational scope. In this direction, the promotion of new methods and processes impels the exchange of knowledge among the actors involved, contributing to the development of organizations. The literature that deals with these fields affirms that the socialization of knowledge among individuals, groups and the organization, including the use of technologies, promotes the generation of explicit and tacit knowledge, but encourages the production of innovation. Under the methodological aspect, this study is supported by a qualitative approach, with descriptive and exploratory objectives. As a research strategy, a multisite study was carried out in five companies associated with the Union of the Ceramic Industry - Criciúma (SINDICERAM). As a research technique, the interview was used to collect data, which was strategically divided into two groups, being management and operational, with the objective of ascertaining the positioning of the two hierarchies in each company corresponding to the sample group of this group job. The positioning of the studied companies feedback such practices of knowledge sharing, and in only one, this level of integration has not been identified, and innovation deficiency can be linked to this factor, corroborating with the literary positioning.

Keywords: Knowledge management. Sharing Knowledge. Organizations.



1 INTRODUÇÃO

Refutar a importância da aprendizagem, seus antecedentes e reflexos, seria retornar a planos iniciais do campo. Desde o período antecedente aos anos 1990 os cognitivistas contemporâneos enfatizavam problemas de representação e uso do conhecimento, negligenciando um exame da sua natureza e aquisição (Reber, 1993). Sob esse âmbito, o êxito do compartilhamento do conhecimento é dependente de vários fatores que o induzem. Pois, pode ser estimulado de modo a gerar benefícios individuais e/ou coletivos nos processos organizacionais. Suas práticas e aderência às operações organizacionais e seu grau de institucionalização podem ser determinantes na rotinização interna (Huysman, 2002).

No campo organizacional, a partir de modos de vidas e idiosincrasias dos indivíduos, as interações, por meio do compartilhamento de experiências, promovem incentivos a novas ações e, com isso, promovem modificações, inovações e melhorias para produtos, serviços e processos. Daí a importância capital de atores sociais influentes no dinamismo organizacional. Visto que, inserir maquinários tecnológicos na organização é necessário, mas não é condição suficiente para garantir o desempenho das atividades, havendo, portanto, a indispensabilidade de aperfeiçoamento e interações de conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997; Terra, 2007; Trías de Bes & Kotler, 2011).

Considerando que o conhecimento é interconectado mediante dados e informações, determinado por estruturas sociais em uma sociedade complexa, naturalmente, como o tempo, não mantém na mesma forma de origem. Dado que não se tem igualdade dos meios culturais, de classe, raça, gênero, idade, etc., bem como entre seus subsistemas funcionais como a política, a economia, a ciência, a religião ou as artes (Adloff, Gerund & Kaldewey, 2015). Justamente por essa diversidade de influências, a literatura afirma que ainda assim, existem barreiras a serem superadas em relação ao empenho dos indivíduos perante as práticas de compartilhamento de conhecimento. Iniciando pela postura incentivadora do gestor e a identidade cultural da empresa (Nonaka & Takeuchi, 1997; Terra, 2007; Tidd & Bessant, 2015), estabelecendo o grau de liberdade dos colaboradores envolvidos nos processos dentro da cultura existente, dos limites das normas e valores (Huysman, 2002).

Organizações se diferem quanto aos processos de gerenciamento do compartilhamento de conhecimento e podem ser analisadas por diferentes perspectivas teóricas. Dentre as escolas de abordagem acerca da construção e do compartilhamento do conhecimento, este estudo adota a de perspectiva objetivista. Nessa linha, o conhecimento é criado, compartilhado e adquirido por meio de interações no mundo social e físico (Zhou & Nunes, 2015). Essa ótica converge com o percurso teórico e o empírico que sustenta a presente investigação.

Esta investigação foi desenvolvida com base no modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (1997). A partir dos pressupostos teóricos desenvolvido por esses autores, a presente investigação emprega procedimentos metodológicos no sentido de capturar práticas de incentivos internos à criação de conhecimento e suas formas de socializações, aliando aos efeitos reais para inovar produtos. Destaca-se a importância das contribuições intelectuais de Nonaka ao tema conhecimento organizacional. Por tudo isso, mereceu um conjunto de estudos por meio da coletânea nominada “*The Nonaka Series on Knowledge and Innovation*” em homenagem a sua liderança e a sua obra, nos estudos de conhecimento e inovação, liderada por Krugne. Neste trabalho, Teece (2013) realçou a influência de Nonaka, tanto na teoria de desenvolvimento como na prática de gestão. Anotou que suas profundas percepções sobre o processo de desenvolvimento de novos produtos lançaram luz sobre os papéis dos líderes e do meio gestores no processo de criação de conhecimento (p. 17).



Sendo assim, o objetivo geral é investigar como ocorre o compartilhamento do conhecimento entre os funcionários do setor de desenvolvimento de produtos na indústria de revestimentos cerâmicos, bem como a influência do gestor no incentivo a essas práticas.

Após a introdução, o trabalho apresenta a fundamentação teórica e em seguida os materiais e métodos da pesquisa. Posteriormente são analisados os resultados. Por fim, a conclusão do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nonaka e Takeuchi, *experts* em conhecimento organizacional, já afirmam em 1995 que a criação do novo conhecimento está relacionada, com maior intensidade, na adaptação dos conhecimentos tácitos já existentes do que na invenção de algo nunca experimentado e que não tenha um ponto de referência para o desenvolvimento. Isso nos permite crer e, todavia, evidenciar, a relevância do compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos, principalmente com os *cases* de sucessos apresentados por estes mesmos autores, em relação a algumas empresas japonesas, processo este que permite somar percepções, intuições, experiências e identidades, à medida que conta com a proatividade dos envolvidos para que sejam inseridos, tais ganhos, na organização. Percebe-se, todavia, que o ponto principal para o compartilhamento do conhecimento se encontra no próprio ser humano, visto que este carrega experiências necessárias para serem compartilhadas. Enfatizando, desse modo, a importância de funcionários proativos e gestores incentivadores para que se obtenha o sucesso esperado nas práticas de compartilhamento.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a organização que incentiva a criação do conhecimento por meio de práticas de socialização, está propícia a impulsionar com relevante êxito o desenvolvimento das atividades, isso devido à participação e engajamento dos funcionários, os quais passam a sentir-se ainda mais interagidos com o negócio. Zhang, Zhou e Mckenzie (2013) destacam que a criação do conhecimento tem se tornando uma questão estratégica central para a prosperidade das organizações.

Todavia, o medo da exposição associado a possibilidade de reprovação dos gestores perante as ideias sugeridas, são um dos critérios determinantes para a criação da barreira à socialização do conhecimento. Isso pois o gestor, possui relevante influência ante a equipe, sendo na grande maioria dos casos o incentivador da fluidez do processo de socialização, como também, o desmotivador, caso este não forneça os auxílios necessários à equipe para que o processo seja conduzido (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Desse modo, um dos modelos propostos por Nonaka e Takeuchi (1997), trata-se do modelo SECI, o qual propõe a interação do conhecimento em todas as etapas da organização, chamado também de “espiral do conhecimento”, relacionado aos estágios de Socialização; Externalização; Combinação e; Internalização do conhecimento. Os autores destacam que o quadrante de socialização está associado ao compartilhamento de conhecimento entre dois indivíduos ou mais, por meio do método tácito para tácito, sendo, portanto, a etapa selecionada neste estudo, tendo o posicionamento de Nonaka e Takeuchi (1997) como principal corrente teórica para a condução das categorias de análises do grupo amostral do presente trabalho.

Na atual economia com ênfase no conhecimento, as atividades relacionam-se umas com as outras para atingir um mesmo objetivo, ou seja, até mesmo o intervalo entre uma atividade e outra que antes era visto como uma obrigação e apenas um momento de descanso, na atualidade se aproveita para realizar compartilhamento de conhecimento enquanto mantém a interação com outros indivíduos, promovendo inclusive *networking* (Terra, 2007).

Dadas as características idiossincráticas dos indivíduos e estruturas sociais complexas as quais se insere, vários fatores exercem influência na formação de seu conhecimento



(Adloff, Gerund & Kaldewey, 2015). No âmbito organizacional, esta carga antecedente pertencente ao sujeito contribui na criação, na forma de compartilhamento e na aquisição de novos conhecimentos. E impacta em como os agentes organizacionais interagem entre si (Zhou & Nunes, 2015), seja na condição de gestor ou de membros de uma dada equipe.

A função do gestor é essencial na condução dos processos de compartilhamento de conhecimento. Uma adesão mais comprometida, alinhada aos objetivos organizacionais, contribui de modo relevante para a institucionalização e disseminação de uma cultura criativa e inventiva. Daí emerge o conhecimento organizacional, considerado como aquele estabelecido por regras, procedimentos, estratégias, tecnologias, condições, paradigmas, culturas e termos de referência, com solidez suficiente para sobreviver à mudanças substanciais de pessoal dentro da organização (Huysman, 2002).

Ampliando a compreensão acerca da influência do gestor e, da cultura organizacional em relação as práticas de compartilhamento de conhecimento, enfatiza-se que dificilmente poderá haver a construção do conhecimento organizacional se os indivíduos, fundamentais ao processo, não conhecerem suas próprias experiências, ou seja, se não conhecerem a si mesmos. Nesta direção, Daza (2003) pontua como elemento principal ao olhar da organização que prioriza a gestão da criatividade, advinda principalmente da interação com os pares, a promoção do processo de autoconhecimento entre os funcionários, o qual afirma que este é o ponto de partida para fomentar a motivação, essencial para mobilização dos grupos, além de aflorar a segurança do indivíduo para que exponha as suas experiências e contribua com o crescimento do conhecimento organizacional. Young (2010) corrobora enfatizando, também, a essencialidade de os indivíduos sentirem-se seguros e apoiados para promover a troca de conhecimento com seus pares, advindo, todavia, do incentivo dos gestores e da cultura organizacional.

3 METODOLOGIA

Para possibilitar o alcance do objetivo proposto ao estudo em questão, foram determinados os procedimentos metodológicos, tratando-se desse modo, de uma pesquisa qualitativa o qual permite ao pesquisador a utilização de variadas técnicas por meio da interpretação e ampliação de possibilidades de atuação, comportando a transformação da realidade disposta empírica, em ciência (Creswell, 2007).

Referindo-se a investigação da pesquisa, a mesma desenvolve-se de forma descritiva e exploratória. Neste contexto, ressalta-se que a prática descritiva possibilita expor sistematicamente atitudes e relações de um determinado problema, enquanto que a abrangência exploratória complementa permitindo a exploração com profundidade (Yin, 2010; Creswell, 2007).

Como estratégia de pesquisa, utilizou-se o estudo multicase. Yin (2010) sugere a utilização de multicase como meio de replicação e não generalização de resultados, comportando, sobretudo, o acompanhamento de diversas realidades em relação a um mesmo objeto. Ainda por meio da sugestão de Yin (2010), utilizou-se também a técnica baseada em proposições, o qual reflete na elaboração do conjunto de questões e categorias a partir das revisões literárias.

Nestas condições, apropriou-se da corrente teórica norteadora de Nonaka e Takeuchi (1997) para a compreensão da socialização do conhecimento entre os funcionários do setor de desenvolvimento de produtos, relacionando a postura do gestor frente à economia do conhecimento. Com base nos construtos teóricos estudados, foi possível elaborar a categoria que subsidiou as questões elencadas no roteiro de entrevista realizado em cinco empresas do ramo industrial de revestimentos cerâmicos do estado de Santa Catarina – Brasil.



Ressalta-se que para a seleção do grupo amostral, optou-se pelas empresas do ramo industrial de revestimentos cerâmicos que mantêm, internamente, o setor de criação e desenvolvimento de produtos. Para a ação, contou-se ainda como parâmetro, a análise das empresas associadas ao Sindicato das Indústrias Cerâmicas de Criciúma (SINDICERAM), sendo que das doze empresas associadas, conforme consulta ao SINDICERAM (2016), apenas dez enquadraram-se ao objetivo do presente estudo e, dessas, possibilitou-se realizar o estudo multicase em cinco empresas, abrangendo com isso, 50% das empresas de revestimentos cerâmicos da região sul de Santa Catarina, associadas ao SINDICERAM.

Na sequência, iniciou-se a realização *in loco* do estudo de caso nas empresas citadas, abrangendo o público operacional e tático do setor de desenvolvimento de produtos. Buscou-se inicialmente, efetivar o estudo de caso por meio da realização de entrevistas com os gestores dos setores de criação de produtos e, recursos humanos, das empresas pertencentes à amostragem.

Posteriormente realizou-se o processo com o setor operacional de criação de produtos, o qual compreendeu um entrevistado em cada empresa, sendo: A e D e, dois entrevistados nas empresas B; C e E, devido à disponibilização de entrevistados por cada empresa. Destaca-se que as empresas que disponibilizaram mais de um funcionário, mantiveram posicionamentos semelhantes, sendo possível consolidar um único parecer como as demais empresas.

O estudo teve a duração de um ano e seis meses, sendo que desse período os meses de maio a setembro de 2017 foram compreendidos a pesquisa de campo e transcrição das entrevistas, permitindo contato aprofundado com o grupo amostral.

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Apresentam-se nesta seção, os resultados obtidos durante a investigação das influências dos gestores à prática de compartilhamento de conhecimento entre os funcionários. Destaca-se que a análise foi conduzida por meio do primeiro quadrante do modelo SECI proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), sendo a socialização de conhecimento, o qual permite o reflexo inicial das interações face a face de dois ou mais indivíduos enquanto propicia a alavancagem para os demais estágios do conhecimento, sendo estes: (b) externalização; (c) Combinação e, (d) internalização.

4.1 Apoio e motivação do gestor ao compartilhamento de conhecimento

Neste contexto, a primeira categoria de análise visou identificar o apoio e motivação do gestor, perante a equipe que coordena, em relação as práticas de compartilhamento de conhecimento. Para isso, contou-se com a participação dos gestores identificados como E1, sendo estes responsáveis pelo setor de desenvolvimento de novos produtos das empresas de revestimentos cerâmicos do sul de Santa Catarina participantes deste estudo, cuja identificação segue como empresas: A, B, C, D e E.

Desse modo, o entrevistado E1 relacionado a empresa A, afirmou que os funcionários possuem liberdade para compartilhar experiências e ideias, inclusive quando estão em ambientes externos em que a tecnologia oportuniza o compartilhamento de fotos, experiências e conhecimento instantaneamente com a equipe. Evidenciando, a partir de tal posicionamento, o incentivo que os funcionários operacionais atuantes no setor de desenvolvimento de novos produtos contam para expor ideias e compartilhar as experiências com a equipe.

Referindo-se a empresa B, foi possível averiguar também perante a afirmação do entrevistado E1, a flexibilidade do gestor em propiciar incentivo ao trabalho em equipe e a interação de conhecimento. Todavia, tratando-se da interação de conhecimento com os demais setores da empresa, ainda há lacunas a serem superadas, principalmente pelo foco que cada



atividade possui o que impede, de certa forma, que o processo da empresa seja acompanhado por todos para ciência.

Tratando-se da empresa C, o entrevistado E1 expõe que: “[...] com as pessoas que lidam diretamente com o desenvolvimento de novos produtos há essa conversa tratando o que seria mais interessante em termos de cor, de desenho, sugestões de temas”. Todavia, o entrevistado em questão menciona a lacuna existente com a socialização do conhecimento com os demais departamentos, quando este retrata:

[...] Em termos do pessoal de chão de fábrica não tem muita participação, fazem mais o trabalho e não há essa interação. Eu acredito que não estamos prontos “pra” isso, a gente não incentiva e eles também não demonstram interesse em sugerir alguma coisa (E2 – Empresa C)

Já o posicionamento do entrevistado E1 atuante na empresa D, relata que a empresa em questão possui característica aberta para a troca de conhecimento, afirmando que:

[...] O nosso departamento específico que é produto, é um departamento gerador de informação, porque você está lançando uma coleção nova e tem que ter mais propriedade e conhecimento neste momento para lançar o produto “né”, detém o maior número de informação para a nova coleção. Então a gente assim, até por necessidade do funcionário, a coisa tem que ir para frente né, então é um setor bem central que une várias áreas como técnico, industrial, comercial, marketing e a logística, então são vários departamentos que dependem da informação gerada para poder dar continuidade as atividades”.

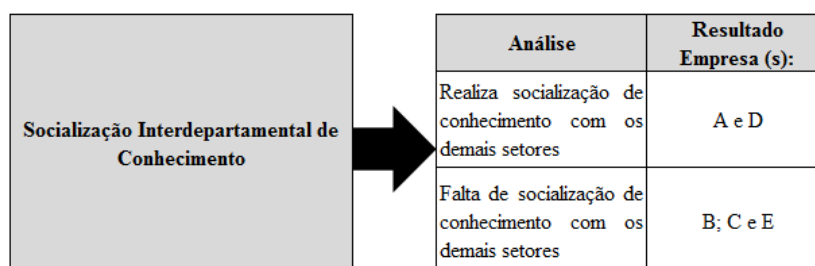
Por fim, a empresa E representada pelo entrevistado E1, enfatiza a liberdade proporcionada aos funcionários para a troca de conhecimento entre a equipe, quando este menciona que:

[...] eu sempre falo assim: se vocês têm alguma coisa “para” colocar, coloquem! Tem alguma opinião, coloca a opinião. Eu sempre penso assim, a gente tem que trabalhar em equipe, nós temos que ser aberto um com outro, então nunca teve resistência (E2 – Empresa E)

Os posicionamentos relatados pelas empresas A, B, C, D e E, legitimam o posicionamento de Nonaka e Takeuchi (1997), quando estes afirmam que a postura incentivadora do gestor é fundamental para a promoção, interação e compartilhamento do conhecimento entre a equipe, associado com os objetivos da organização, de modo que seja possível proporcionar o crescimento de experiências entre a equipe, cujo reflexo pode ser evidenciado nas inovações de produtos, serviços e processos.

Todavia, expandindo a análise da categoria em questão, possibilitou-se averiguar ainda que das cinco empresas estudadas, três afirmaram em seus depoimentos contar com lacuna na socialização de conhecimento com os demais setores da empresa, conforme apresentado na figura abaixo:

Figura 1 – Socialização interdepartamental de conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa (2017)



Os posicionamentos apresentados pelos entrevistados contribuem, também, para a legitimação do estudo de Huysman (2002), quando este afirma que a função do gestor é essencial na condução dos processos de compartilhamento de conhecimento. Uma adesão mais comprometida, alinhada aos objetivos organizacionais, contribui de modo relevante para a institucionalização e disseminação de uma cultura criativa e inventiva. Daí emerge o conhecimento organizacional, considerado como aquele estabelecido por regras, procedimentos, estratégias, tecnologias, condições, paradigmas, culturas e termos de referência, com solidez suficiente para sobreviver à mudanças substanciais de pessoal dentro da organização.

Ainda nesta direção e, evidencia-se o estudo de Daza (2003), o qual pontua como elemento principal ao olhar da organização que prioriza a gestão da criatividade, advinda principalmente da interação com os pares, a promoção do processo de autoconhecimento entre os funcionários, o qual afirma que este é o ponto de partida para fomentar a motivação, essencial para mobilização dos grupos, além de aflorar a segurança do indivíduo para que exponha as suas experiências e contribua com o crescimento do conhecimento organizacional.

Terra (2007) corrobora afirmando, também, a importância do incentivo a socialização do conhecimento entre os demais setores da organização. E, nesta mesma direção, Trías de Bes e Kotler (2011), complementam propondo que é necessário buscar novos ambientes e contatos para que seja possível promover melhorias e inovações nas atividades cotidianas. Young (2010) corrobora ainda ressaltando a essencialidade de solicitar assistência aos pares, de modo que se possa compartilhar o conhecimento com os demais colegas para maximizar o êxito dos processos.

4.2 Proatividade dos funcionários em relação ao compartilhamento de conhecimento

Para a categoria em questão, buscou-se averiguar a proatividade dos funcionários em relação ao compartilhamento de conhecimento. Optou-se, para este cenário, avaliar o posicionamento dos profissionais atuantes diretamente no processo operacional do setor de desenvolvimento de novos produtos, sendo estes denominados como E3 seguidos da identificação das empresas que representam. Ressalta-se, todavia, que as empresas B, C e E além de disponibilizar o entrevistado E3, permitiram a participação, também, de um segundo funcionário do setor, o qual caracteriza-se neste estudo como E4, complementando o posicionamento do do setor, também acompanhados do nome fictício da empresa.

Destaca-se que são considerados neste estudo funcionários operacionais aqueles que atuam diretamente na criação do produto, podendo ser: técnicos e/ou *designers*. Desse modo, o entrevistado E3, atuante na empresa A, demonstrou o perfil proativo para sugerir melhorias para o gestor, o qual ressalta que: *[...] eu já me meti desde o jardim (risos), até realmente o industrial. E no meu trabalho, dentro da minha área mesmo de desenvolvimento de produtos, estou sempre vendo o que dá para melhorar.*

Tratando-se do posicionamento da empresa B, por meio do entrevistado E3, ressaltou-se que cada ano é um cenário diferenciado na empresa, o que faz impulsionar, desse modo, a dinamicidade dos funcionários em sugerir melhorias diante das alterações realizadas, como a aquisição de novo maquinário, nova linha de produto, entre outros.

Ainda neste contexto, o entrevistado E4 também representando a empresa B, complementa afirmando que *“[...] é uma empresa que está bem aberta para sugestões sabe, diariamente a gente sempre sugere para o coordenador, mais assim dentro do nosso setor, mas o que pode ser melhorado e relacionado tanto ao trabalho quanto ao fluxo”*.

O entrevistado E3, relacionado a empresa C, enfatizou que não há envolvimento expressivo com a empresa em sugerir melhorias no momento, pelo fato de estar atuando há



poucos meses na empresa. Destacando ainda, que a empresa identificou a oportunidade de contratação do cargo em que atua devido a reavaliação da estratégia empresarial. Entretanto, é perceptível por meio do posicionamento do entrevistado E4, a lacuna existente entre a proatividade do funcionário e o incentivo do gestor, quando este afirma que “[...] a agente sugere algumas coisas, mas na maioria das vezes não são aceitas”.

Na sequência, o entrevistado E3, pertencente a empresa D, ressaltou que: “[...] existe um grupo de estudos e sugestões, e desde o início eu sempre participei, então é um grupo que reúne pessoas de setores variados, que se unem para dar sugestões e melhorar até o próprio trabalho.

Finalizando a análise para a categoria em questão, contou-se com o posicionamento do entrevistado E3, atuante na empresa E, o qual demonstrou contribuir com sugestões de melhorias para as atividades cotidianas, quando este relata que:

[...] a gente tem um acesso ali direto a produção e a gente vê algumas necessidades, algumas coisas que a gente acha que pode melhorar, e em certas vezes em reunião ou até com o próprio encarregado, a gente expõe nossa visão sobre o que podia fazer para melhorar e tal (E3 – Empresa E).

Na sequência, o entrevistado E4, também representando a empresa E, manteve o posicionamento do entrevistado anterior, o qual afirmou ter liberdade do gestor para expor sugestões. Tal postura, do gestor, todavia, incentiva para que o fornecedor exponha a proatividade, cuja característica poderia sofrer bloqueios caso não obtivesse a receptividade e *feedback* ideal.

Abaixo, evidencia-se os posicionamentos apurados, permitindo o comparativo entre as empresas A, B, C, D e E.

Figura 2 – Proatividade ao compartilhamento de conhecimento

Análise	Resultado Empresa (s):
Funcionário Proativos	A; B; D e E
Interação com colegas para busca de melhorias nas atividades	A; B; D e E
Lacuna entre proatividade e a cultura empresarial	C

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Desse modo, verifica-se que das cinco empresas contempladas na amostra, apenas a empresa C demonstrou existência de lacuna em relação à proatividade. Nesta categoria, os entrevistados sendo estes os atuantes operacionalmente no setor de desenvolvimento de produtos, afirmaram que as ideias sugeridas não recebem *feedback* e, tão pouco implantação, o qual associaram a falta de proatividade com a deficiência na receptividade de ideias pelo gestor.

Referindo-se ao critério de interação com a equipe para identificar as soluções ideais perante as lacunas identificadas, a empresa C afirmou que havendo a identificação de problemas é verificado individualmente e, muitas vezes já solucionado. Apenas quando há



necessidade, perante a complexidade da lacuna identificada, é que se procura interação para solicitar auxílio.

Já as empresas A, B, D, e E, ressaltaram praticar constantemente a interação com a equipe, corroborando com os posicionamentos dos gestores na categoria anterior, onde estes relataram que o produto é criado em grupo e cada integrante é fundamental para o processo.

Os posicionamentos apurados perante as entrevistas realizadas na categoria em questão, legitimam o estudo de Nonaka e Takeuchi (1995), quando estes que afirmam a criação do novo conhecimento está relacionada, com maior amplitude, na adaptação dos conhecimentos tácitos já existentes do que na invenção de algo nunca antes experimentado e que não tenha um ponto de referência para o desenvolvimento. Percebe-se, nesta direção, que o ponto principal para o compartilhamento do conhecimento encontra-se no próprio ser humano, visto que este carrega as experiências necessárias para serem compartilhadas. Enfatizando, desse modo, a importância de funcionários proativos e gestores incentivadores para que se obtenha o sucesso esperado nas práticas de compartilhamento.

4.3 Resistências ao compartilhamento de conhecimento

A categoria seguinte objetivou identificar se há resistências ao compartilhamento de conhecimento nas empresas A, B, C, D e E, o qual se propôs apurar, primeiramente, o posicionamento dos entrevistados atuantes diretamente no processo operacional do setor de desenvolvimento de novos produtos, sendo estes denominados como E3 seguidos da identificação das empresas que representam. Ressalta-se, todavia, que as empresas B, C e E além de disponibilizar o entrevistado E3, permitiram a participação, também, de um segundo funcionário do setor, o qual caracteriza-se neste estudo como E4, complementando o posicionamento o do setor, também acompanhados do nome fictício da empresa.

Nesta direção, o entrevistado E3, relacionado a empresa A, afirmou que há na equipe a presença dos dois perfis, contemplando aqueles que realmente estão à disposição para compartilhar e, também, perfis resistentes em relação ao compartilhamento de conhecimento, o qual afirma que:

[...] realmente é de funcionário para funcionário “né”, tem funcionários que são mais colaborativos e outros que não. Tem vezes que realmente não querem dividir o conhecimento. E isso tem aqui, esses dos perfis, que acredito ser da própria personalidade (E3 – Empresa A)

O entrevistado E3, representando a empresa B, afirmou prontamente a dinamicidade do setor de desenvolvimento de produtos em compartilhar conhecimento. Nesta direção, o entrevistado E4, também correspondente a empresa B, complementou afirmando a receptividade do setor perante as práticas de compartilhamento do conhecimento, ocorrendo principalmente de modo informal. Porém identificou-se lacuna na socialização com os demais setores.

Já os entrevistados E3 e E4, ambos representantes da empresa C, compartilharam do mesmo posicionamento, identificando que o trabalho do setor de criação e desenvolvimento de produtos depende dos outros setores também, o qual citou os testes necessários no parque industrial.

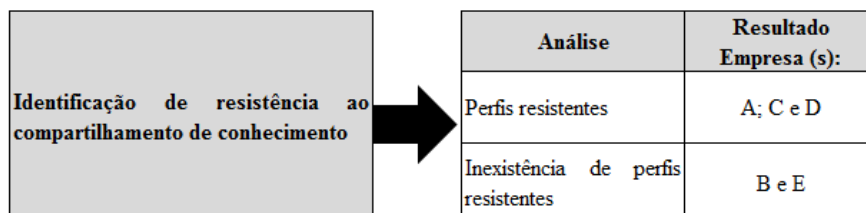
O entrevistado E3, correspondente da empresa D ressaltou que existem perfis diferenciados, ou seja, há resistências assim como também existe a dinamicidade no processo. Todavia, o entrevistado enfatizou que em âmbito geral há envolvimento.

Na sequência, os entrevistados E3 e E4, referente a empresa E, enfatizaram a dinamicidade dos setores em trocar conhecimento quando necessário, ressaltando ainda que a



interação se torna necessária para que o processo flua. Abaixo, apresenta-se a figura 3 evidenciando o posicionamento das empresas participantes.

Figura 3 – Identificação de resistências ao compartilhamento de conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Diante dos resultados obtidos na categoria em questão, identificou-se que as empresas A e D contam com dois tipos de perfis de funcionários na própria equipe, sendo: (a) funcionários flexíveis e colaborativos com as práticas de compartilhamento de conhecimento e, (b) perfis resistentes às práticas de compartilhamento de conhecimento, podendo este estar associado à insegurança individual.

Os posicionamentos de Nonaka e Takeuchi (1997) e Terra (2007) podem ser comprovados, diante dos resultados obtidos, quando os autores relatam que as barreiras ao compartilhamento de conhecimento podem ser evidenciadas tanto de modo organizacional, diante da estratégia do modelo de gestão, estrutura e política organizacional, quanto de forma individual, relacionando a características individuais de insegurança e retenção de conhecimento como poder.

Tratando-se da empresa C, identificou-se também resistências ao compartilhamento de conhecimento, podendo estas estarem vinculadas com a falta de incentivo e proatividade ao compartilhamento de conhecimento registrado nas categorias anteriores.

Neste contexto, afirma-se o posicionamento de Nonaka e Takeuchi (1997), Terra (2007) e Tidd e Bessant (2015) quando estes relatam que ainda ocorrem barreiras ao compartilhamento do conhecimento, sendo muitas vezes reflexo da falta de incentivo de gestores e a identidade da cultura da empresa e não somente a resistência do próprio indivíduo.

Enquanto que o trabalho de Young (2010) é legitimado quando este retrata a essencialidade de solicitar assistência aos pares, de modo que se possa compartilhar o conhecimento com os demais colegas para maximizar o êxito dos processos, como relatado pelas empresas B e E.

4.4 Condições do ambiente para promover o compartilhamento do conhecimento

A última categoria deste estudo buscou conhecer ainda, por meio do posicionamento dos entrevistados, as condições do ambiente para promover o compartilhamento do conhecimento. Neste contexto, a amostra de pesquisa centralizou-se em âmbito operacional pelos designers e/ou técnicos responsáveis pela execução da inovação nomeados E3 seguida da letra de identificação da empresa (A, B, C, D e E). As empresas B, C e E, disponibilizaram além do entrevistado E3, mais um funcionário em cada empresa, sendo que para estas a amostra seguirá também com o entrevistado E4 seguido da identificação fictícia da empresa (B e C).

Iniciando com o entrevistado E3, representando a empresa A, o mesmo demonstrou que a lacuna existente no ambiente refere-se a falta de janelas, impedindo a luminosidade natural e ampliação do horizonte para a criação. Entretanto, o mesmo posiciona-se ainda



afirmando que a inspiração surge em todos os momentos, desde um passeio de lazer até as atividades cotidianas, quando este menciona que “[...] *toda hora é hora de criar, se eu assisto Netflix e vejo algo interessante eu já dou print na tela, bato foto, se a gente sonha com alguma coisa já pode ser uma inspiração para o dia seguinte*”.

Referindo-se a empresa B, o entrevistado E3 afirmou que constantemente há interrupções no trabalho por conta de funcionários que acessam o ambiente para direcionar-se ao setor do lado. Na oportunidade, foi mencionada ainda, a presença de uma mesa de reuniões no centro da sala de desenvolvimento de produtos que provoca interferências nas atividades por conta dos ruídos daqueles que utilizam, muitas vezes de outros setores. O entrevistado E4, também da empresa B, contribui com o posicionamento de que:

[...] Não é bom, eu particularmente se não tenho fone de ouvido, se não escuto uma música alta, eu não consigo criar. Porque não tem como se concentrar, não dá. E antes era totalmente diferente, a gente parava para tomar café, a gente criava e trocava ideias, não tinha distração externa como tem hoje. A parte positiva é a beleza do setor, antes era escuro, não tinha janela.

Os entrevistados E3 e E4, relacionados a empresa C, enfatizaram que o ambiente não possui, atualmente, influências na atividade criativa, pois a empresa recebe os pedidos prontos dos clientes, não exercendo a função criativa no momento.

Tratando-se da empresa D, foi possível identificar perante as informações relatadas pelo entrevistado E3, o favorecimento do ambiente para o desempenho das atividades, o qual possui estrutura física e tecnológica adequada para impulsionar a criatividade das atividades, mantendo a tranquilidade necessária para promover concentração e inspiração.

Finalizando com os entrevistados E3 e E4 atuantes na empresa E, estes evidenciaram que o setor mantém equipamentos tecnológicos atualizados e o ambiente físico incentiva a criatividade, percebe-se ainda, que algumas atividades são realizadas em ambiente externo, seja na rua, loja de móveis ou de materiais de construção civil, para que possam ser gerados também os insights necessários sem depender somente do ambiente fechado e a internet.

As informações relatadas durante o processo de entrevista, corroboram como o posicionamento de Nonaka e Takeuchi (1997) e Terra (2007), quando estes afirmam a importância de ambientes incentivadores às práticas de socialização de conhecimento, assim como o apoio do gestor para propiciar momentos de interação, instigando a equipe a compartilhar conhecimentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo propôs investigar ocorre o compartilhamento do conhecimento entre os funcionários do setor de desenvolvimento de produtos na indústria de revestimentos cerâmicos, com ênfase na influência do gestor no incentivo às práticas. Como objeto de estudo foram analisadas cinco empresas do setor cerâmico sul catarinense. As pesquisas se centraram nas áreas de criação de produtos das empresas, dada a sua representatividade como ponto estratégico da indústria de revestimentos cerâmicos. Pois, a criação de produtos exerce função impulsionadora ao desenvolvimento de novos produtos, influenciando nas atividades internas das firmas.

Os resultados apontaram a existência das práticas de compartilhamento de conhecimento em quatro das cinco empresas (nas empresas A, B, D e E). Entretanto, identificou-se uma significativa lacuna na empresa C, o qual se percebeu a ausência de incentivo do gestor, bem como a influência da cultura organizacional. Logo, organizações que não incentivam ou não empregam políticas e práticas de compartilhamento do conhecimento



estão menos propensas a promoverem inovações de produtos. A literatura aponta que a boa liderança é um meio essencial para que desencadeie o potencial individual e organizacional para criar conhecimento. Nesse sentido, a cultura organizacional pode ser determinante para estimular o gerenciamento e ações de conhecimento compartilhado. Tal achado, se direciona como determinante para ausência de interesse e comprometimento dos funcionários em manter práticas de compartilhamento do conhecimento, conforme relatado também na literatura por Nonaka e Takeuchi (1997), Terra (2007) e Tidd e Bessant (2015).

Este estudo instiga e impõe novas possibilidades investigativas no setor industrial de revestimentos cerâmicos e sugere ainda, a ampliação para os demais setores industriais e comerciais, pois não há restrições de aplicação, agregando a essencialidade do conhecimento para o desenvolvimento das atividades na atual economia. O trabalho adotou um percurso teórico e empírico para análise do compartilhamento de conhecimento sob a ótica objetivista. A falta de investigações comparáveis que se basearam no mesmo modelo SECI dificultou as análises. Poderia, pois, adotar outro caminho epistemológico, o que representa uma limitação. A ampliação e ou comparação com mais empresas do setor e de outros setores da economia poderia enriquecer o trabalho.

REFERÊNCIAS

- ADLOFF, F.; GERUND, K.; KALDEWEY, D. (2015). *Revealing tacit knowledge: Embodiment and explication*. transcript Verlag.
- CRESWELL, J. W. (2007) *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed Bookman.
- DAZA, R. P. (2003) *Gestão do conhecimento versus gestão das habilidades criativas nas organizações*. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo - RAUSP*, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 84-92.
- HUYSMAN, M. H.; DE WIT, D. H. (2002) *Knowledge sharing in practice*. *Springer Science & Business Media*.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. (1995) *The Knowledge-creating Company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. (1997) *Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 357 p.
- REBER, A. S. (1993) *Implicit Learning and Tacit Knowledge: An Essay on the Cognitive Unconscious* (Oxford Psychology Series, No 19).
- TERRA, J. C. C. (2007) *Inovação: quebrando paradigmas para vencer*. São Paulo: Saraiva. 272 p
- TEECE, D. J. (2013) *Nonaka's Contribution to the Understanding of Knowledge Creation, Codification and Capture*. In: G. von Krogh, H. Takeuchi, K. Kase, & C. G. Cantón, (Eds.) *Towards Organizational Knowledge: The Pioneering Work of Ikujiro Nonaka* (p. 384). Palgrave Macmillan. Cap. 1, p. 17-23.
- TIDD, J.; BESSANT, J. R. (2015) *Gestão da inovação*. Porto Alegre: Bookman. 633 p.
- TRÍAS DE BES, F.; KOTLER, P (2011). *A bíblia da inovação: o modelo A-F*. São Paulo: Lua de Papel, 332 p.



YIN, R. K. (2010) Estudo de Caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: ArtMed Brookman.

YOUNG, R. (2010) Knowledge Management Tools and Techniques. Manual. APO – Asian Productivity Organization.

ZHANG, Y.; ZHOU, Y.; MCKENZIE, J (2013). Nonaka's Contribution to the Understanding of Knowledge Creation, Codification and Capture. In: G. von Krogh, H. Takeuchi, K. Kase, & C. G. Cantón, Eds.) Towards Organizational Knowledge: The Pioneering Work of Ikujiro Nonaka (p. 384). Palgrave Macmillan. Cap. 1, p. 167-189.

ZHOU, L.; NUNES, J. M. B. (2015) Knowledge Sharing in Healthcare Sectors. In: Knowledge Sharing in Chinese Hospitals. Springer, Berlin, Heidelberg, p. 19-38.