

## 1 Introdução

Embora seja fácil teorizar uma cultura que valorize o aprendizado, colocá-la em prática não é fácil, uma vez que o conhecimento é de difícil mensuração. Já a algum tempo a gestão do conhecimento tem se tornado um assunto muito comentado e debatido nas organizações por ser considerada uma grande vantagem competitiva. Se por um lado, a necessidade de se criar um diferencial competitivo entre as organizações se torna cada vez maior, fica claro que este se torna possível através do conhecimento.

E a partir daí, surge o conceito de gestão do conhecimento que é um conjunto de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização (DAVENPORT & PRUSAK, 2003).

No Brasil e no mundo a gestão do conhecimento tornou-se mais presente a partir da década de 1990. Hoje em dia, vários pesquisadores estudam o tema como Vasconcelos (2000); Davenport e Prusak (2003); Terra (2005); Gonçalves (2010); Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2013); Carvalho Jr. (2013); Silva (2013); Gomes (2014); Braga (2014); Pereira, Pereira, Vasconcelos e Ferreira (2015); Pereira, Duarte e Costa (2017) e Oliveira e Bolsoni (2019).

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) defendem que os gerentes devem promover a criação do conhecimento, em vez de controlá-la o que foi denominada como Capacitação para o Conhecimento, embasada nos cinco capacitadores do conhecimento que são: instilar a visão do conhecimento, gerenciar as conversas, mobilizar os ativistas do conhecimento, criar o contexto adequado e globalizar o conhecimento local.

Um dos grandes desafios das organizações é colocar em prática a gestão do conhecimento como uma metodologia da eficiência operacional. Von Krogh et al. (2001) consideram que, para o conhecimento ser utilizado como vantagem competitiva, a criação do conhecimento deve ser inserida na estratégia de sobrevivência e de avanço da organização. As estratégias, segundo os autores são imprescindíveis e complementares às organizações, sendo que as de sobrevivência atuam na exploração do conhecimento para manter seu atual nível de sucesso e desempenho e as de avanço agem na melhoria do desempenho para o futuro e são voltadas para a rentabilidade da organização no presente e em curto prazo, sendo seu objetivo garantir o domínio sobre o cenário atual dos negócios. A estratégia, seja de sobrevivência ou avanço, deve se basear na capacitação para o conhecimento e não apenas no atingimento de metas gerenciais.

A empresa pesquisada, a CEMIG – Companhia Energética de Minas Gerais S.A., empresa criada em 1952 com o objetivo de analisar as condições energéticas do Estado e executar um projeto de desenvolvimento e implantação de um parque industrial em Minas Gerais, é constituída por uma *holding* e é um dos mais sólidos e importantes grupos do segmento de energia elétrica do Brasil. É uma companhia de capital aberto controlada pelo Governo do Estado de Minas Gerais, possui mais de 198 mil acionistas em 44 países. Suas ações são negociadas nas Bolsas de Valores de São Paulo, Nova York e Madri. Hoje a Empresa é uma referência na economia global, reconhecida por sua atuação sustentável. Há 20 anos consecutivos, faz parte do *Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World)*.

Apesar da CEMIG ser considerada uma empresa modelo e estar atenta ao mercado onde está inserida, e da existência na literatura de vários estudos sobre gestão do conhecimento, não foram encontradas pesquisas abordando a relação entre competitividade, capacitadores do conhecimento e estratégias de sobrevivência e avanço que tivessem sido efetuados em uma concessionária de energia elétrica.

Com base no contexto descrito, firma-se para esta pesquisa, a seguinte pergunta: Quais são os capacitadores do conhecimento existentes na Cemig e as estratégias de sobrevivência e

avanço para a sua competitividade? Para responder a esta pergunta, o objetivo principal desta pesquisa foi identificar os Capacitadores do Conhecimento da CEMIG e analisar a existência de Estratégias de Sobrevivência e Avanço na Empresa.

O artigo é composto por 5 itens, começando por esta Introdução (item 1) que define seus objetivos, seguido pelo referencial teórico (item 2) que apresenta os principais conceitos e modelos sobre o tema. Em seguida vem a Metodologia utilizada na pesquisa (item 3) e a Apresentação e Análise dos Resultados (item 4). Por fim são apresentadas as Conclusões e Considerações Finais (item 5)

## **2 Referencial Teórico**

A Gestão do Conhecimento começa a se destacar a partir da década de 1990 como metodologia capaz de guiar os rumos da sociedade pós-industrial da informação. Essa nova ótica parte da premissa, de geração de vantagem competitiva a partir da perspectiva do conhecimento e construção de um ambiente fecundo ao aprendizado contínuo pelos gerentes de alto nível e trabalhadores em geral. O objetivo é possibilitar o reconhecimento do valor do conhecimento na tentativa de torná-lo um diferencial competitivo.

### **2.1 O Conhecimento Organizacional**

A partir dos anos 80, o conhecimento passa a desempenhar um papel-chave na sociedade, marcando profundamente a economia quando comparada com a Era Industrial. Segundo Drucker (1993), o conhecimento não é mais um recurso, mas sim o único recurso significativo atualmente. Ele afirma que o fato de o conhecimento ter se tornado o recurso, mais do que um recurso, é o que torna singular a nova sociedade, conhecida como “sociedade do conhecimento”. O marco da sociedade do conhecimento é a transição do capital físico e financeiro da sociedade industrial para o capital humano e intelectual. A sociedade industrial desenvolveu-se voltada para produção de bens materiais e produção em série. A partir do avanço da tecnologia, seus esforços foram se direcionando para a informatização da sociedade com o intuito de disseminar a informação e gerar conhecimento.

O conhecimento ganhou mais importância no século XXI principalmente porque passou a ser considerado como diferencial competitivo nas organizações. As mudanças pelas quais a sociedade passou nas últimas décadas marcaram definitivamente a entrada na Era do Conhecimento, de maneira totalmente irreversível, inclusive no que se refere ao mercado e ao mundo corporativo. Conhecimento é o grande diferencial, o que separa uma organização de sucesso de uma que fecha suas portas.

Nesse contexto, é destacada por esses autores, além de Nonaka e Takeuchi (1997) e Davenport e Prusak (2003), a criação de novos conhecimentos pela empresa passando pela conversão de conhecimentos tácitos (baseados em experiências pessoais, know how e motivações) para conhecimentos explícitos (codificados em manuais e procedimentos), passíveis de serem reutilizados pela organização de forma estratégica.

Porém, estes mesmos autores, incluindo Von Krogh et al. (2001), também discutem a complexidade de uma organização no gerenciamento eficaz do conhecimento. Sendo assim, a criação de conhecimentos e seu gerenciamento constituem-se em um processo dinâmico que depende de uma mudança de posicionamento geral dos membros da organização. O intuito é prover um contexto adequado que facilite o trâmite do conhecimento organizacional.

Dessa forma, o gerenciamento do conhecimento organizacional trata-se, de fato, do gerenciamento do contexto e das condições nas quais o conhecimento pode ser criado,

compartilhado e disponibilizado para uso com o objetivo de atingimento das metas organizacionais (Choo & Alvarenga Neto, 2010).

## 2.2 Gestão do Conhecimento e Competitividade

O ciclo de vida dos produtos está sendo reduzido drasticamente, graças ao crescente investimento em pesquisa e desenvolvimento. Hoje, as empresas que mantêm uma gestão do conhecimento eficaz tendem a se tornarem líderes de seus mercados e ter um envolvimento com o mercado externo. (TERRA, 2005). A evolução tecnológica e a competição tornaram o tempo e o conhecimento um importante diferencial competitivo para as organizações.

Através de Nonaka e Takeuchi (1997), um novo entendimento acerca do conhecimento organizacional e gestão do conhecimento foi formado: o que afirma ser a criação do conhecimento uma tarefa estratégica das organizações e considerada a única capaz de fomentar um processo de inovação contínua que lhes garanta a competitividade sustentada. Esta visão, elaborada através da observação de diversas organizações japonesas, se contrapõe à visão ocidental, que vê as organizações apenas como máquinas para processar o conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997) indicam que o fator de diferenciação dessas organizações é sua capacidade de criar conhecimento novo a partir de um ambiente propício à externalização do conhecimento tácito, sua combinação com o explícito, através do processo de conversão e, por fim, sua difusão pelo grupo e incorporação em novos produtos, processos e sistemas. Surge a espiral do conhecimento e os modos de conversão do conhecimento. Este processo possibilita a externalização do conhecimento, que gera a internalização e a passagem do conhecimento tácito em explícito e do explícito em tácito.

Conclui-se que a Gestão do Conhecimento se constitui da combinação de aspectos tecnológicos, estruturais, humanos, culturais e comportamentais. É uma abordagem através da qual as organizações que consideram o conhecimento como valor, podem evoluir. Constitui uma mudança de paradigma gerencial e não apenas de ferramentas, o que coloca o aprendizado contínuo como estratégia capaz de gerar competitividade e demanda um aprofundamento do significado de aprender no ambiente de trabalho.

## 2.3 O modelo de Von Krogh, Ichijo e Nonaka

Von Krogh et al. (2001) asseveram que a criação do contexto capacitante é “condição fundamental para que o processo aconteça e o conhecimento seja gerado” (2001, p. 16). As empresas devem, ao invés de tentarem gerenciar o conhecimento, focar na capacitação para o conhecimento, o que implica em atividades organizacionais que tenham impacto positivo na criação do conhecimento. Os autores consideram que, para o uso do conhecimento ser utilizado como vantagem competitiva nas organizações, a criação do conhecimento deve fazer parte de seu referencial estratégico.

As estratégias de sobrevivência asseguram a rentabilidade da empresa no presente e seu objetivo é garantir o domínio sobre o cenário atual dos negócios. Acentua pontos fortes e fracos no conhecimento da empresa. Seu propósito é tirar proveito das oportunidades de negócios existentes e neutralizar ameaças (como a entrada de um novo concorrente no mercado), garantindo um domínio sobre o atual ambiente de negócios da empresa.

As estratégias de avanço constroem a rentabilidade da empresa no futuro. Elas reforçam os pontos fortes e tentam eliminar os pontos fracos da futura base de conhecimentos da empresa. Seu propósito é tirar proveito das oportunidades futuras de negócios e neutralizar os efeitos de ameaças futuras. Essas estratégias são típicas de setores emergentes. Na elaboração desse tipo de

estratégia a experiência e o conhecimento atual são menos importantes do que imagens criativas, intuitivas e imaginosas do pessoal de nível médio ou da linha de frente.

Em geral, o equilíbrio cuidadoso entre estratégias de avanço e de sobrevivência permitirá que a empresa se prepare para o desaparecimento das fronteiras setoriais, para mudanças inesperadas no setor, para rápida desvalorização dos atuais conhecimentos e competências e para a obsolescência dos produtos e serviços existentes.

A estratégia, seja de sobrevivência ou avanço, deve se basear na capacitação para o conhecimento, em outras palavras, no desenvolvimento de contexto capacitante. Na gestão do conhecimento é preponderante a necessidade da manutenção da vantagem competitiva sustentável, e dessa forma os autores sugerem cinco capacitadores do conhecimento, sendo eles:

- Capacitador 1 - Instilar a visão do conhecimento: responsável por estimular a formação de microcomunidades, nivelar o conhecimento e contribuir para a criação de conceitos, além da liberação do conhecimento tácito, que pode impulsionar a inovação e gerar a visão adequada do conhecimento.
- Capacitador 2 - Gerenciar as conversas: promove a criatividade na organização por meio de conversas encorajando a participação de todos. A partir da troca de ideias e opiniões, as conversas proporcionam o principal pilar da criação do conhecimento, que é o compartilhamento tácito dentro das microcomunidades.
- Capacitador 3 - Mobilizar os ativistas do conhecimento: visa capacitar e criar a presença de catalizadores do conhecimento, que formam as microcomunidades de conhecimento e facilitam a trajetória para a criação e justificação dos conceitos, assim como o desenvolvimento de protótipos.
- Capacitador 4 - Criar o contexto adequado: busca estruturar a organização de modo que a criação do conhecimento em seu ambiente seja mais eficaz e eficiente, ultrapassando todas as barreiras pessoais e organizacionais que possam existir. O contexto capacitante é o fator que estimula a criação do conhecimento, Algumas organizações enfrentam um conjunto de barreiras e nem sempre conseguem criar um contexto capacitante.
- Capacitador 5 - Globalizar o conhecimento local: proporciona a difusão do conhecimento local em toda a organização, proporcionando a nivelção do conhecimento. O processo de globalização do conhecimento local garantirá que o conhecimento certo se torne acessível às pessoas ou grupos certos numa grande empresa, e que o conhecimento original seja recriado sob outra forma, proporcionando outra rodada de inovações.

### 3 Metodologia

A pesquisa foi classificada como um estudo de caso descritivo, com abordagem quantitativa e qualitativa. Yin (2001) define estudo de caso como um processo empírico que investiga um fenômeno contemporâneo no seu âmbito da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A utilização da abordagem quantitativa e qualitativa tornou-se viável considerando o pressuposto de que as duas abordagens são complementares, segundo Collis e Hussey (2005).

A unidade de análise referente à pesquisa é a CEMIG. A população estudada foi constituída pelos gerentes e superintendentes da Companhia. O total de empregados que compõe a população é de 145 indivíduos, sendo 27 superintendentes, que é a alta administração e 118 gerentes, considerados a média liderança, distribuídos nas Diretorias e Regionais da empresa. Ainda tem-se que considerar que alguns gerentes e superintendentes possuem cargos acumulativos.

Como instrumentos de coleta de dados, utilizou-se primeiramente um questionário

adaptado de Silva (2013) baseando-se no modelo teórico de Von Krogh et al (2001). No questionário há 33 questões e utilizou-se da escala de mensuração Likert onde os pesquisados especificam seu nível de concordância ou discordância com uma afirmação com o objetivo de abranger os cinco constructos e as duas dimensões estratégicas, que se pretendia investigar.

Para a etapa da pesquisa qualitativa, foi elaborado um questionário de sete questões abertas a ser aplicado a um funcionário da alta liderança, responsável pela engenharia e gestão de ativos da área de distribuição de energia, uma das áreas mais estratégicas da organização. Esta etapa da pesquisa visa verificar, na percepção da alta direção da organização, se os capacitadores do conhecimento e os referenciais estratégicos mapeados na CEMIG contribuem para sua competitividade.

A pesquisa contou também com o levantamento dos dados secundários. Esse tipo de dados, segundo Collis e Hussey (2005) são dados que já existem, já foram coletados, tabulados, ou até mesmo analisados.

Nesta pesquisa, foram realizadas as estatísticas descritivas, utilizando-se a amostra de 76 respondentes para avaliar em que níveis se encontram os itens que compõem as dimensões estudadas, construindo-se um intervalo de confiança de 95%. Segundo Silva (2013), uma estimativa pontual não leva em consideração o erro amostral nem o desvio-padrão associado à distribuição de probabilidade. Por esse motivo, o intervalo de confiança foi utilizado.

Os itens foram avaliados pela escala Likert, sendo pelo grau de concordância, 1 = discordo totalmente, 2 = discordo parcialmente, 3 = nem concordo nem discordo, 4 = concordo parcialmente e 5 = concordo totalmente. Admitiu-se que as médias inferiores a 3 indicam grau de não concordância e as superiores de concordância.

Os dados quantitativos na pesquisa foram tratados pelos softwares Microsoft FORMS e EXCEL 2013.

## **4 Análise dos resultados**

### **4.1 Caracterização dos Respondentes da Pesquisa**

Objetivando delinear o perfil dos respondentes, a seguir apresentam-se as principais características identificadas a partir da amostra final dos 76 respondentes, ou seja, 52,4% da população. Considerando a variável de distribuição por cargo da liderança da organização, 83% dos respondentes atuam como Gerentes e 17% como Superintendentes. O resultado revela, em valores proporcionais, uma participação similar entre os dois cargos, sendo que 48,1% dos Superintendentes e 53,4% dos Gerentes responderam à pesquisa.

Considerando a formação dos respondentes, a grande maioria dos Líderes são Engenheiros, contendo 76,3% dos respondentes. Em seguida, apresentam-se os Administradores e Economistas com 7,9% cada um de participação. Chama a atenção que a Administração, mesmo sendo a terceira maior formação entre os respondentes, não é a de nenhum membro da alta liderança, ou seja, cargo de superintendente. Analisando o nível de escolaridade dos respondentes, foi revelado que a maioria deles, 46 profissionais (60,5%), possui Especialização/MBA Completo, seguido de 25 profissionais (32,9%) que possuem Mestrado Completo e 2 (2,6%) que estão cursando o Mestrado. Entre os Líderes respondentes, existe um com Doutorado completo e um em andamento. Observa-se que os respondentes têm dado continuidade aos seus estudos, o que é muito desejável no corpo de líderes da organização. A empresa tem um programa de incentivo estabelecido em instrução de procedimento de trabalho que estabelece critérios para participação e empregados ocupantes de cargos, não só de liderança, mas também do seu Plano Universitário em cursos de pós-graduação com

coparticipação nos custos.

Quanto à idade dos respondentes, os resultados revelam uma maturidade no corpo de líderes respondentes a pesquisa. A faixa etária que vai dos 40 aos 49 anos compreende 49% dos respondentes, seguida da faixa de 50 aos 59 anos que apresentou resultado de 36%. No que tange ao tempo de empresa dos respondentes, 38% deles estão na organização a mais de 30 anos, seguido da faixa que compreende o tempo de 10 a 20 anos, apresentando também uma maturidade organizacional para atuarem no cargo em que ocupam.

## 4.2 Capacitadores do Conhecimento na CEMIG

Segundo descrito no referencial teórico e também na estratégia de análise de dados, o modelo utilizado para identificação dos capacitadores do conhecimento foi proposto por Von Krogh et al. (2001) e os itens do questionário foram mensurados pelo grau de concordância de uma escala de mensuração Likert. As médias dos resultados padronizados para os capacitadores do conhecimento presentes estão apresentados na Tabela 1.

**Tabela 1** - Estatísticas Descritivas dos Capacitadores do Conhecimento

IDENTIFICAÇÃO GERAL DOS CAPACITADORES		MÉDIA	DESVIO PADRÃO	AMPLITUDE
		4,0	0,3	1,3
<b>CAPACITADOR 1 - Instilar a Visão do Conhecimento</b>		3,9	0,5	1,3
1	Sempre sou estimulado por compartilhar os meus conhecimentos com outros membros da CEMIG.	4,3	0,9	----
2	Dentro da CEMIG sou envolvido em discussões contendo temas que envolvem assuntos para além do escopo da minha função.	4,0	1,1	----
3	Minha liderança geralmente comunica ideias e valores positivos que me estimulam a me sentir bem em relação ao meu cargo.	4,3	0,9	----
4	A CEMIG busca me indicar como ter a visão de me deslocar do presente para o futuro.	3,8	1,0	----
5	A CEMIG disponibiliza recursos para a criação de comunidades de especialistas que desejam compartilhar seus conhecimentos.	3,1	1,2	----
<b>CAPACITADOR 2 - Gerenciar as Conversas</b>		4,1	0,1	0,2
6	Sinto-me a vontade para expressar minhas ideias, opiniões e crenças com as pessoas da CEMIG.	4,2	0,9	----
7	Minha liderança estimula discussões baseadas em dados do presente com o objetivo de solucionar problemas de forma eficaz.	4,3	1,0	----
8	Geralmente participo de discussões de assuntos como inovações, processos, serviços e tecnologia e posso manifestar minha opinião.	4,0	1,1	----
9	Participo de discussões de assuntos que transformam em novos conceitos compreensíveis para todos os membros que estavam envolvidos na conversa.	4,1	0,8	----

<b>CAPACITADOR 3 - Mobilizar Ativistas do Conhecimento</b>		<b>3,8</b>	<b>0,2</b>	<b>0,6</b>
10	As conversas que participo na CEMIG me inspiram para ampliar conceitos e a formular novas ideias.	4,3	1,0	----
11	Percebo que a CEMIG estimula as pessoas para desenvolverem conceitos e criações e novas criações.	3,7	1,1	----
12	A CEMIG prepara as pessoas para realizarem novas tarefas que necessitam do conhecimento delas.	3,7	1,0	----
13	Vejo ações que estimulam a criação de conhecimento na CEMIG.	3,7	0,9	----
<b>CAPACITADOR 4 - CRIAR CONTEXTO ADEQUADO</b>		<b>4,0</b>	<b>0,3</b>	<b>0,7</b>
14	Utilizo de espaços virtuais para desenvolver a criação do conhecimento na CEMIG.	3,6	1,0	----
15	Posso ampliar e compartilhar sem restrição, todo conhecimento que possuo da CEMIG.	3,7	1,2	----
16	Minha liderança me proporciona um grau de autonomia que me estimula ser criativo.	4,4	0,9	----
17	Sinto-me em um ambiente de apoio para dividir meus conhecimentos.	4,3	0,8	----
<b>CAPACITADOR 5 - Globalizar o Conhecimento Local</b>		<b>3,9</b>	<b>0,3</b>	<b>0,7</b>
18	Percebo conhecimentos locais de outros órgãos divulgados no órgão onde trabalho.	3,8	0,9	----
19	Participo de treinamentos na CEMIG que são criados pela UniverCEMIG.	4,2	1,1	----
20	Minha liderança expõe o meu conhecimento para outros pontos da CEMIG.	4,2	0,9	----
21	Visito outras unidades da CEMIG com o objetivo de adquirir e receber novos conhecimentos.	3,5	1,2	----

Fonte: Dados da pesquisa – (MG, Março/2021)

Observa-se nesta Tabela que as questões utilizadas para identificar a presença dos capacitadores do conhecimento de acordo com o grau de concordância para as afirmativas, estão com uma média entre 3 e 5. O desvio padrão médio apresentado entre os Capacitadores foi equivalente a 0,3, indicando uma homogeneidade nas respostas. Outro ponto a ser observado é a baixa Amplitude apresentada entre todos os resultados gerais que compõem a identificação dos Capacitadores do Conhecimento, equivalente a 1,3, evidenciando uma baixa variabilidade dos dados da amostra.

Considerando o primeiro Capacitador para o conhecimento 1 – Instilar a Visão do Conhecimento, objeto das questões 1 a 5, pode-se afirmar que ele é utilizado na CEMIG, uma vez que, das cinco questões, três se encontram com porcentagens bem altas em concordância, e duas delas apresentam concordâncias razoáveis. Mesmo utilizado, há pontos de atenção e oportunidades de melhoria no que tange a visão de futuro e as comunidades de especialistas. O compartilhamento do conhecimento, através da comunicação de ideias pelos líderes é que fazem com que os funcionários da organização se sintam instigados a criarem conhecimento.

Avaliando as respostas obtidas sobre as questões 6 a 9 sobre o Capacitador 2 - Gerenciar conversas, nota-se que ele é integralmente utilizado na CEMIG. Isso é evidenciado no resultado da pesquisa, onde este Capacitador apresenta o melhor resultado dentre todos. Três das quatro questões obtiveram excelentes resultados e um apenas, resultado concordante razoável. É o ponto forte da organização. A primeira questão do capacitador reforça que a CEMIG possui um

ambiente que favorece a expressão de ideias para a sua liderança. Von Krogh et al. (2001) consideram que este capacitador é o principal deles, uma vez que exerce forte influência sobre as cinco fases da criação do conhecimento, por estar ligado à aplicação do conhecimento das pessoas através de seus relacionamentos.

Considerando os resultados do terceiro Capacitador 3 para o conhecimento – Mobilizar os Ativistas do Conhecimento, pode-se afirmar que ele é utilizado na CEMIG, pois obteve-se um resultado positivo à concordância em todas as questões 10 a 13. Mas ao mesmo tempo, esse Capacitador obteve índices razoáveis de ‘nem concordo e nem discordo’ em três das suas questões, o que chama atenção, pelo público pesquisado, por ser o corpo gerencial da empresa. Esse comportamento indica que os respondentes tendem a não confirmar a presença do capacitador, porém também não discordam da sua existência. Isso mostra que o ambiente organizacional inspira as pessoas a formularem novas ideias, mas por algum motivo essa inspiração não é estimulada a ser desenvolvida. Por essa razão, aponta-se a identificação desse capacitador como uma oportunidade para organização. Mobilizar ativistas traz um benefício para toda a organização, pois proporciona o desenvolvimento de novos conhecimentos.

A partir das respostas de todas as questões que avaliam o Capacitador 4 – Criar o Contexto Adequado, sendo elas 14 a 17, é possível afirmar que esse contexto existe na CEMIG, pois das quatro questões, duas se encontram com percentuais altas em concordância e duas delas apresentam concordâncias razoáveis. Consegue-se evidenciar, por parte da liderança que há ambiente propício à interação entre eles. Basta saber se esse conhecimento pode ser difundido para toda organização.

Numa avaliação geral do Capacitador 5 - Globalizar o Conhecimento Local, em relação às questões utilizadas 18 a 21, é possível afirmar que esse contexto existe na CEMIG, pois das quatro questões, quatro encontram com percentuais altas em concordância, e apenas uma apresenta concordância razoável. Como a pesquisa foi aplicada apenas à liderança, e como a CEMIG é ampla territorialmente e culturalmente, a globalização faz-se necessária, e por isso, revela-se como um desafio.

### 4.3 Estratégias de sobrevivência e avanço

Para as estratégias de sobrevivência e avanço, as médias dos resultados padronizados estão apresentados na Tabela 2.

Observa-se nesta Tabela que as questões utilizadas para identificar a presença das estratégias de sobrevivência e avanço de acordo com o grau de concordância para as afirmativas, estão com uma média entre 2,6 e 4,1. O desvio padrão médio apresentado entre estratégias de sobrevivência e avanço foi equivalente a 0,5, indicando uma homogeneidade nas respostas.

**Tabela 2** - Estatísticas Descritivas das Estratégias

IDENTIFICAÇÃO GERAL DAS ESTRATÉGIAS DE AVANÇO E SOBREVIVÊNCIA		MÉDIA	DESVIO PADRÃO	AMPLITUDE
		3,5	0,5	1,4
ESTRATÉGIA DE SOBREVIVÊNCIA		3,2	0,6	1,4
22	A empresa possui um bom posicionamento de mercado em comparação aos concorrentes.	4,0	0,9	----
23	A atuação da minha liderança concentra somente nas necessidades imediatas, focando suas atividades em questões pontuais do presente.	2,6	1,3	----



24	Em geral percebo que a CEMIG busca dificultar a entrada de novos concorrentes no mercado, utilizando seu conhecimento e experiência como ferramenta capaz de atender suas necessidades.	2,7	1,2	----
25	A CEMIG conhece as suas atuais fontes de vantagem competitiva e como aprimorá-las para sustentar essa vantagem competitiva ao longo do tempo.	3,7	1,0	----
26	A CEMIG retém o valor e a singularidade dos conhecimentos da empresa e ao mesmo tempo os defende contra tentativas de imitação ou substituição pelos concorrentes.	3,0	1,0	----
<b>ESTRATÉGIA DE AVANÇO</b>		<b>3,7</b>	<b>0,2</b>	<b>0,6</b>
27	A atuação da minha liderança visa ações de longo prazo.	4,1	1,0	----
28	Visando melhorias no negócio, a CEMIG procura reforçar seus pontos fortes e desenvolver seus pontos fracos em relação ao seu conhecimento organizacional.	3,8	0,9	----
29	Percebo que a CEMIG possui processos de desenvolvimento para novos negócios e serviços.	3,6	1,1	----
30	Em geral a CEMIG possui características diferenciadas de experiências adquiridas nos negócios atuais para criação de negócios futuros.	3,9	0,9	----
31	Percebo que CEMIG possui a formação de alianças estratégicas com instituições de pesquisa e tecnologia.	3,6	1,0	----
32	Percebo que a CEMIG possui ações para diminuir os impactos gerados por ameaças de mudanças contínuas de posicionamento do produto-mercado no ambiente competitivo que ela se encontra.	3,4	1,0	----
33	A CEMIG visa dominar o ambiente do futuro buscando maneiras de influenciar a evolução do seu setor a fim de aumentar seu futuro poder de negociação sobre fornecedores e clientes potenciais.	3,5	0,9	----

Fonte: Dados da pesquisa – (MG, Março/2021)

Numa análise geral, a partir dos resultados com baixo índice de concordância na maioria das questões apresentadas nas questões 22 a 26, e ainda, um índice considerável de respostas ‘nem concordo e nem discordo’, considera-se que na CEMIG as estratégias de sobrevivência existem, mas estão pouco difundidas. Existe uma forte percepção por parte dos respondentes de que a CEMIG possui um bom posicionamento de mercado, talvez, pela natureza monopolista do seu negócio. Para Von Krogh et al. (2001), esse bom posicionamento de mercado, somado à atuação da liderança focada nas necessidades imediatas e à utilização do conhecimento atual para impedir a entrada de novos concorrentes, geram força para que a empresa obtenha um melhor aproveitamento das oportunidades, que se apresentam devido ao nível de sucesso e desempenho, permitindo-lhe reforçar seus pontos fortes e desenvolver seus pontos fracos a fim de atender suas necessidades do presente.

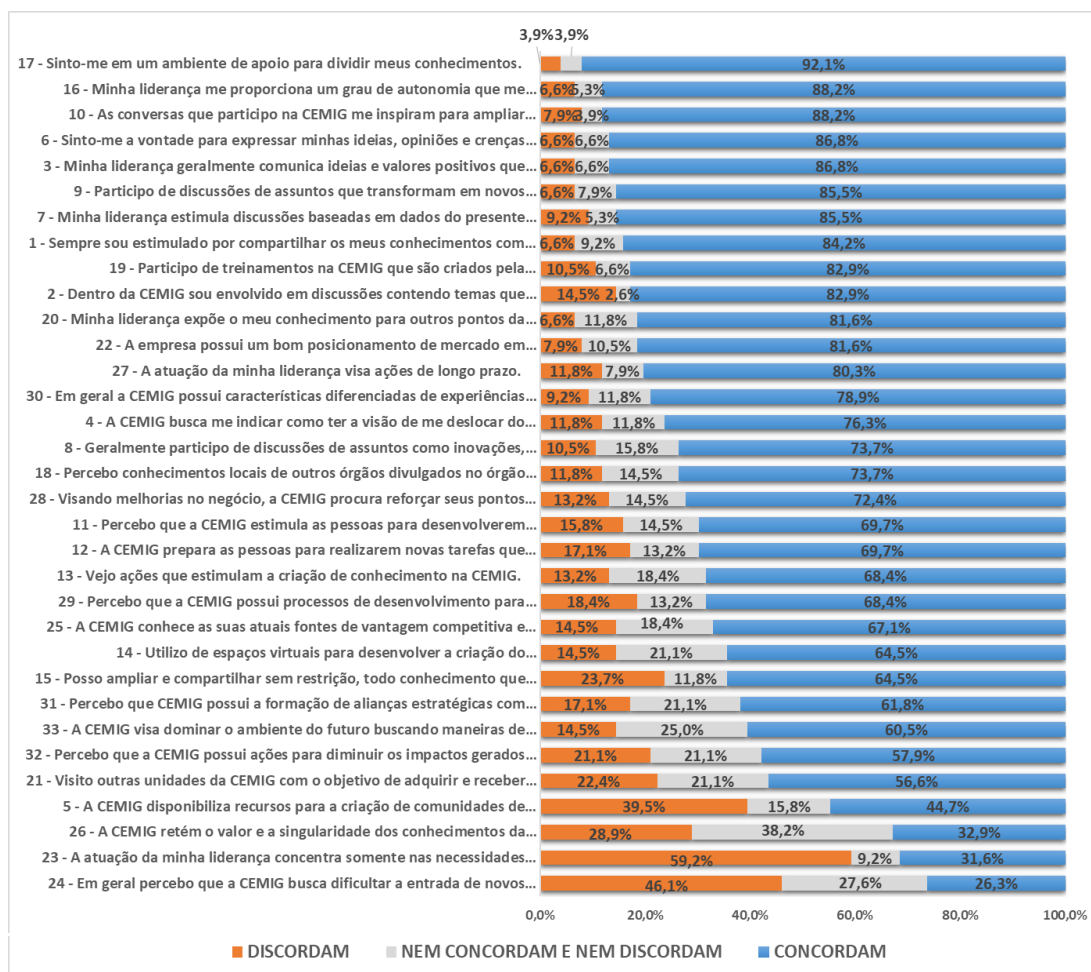
Porém, a atuação da liderança não está focada nas necessidades imediatas e sim, a médio e longo prazo. Ainda, como já mencionado, a organização não possui concorrentes diretos, motivo pelo qual os resultados quanto à utilização do conhecimento atual para impedir a entrada de novos concorrentes, foram baixos. Este resultado é um ponto crucial de melhoria, pois, de acordo com Von Krogh et al. (2001), o objetivo da estratégia de sobrevivência para as organizações é garantir o domínio sobre o cenário atual dos negócios, principalmente assumindo um bom posicionamento de mercado em comparação com os concorrentes.

Avaliando de forma geral as respostas obtidas por meio das questões 27 a 33 sobre as

estratégias de avanço, pode-se afirmar que a CEMIG, na percepção da sua liderança, evidencia sua preocupação em desenvolver essas estratégias. Todas as sete questões utilizadas apresentaram resultados favoráveis para concordância, algumas em percentuais mais altos e as demais com grande equilíbrio para concordância na análise por cargo. Esse resultado evidencia que o avanço do negócio da organização é uma preocupação da liderança. É importante lembrar que Von Krogh et al. (2001) afirmam que a estratégia da organização deve reconhecer que o conhecimento é de fato importante, não menos que fatores quantificáveis, e que utilizá-lo significa garantir o avanço da organização.

Complementando, é apresentada na Figura 1 uma visão geral das questões de 1 a 33, considerando a ordem de maior concordância para a de maior discordância, onde é possível apontar alguns destaques, como:

- Os pontos mais fortes na organização estão no ambiente organizacional, propício e de autonomia entre os líderes para a criação do conhecimento.
- Os pontos que merecem uma atenção especial devido a imparcialidade, aqueles com resposta de ‘nem concordo nem discordo’ diz respeito a concorrência, serviços/produtos substitutos e evolução do seu setor de atuação.
- Os pontos de melhoria tratam-se na atuação a curto prazo da liderança, com ações mais imediatas, no tocante do tema concorrência novamente e a não identificação/utilização de comunidades de especialistas para compartilhar o conhecimento.



**Figura 1 - Visão geral das questões 1 a 33**  
Fonte: Dados da pesquisa – (MG, Março/2021)

#### 4.4 Capacitadores do conhecimento e Competitividade

Para relacionar os Capacitadores do conhecimento identificados na organização e a competitividade foi realizada a última etapa da coleta de dados, em que foi aplicado um questionário para um dos superintendentes da CEMIG. Este questionário foi focado na pesquisa quantitativa e teve como objetivo avaliar a contribuição dos capacitadores do conhecimento para a competitividade.

Foi relatado ao gestor, que, considerando os resultados da pesquisa quantitativa com os líderes, os respondentes em geral tenderam a não confirmar, porém também não discordar que a CEMIG cria um ambiente favorável à troca de experiências incentivando a criação do conhecimento. Foi-lhe perguntado de que forma a CEMIG precisa incentivar essa criação do conhecimento e se é possível perceber que isso é fundamental para a competitividade da organização. As respostas favoráveis estão de acordo com Davenport e Prusak (2003) que afirmam que a valorização dos recursos humanos por parte das empresas, no que tange à nutrição da organização através de seus conhecimentos, resulta na retenção de talentos que trazem consigo seu conhecimento tácito e geram novas possibilidades para a organização, sendo isso uma fonte de diferencial competitivo.

Foi também relatado ao gestor que, considerando a análise geral realizada, os Gerentes demonstraram ser mais conscientes da importância do conhecimento que os Superintendentes. Dessa forma, foi-lhe perguntado o que pode ser feito para “instilar a visão do conhecimento” de forma equilibrada para toda a alta e média gerência da CEMIG e o que e como a CEMIG poderia “instilar a visão do conhecimento” para toda a sua força de trabalho. Obteve-se como sugestão a realização de benchmarkings. Para Bogetoft (2011), avaliações relativas de performance ou benchmarking, consistem na comparação sistemática da performance de uma firma com a de outras. O benchmarking pode ser utilizado em diferentes situações, por exemplo para realizar comparações intraorganizacionais, quando uma sede deseja promover eficiência em custos em suas diferentes subunidades.

Considerando que a inovação é um fator que garante a competitividade e que a CEMIG demonstrou resultados medianos na pesquisa quantitativa que sinalizam que ela precisa inovar mais em processos e serviços, foram formuladas perguntas sobre inovação e competitividade. Pelas respostas, a criação de conhecimentos exclusivos, disponíveis para atividades que criam valor ou promovam a melhor utilização do conhecimento são fundamentais para a competitividade da organização, fato confirmado por Von Krogh et al.(2001). Choo (2003) reforça esse entendimento, apontando que da construção do conhecimento resultam novos conhecimentos, que levam a inovações, novos produtos e novas capacidades organizacionais.

Foi informado ao gestor que a questão “*Minha liderança me proporciona um grau de autonomia que me estimula ser criativo.*” apresentou a maior porcentagem de concordância dentre todas as questões pesquisadas e dessa forma foi perguntado ao gestor o que teria contribuído para que CEMIG teria esse resultado. Considerando a resposta apresentada, é possível identificar que a CEMIG é uma empresa que busca a inovação, mas está limitada a investimentos nesta área devido ao não aproveitamento em esforços passados. E devido a um novo cenário que a organização está inserida, ela precisa se reorganizar, para depois continuar a investir em inovação. Conforme relatado pelo gestor quanto a identificação de um ponto de atenção nesta redução em investimentos em inovação vai ao encontro do pensamento de Alvarenga Neto (2008, p.25), que afirma “que o investimento em educação e capacitação contínuas é condição sinequa non à economia da Era do Conhecimento, e que a mente humana tornou-se uma força direta de produção”.

Foi exposto ao gestor que, dentre os resultados, a CEMIG apresentou uma oportunidade

para o uso de espaços virtuais a fim de proporcionar a aprendizagem e formação de conhecimento. E como isso poderia ser melhorado e contribuir para a competitividade da CEMIG? A resposta apresentada pelo superintendente reforça a necessidade de melhoria para o uso de espaços virtuais no compartilhamento do conhecimento evidenciado na pesquisa quantitativa. Segundo Silva (2013), por meio dos capacitadores “proporcionar o contexto adequado” e “globalizar o conhecimento local”, é possível identificar elementos que podem ser explorados para favorecer a difusão do conhecimento nas organizações.

Por fim, para efeito de exemplificação, foi solicitado ao gestor que desse exemplos de ações desenvolvidas pela CEMIG para garantir a sua sobrevivência e o seu avanço no mercado competitivo de energia. O gestor respondeu que a organização passou nos últimos anos por muitas mudanças na forma de conduzir a sua gestão. O foco no resultado e na eficiência foi incorporado a fim de quebrar o paradigma de empresa estatal ineficiente. Uma renovação nos ativos jamais vista foi principiada com vistas ao retorno da remuneração da tarifa energética, conforme modelo regulador.

De acordo com Von Krogh et al (2001), em sua estratégia central de negócios, as organizações precisam criar conhecimentos e utilizá-los de forma eficaz obtendo como efeito a vantagem competitiva. Dessa forma, identifica-se na CEMIG que os capacitadores do conhecimento alimentam a presença das estratégias de sobrevivência e de avanço e que estas podem contribuir diretamente para a sua competitividade. Esta análise foi realizada, mesmo considerando que as estratégias de sobrevivência são pouco difundidas na organização. Este é um dos pontos de melhoria identificados na pesquisa.

Os resultados apresentados para os capacitadores 1 – instilar a visão do conhecimento e 2 – gerenciar conversas, demonstram que a CEMIG possui em geral bons resultados. Mesmo que o capacitador 1 apresentando um resultado um pouco menor, tendendo a imparcialidade, somados, esses resultados favorecem o aumento de sua competitividade. Isso ocorre pela presença de alguns fatores como: a comunicação de ideias e valores que favorecem um sentimento positivo em relação ao cargo e o estímulo para uma visão de futuro. A presença dos fatores citados pela empresa pode gerar o desenvolvimento de conhecimentos inesperados entre os setores. Um ponto de atenção é que a empresa tem que incentivar os gestores a compartilharem mais o seu conhecimento.

Na pesquisa quantitativa foi identificado que o capacitador 3 – mobilizar os ativistas do conhecimento, os respondentes tendem a “não concordar nem discordar”. Entretanto, foi possível perceber que, dentro da empresa, as conversas vivenciadas inspiram a ampliação de conceitos e estimulam a formulação de novas ideias entre as pessoas envolvidas. Esta concordância fortalece o capacitador 3 na organização.

A presença do capacitador 4 – criar o contexto adequado, sinaliza fortemente que a empresa propicia um ambiente para a criação do conhecimento, principalmente entre os seus líderes, que possuem um alto grau de autonomia para serem criativos. Mas, um ponto de contradição, os resultados da pesquisa mostraram que, em uma avaliação global, a liderança da CEMIG não tem tanta autonomia para compartilhar todo e qualquer conhecimento sem restrição. Mas fato é, que a liderança considera que tem um ambiente de apoio para dividir os seus conhecimentos. Na pesquisa qualitativa, o superintendente também ressaltou esse resultado, comentando sobre o “DNA da CEMIG” sempre ser de inovação e com isso, de autonomia da liderança. Esta contradição identificada representa uma oportunidade de reflexão e discussão.

A evolução do conhecimento, quando utilizada na organização, pode dificultar a entrada de novos concorrentes no mercado, revelando-se uma estratégia de sobrevivência. Na pesquisa não foi possível afirmar que o uso do conhecimento da CEMIG visando sua melhoria contínua

dificulta a entrada de novos concorrentes. Novamente, este resultado pode ser explicado devido à sua natureza monopolista de não haver produtos/serviços substitutos para o seu negócio a curto prazo. Em uma análise geral, a presença do capacitador 4 na CEMIG indica a existência de vários diferenciais competitivos. É possível identificar que estes diferenciais atendam as estratégias de sobrevivência e avanço, colaborando para que a empresa possa ser diferenciada em seu setor de atuação e fortalecendo seu posicionamento de mercado.

Dentre os resultados da avaliação do capacitador 5 – globalizar o conhecimento local, foi possível identificar que, em geral, os líderes percebem conhecimentos locais de outros órgãos divulgados no seu local de trabalho. Também foi identificada a aplicação de treinamentos pela universidade corporativa, a UniverCEMIG, porém em um grau menor para os superintendentes. Este fator se deve que a Universidade Corporativa é pouco utilizada para cargos da alta liderança. Existe a divulgação do conhecimento entre os órgãos, mas as visitas a outras unidades é uma prática difundida de forma equilibrada na organização pela liderança. Von Krogh et al. (2001) apontam que a contribuição do desenvolvimento da difusão do conhecimento é o rompimento de barreiras físicas, culturais, organizacionais e gerenciais que podem comprometer a eficácia da transferência do conhecimento. Dessa forma, cada vez que o conhecimento se torna acessível às pessoas e grupos numa empresa, pode proporcionar rodadas de inovações. Por isso, a necessidade de aprofundar no assunto quanto difusão do conhecimento para todos os níveis da CEMIG.

## **5 Conclusões/ Considerações Finais**

Buscando atingir o objetivo principal de identificar os capacitadores do conhecimento da CEMIG e analisar as estratégias de sobrevivência e avanço para a competitividade da empresa a pesquisa partiu para o método de um estudo de caso descritivo utilizando-se de questionário quantitativo aplicado a liderança, ou seja, gerentes e superintendentes da empresa. Com base na pesquisa de campo, foram identificados os capacitadores do conhecimento e, finalmente, avaliadas as contribuições de cada um desses constructos para as estratégias de sobrevivência e avanço da organização, à luz do modelo utilizado.

Considerando o objetivo proposto, considera-se que foi atingido, pois verificou-se que todos os capacitadores estão presentes na organização. Dentre aqueles que apresentaram melhores resultados destacam-se os capacitadores: 2 - gerenciar as conversas e 4 - criar o contexto capacitante. Estes capacitadores estão presentes nas atividades rotineiras da organização, podendo ser considerados como seus pontos fortes. Os capacitadores 1 - instilar a visão do conhecimento, 3 - mobilizar os ativistas do conhecimento e 5 - globalizar o conhecimento, apareceram de forma parcial. Algumas das questões sobre estes capacitadores foram consideradas oportunidades de melhoria.

Quanto ao objetivo da identificação das estratégias de sobrevivência e avanço, considera-se também atingido, pois verificaram-se resultados favoráveis à concordância, que sinalizam que a empresa possui em sua estratégia a preocupação tanto com a sobrevivência quanto com o avanço. Entretanto, foi verificado que as estratégias de sobrevivência estão pouco difundidas na organização. Como afirmam Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), para que uma organização se prepare para mudanças inesperadas em seu setor, como uma possível desvalorização dos seus atuais conhecimentos ou até mesmo a perda da utilidade de seu produto ou serviço por avanço por parte da concorrência; o equilíbrio entre as estratégias de avanço e de sobrevivência torna-se fundamental. E a busca por esse equilíbrio se torna uma oportunidade de melhoria para a organização.

Para verificar se os capacitadores do conhecimento na CEMIG podem contribuir para

sua competitividade, foi realizada a última etapa da coleta de dados, que foi a aplicação de um questionário qualitativo a um dos seus superintendentes. As respostas do gestor sinalizam que a CEMIG é uma empresa que busca a inovação, mas está limitada a investimentos nesta área devido ao não aproveitamento em esforços passados. Devido a um novo cenário que a organização está inserida, ela precisa se reorganizar, para depois continuar a investir em inovação.

A etapa principal da pesquisa, que corresponde ao objetivo geral deste trabalho, teve como propósito identificar os capacitadores do conhecimento e analisar suas contribuições para as estratégias de sobrevivência e avanço para a competitividade da empresa. Através da análise realizada, foram constatadas diversas contribuições, tanto por parte dos capacitadores do conhecimento, quanto por parte das estratégias de sobrevivência e de avanço da CEMIG, conforme apresentado abaixo.

Considerando os capacitadores 1– instilar a visão do conhecimento e 2– gerenciar conversas a empresa apresentou bons resultados, favorecendo o aumento de sua competitividade. Um ponto de atenção é que a empresa tem que incentivar os gestores a compartilharem mais o seu conhecimento.

Analisando as contribuições do capacitador 3 – mobilizar os ativistas do conhecimento, foi possível perceber que existe uma tendência a não confirmar a sua presença na organização, porém os respondentes também não discordam da sua existência. Isso mostra que o ambiente organizacional inspira as pessoas a formularem novas ideias, mas por algum motivo essa inspiração não é estimulada a ser desenvolvida. Entretanto, o alto índice de concordância da questão 10 – “As conversas que participo na CEMIG me inspiram para ampliar conceitos e a formular novas ideias”, foi possível perceber que, dentro da empresa, as conversas vivenciadas inspiram a ampliação de conceitos e estimulam a formulação de novas ideias entre as pessoas envolvidas.

Considerando o capacitador 4 – criar o contexto adequado, o resultado sinaliza fortemente que a empresa propicia um ambiente para a criação do conhecimento, principalmente entre os seus líderes, que possuem um alto grau de autonomia para serem criativos. Entretanto, apareceu um ponto de contradição, isto é, os resultados da pesquisa mostraram que, em uma avaliação global, a liderança da CEMIG não tem tanta autonomia para compartilhar todo e qualquer conhecimento sem restrição. Este fato pode ser explicado pela existência de conhecimentos estratégicos a serem protegidos e apenas compartilhados num pequeno grupo de profissionais.

Avaliando o capacitador 5 – globalizar o conhecimento local, foi possível observar que os líderes percebem conhecimentos locais de outros órgãos divulgados no seu local de trabalho. A identificação de ações para compartilhar o conhecimento local de forma global, proporciona a difusão do conhecimento local gerando um nivelamento dele em toda a organização.

Foi possível identificar que a disseminação de conhecimentos, o nivelamento do conhecimento e as inovações, são diferenciais que atendem as estratégias de avanço, colaborando para que a empresa possa se adaptar às circunstâncias locais, obter vantagens originais, aumentar o poder de negociação e conseguir um posicionamento diferenciado no mercado.

Como principal limitação desta pesquisa considera-se a aplicação do questionário qualitativo a apenas um respondente na abordagem qualitativa e a aplicação do questionário a apenas a liderança da organização. A participação de outros respondentes poderia complementar com mais riqueza a discussão dos resultados, mostrando a visão de representantes de todos os níveis da empresa.

Espera-se que esta pesquisa possa contribuir para a Academia ampliando as discussões

sobre os temas dos capacitadores do conhecimento e das estratégias de sobrevivência e avanço, demonstrando suas contribuições para a competitividade em uma empresa do setor elétrico, sobretudo quando se considera que foram encontrados poucos estudos sobre eles.

Para a organização pesquisada, a CEMIG, estima-se que este diagnóstico possa trazer um maior conhecimento acerca de sua realidade organizacional, proporcionando reflexões que venham a contribuir para o seu fortalecimento mercadológico.

Para os autores, o resultado trouxe clareza quanto à obtenção de conhecimento nas áreas de gestão do conhecimento e como utilizar este conhecimento como diferenciação competitiva pensando em cenários de sobrevivência e avanço das empresas.

## 6 Referências

- Alvarenga Neto, R. C. D. (2008) *Gestão do Conhecimento em Organizações. Proposta de mapeamento conceitual integrativo*. São Paulo: Saraiva
- Alvarenga Neto, R. C. D.; Barbosa, R. R.; Pereira, H. J. (2007). *Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções brasileiras: Perspectivas em Ciência da Informação*, v.12, n.1, p.5-24, jan./abr.
- Barbosa, R. R., Sepúlveda, M. I. M., & Costa, M. U. P. (2009). *Gestão da informação e do conhecimento na era do compartilhamento e da colaboração*. *Informação e Sociedade*. 19(2), 13-24.
- Braga, C. R. A.; Vasconcelos, M. C. R. L.; Neves, J. T. (2013). *Os Capacitadores do Conhecimento e suas Contribuições para a Criação do Conhecimento em uma Organização do Terceiro Setor: Estudo de Caso da Junior Achievement de Minas Gerais*. In: I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade.
- Bogetoft, P., Otto, L. (2011). *Benchmarking with DEA, SFA, and R*. New York: Springer Science & Business Media.
- Cardoso, L. (2007) *Gestão do Conhecimento e competitividade organizacional: Um modelo estrutural*. *Comportamento Organizacional e Gestão*. v. 13, n. 2, p. 191-211.
- Carvalho JR, M. V., Vasconcelos, M. C. R. L., Tavares, M. C., & Ziviani, F. (2013). *Contribuições da gestão do conhecimento para as estratégias de sobrevivência e avanço dos negócios em uma empresa familiar de médio porte*. In: Anais do Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade, 1, Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, São Paulo.
- Choo, C. W. (2003). *A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Editora Senac.
- Choo, C. W., Alvarenga Neto, R. C. D. (2010). *Beyond the ba: managing enabling contexts in knowledge organizations*. *Journal of Knowledge Management*, 14(4), 592-610.
- Collis, J., Hussey, R. (2014). *Business research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students*. 3rd ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Davenport, T. H., Prusak, L. (2003). *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Gomes, P. W. R. (2014). *Uso de Indicadores e Capacitadores do Conhecimento para a Competitividade do Centro Universitário UNA*. (Dissertação Mestrado Profissional em Administração, Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo).
- Gonçalves, S.F.R. (2010). *Gestão do conhecimento: análise de práticas e ferramentas no âmbito da Administração Tributária de Minas Gerais*. 161f. (Dissertação Mestrado Profissional em Administração, Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, Brasil).

- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa*. Tradução Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus.
- Oliveira, L. S., Bolsoni, W. M. S. (2019) *Gestão do conhecimento e sua importância nas organizações*. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 04, Ed. 12, Vol. 05, pp. 67-84.
- Pereira, F. C. M.; Duarte, L. C.; Costa, A. M. F. (2017). *O Papel do Contexto Capacitante na Construção do Conhecimento Organizacional em Empreendimentos Rurais*. In: VI Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade.
- Pereira, A., Pereira, F., Vasconcelos, M., & Ferreira, M. (2015). *O Contexto Capacitante e a Construção do Conhecimento Organizacional: Um Estudo de Caso sobre Condições Capacitadoras e Capacitadores na DICON/UFES*. Revista Gestão & Tecnologia, 15(1), 276-297
- Pereira, F. C. M.; Silva, E. F. (2018). *Criação do Conhecimento Organizacional baseada nos Capacitadores de von Krogh, Nonaka e Ichijo: Estudo de Caso*. Perspectivas Em Gestão & Amp; Conhecimento, 8(1), 20–43.
- Silva, M. (2013). *Contribuições dos Capacitadores do Conhecimento e das Estratégias de Sobrevivência e Avanço para o aumento da competitividade de uma empresa multinacional do setor alimentício*. (Dissertação Mestrado Profissional em Administração, Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo).
- Silva, M., Vasconcelos, M. C. R. L., Jeunon, E. E., & Duflot, S. (2016). *Capacitadores do Conhecimento e Estratégias de Sobrevivência e Avanço para o Aumento da Competitividade: Estudo em uma Multinacional do Setor Alimentício*. Revista Ibero-Americana de Estratégia, 15(2), 108-121.
- Stewart, T. (1998). *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Tradução Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus.
- Terra, J.C.C. (2005). *Gestão do Conhecimento. O grande Desafio Empresarial: Uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio.
- Vasconcelos, M. C. R. L. (2000). *Cooperação Universidade Empresa na Pós-Graduação: Contribuição para a Aprendizagem, a Gestão do Conhecimento e a Inovação na Indústria Mineira*. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação da UFMG, (Tese de Doutorado em Ciência da Informação).
- Vergara, S. C. (2005). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. (6º. ed.). São Paulo: Atlas.
- Von Krogh, G.; Ichijo K., Nonaka I. (2001). *Facilitando a criação do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e método*. Porto Alegre: Bookman.