

BARREIRAS NA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO NO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ISO 9001 EM UMA EMPRESA METALÚRGICA

JENNIFER PAOLA PEÑA ROMERO

Universidade Presbiteriana Mackenzie
jppr_1985@yahoo.es

SILVIO POPADIUK

Universidade Presbiteriana Mackenzie
spopadiuk@gmail.com

Meu agradecimento é principalmente para a empresa metalúrgica e suas trabalhadoras, as quais sempre tiveram a disposição de responder as perguntas da entrevista e me ensinaram o processo da empresa. Além disso, agradeço muito ao professor Silvio quem me orientou no desenvolvimento do trabalho.

BARREIRAS NA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO NO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ISO 9001 EM UMA EMPRESA METALÚRGICA

Resumo

O propósito principal deste artigo foi explorar o processo de transferência de conhecimento entre duas funcionárias de uma empresa metalúrgica da cidade de São Bernardo, as quais foram envolvidas na implementação da norma ISO 9001, com o objetivo de identificar o modelo estabelecido no processo da transferência de conhecimento e suas barreiras. A revisão da literatura sobre conhecimento, o processo de transferência de conhecimento e suas barreiras serviram de referência para a realização das duas entrevistas com as pessoas envolvidas no processo. O estudo mostrou que, em algumas etapas da implementação da norma, foi variável o modelo utilizado na transferência de conhecimento, já que às vezes era um modelo unidirecional e outras vezes era um modelo bidirecional. Além disso, foram identificadas algumas barreiras como, por exemplo, falta de motivação da fonte receptora, mas somente em alguns momentos determinados de tempo, não em todo o desenvolvimento do processo.

Abstract

The main purpose of this paper was to explore the process of knowledge transfer between two employees of a steel city of São Bernardo company, which were involved in the implementation of ISO 9001, with the aim of identifying the model established in the process of transferring knowledge and their barriers. The literature on knowledge, the process of knowledge transfer and their barriers served as reference for the performance of two interviews with people involved in the process. The study showed that in some stages of implementing the standard, variable was the model used in the transfer of knowledge as it was sometimes a one-way and other times it was a two-way model. In addition, some obstacles such as, for example, lack of the motivation receptor source, but only in certain moments of time, not the entire development process have been identified.

Palavras chave: conhecimento, transferência de conhecimento, barreiras na transferência de conhecimento.

1. Introdução

O conhecimento é visto hoje em dia como indispensável para o posicionamento das empresas no mercado, já que é um ativo valioso para as empresas e para seus clientes, e a forma como um indivíduo, uma organização, uma indústria, um país fazem para adquiri-lo e aplicá-lo é um fator chave no processo competitivo (HALAWI et al., 2006).

Segundo Alavi e Leidner (2001) no mínimo, se consideram quatro processos básicos da gestão do conhecimento que são: criação, armazenamento/recuperação, transferência e aplicação do conhecimento. Para o objetivo deste artigo foi trabalhado o processo de transferência de conhecimento.

O processo de transferência de conhecimento ocorre constantemente nas organizações e está ligado com a aplicação de conhecimentos ou habilidades para solucionar problemas,

melhorar práticas de gestão, ampliar a produtividade, treinar pessoas e melhorar o desempenho da organização (ALAVI; LEIDNER, 2001).

Faye; Lortie; e Desmaries (2008) propõem dentro da transferência de conhecimento três modelos: i) modelo linear ou unidirecional, que se desenvolve somente dos produtores do conhecimento aos receptores do conhecimento; ii) modelo colaborativo ou bidirecional, no qual participam os produtores quanto os receptores do conhecimento; iii) modelo interativo, que retrata o processo de transferência de conhecimento de forma circular com um fluxo de troca mais elaborada.

Como todo processo, a transferência de conhecimento envolve algumas dificuldades que tem sido caracterizadas como barreiras na transferência de conhecimento as quais inibem, retardam e impossibilitam o processo. As barreiras na transferência de conhecimento adotadas neste artigo se adequam ao modelo proposto por Szulanski (1996) e são divididas em quatro dimensões: i) barreiras inerentes ao conteúdo do conhecimento; ii) barreiras inerentes ao contexto; iii) barreiras inerentes à fonte emissora; iv) barreiras inerentes à fonte receptora.

Buscando entender o processo de transferência de conhecimento e as barreiras inerentes ao mesmo na empresa objeto do estudo, o artigo está dividido em cinco partes, sendo a primeira esta introdução. A segunda parte está composta pelo referencial teórico que tem uma revisão da literatura sobre conhecimento, o processo de transferência de conhecimento e suas barreiras. A terceira parte, apresenta a metodologia no qual se explica o paradigma e a ferramenta utilizada para o levantamento da informação. A quarta seção descreve os resultados e sua análise e a quinta parte apresenta as conclusões do estudo.

2. Problema de Pesquisa e Objetivo

Problema de Pesquisa: Explorar o processo de transferência de conhecimento entre duas funcionárias de uma empresa metalúrgica da cidade de São Bernardo, as quais foram envolvidas na implementação da norma ISO 9001.

Objetivo: identificar o modelo estabelecido no processo da transferência de conhecimento e suas barreiras.

3. Revisão Bibliográfica

Neste referencial teórico são discutidos aspectos relacionados ao significado do conhecimento organizacional, as perspectivas da gestão do conhecimento, os modelos, os tipos e as etapas da transferência de conhecimento e as barreiras propostas por Szulanski (1996) inerentes ao processo de transferência de conhecimento.

3.1 Conhecimento Organizacional

Devido às rápidas mudanças dos últimos tempos, as gerências das empresas estão considerando a necessidade de avaliar seus recursos para usá-los apropriadamente como fontes de vantagem competitiva. Segundo a visão da RBV, que é um modelo de desempenho com foco nos recursos e capacidades controlados por uma empresa como fontes de vantagem competitiva (BARNEY; CLARK, 2007), os recursos são ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Nesse processo de identificação dos recursos, as empresas tem entendido que são os recursos intangíveis, definidos como “os ativos não físicos, como informações, reputação e conhecimento” (JOHNSON et al., 2007), ou como “bens que se encontram enraizados na

história da empresa, que se acumularam com o passar do tempo” (HITT et al., 2008), os que mais dificultam aos concorrentes sua imitação e os que mais geram valor para os clientes.

O conhecimento em várias de suas formas é um dos recursos intangíveis que pode ser valioso para a empresa e para seus clientes. Segundo Zins (2007) existem dois domínios para definir o conhecimento: subjetivo e objetivo. No domínio subjetivo o conhecimento é um conceito que se caracteriza como uma “crença verdadeira justificada” e no domínio objetivo, o conhecimento é o significado que é representado por declarações escritas e faladas (ou seja, conjuntos de símbolos). Do ponto de vista de Davenport e Prusak (1998), o valor do conhecimento, para as organizações, reside na sua capacidade de utilizá-lo para a ação, de forma a facilitar os processos de tomada de decisão em relação à estratégia adotada pela empresa e aos processos de produção e de comercialização de produtos e serviços.

Para que os gestores de uma empresa conheçam a importância do conhecimento, devem também entender as suas várias dimensões. Alguns autores têm definido duas dimensões do conhecimento numa abordagem epistemológica: a tácita e a explícita. Para Nonaka (1994) o conhecimento tácito está enraizado em ação, experiência e envolvimento em um contexto específico e é composto por dois elementos: o cognitivo e o técnico. O elemento cognitivo refere-se aos modelos mentais que consistem em mapas mentais, crenças, paradigmas e pontos de vista de um indivíduo. O componente técnico, consiste no concreto, o *know-how*, o artesanato e as habilidades que se aplicam a um contexto específico. Para Alavi e Leidner (2001), o conhecimento explícito é aquele que é articulado, codificado, e comunicado de forma simbólica e/ou na linguagem natural.

Além do anteriormente dito, a firma também deve, dentro do possível, identificar onde o conhecimento está concentrado para explorá-lo, levando em conta uma visão ontológica. Segundo Nonaka (1994) o conhecimento também pode ser visto como existindo no individual e no coletivo. Conhecimento individual é criado por, e existe no indivíduo, e o conhecimento coletivo é criado por, e é inerente às ações coletivas de um grupo.

De acordo com Nonaka; Toyama; e Konno (2000), uma organização cria conhecimento mediante as interações entre o conhecimento tácito e explícito, e desta forma o conhecimento é expandido em qualidade e quantidade. Existem quatro modos de conversão de conhecimento: i) socialização; ii) externalização; iii) combinação; iv) internalização. A socialização é o processo de conversão de novo conhecimento tácito mediante experiências compartilhadas. A externalização é o processo de articular o conhecimento tácito em conhecimento explícito (um exemplo são os círculos de controle de qualidade). A combinação é o processo de conversão de conhecimento explícito em conjuntos mais complexos e sistemáticos de conhecimento explícito, é dizer, os indivíduos transferem e combinam conhecimentos mediante reuniões ou documentos. Internalização é o processo de incorporar o conhecimento explícito em conhecimento tácito, o que está intimamente relacionado com o tema de “aprender fazendo”(NONAKA et al., 2000).

3.2 Gestão do Conhecimento

Feitas as considerações sobre o conhecimento organizacional e suas de formas de conversão, a empresa deve entender o processo de gestão do conhecimento, com o objetivo de obter resultados vantajosos para a organização em geral. Na visão de Alavi e Leidner (2001) a gestão do conhecimento refere-se à identificação e alavancamento do conhecimento coletivo de uma organização para ajudá-la a concorrer, o qual envolve várias atividades para seu desenvolvimento e dentro desse processo no mínimo, se consideram quatro processos básicos da gestão do conhecimento que são: criação, armazenamento/recuperação, transferência e aplicação do conhecimento.

Com base nas considerações anteriores sobre o conhecimento e a gestão do conhecimento, agora será feita uma discussão sobre a etapa de transferência do conhecimento.

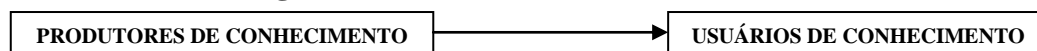
3.3 Transferência de Conhecimento

Na perspectiva de Alavi e Leidner (2001), a transferência de conhecimento é um processo que ocorre constantemente nas organizações. Ela está ligada com a aplicação de conhecimentos ou habilidades para solucionar problemas, melhorar práticas de gestão, ampliar a produtividade, treinar pessoas e melhorar o desempenho da organização. Segundo Hamel; Doz; e Prahalad (1989) a transferência de conhecimento depende de quão facilmente o conhecimento pode ser transportado, interpretado e absorvido.

Faye; Lortie; e Desmaries (2008) propõem dentro da transferência de conhecimento três modelos: i) modelo linear ou unidirecional; ii) modelo colaborativo ou bidirecional; iii) modelo interativo. A concepção destes três modelos está baseada no processo de transferência de conhecimento entre produtores e usuários.

No modelo linear o conhecimento é transmitido unidirecionalmente de pesquisadores (produtores) para usuários (receptores), seja diretamente como apresentado na Figura 1 ou por agentes, responsáveis pela disseminação do conhecimento, como representado na Figura 2. No modelo da Figura 1, porém, o aspecto dinâmico é somente representado pelos produtores do conhecimento, enquanto os usuários têm um papel mais passivo e a influência do contexto e as características individuais (nível, experiência, etc.) sobre o processo ou o propósito da transferência são ausentes (FAYE et al., 2008).

Figura 1 - Modelo Linear ou unidirecional



Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Faye; Lortie; e Desmaries (2008)

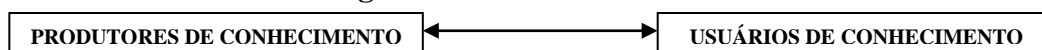
Figura 2 - Modelo Linear através de agentes



Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Faye; Lortie; e Desmaries (2008)

O modelo bidirecional introduz a ideia de interações regulares entre produtores e usuários do conhecimento. As trocas são especificamente destinadas a integrar as preocupações de usuários ao definir o objetivo da pesquisa (FAYE et al., 2008) e dependendo da complexidade do modelo sugerido, essas trocas também acontecem nas várias fases de pesquisa, por exemplo, resultados de validação e utilização (LYONS; WARNER, 2005). Quanto ao papel do usuário do conhecimento torna-se, assim, mais importante como apresentado na Figura 3.

Figura 3 - Modelo Bidirecional



Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Faye; Lortie; e Desmaries (2008)

O modelo interacionista, este retrata o processo de transferência de conhecimento de forma circular com um fluxo de troca mais elaborada. Este modelo envolve, por um lado, a existência de relações de colaboração entre um conjunto de atores e, por outro lado, uma

reflexão sobre o contexto em que pesquisadores e usuários operam e em que a transferência de conhecimento ocorre. Para Faye; Lortie; e Desmaries (2008) o modelo evoluiu com a integração de aspectos complementares relativos à transferência de conhecimento, como são a geração, a difusão, a absorção e as habilidades de adaptação como apresentado na Figura 4.

Figura 4 – Modelo Interacionista



Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Faye; Lortie; e Desmaries (2008)

Levando em conta os tipos de transferência de conhecimento, na visão de Dixon (2000) a autora propõe cinco formas, usando os critérios de quem é o receptor, a natureza da tarefa e o tipo de conhecimento que será transferido: i) serial; ii) próxima; iii) distante; iv) estratégica; v) especializada.

A **transferência serial** aplica-se a uma equipe que faz uma tarefa e, em seguida, a mesma equipe repete a tarefa em um novo contexto. O tipo de conhecimento presente aqui é explícito e tácito. A **transferência próxima** envolve a transferência de conhecimento a partir dos emissores aos receptores que estão fazendo uma tarefa semelhante em um contexto semelhante, mas em local diferente. Move o conhecimento explícito de local para local. A **transferência distante** envolve a transferência de conhecimento tácito dos emissores para os receptores. Torna possível o aproveitamento de pessoas que têm um conhecimento muito especializado e crítico. A **transferência estratégica** envolve a transferência de conhecimento muito complexa, a partir dos emissores para os receptores em casos em que as equipes podem estar separadas por tempo e espaço. O tipo de conhecimento presente é tácito e explícito. A **transferência especializada** envolve a transferência de conhecimento explícito sobre uma tarefa que pode ser feita com pouca frequência (um exemplo é o uso de manuais). O cenário deste tipo de transferência é composto por emissores detentores da especialidade e receptores que absorverão o conhecimento (DIXON, 2000).

Além dos tipos de transferência, este processo também tem umas etapas nas quais existem certos fatores característicos que aparecem em diferentes graus e em ordem de ocorrência. Segundo Szulanski (2003) existem quatro etapas para o processo de transferência de conhecimento: i) iniciação; ii) implementação; iii) *ramp-up* (deslanche); iv) integração. Na definição de Faye; Lortie; e Desmaries (2008) a iniciação é usada para identificar o problema a ser resolvido, bem como o conhecimento correspondente; a implementação é o conhecimento identificado é modificado para adaptá-lo ao problema; o *ramp-up* (deslanche) é a etapa que aborda a tradução do conhecimento e as suas dificuldades e a integração e aquela que trata da institucionalização do conhecimento que é realmente transferido, em outras palavras, da sua apropriação.

3.4 Barreiras da Transferência de Conhecimento

Para entender as barreiras na transferência de conhecimento o primeiro termo a ser entendido é *stickiness*. Segundo Szulanski (1996) *stickiness* (viscosidade) é a dificuldade de transferir o conhecimento dentro da organização, a qual tem sido influenciada por quatro grupos de fatores (barreiras) que são as que afetam suas etapas, inibindo, retardando e

impossibilitando o processo. Na visão de Szulanski (2003) as barreiras podem ser categorizadas em: i) barreiras inerentes ao conteúdo do conhecimento; ii) barreiras inerentes ao contexto; iii) barreiras inerentes à fonte emissora; iv) barreiras inerentes à fonte receptora.

3.4.1 Barreiras inerentes ao conteúdo do conhecimento

Ambiguidade Causal. Em sua concepção, é caracterizada pela incerteza e não compressão do cenário em que os conhecimentos estão sendo aplicados. Na visão de Szulanski; Capetta; e Jensen (2004) uma característica da ambiguidade é que o conhecimento normalmente é tácito e, portanto, pouco provável de ser codificado. A existência de ambiguidade causal significa que as razões precisas para o sucesso ou o fracasso da transferência de conhecimento, não podem ser determinadas, mesmo a posteriori, e que, portanto, é impossível produzir uma lista única dos componentes-chave do conhecimento e de como eles interagem (SZULANSKI, 2003).

Nos estudos de Simonin (1999), a ambiguidade é um mediador completo dos efeitos da tacitividade (*tacitiveness*), a complexidade, a experiência e a distância cultural e organizacional na transferência de conhecimento. Isso sugere que a organização esteja ciente do papel da ambiguidade e da sua natureza multidimensional para aprender, compartilhar, ou proteger um ativo de conhecimento.

Comprovação do conhecimento. Para Szulanski (1996) o conhecimento passado com um histórico comprovado de utilidade é menos difícil de transferir, e se tem registros, estes podem funcionar como suportes na seleção do conhecimento que será transferido. Portanto, sem essa informação, ou registros, pode-se tornar ainda mais complexo o processo de transferência de conhecimento.

3.4.2 Barreiras inerentes ao contexto

Trocas intrafirma de conhecimento estão incorporadas em um contexto organizacional que pode afetar sua gestação e sua evolução. Um contexto organizacional que facilita o início e desenvolvimento do processo de transferência de conhecimento é conhecido como fértil, enquanto um contexto que dificulta a gestação e evolução da transferência é visto como estéril (Szulanski, 1996).

Dificuldade de relacionamento entre a fonte emissora e a fonte receptora. Segundo Szulanski (1996) a qualidade do relacionamento entre o emissor e o receptor afeta a capacidade do receptor para absorver conhecimento quando necessário (o relacionamento serve como um canal do conhecimento).

A transferência de conhecimento é raramente um evento singular porque mais frequentemente é um processo de troca iterativa. Um potencial receptor pode exigir explicações sobre a natureza do conhecimento que está sendo transferido para decidir se este conhecimento serve para atender suas necessidades. Da mesma forma, uma vez envolvido numa transferência, o emissor pode ter que trabalhar para ganhar a apreciação mais aprofundada das necessidades do destinatário, a fim de selecionar os componentes adequados para a transferência. Levando em conta o anterior, pode-se dizer que, por um lado, o sucesso dessa troca depende, em certa medida, da resistência do relacionamento, que é detectável na facilidade de comunicação e na afinidade da relação. Por outro lado, se a relação é difícil pode criar dificuldades para a transferência de conhecimentos (SZULANSKI, 2003).

Um último aspecto da dificuldade do relacionamento na visão de Szulanski; Capetta; e Jensen (2004) é que as empresas que possuem estruturas rígidas e demasiada burocracia encontram mais dificuldades na transferência de conhecimento, como também nos processos comunicativos internos.

3.4.3 Barreiras inerentes à fonte emissora

Falta de motivação no emissor. O emissor do conhecimento pode pôr resistência ao compartilhamento do conhecimento fundamental por medo de perder a propriedade do conhecimento, perder uma posição privilegiada (superioridade), ressentir-se por não ser adequadamente recompensado por compartilhar o sucesso obtido ou pode não estar disposto a dedicar tempo e recursos para apoiar a transferência (SZULANSKI, 1996).

Ausência de credibilidade percebida no emissor. Uma fonte emissora que seja especializada e que seja de confiança mais do que outras, é mais provável que possa influenciar o comportamento de um receptor. Quando o emissor não é percebido como confiável e que não possui domínio pleno do conhecimento que deve ser transferido, o início do processo de transferência pode se tornar mais difícil e os conselhos e exemplos do emissor serão susceptíveis de ser desafiados pelo receptor, quem também pode mostrar resistência (SZULANSKI, 1996).

3.4.4 Barreiras inerentes à fonte receptora

Ausência de motivação da fonte receptora. Para Szulanski (1996) a falta de motivação da fonte receptora pode resultar em atraso intencional, passividade, aceitação fingida, sabotagem no processo de transferência do conhecimento e rejeição explícita na implementação e utilização de novos conhecimentos. Ele usa um termo específico para definir a relutância de alguns receptores ao aceitar o conhecimento de fora e o define como a síndrome NIH ou síndrome do não inventado aqui.

Ausência de capacidade de absorção da fonte receptora. Na visão de Cohen e Levinthal (1990) a capacidade de absorção de uma empresa está associada à necessidade da organização de identificar novos conhecimentos no ambiente externo, assimilá-los e aplicá-los para fins comerciais.

Segundo a visão de Cohen e Levinthal (1990) sobre a capacidade de absorção, Szulanski (1996) argumenta que se os receptores são incapazes de explorar fontes externas de conhecimento, eles podem não ter capacidade de absorção e que para obter tal capacidade é preciso em grande parte, um estoque de conhecimento pré-existente o qual torna-se manifesto na sua capacidade de avaliar, assimilar e aplicar com sucesso novos conhecimentos para fins comerciais.

Ausência de capacidade de retenção da fonte receptora. A transferência de conhecimento só é eficaz quando o conhecimento transferido é retido. A capacidade de um receptor para institucionalizar a utilização de novos conhecimentos reflete sua capacidade de retenção. Na ausência de tal capacidade e algumas dificuldades iniciais durante a integração do conhecimento adquirido podem ser fatores que afetam sua utilização (SZULANSKI, 1996).

4. Metodologia

Conforme ao objeto de estudo, o qual buscou explorar o processo de transferência de conhecimento entre duas funcionárias de uma empresa metalúrgica da cidade de São Bernardo, as quais foram envolvidas na implementação da norma ISO 9001, com o objetivo de identificar o modelo estabelecido no processo da transferência de conhecimento e suas barreiras, esta investigação se estruturou de acordo ao paradigma interpretativista, o qual está fundamentalmente preocupado com significados e busca entender as definições de uma situação, através de seus membros sociais (SCHWANDT, 1995).

A metodologia empregada, levando em conta o paradigma interpretativista, foi de tipo qualitativa exploratória, a qual é a mais apropriada para entender o fenômeno porque permite fazer uma exploração e interpretação dos dados coletados, pelo entendimento da linguagem das pessoas entrevistadas e seu entorno. Segundo Creswell (2007), a investigação qualitativa permite ao investigador desenvolver um nível de detalhes sobre as pessoas ou sobre o lugar e estar altamente envolvido nas experiências reais dos participantes.

A ferramenta utilizada para fazer o levantamento da informação foi a entrevista baseada em um roteiro, a qual foi aplicada as duas funcionárias da empresa metalúrgica, envolvidas no processo de implementação da ISO 9001. Segundo Godoi e Mattos (2006) a entrevista tem um significado radicado na comunicação humana – a entrevista como evento de intercâmbio dialógico – que pode promover reformulação metodológica capaz de enriquecer a prática da pesquisa e construir novas situações de conhecimento.

Cada roteiro tinha 11 perguntas focadas no tema da transferência de conhecimento e suas barreiras, como se pode observar no Quadro 1. As perguntas 1 a 6 eram as mesmas para o emissor e o receptor.

QUADRO 1 – ROTEIROS DE ENTREVISTA

ROTEIRO EMISSOR	ROTEIRO RECEPTOR
1. Me conta, por favor, qual é atividade principal da empresa?	
2. Como tem sido o processo de implementação da ISO 9001 na empresa e qual é o objetivo que a empresa estava tentando atingir com a implementação deste processo? Pergunta para contextualizar o processo.	
3. De que forma se tem transferido o conhecimento neste processo de implementação da norma (manuais, palestras, socialização em equipes, etc)? Tipo de conhecimento transferido.	
4. Somente o departamento de Qualidade tem sido o responsável pela transferência do conhecimento do projeto da ISO 9001 o tem tido a participação de outras equipes? Como foi essa participação? Modelo de transferência (Direcional ou Bidirecional)	
5. Quais têm sido as dificuldades no processo de implementação do projeto? Você considera que tem tido sucesso o processo de implementação na empresa? Ambiguidade Causal.	
6. A empresa já tinha alguns documentos prévios antes começar com o projeto da ISO 9001 ou teve que fazer algum levantamento desta informação para ser transmitida aos funcionários da empresa? Comprovação do conhecimento.	
7. Como foi o processo com as pessoas que <u>receberam</u> o conhecimento do projeto da ISO 9001? Mostraram abertura e interesse no processo? Dificuldade de relacionamento entre a fonte emissora e a fonte receptora.	7. Como foi o processo com as pessoas que <u>transmitiram</u> o conhecimento do projeto da ISO 9001? Mostraram abertura e interesse no processo? Dificuldade de relacionamento entre a fonte emissora e a fonte receptora.
8. Como conhecedor de todo o processo de implementação da ISO 9001, você se sentiu motivado(a) ou teve algum aspecto que afetou o processo de transferência de conhecimento com seus colegas? Falta de motivação no emissor.	8. Como receptor de todo o processo de implementação da ISO 9001, você sentiu que o responsável para ensinar todo o processo estava motivado ou teve algum aspecto que afetou o processo de transferência de conhecimento? Falta de motivação no emissor.
9. Você considera que possuía domínio pleno do tema que devia ser transferido? Por quê? Conseguiu influenciar de alguma forma o comportamento das pessoas receptoras? De que forma? Ausência de credibilidade percebida no emissor.	9. Você considera que a pessoa responsável para fazer todo o processo de transferência do conhecimento no projeto de implementação da ISO 9001 possuía domínio pleno do tema que devia ser transferido. Ele influenciou de alguma forma seu comportamento? Ausência de credibilidade percebida no emissor.
10. Como conhecedor de todo o processo de implementação da ISO 9001, você sentiu que a pessoa que estava em treinamento no processo estava motivada ou teve algum aspecto que afetou o processo de transferência de conhecimento? Falta de	10. Como pessoa receptora dos conhecimentos que estavam sendo ensinados para você no processo de implementação da ISO 9001, você se sentiu motivado ou teve algum aspecto que afetou o processo de transferência de conhecimento com seus

motivação no receptor.	colegas? Falta de motivação no receptor.
11. Você considera que a pessoa receptora dos conhecimentos no processo de implementação da ISO 9001 conseguiu aplicar os conhecimentos adquiridos? De que forma isso se vê evidenciado no trabalho deles? Ausência de capacidade de absorção e retenção da fonte receptora	11. Você considera que conseguiu entender e aplicar os conhecimentos aprendidos no processo de implementação da ISO 9001? De que forma isso se vê evidenciado em seu trabalho? Ausência de capacidade de absorção e retenção da fonte receptora

Fonte: Elaborado pelos autores 2014

Para o tratamento dos dados coletados nas entrevistas se usou o método de Lankshear e Knobel (2008) os quais definem a análise dos dados como o processo de organizar peças de informação, identificando sistematicamente suas características fundamentais ou relações (temas, conceitos, crenças, etc.) e interpretá-las. O processo de identificação sistemática de aspectos importantes nos dados é sempre fundamentado pela teoria e está relacionado à questão de pesquisa. Estes autores propõem três etapas para a análise dos dados: i) Preparação dos dados: envolve transformá-los em texto escrito (transcrições), ii) Organização dos dados: refere-se ao processo de prepará-los, de modo a permitir que o pesquisador recupere prontamente “peças” específicas do conjunto geral dos dados, iii) Processo de interpretação: envolve aplicar as categorias desenvolvidas a partir de uma determinada teoria, usando conceitos identificados como importantes pela revisão que o pesquisador fez da produção textual ou pela aplicação de um método de análise específico ao conjunto de dados, a fim de responder a uma questão de pesquisa.

No desenvolvimento desta etapa, as categorias foram definidas levando em conta a teoria sobre transferência de conhecimento e as barreiras inerentes a este processo. As categorias são apresentadas no Quadro 1 ao final de cada questão dos roteiros das entrevistas. Para identificar os trechos que faziam parte das categorias definidas pela teoria, se realizou um processo de codificação dos dados usando diferentes cores, levando em conta o que diz a teoria sobre o processo de codificação que é o método de aplicação de códigos as informações coletadas, “sinalizando” o lembrando ao pesquisador sobre que dados pertencem a que categorias (LANKSHEAR; KNOBEL, 2008). É importante nomear que, ao fazer a análise dos dados, também foram definidas algumas subcategorias que ampliavam o entendimento das respostas dos entrevistados. No Quadro 2 apresenta-se um exemplo da categoria, subcategoria e o trecho da codificação que responde a essa categoria e subcategoria.

QUADRO 2 – EXEMPLO CATEGORIZAÇÃO

CATEGORIA	SUBCAT	TRECHO TEXTO	RESPONDENTE
TIPO DE CONHECIMENTO	Tácito	<i>“Toda vez que eu coletava um dado, por exemplo, de um ajustador, lá como era que ele fazia o trabalho dele. Eu primeiro explicava tudo, o porquê era que eu estava perguntando essas coisas para ele, onde eu queria chegar e depois eu pedia pra ele me explicar a atividade que ele exercia, então normalmente era isso”.</i>	RECEPTOR
	Explícito	<i>“Quando (receptora) veio trabalhar comigo que a gente pegou ela pra trabalhar. Eu já tinha montado alguns procedimentos, alguns procedimentos das áreas, o manual da qualidade, o manual do fornecedor, então ela foi interagindo com esses procedimentos que a gente já tinha”.</i>	EMISSOR

Fonte: Elaborado pelos autores 2014

5. Análise dos Resultados

Antes de entrar no processo de transferência de conhecimento e suas barreiras, é importante ressaltar que os resultados nas entrevistas não somente trouxeram respostas referentes às duas entrevistadas, mas também a seu papel com outras pessoas com as que estavam permanentemente interagindo no processo de implementação da ISO 9001, já que a transferência de conhecimento também foi feita com o pessoal do chão da fábrica pois eram eles as pessoas que tinham a informação sobre as tarefas e diferentes atividades da empresa, o que era necessário para poder fazer o levantamento de processos escritos, manuais de qualidade, indicadores, etc., requisitos exigidos pela norma ISO 9001.

Analisando o tema do conhecimento na empresa metalúrgica, foi evidenciado seu valor no processo de implementação da ISO 9001, já que a empresa estava buscando ter melhoras em seus processos e aumentar sua competitividade perante os clientes. Estes aspectos foram visíveis nas seguintes falas:

Emissor: “No período de Janeiro a Maio de 2013, olha como isso reflete no cliente. Nós recebemos 16 inconformidades, 16 informações do cliente. Nesse mesmo período de janeiro a maio de 2014 que foi depois que a gente implantou o sistema, nós recebemos 3 inconformidades. Olha a diferença!. Hoje, a gente consegue rastrear nosso processo 100%!”

Receptor: “E eles entenderam que aquilo sendo padronizado que ia facilitar a vida deles, porque como a gente não tinha padrões, a gente não tinha métodos ou coisas, como fala? Escritas no papel, isso!”

Nesta parte pode-se confirmar o que afirma Davenport e Prusak (1998) sobre que o valor do conhecimento para as organizações, reside na sua capacidade de utilizá-lo para a ação, de forma a facilitar os processos de tomada de decisão em relação à estratégia adotada pela empresa e aos processos de produção e de comercialização de produtos e serviços.

Em quanto ao tipo de conhecimento transferido no processo de implementação da ISO 9001 na empresa metalúrgica, foi possível estabelecer as duas dimensões do conhecimento: a tácita e a explícita. Para Nonaka (1994) o conhecimento tácito está enraizado em ação, experiência e envolvimento em um contexto específico e é composto por dois elementos: o cognitivo e o técnico. O elemento cognitivo refere-se aos modelos mentais que consistem em mapas mentais, crenças, paradigmas e pontos de vista de um indivíduo. O componente técnico, consiste no concreto, o *know-how*, o artesanato e as habilidades que se aplicam a um contexto específico.

O conhecimento tácito foi a principal dimensão mostrada nas falas das duas entrevistadas no processo de transferência de conhecimento da norma ISO 9001, quanto a seus processos de interação conjunta como em seus processos de levantamento de informação com o pessoal operacional da fábrica, já que como as duas entrevistadas falaram, não existia nenhum tipo de documento escrito ou manual para fazer a transferência de conhecimento, foram precisos os processos de interação e socialização e conhecer as habilidades dos operários através das conversas em seus postos de trabalho.

“Ela foi aprendendo na raça mesmo, no dia a dia, perguntando, muitas dúvidas foram geradas durante esse período, questionamentos. Eu fui explicando pra ela da forma que eu sabia, mas o que, o que eu consegui passar melhor foi oh! Vamos lá, vamos ver como é que é esse processo”.

“Então, só que quando eu entrei aqui o pessoal cada um tinha só aqui na cabeça. Cada um que você ia perguntar só tinha aqui na cabeça, não tinha nada escrito em nenhum lugar. O bom, o maior ponto positivo na realidade quando eu entrei aqui que eu pude observar foi o que? Por mais que esses

documentos, que essa padronização ela não estivesse no papel como pede a ISO, documentado, as pessoas faziam isso de uma forma padronizada só que sem documentar”.

Quanto ao conhecimento explícito ainda que foi menos evidente no processo da transferência de conhecimento, quando o emissor estava dando a informação para o receptor, ela já tinha alguns documentos escritos e manuais que serviram para um melhor entendimento e aprendizagem da Norma ISO 9001. Para Alavi e Leidner (2001), o conhecimento explícito é aquele que é articulado, codificado, e comunicado de forma simbólica e/ou na linguagem natural.

Emissor: “Então acho que a parte de passar essas informações para ela, foram mais voltadas dessa forma, mas na comunicação, apresentei para ela a norma, deixei também pra ela a norma neh? Pra ela dar uma lida, verificar, porque ela não teve curso, não teve uma palestra sabe? Assim foi tudo, eu e ela, vamos assim dizer”.

Receptor: “No início da implantação, ela passou a norma, pra gente dar uma lida ali, dei uma lidinha, mas era bem superficial o que eu sabia, quando eu comecei participar com ela e antes. Bem superficial mesmo, e aí, a gente teve treinamento”.

No que tem a ver com a forma como o conhecimento foi transferido, foi visível ver dois modelos de transferência de conhecimento em diferentes momentos de tempo. Em um primeiro momento quando a receptora do conhecimento começou participar do projeto de implementação da norma ISO 9001, o modelo linear foi o dominante, já que ela não tinha nenhum conhecimento prévio e precisou da orientação da fonte emissora para aprender os conceitos iniciais. Conforme com Faye; Lortie; e Desmaries (2008) no modelo unidirecional o conhecimento é transmitido unidirecionalmente de pesquisadores (produtores) para usuários (receptores).

Emissor: “Quando a gente estava fazendo essa troca de, de informações, que ela começou a integrar mesmo no projeto ela vinha em todo momento, me perguntava às coisas, como fazer? Sabe? Assim. Eee ao mesmo tempo eu via que ela tava preocupada”.

Receptor: “era bem superficial o que eu sabia, bem superficial mesmo, e aí, a gente teve treinamento... Quando a gente teve treinamento, aí sim foi que abriu mais ainda a minha mente sim em relação a que precisava, que não precisava, que era importante, que era irrelevante. Então foi assim, foi intenso assim, tanto o que eu aprendi, tanto que eu conheci, não só da norma mas da empresa”.

O modelo colaborativo ou bidirecional o qual introduz a ideia de interações regulares entre produtores e usuários do conhecimento (FAYE et al., 2008) se fez presente quando a receptora do conhecimento já tinha adquirido os conhecimentos básicos da norma. Em todos os processos de coleta de informação com os trabalhadores da fábrica, eles compartilhavam suas atividades com as encarregadas do processo de implementação da norma ISO 9001 e recebiam em troca a explicação da forma de elaboração da documentação para melhorar e organizar os processos.

Emissor: “mas os serviços que ela executou e a troca de conhecimentos que ela passou pra mim, isso é muito importante deixar claro também, porque não foi conhecimento só meu pra ela. Conforme eu falei, eu sou muito prática, eu faço, neh? Mas ela é a cabeça pensante”.

Receptor: “Toda vez que eu coletava um dado, por exemplo, de um ajustador, lá como era que ele fazia o trabalho dele. Eu primeiro explicava tudo, o porquê era que eu estava perguntando essas coisas para ele, onde eu queria chegar e depois eu pedia pra ele me explicar à atividade que ele exercia, então

normalmente era isso. A gente, a gente aborda as pessoas que a gente precisa questionar alguma coisa ou informar alguma coisa e primeiro explica e depois à gente recebe informação. É assim!”

Na parte das barreiras na transferência de conhecimento pode se argumentar que existiram algumas dificuldades na transferência, mas também em determinados momentos de tempo.

Começando pelas barreiras inerentes ao conteúdo do conhecimento, a ambiguidade causal foi um primeiro obstáculo, já que as duas fontes, tanto a emissora quanto a receptora falaram que ainda a norma lhes tivesse dado algumas pautas para fazer o processo de implementação da ISO 9001, não deixava claro como fazer as coisas, além de que não existiam documentos escritos e foi preciso fazer um levantamento com os conhecimentos que estavam na cabeça dos trabalhadores do chão da fábrica. Aqui pode-se confirmar a visão de Szulanski (2003) que concebe a ambiguidade causal como caracterizada pela incerteza e não compreensão do cenário em que os conhecimentos estão sendo aplicados e de Szulanski, Capetta e Jensen (2004) que falam que uma característica da ambiguidade é que o conhecimento normalmente é tácito e, portanto, pouco provável de ser codificado.

Receptor: “Minha dificuldade foi achar que a norma, a norma, determinava certos, certos padrões, mais na verdade não, ela não determina, não determina ações. Ela especifica coisas que devem existir, mas ela não determina esse como? Então esse como pra mim, foi difícil, foi difícil de lidar entendeu? Então eu tinha uma suposição neh? Achei que na norma estava escrita determinada coisa, mas não estava então à gente acaba não inventando, mas dificultando a implementação pela gente mesma”.

Emissor: “Muitas vezes ela e eu, a gente tinha dúvidas que a gente levava pro pessoal da consultoria e a gente voltava com mais dúvida ainda... Como é que eu vou fazer? Ai você liga pra um conhecido seu que já trabalha com isso: oi! Você pode me auxiliar, como fazer neh? Você fica perdido na verdade. Pesquisa na internet, lê a norma, relê a norma, e a norma ela é muito cognitiva, neh? Porque ela é objetiva, ela fala pra você, você tem que fazer isso, só que ela não te mostra como fazer...”

Em quanto à barreira da comprovação do conhecimento, as duas fontes (emissor e receptor) tiveram muita dificuldade, já que por um lado não existiam documentos escritos para fazer o levantamento da informação mais rapidamente e existia muito conhecimento tácito nos processos da fábrica, e por outro lado, a fonte receptora não tinha conhecimentos prévios da norma o que dificultou ainda mais o processo porque teve que passar por um processo de treinamento para poder começar a trabalhar. Para Szulanski (1996) o conhecimento passado com um histórico comprovado de utilidade é menos difícil de transferir, e se tem registros, estes podem funcionar como suportes na seleção do conhecimento que será transferido. Portanto sem essa informação, ou registros, pode-se tornar ainda mais complexo o processo de transferência de conhecimento.

Receptora: “Eu tive que aprender do processo. Porque como disse eu entrei como estagiária e não entrei direto no setor que eu estou hoje. Entrei noutro setor da fábrica que era de montagem de máquinas. Então eu só conhecia a parte de montagem de máquinas, não conhecia nada de moldes. Quando entrei no setor de processos, foi quando eu também participei, comecei participar da implantação da ISO”.

Emissor: “O que nos fizemos? Foi pegar, coletar essas informações com os supervisores, com os líderes, com os próprios profissionais da área neh? Coletamos essas informações e passamos pro papel”.

Nas barreiras inerentes ao contexto, não se evidenciaram nas duas entrevistadas, dificuldades de relacionamento entre elas em nenhum momento do processo de

implementação da norma ISO 9001, o que favoreceu uma troca iterativa na qual a receptora fazia perguntas livremente sobre o processo e a fonte receptora ficava aberta a responder esses questionamentos. Quando não soubesse a resposta ela procurava ajuda nos consultores ou com colegas de sua área de trabalho para fornecer uma resposta em qualquer momento. Segundo Szulanski (2003) o sucesso da troca de conhecimento depende, em certa medida, da resistência do relacionamento, que é detectável na facilidade de comunicação e na afinidade da relação e se a relação é difícil pode criar dificuldades para a transferência de conhecimentos.

Emissor: “Então assim. A gente em nenhum momento teve nenhum atrito, graças a Deus. Ela e eu, a gente... o que vou dizer... até.. eu não vou saber falar a palavra, é até estranho o quanto a gente se encaixou no projeto sabe? É interessante ver o quanto nosso trabalho, não somente nesse trabalho, mas em todos é gostoso ver como nós duas a gente se dá bem, sabe? Em termos de ideias, eu sou muito prática sabe?. E ela age com a cabeça. Eu acho que por isso a gente se encaixa. A gente senta, a gente discute...”

Receptor: “A gente já tinha um bom relacionamento. Então ela teve total abertura pras minhas dúvidas, tudo o que ela precisava me passar de imediato, ela me passou. Foi ótimo o relacionamento, sim! Foi Ótimo!”

No que tem a ver com o tema das barreiras inerentes à fonte emissora no processo de transferência de conhecimento da Norma ISO 9001 na empresa metalúrgica, não se apresentaram tampouco inconvenientes entre as fontes. No caso do problema da falta de motivação no emissor, o receptor deixou muito claro que a responsável pela emissão da informação o tempo todo tinha uma disposição para compartilhar o conhecimento, além disso, porque como confirmou a emissora, era parte de sua responsabilidade dedicar tempo e recursos para tentar ter sucesso no projeto. Segundo Szulanski (1996) o emissor do conhecimento pode pôr resistência ao compartilhamento do conhecimento fundamental por medo de perder a propriedade do conhecimento, perder uma posição privilegiada (superioridade), ressentir-se por não ser adequadamente recompensado por compartilhar o sucesso obtido ou pode não estar disposto a dedicar tempo e recursos para apoiar a transferência, porém estes aspectos não foram evidenciados nas falas das entrevistadas.

Receptor: “Ehh eu senti que na verdade a Helen era nossa motivadora, nossa motivadora neh? Assim! Ela era quem nos lembrava dos prazos, entende? Quem, quem corria atrás: e ai gente você já terminou? Ou quando a gente via que tinha uma nova necessidade, era nela que ia”.

Emissor: “Desde quando eu entrei aqui, eu senti uma motivação tanto assim, só se Deus falar que é a hora de você sair, porque eu não quero sair daqui! Aqui desde o início eu sou motivada 100% pelo meu gerente. Não só por ele; pelas outras pessoas também, porque assim, essa parte de troca de conhecimentos ela é muita importante, eu não digo nem só pro um projeto, mas pra sua vida, pra seu dia, dia, você descobrir coisas novas, isso é muito bom, neh?”

Respeito à credibilidade percebida no emissor a receptora foi muito insistente em deixar claro que sempre procurava a fonte emissora para esclarecer dúvidas. Além disso, ela falou que o pessoal de fábrica também procurava a emissora ainda depois de terminado o processo de implementação da norma, porque tinham uma confiança nela e sentiam abertura de dar a conhecer seus procedimentos ou sugerir coisas novas. Uma fonte emissora que seja especializada e que seja de confiança mais do que outras, é mais provável que possa influenciar o comportamento de um receptor. Quando o emissor não é percebido como confiável e que não possui domínio pleno do conhecimento que deve ser transferido, o início

do processo de transferência pode se tornar mais difícil e os conselhos e exemplos do emissor serão susceptíveis de ser desafiados pelo receptor, quem também pode mostrar resistência (SZULANSKI, 1996).

Receptor: “Ela me passou muita coisa, mas assim, foi em parceria com o consultor, com a consultoria, a gente, ele, ele avaliava os nossos processos e indicava o que a gente precisava fazer ou elaborar, e aí a gente coletava os dados e ia atrás dela para verificar se aquilo era coerente, por exemplo, um documento em qual ordem, colocava quais informações eram importantes do que a gente coletava”.

Receptor: “Após da implantação ela busca a gente pra verificar os erros, mas, a gente também busca ela pra gente verificar alguma coisa que não com os padrões, ou não está seguindo os procedimentos que foram escritos, então é uma constante”.

Por último no referente às barreiras inerentes à fonte receptora se encontrou o seguinte. Na ausência de motivação da fonte receptora, foi evidente um processo gradual da motivação no receptor devido ao grau de conhecimento que possuía quando iniciou no processo. Como foi nomeado anteriormente, o receptor tinha muito pouco conhecimento sobre a norma ISO 9001 o que a levou inicialmente a ter um pouco de receio com o processo porque era um trabalho completamente diferente do que ela conhecia. Porém, uma vez ela foi adquirindo conhecimento sua motivação mudou. Para Szulanski (1996) a falta de motivação da fonte receptora pode resultar em atraso intencional, passividade, aceitação fingida, sabotagem no processo de transferência do conhecimento e rejeição explícita na implementação e utilização de novos conhecimentos.

Emissor: “Quando a gente estava fazendo essa troca de, de informações, que ela começou a integrar mesmo no projeto, ehh eu senti no início que ela teve um pouco de, de receio, neh? Por quê? Porque ela não sabia, neh? Então ela vinha em todo momento, me perguntava às coisas, como fazer? Sabe? Assim. Eee ao mesmo tempo eu via que ela tava preocupada: será que tá certo? Será que não? tá? Mas depois de, de pouco tempo que a gente estava fazendo o projeto, eu vi que ela começou desmanchar muito rápido, conforme disse anteriormente ela é muito inteligente. Então ela pesquisava, ela vinha trás, buscava, ia no, no chão de fábrica, acompanhava o processo, neh? Muitas vezes coisas que eu achava que estava certo, ela me provou que estava errado”.

Receptor: “Eu tava muito motivada além de trazer uma coisa nova pra empresa, eu tava aprendendo muito e ainda estou aprendendo, então estava aprendendo muito, estava muito motivada”.

No que diz respeito à capacidade de absorção e retenção da fonte receptora, as duas entrevistadas concordaram em afirmar que o processo de implementação da ISO 9001 foi um sucesso, não somente pelo melhoramento que os processos tiveram dentro da empresa e de cara ao cliente, mas também porque em especial a fonte receptora sentiu que os conhecimentos adquiridos não somente serviram para o processo de implementação da norma, mas também para a identificação e aplicação de novos conhecimentos com fins a melhorar outras coisas, concordando com o que fala Cohen e Levinthal (1990), para o quais a capacidade de absorção de uma empresa está associada à necessidade da organização de identificar novos conhecimentos no ambiente externo, assimilá-los e aplicá-los para fins comerciais. E também confirmando o que diz Szulanski (1996) sobre que a capacidade de um receptor para institucionalizar a utilização de novos conhecimentos reflete sua capacidade de retenção.

Receptor: “Alguns documentos são dinâmicos, então quando a gente vai coletar alguns dados para complementar esses documentos, a gente fica atento às atividades que estão sendo executadas ao redor, então eu muito normal eu ia trás coletar algum dado de uma atividade e volto com mais três problemas

pra resolver. Hoje nesse, nesse setor de processos, eu tenho essa oportunidade de ver o que falta num setor que é feito noutra setor e ligar. Então, isso está muito ligado, isso nem faz parte de implantação de ISO nada, mas me abriu os olhos para essas coisas entende? Pra buscar melhorias mesmo que não sejam ISO. Essa implantação me abriu muito a visão”.

Emissor: “o que foi solicitado pra ela fazer, tudo o que eu passei tudo, 100% do que eu passei, ela desenvolveu e muito bem desenvolvido...”

6. Conclusão

Este estudo mostrou que para este caso específico, algumas barreiras na transferência do conhecimento entravaram ou dificultaram algumas etapas de seu desenvolvimento, porém, se os gestores da empresa e seus colaboradores virem o conhecimento como um recurso valioso que traz benefícios internos e externos, vão tentar superar essas dificuldades para ter sucesso.

Na empresa metalúrgica principalmente as barreiras foram próprias do tema das barreiras inerentes ao conhecimento, especialmente porque a maior parte do conhecimento transferido era de natureza tácita, é dizer não estava em documentos escritos senão nos conhecedores dos processos da fábrica e era constituído por diferentes processos de socialização.

Além do anterior, é importante também destacar a influencia dos processos de comunicação e relacionamento entre a fonte emissora e a fonte receptora neste caso específico, já que foram fatores muito relevantes porque facilitaram o desenvolvimento do processo de transferência de conhecimento na implementação da norma ISO 9001.

Recomenda-se ampliar este estudo a um número maior de empresas para identificar se os resultados obtidos são uma constante ou se encontram diferenças dependendo do setor da empresa e dos envolvidos no processo de transferência de conhecimento.

7. Bibliografia

- ALAVI, M.; LEIDNER, D. Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, v. 25, n. March, p. 107–136, 2001.
- BARNEY, J.; CLARK, D. **Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage**. New York: Oxford University Press, 2007.
- BARNEY, J.; HESTERLY, W. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2011.
- COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Absorptive Capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 128–152, 1990.
- CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 2a. ed ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998
- DIXON, N. **Common knowledge: how companies thrive by sharing what they know**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- FAYE, C.; LORTIE, M.; DESMARIES, L. Guide to knowledge transfer. Knowledge transfer community - Réseau de recherche en santé et sécurité du travail du Québec. ,2008. Québec: Réseau de recherche en santé et sécurité du travail du Québec.
- GODOI, C.; MATTOS, P. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HALAWI, L. A.; MCCARTHY, R. V.; ARONSON, J. E. Knowledge management and the competitive strategy of the firm. **The Learning Organization**, v. 13, n. 4, p. 384–397, 2006.

HAMEL, G.; DOZ, Y.; PRAHALAD, C. Collaborate with your competitors, and win. **Harvard Business Review**, v. 67, p. 133–139, 1989

HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

LANKSHEAR, C.; KNOBEL, M. **Pesquisa pedagógica: do projeto à implementação**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

LYONS, R.; WARNER, G. **Demystifying knowledge translation for stroke researchers: a primer on theory and praxis**. Canadá, 2005.

NONAKA, I. A Dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v. 5, n. Feb, p. 14–37, 1994.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. **Long Range Planning**, v. 33, p. 5–34, 2000.

SCHWANDT, T. Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. **Handbook of Qualitative Research**. p.118–137, 1995. Newbury Park, CA: N.K. Denzin and Y.S. Lincoln (Editors).

SIMONIN, B. Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. Jul, p. 595–623, 1999

SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 27–43, 1996.

SZULANSKI, G. **Sticky knowledge: barriers to knowing in the company**. Sage Publications, 2003.

SZULANSKI, G.; CAPPETTA, R.; JENSEN, R. J. When and how trustworthiness matters: knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity. **Organization Science**, 2004

ZINS, C. Conceptual approaches for defining data, information, and knowledge. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 58, n. 4, p. 479–493, 2007.