

BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA AUTOMOTIVA

Autoria

Camila Celezinski

CST em Processos Gerenciais/Faculdade ISAE Brasil

Kauanna Batista

CST em Processos Gerenciais/Faculdade ISAE Brasil

André Francisco Alves

CST em Processos Gerenciais/Faculdade ISAE Brasil

Josué Alexandre Sander

CST em Processos Gerenciais/Faculdade ISAE Brasil

Resumo

O mercado cada vez mais exige que organizações busquem ferramentas para que possam potencializar sua gestão estratégica, gerando assim mais competitividade e qualidade em seus processos, além de valorizar o ativo humano. Isto reflete na necessidade da criação de um ambiente que proporcione momentos de aprendizagem para criação de habilidades e competências. Este trabalho tem o objetivo analisar como as boas práticas da gestão da informação e do conhecimento garantem a eficiência na linha de produção de motores de uma empresa automotiva. Para atingir o objetivo proposto foi realizado pesquisas bibliográficas e realização de coleta de dados através de uma entrevista. Detectamos que a Gestão da Informação e do Conhecimento é uma ferramenta valorizada e bem aplicada na empresa automotiva em que foi o foco da pesquisa e é uma estratégia que garante a eficiência na manufatura, garantindo a qualidade de seus produtos, tornando-a referência no mercado.

GESTÃO DE PESSOAS

BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA AUTOMOTIVA

Resumo

O mercado cada vez mais exige que organizações busquem ferramentas para que possam potencializar sua gestão estratégica, gerando assim mais competitividade e qualidade em seus processos, além de valorizar o ativo humano. Isto reflete na necessidade da criação de um ambiente que proporcione momentos de aprendizagem para criação de habilidades e competências. Este trabalho tem o objetivo analisar como as boas práticas da gestão da informação e do conhecimento garantem a eficiência na linha de produção de motores de uma empresa automotiva. Para atingir o objetivo proposto foi realizado pesquisas bibliográficas e realização de coleta de dados através de uma entrevista. Detectamos que a Gestão da Informação e do Conhecimento é uma ferramenta valorizada e bem aplicada na empresa automotiva em que foi o foco da pesquisa e é uma estratégia que garante a eficiência na manufatura, garantindo a qualidade de seus produtos, tornando-a referência no mercado.

Palavras-chave: gestão da informação e do conhecimento; competitividade; aprendizagem organizacional.

Abstract

The market increasingly requires organizations to seek tools to enhance their strategic management, thus generating more competitiveness and quality in their processes, as well as valuing human assets. This reflects on the need to create an environment that provides learning moments to build skills and competencies. This paper aims to analyze how the good practices of the information and knowledge management guarantee the efficiency in the production line of engines of an automotive company. In order to reach the proposed objective we conducted bibliographical research and empirical data collection with an interview. We have find that Information and Knowledge Management is a valued and well-applied tool in the automotive company and is a strategy that guarantees manufacturing efficiency, guaranteeing the quality of its products, making it a benchmark in the market.

Keywords: information and knowledge management; competitiveness; organizational learning.

1. INTRODUÇÃO

O mundo desde sua criação passou e passa por várias transformações, e conseqüentemente o ser humano também sofre evoluções, ele se desenvolveu e se desenvolve a partir das convivências, experiências e das relações do ambiente em que está inserido, processo que se prolonga ao longo dos tempos (BUNING; RASO; PAULA, 2015). Passando assim por várias eras e fases.

Além da evolução do ser humano, ocorreram as transformações industriais com a vinda da Teoria Geral da Administração, formulada por Frederick Taylor em 1911, que deu início a estudos voltados aos processos industriais, buscando propor melhorias para o desenvolvimento produtivo (BUNING; RASO; PAULA, 2015).

Assim, de acordo com Bassis (2009, p. 1) “Houve um tempo em que os fatores de produção eram apenas capital, terra e trabalho.” Porém este cenário passou por transformações e “Estudos da OCDE (Organisation for Economic Co-operation and Development) indicam que mais de 60% da riqueza criada no mundo provém do conhecimento” (BASSIS, 2009, p. 1). É nesse cenário que as empresas começam a recorrer a outras áreas para aperfeiçoar sua atuação de gestão no mercado, como a implementação da gestão de informação e do conhecimento.

Isso demonstra a importância que a gestão da informação e do conhecimento vêm apresentando ao longo dos anos, sendo um processo de gestão essencial para a competitividade no mercado. Conforme afirma Bassis (2009, p. 1) “a implantação coordenada da gestão do conhecimento cria uma vantagem competitiva sustentável e de difícil imitação, pois está enraizada nas pessoas que trabalham na empresa, e não em recursos físicos, que são facilmente imitáveis pelos concorrentes”.

A definição desta é a oportunidade de a empresa melhorar suas práticas de gestão, voltadas a valorização do conhecimento de cada indivíduo, ou seja, dos colaboradores. Esse método tem como base o envolvimento de três pilares, sendo eles, pessoas, processos e ferramentas, visando identificar, desenvolver, difundir e utilizar desses meios para promover a eficiência dos projetos estratégicos de atuação (FNQ, 2016).

Este estudo teve como objetivo analisar como as boas práticas da gestão da informação e do conhecimento garantem a eficiência da linha de produção de motores de uma empresa multinacional sediada no Brasil, descrita como Empresa Alfa. Desta forma é importante esta análise para detectar quais suas experiências, podendo promover a disseminação do seu modelo de gestão, sendo indispensável pesquisar as boas práticas.

Desta maneira para alcançarmos o objetivo proposto nesta pesquisa, é preciso definir a gestão da informação e do conhecimento, para que possamos contribuir com um melhor entendimento deste novo formato de gestão, que está sendo implementado na empresa Empresa Alfa. Logo, é essencial identificar através deste modelo de gestão quais são as boas práticas utilizadas por essa multinacional, visando descrever a aplicabilidade destas, bem como usar das informações obtidas para disseminar a importância da gestão da informação e do conhecimento dentro das empresas.

A principal contribuição deste projeto de pesquisa é propagar as boas práticas que estão sendo usadas, visando os efeitos positivos que ela impacta sobre a empresa. Diante disso, entende-se que esse processo busca evidenciar os aspectos humanos, compreender e valorizar o conhecimento individual, e desta forma proporcionar a melhor comunicação entre seus colaboradores, tornando-a mais assertiva. Sob essa ótica, percebe-se que esse método potencializa e cria colaboradores intraempreendedores, que são indivíduos que com as oportunidades

ofertadas pela empresa se tornam mais proativos. Esse comportamento possibilita o desenvolvimento de habilidades e competências, e com isso através delas, promove-se o aumento da produtividade na linha de produção de motores, a qual será a essência do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Percebe-se que na atualidade o mercado vem exigindo inovações das organizações que requerem eficiência nos processos produtivos da empresa. Como argumenta Shinyashiki, Trevisan e Mendes (2003) “para criar e estabilizar posição de vantagem competitiva sustentável, as melhores organizações estão investindo na aplicação de conceitos como aprendizagem, conhecimento e competência”.

O estudo de competências organizacionais teve um impulso com a publicação do artigo de Prahalad e Hamel (1990) no qual os autores defendiam que as competências essenciais seriam a base para a competição na década de 1990. Este debate jogou os holofotes para uma visão emergente na área da estratégia a Visão Baseada em Recursos (VBR), que apesar de ter um dos seus trabalhos seminais na década de 50 (Penrose, 1957) ganhou visibilidade principalmente com os trabalhos desenvolvidos por Wernerfelt (1984) e Barney (1991).

A VBR é fundamental para a teoria de competências organizacionais ao olhar para as empresas com bases nos seus recursos no lugar de analisar apenas os produtos (WERNERFELT, 1984). Barney (1991) apresenta a existência de uma relação entre os recursos das organizações e a vantagem competitiva sustentável, baseado no pressuposto de que os recursos estratégicos são distribuídos de forma heterogênea pelas organizações. Conforme apresentado pelo autor a vantagem competitiva sustentável está baseada em recursos que sejam: valorosos, raros, de difícil imitação e difícil substituição.

É prudente ressaltar que a competência organizacional difere da competência individual, que é subdividida em duas principais escolas: americana e européia, sendo que na primeira a competência é pensada como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Enquanto que na européia, com predomínio de autores franceses, são destacados os saberes (agir, mobilizar recursos, comunicar, aprender, engajar-se e comprometer-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica) que agregam valor tanto a para os indivíduos quanto para a organização. (FLEURY; FLEURY, 2001). Entretanto, apesar de diferir “o desenvolvimento das competências organizacionais está intimamente relacionado ao desenvolvimento das competências individuais e das condições dadas pelo contexto”. (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 47).

Entende-se que a importância da valorização dos conhecimentos individuais dos colaboradores da organização, contribuem para que as tomadas de decisões sejam mais assertivas, pois evidencia os aspectos humanos, compreende, e valoriza as competências e habilidades, as quais proporcionam uma melhor produtividade.

Desde o artigo seminal sobre competências, escrito por Prahalad e Hamel (1990) a competência organizacional já está relacionada com aprendizagem organizacional. Os autores consideram que a competência essencial de uma organização é fruto da aprendizagem coletiva das organizações, ou seja, um ou vários processos de aprendizagem constantes e seguidos resultam em uma competência que trará uma vantagem competitiva para a empresa detentora.

Com o decorrer das pesquisas esta relação foi sendo estreitada e o novo enfoque começou a ressaltar a ligação entre o “desenvolvimento de competência” e a “aprendizagem organizacional”, interagindo como um processo dinâmico. Lei, Hitt e

Bettis (2001), Fleury e Fleury (2001) e Weick e Westley (1996) corroboram com a perspectiva de que o desenvolvimento de competência se dá por meio de um processo de aprendizagem. Aprofundando esta relação Lei Hitt e Bettis (2001) afirmam que para as competências serem eficazes elas precisam estar em constante evolução e mutação, processos esses que ocorrem através da aprendizagem organizacional.

Corroborando com este argumento Drejer (2000) destaca que a teoria de aprendizagem organizacional é a chave para entender o desenvolvimento das competências, visto que o processo do desenvolvimento de competência é a resultado de um processo de aprendizado. O autor relembra do ciclo de aprendizado de Kolb (→ experiência → reflexão → planejamento → decisão → ação →) para auxiliar no entendimento do desenvolvimento de competências.

Os processos de aprendizagem tende a ocorrer de forma diferenciada entre diferentes organizações. Ao considerar a competência organizacional resultado de um processo de aprendizado, quanto mais variado e profundo for este aprendizado mais difícil fica a imitação da competência desenvolvida. Este percurso decorrido durante o desenvolvimento de competência é conhecido como “dependência de caminhos”. (LEI; HITT; e BETTIS, 2001). O desenvolvimento de competências geralmente está atrelado a idéias que tragam resultados positivos para a organização, mas também existem estudos como o de Leonard-Barton (1992) que destacam a existência conhecimento inapropriado que inibem o desenvolvimento e são descritas pelo autor como “core rigidities”.

Assim, como diz Fleury e Oliveira (2001 apud SHINYASHIKI; TREVISAN; MENDES, 2003) “O conhecimento da empresa é fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios e que são desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem. O conhecimento pode ser entendido também como informação associada à experiência, intuição e valores”. Por conta disso a gestão da informação e do conhecimento vem sendo mais explorada e utilizada nas estratégias empresariais.

Inazawa (2009) em seu artigo apresenta o conceito elaborado por Terra (2001), sobre a definição da gestão da informação e do conhecimento:

Pode ser entendida a partir de sete dimensões da prática gerencial, quais sejam: cultura organizacional, aprendizado com o ambiente, visão estratégica de alta gerência, estrutura organizacional, políticas de recursos humanos, sistemas de informação e comunicação, e mensuração de resultados (TERRA, 2001 apud INAZAWA, 2009).

Essas dimensões criam mecanismos para promover a sinergia entre todos os setores da organização, garantindo a junção das informações que visam o compartilhamento de ideias para que possam surtir propostas de melhorias de gestão entre todos os membros da empresa. Este novo modelo estratégico, segundo Tejera de Ré et al. (2007 apud INAZAWA, 2009) fortalece a competitividade das organizações no mercado, as quais criam sistemas de banco de dados que são alimentados com as ideias individuais, assim proporcionando criações e inovações, que exploram as competências de cada integrante, diferenciando, assim, as organizações no mercado em que competem.

Esse procedimento de retenção de informação pelas organizações, passam por processos que quando filtradas, analisadas e validadas, viabilizam ideias que convergem com a cultura da organização e podem ser promovidas e aplicadas. (GALVÃO, 2012). Apresentando assim, na Figura 1, que a utilização dos dados para geração de informação, essas que podem ser selecionadas, geram conhecimento

para criar estruturas sólidas dos contextos organizacionais, para que ocorra o compromisso profissional para a obtenção de resultados positivos.

Figura 1 – Interrelação entre dado, informação e conhecimento



Fonte: Adaptado de Firestone (2001, apud GALVÃO, 2012)

Como apresentado no estudo, a gestão da informação e do conhecimento é uma forma estratégica que deve passar por todos os setores de uma empresa, um destes setores por já se tratar de um relacionamento de gestão de pessoas, é o setor de recursos humanos, este que tem um grande papel para contribuir com metodologias e formas de se trabalhar na obtenção de resultados dos colaboradores. Como reforça Ricardo (2002 apud GALVÃO, 2012) “(...) falar de capital intelectual e gestão do conhecimento é, de forma direta ou indireta, falar de Recursos Humanos (RH), pois em ambos os casos estamos falando de pessoas, suas competências, habilidades, experiências e conhecimentos”.

Esse modelo de gestão, além de alimentar todo um sistema de dados, se faz importante. A aplicação efetiva deste não deve ficar restrita apenas em documentos e repositórios, mas sim em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DEVENPORT; PRUSAK, 1999 apud GALVÃO, 2010).

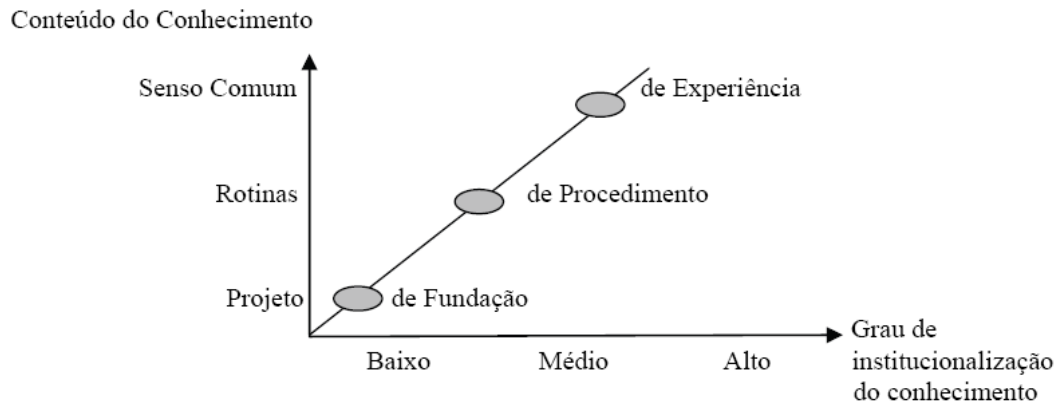
A aplicabilidade da Gestão da informação e do conhecimento garante melhorias nos processos produtivos e desempenho econômico da organização.

(...) as práticas de GC estão diretamente relacionadas a várias medidas intermediárias de desempenho organizacional estratégico (proximidade do consumidor, liderança em produto e excelência operacional) e que essas medidas intermediárias estão associadas ao desempenho financeiro (McKEEN et al., 2006 apud ROSSETTI; MORALES, 2007).

Um fator importante no estudo da relação de competências organizacionais e aprendizagem organizacional é o conceito, defendido por Lei, Hitt e Bettis (2001) de que as competências podem tornar-se institucionalizadas. Esta afirmação encontra respaldo também no trabalho desenvolvido por Raub (2001), que já parte do pressuposto de que as competências são institucionalizadas. Entretanto, o principal trabalho que destaca a possibilidade de institucionalização de competências foi o estudo desenvolvido por Patriotta (2003) através de três estudos de casos em duas plantas de fabricação da Fiat.

Conforme destacado por Patriotta (2003) a criação, utilização e institucionalização do conhecimento é um processo dinâmico e circular, que ocorre constantemente ao longo do tempo. Em uma linha do tempo o processo começa na criação do conhecimento, que por meio da sua utilização torna-se institucionalizado e quando o conhecimento institucionalizado é utilizado ele passa a ser novamente criado, formando o ciclo. Na classificação proposta o autor relaciona o nível de institucionalização do conhecimento e o conteúdo do conhecimento, conforme apresentada na Figura 2.

Figura 2 – Um sistema classificatório de conhecimento em organizações



Fonte: Patriotta (2003) tradução realizada por Takahashi e Fischer (2010)

Finalmente o autor apresenta uma relação entre o tipo de conhecimento e o processo, propondo que ao longo do tempo, por meio de processos de criação, utilização e institucionalização (ciclos) o conhecimento evolui de um conhecimento “de fundação” para um “de procedimento” e após o conhecimento “de experiência”, quando é representado pelo senso comum e está com alto grau de institucionalização.

Assim sendo, a adoção da gestão da informação e do conhecimento pelas grandes corporações, é um fator de grande potencial para se trabalhar com os desafios que a globalização e as novas tendências do mercado competitivo vem exigindo. E se aplicada de forma responsável, eficaz e eficiente, ela pode contribuir com a garantia da empresa se tornar referência.

3. METODOLOGIA

Este artigo pode ser caracterizado como uma pesquisa exploratória-descritiva, com uma abordagem qualitativa, na qual entende-se por pesquisa exploratória uma forma de estudo que visa atribuir mais informações, aprofundar, familiarizar e desvendar algum problema apresentado (LUDWIG, 2012). A pesquisa é exploratória porque busca esclarecer conceitos e ideias (YIN, 2011). E por pesquisa descritiva a busca através de ferramentas mais padronizadas identificar fenômenos e população levantando variáveis que irão apresentar dados que descreveram o questionamento levantado (LUDWIG, 2012). E da abordagem qualitativa, esta que busca evidenciar e compreender aspectos de alguma realidade que não pode ser quantificada. Conforme descrito por Denzin e Lincoln (2006) a pesquisa qualitativa é uma atividade situada que insere o observador no mundo.

Foi adotada a estratégia do estudo de caso único (MERRIAM, 2009), para compreender como as boas práticas da gestão da informação e do conhecimento garantem a eficiência da linha de produção. Merriam (2009) e Stake (2000) ressaltam que uma das principais características do estudo de caso é a delimitação do objeto de estudo. Merriam (2009) descreve que o estudo de caso qualitativo é pluralístico, descritivo e heurístico, possibilitando ao pesquisador ampliar a compreensão do fenômeno em análise.

Os dados primários foram coletados por meio de uma entrevista pessoal. As entrevistas foram conduzidas de forma semi-estruturada que, segundo Godoy (2006), procura compreender os significados atribuídos pelos entrevistados aos temas em

análise. De acordo com Yin (2005), esta forma de entrevista procura manter a espontaneidade dos entrevistados e maximizar o aproveitamento do tempo. Estas orientações foram seguidas e as entrevistas foram realizadas baseadas em um roteiro, utilizando um questionário com quinze questões abertas, pré-elaboradas e dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa. A entrevista foi realizada na sede da Empresa Alfa com o coordenador especialista em Sistema de Produção Alfa (SPA) da empresa Empresa Alfa. Esta pesquisa também utilizou dados secundários ao buscar referências teóricas para a sustentação da temática abordada.

Desta forma essa pesquisa pode ser classificada como um estudo de campo, pois, o objetivo foi analisar o resultado da aplicação de uma forma de gestão em uma empresa automotiva.

4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Após levantamentos de dados realizados por meio de literaturas sobre o tema Gestão da Informação e do Conhecimento e entrevista coletada na empresa, percebemos que a Empresa Alfa utiliza e valoriza a aplicação da GC para desenvolver competências e melhorias contínuas.

Em entrevista realizada no dia 14/06/17 na Empresa Alfa com o coordenador aqui denominado Entrevistado, especialista no Sistema de Produção Alfa (SPA). O entrevistado também realizou uma apresentação que mostrava a gestão estratégica da empresa.

O coordenador afirma que a Empresa Alfa é referência no mercado automotivo na produção de pesados, destacando que são líderes neste segmento. Ou seja, consideram que a GC é também um dos fatores que contribuem com as boas práticas da organização, destacando que através dela eles conseguiram estruturar pilares que sustentam a manufatura,

competência é a base, você ter isso de forma estruturada com as competências certas para as pessoas certas, é entender as suas necessidades de treinamento e ter um sistema que seja capaz de deixar suas pessoas aptas a executar suas tarefas, faz toda diferença (Entrevistado).

A fala do coordenador corroboram o que é defendido por Shinyashiki, Trevisan e Mendes (2003) quando defendem que grandes corporações investem em momentos de aprendizagem que proporcionam o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades. A existência destes momentos de aprendizagem são fundamentais para que a empresa crie uma vantagem competitiva no mercado de forma sustentável.

Conforme descrito por Lei, Hitt e Bettis (2001), Fleury e Fleury (2001) e Weick e Westley (1996) o desenvolvimento de competência se dá por meio de um processo de aprendizagem. Assim, a Empresa Alfa, para conseguir desenvolver melhor seus colaboradores, criou segmentos de áreas específicas promovendo treinamentos para que cada um saiba realizar e esteja apto a efetividade à realização de tarefas. Sendo assim, eles não se prendem a treinamentos “treina todo mundo”, eles focam em treinar nas áreas de conhecimentos que serão necessárias para atuação, “você tem que dividir bem os conhecimentos, dividir os grupos e tentar aplicar e manter isso vivo” (Entrevistado).

Através de mapeamentos estruturados, e por terem uma firmeza de propósitos que vem sendo disseminada, torna-se visível a cultura organizacional de melhoria contínua. Isso representa uma identidade organizacional muito forte em que valoriza

os aspectos humanos, a qual contribuem para maior produtividade. Assim, como afirma o Entrevistado em que as pessoas que entram na corporação acabam internalizando rapidamente o jeito de trabalhar e como trabalhar. Confirmando a ideia trazida por Galvão (2012) em que acredita que as organizações devem ter procedimentos que viabilizam e convergem com a cultura da organização. Este relato demonstra que o conhecimento sobre melhoria contínua na Empresa Alfa pode ser classificado como “de Experiência” de acordo com o sistema classificatório proposto por Patriotta (2003). O conhecimento “de Experiência” é marcado por estar disseminado no senso comum e evidencia alto grau de institucionalização do conhecimento.

Para otimizar e melhorar os aprendizados de seus colaboradores a empresa criou um método específico para os treinamentos serem eficientes e também otimizando os recursos. Sendo assim, cada setor, dando como exemplo o chão de fábrica, a qual possui seis principais áreas, sendo elas: segurança; qualidade; melhoria contínua; meio ambiente; organização do posto de trabalho e manutenção autônoma. Estas possuem um supervisor, que é denominado pela Empresa Alfa, “ponta de estrela” sendo ele o responsável por transmitir as informações para cada representante de equipe. Estas informações, são repassadas através de treinamentos periódicos em que existe uma homogeneização do conhecimento, para que esses representantes trabalhem como multiplicadores desse conhecimento (Entrevistado).

O coordenador entrevistado complementa que para estabilizar e aumentar a produtividade da empresa e a proatividade dos colaboradores, além dos treinamentos e capacitações alinhadas e bem definidas, a Empresa Alfa tem um programa de melhorias contínuas, Kaizen, em que os funcionários podem propor melhorias e novas ideias que contribuam com o crescimento da empresa. E este processo é realizado de forma estruturada, em que cada melhoria terá orientação e instrução do setor específico para a qual estará sendo proposta, e assim é analisada a viabilidade de sua aplicação.

Estas boas práticas utilizadas pela Empresa Alfa valorizam os ativos de cada colaborador, contribuindo com o desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional, levando assim, a empresa a garantir sua legitimidade. “Quando você começa a ter isso, e começa a calçar os funcionários de conhecimento, você respeita principalmente a inteligência das pessoas. O fato de você respeitar elas, você ouvir elas, você começa a ter resultados muito expressivos” (Entrevistado).

Confirmando que existem resultados expressivos que alicerçam as boas práticas, o coordenador apresentou dados referente a três categorias: pessoas; segurança e entrega. Por exemplo, o número de melhorias propostas teve um aumento significativo. No ano de 2016 foram apresentadas 43 ideias por funcionário, visto que em 2007 foram apresentadas menos de 10. E é através desta cultura, que começou a ser instituída na organização, que fez com que os funcionários internalizassem o propósito, levando ao aumento espontâneo das ideias, fazendo a Empresa Alfa atingir a marca de 50 mil melhorias desde 2007 até hoje. Na categoria segurança, obtiveram uma qualidade com resultado de zero acidentes entre 2015 a 2017. E na entrega estão com um número de zero reclamações de clientes, sobre seus produtos.

Reforçando a cultura bem estruturada existente na Empresa Alfa, um dos pontos trabalhados por eles são treinamentos que focam no sistema 70 – 20 – 10. No qual, 10% é educação em sala; 20% compartilhamento de ideias e 70% execução. “Uma coisa que eu como coordenador trabalho muito aqui, é a execução. A gente pode ter a melhor ideia do mundo, se começou a ficar difícil de fazer, repense, porque

talvez não passou de uma ideia” (Entrevistado). Essa atuação estratégica, relaciona-se com a ideia de McKeen et al. (2006 apud ROSSETTI; MORALES, 2017) em que a Gestão do Conhecimento contém práticas que se conectam diretamente ao desempenho organizacional estratégico, propondo proximidade entre a empresa e todos seus *stakeholders*, através da excelência operacional gerida pela Gestão da Informação e do Conhecimento.

Além das boas práticas que Empresa Alfa aplica em sua gestão interna, ela também busca ampliar seus conhecimentos em parcerias com a academia. Criando espaços e momentos de compartilhamento de informações. Como afirma o entrevistado de que a empresa pode não saber qual o próximo passo a seguir, pois talvez ele ainda não exista. É necessário estar junto com a academia, com pessoas que estão estudando realmente. Entende-se assim, que a organização deve estar atenta as tendências e inovações tecnológicas para continuar competitiva no mercado e ser referência em sua categoria. “Aqui não tem nada de novo, ninguém está descobrindo roda, inventando fogo, tem gente que estuda para isso” (ENTREVISTADO).

5. CONCLUSÃO

Após os estudos e análises realizados para a elaboração desta pesquisa, percebemos que a Gestão da Informação e do Conhecimento se faz necessário na atualidade. Visto que o conhecimento é dinâmico e as pessoas têm perfis diferentes, ou seja, nada é homogêneo quando se trata de diversidade de princípios e valores. A Gestão do Conhecimento potencializa os processos de aprendizagem dentro da organização, criando um ambiente propício para a institucionalização das práticas de aprendizagem.

Desta forma as organizações devem estar atentas as tendências de mercado e buscar metodologias que contribuam com melhorias contínuas. Para que possam permanecer competitivas e se tornar referência em suas áreas de atuação. Valendo-se da boa gestão de ferramentas e valorização dos ativos humanos, pois, uma empresa é feita de pessoas. Assim, a Gestão do Conhecimento se bem utilizada fortalece e potencializa a atuação das empresas no cenário produtivo. A análise da empresa Alfa permite concluir que a utilização de boas práticas de gestão da informação é fundamental para garantir a eficiência na linha da produção, pois está fortemente atrelada ao conceito de melhoria contínua.

Reforçamos em nossa pesquisa que a Empresa Alfa faz uso da Gestão do Conhecimento de forma efetiva e reconhece a importância dela em sua gestão. Pois conseguem filtrar e mapear todos os ativos nela existentes. Conseguindo desta forma disseminar as boas práticas de gestão empresarial.

Pesquisas futuras podem ser realizadas sobre as práticas de gestão de conhecimento em pequenas e médias empresas ou em organizações que atuam em outros ramos além do industrial.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BASSIS, N. F. **Gerência de Projetos aplicada à Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Brasport, 2009.

BRUNING, C.; RASO, C. C. M.; PAULA, A. **Comportamento Organizacional e Intraempreendedorismo**. São Paulo: Inter Saberes, 2015.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DREJER, A. Organizational learning and competence development. **The Learning Organization**, v. 7, n. 4, p. 206-220, 2000.

FLEURY, A.C.C.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. Ed.. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Edição Especial, 2001, 183-196.

FNQ. **Embraer: uma história de sucesso na gestão do conhecimento 2016**. Disponível em <http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/entrevistas/embraer-uma-historia-de-sucesso-na-gestao-do-conhecimento>> Acesso em 13 mai. 2017.

FNQ. **Gestão da Informação e do conhecimento 2016**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>> Acesso em 05 mai. 2017.

GALVÃO, A. P. **Gestão do conhecimento em empresa internacional de energia**. Disponível em < <https://unp.br/wp-content/uploads/2013/12/Alcedo-Galvao-.pdf>> Acesso em 01 jun. 2017.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DEMELLO, R.; SILVA, A. B. D. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 4, p. 115-146

INAZAWA, F. K. **O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para sucesso da gestão do conhecimento**. Disponível em <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/726>> Acesso em 01 jun. 2017.

LEI, D.; HITT, M.A.; BETTIS, R. Competências essenciais dinâmicas mediante a metaaprendizagem e o contexto estratégico. In: FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JR.; M.M.O. **Gestão Estratégica do conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 111-125, 1992.

LUDWIG, A. C. W. **Fundamentos e prática de metodologia científica**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2009.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. San Francisco: Jossey Bass, 2009.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The core competences of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

ROSSETTI, A. G; MORALES, A. B. T. **O papel da Tecnologia da Informação na gestão do conhecimento**. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n1/a09v36n1>> Acesso em 01 jun. 2017.

SHINYASHIKI, G. T; TREVIZAN, M. A; MENDES, I. A. C. **Sobre a criação e a gestão do conhecimento organizacional**. Disponível em <<http://www.periodicos.usp.br/rlae/article/view/1794>> Acesso em 01 jun. 2017.

STAKE, R. E. **Case Studies**. In: N. K. Denzin; Y. S. Lincoln (Orgs.); **Handbook of Qualitative Research**. 2nd ed, 2000. California: Sage.

TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. Processos de aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino superior para a oferta de cursos superiores de tecnologia [CSTS]. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.14, n.5, p. 818-835, Out. 2010.

WEICK, Karl E.; WESTLEY, Francis. Organizational learning: affirm na oxymoron. In: CLEGG, S. *et al.* (Orgs.). **Handbook of organizational studies**. Londres: Sage, p. 440-458, 1996.

WERNERFELT, B.; A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**. v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, R. K. **Qualitative Research from Start to Finish**. New York: The Gilfod Press, 2011.