

# Contribuições das práticas de compartilhamento de conhecimento para o desenvolvimento de competências e aumento da competitividade: um estudo de caso

Contributions of knowledge sharing practices to the development of skills and increased competitiveness: a case study

**Jurema Suely de Araújo Nery Ribeiro**

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6465-6020>

Doutora em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento pela Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC), Brasil. Coordenadora do Curso de Administração da Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC), Brasil.

E-mail: [jurema.nery@gmail.com](mailto:jurema.nery@gmail.com)

**Luriani Vaz Ferreira**

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-0167-9416>

MBA em Comércio Exterior e Negócios Internacionais pela Pontifícia Universidade Católica (PUC-Minas), Brasil.

E-mail: [jurema.nery@gmail.com](mailto:jurema.nery@gmail.com)

### **Fábio Corrêa**

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-2346-0187>

Pós-Doutorado em Ciências Sociais Aplicadas pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Brasil. Professor de Graduação e do Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento da Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC).

E-mail: [fabiocontact@gmail.com](mailto:fabiocontact@gmail.com)

### **Frederico Giffoni de Carvalho**

**Dutra**

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8666-0354>

Doutor em Gestão da Informação e do Conhecimento pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Brasil. Atua na área de Comunicação, Marketing e Inteligência da Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG), Brasil.

E-mail: [fgcdutra@gmail.com](mailto:fgcdutra@gmail.com)

### **Fabrcio Ziviani**

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-2705-846X>

Doutor em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Brasil. Professor Adjunto VI - C da Faculdade de Políticas Públicas e Gestão de Negócios (FAPPGEN) e Professor Associado da Fundação Dom Cabral (FDC) na Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG), Brasil.

E-mail: [contato@fabricioziviani.com.br](mailto:contato@fabricioziviani.com.br)

**RESUMO:** As organizações necessitam reconstruir constantemente sua capacidade competitiva para enfrentar as alterações nos padrões de consumo, os riscos de entrada de novos concorrentes, o surgimento de novas tecnologias de produto e processo. Neste contexto de competição acirrada, o compartilhamento de conhecimento e o desenvolvimento de competências surgem como uma das possíveis maneiras de conduzir movimentos assertivos para traçar cenários no ambiente organizacional. Buscando refletir em como superar os múltiplos desafios organizacionais, voltado para a informação e o conhecimento, este estudo tem como objetivo explorar as contribuições das práticas de compartilhamento de conhecimento para o desenvolvimento de competências. A metodologia adotada foi pesquisa qualitativa e exploratória, realizada por meio de estudo de caso único. Quanto ao levantamento de dados, analisaram-se relatórios, sistemas e ferramentas da multinacional e realizaram-se entrevistas focalizadas com colaboradores. Como resultados e diante das informações obtidas, pode-se notar que as práticas de compartilhamento de conhecimento na multinacional ocorriam de maneira informal (troca de experiências interpessoais) e de maneira formal (reuniões semanais, relatórios e sistemas integrados de gestão). Ademais, a multinacional mostrou-se comprometida em aprimorar continuamente as competências estratégicas de seus empregados, por meio de treinamentos virtuais, transferências de pessoal entre plantas e programas de boas práticas compartilhadas globalmente.

**PALAVRAS-CHAVE:** Capacidade competitiva; Desenvolvimento de competências; Estudo de caso; Práticas de compartilhamento de conhecimento.

**ABSTRACT:** Organizations need to constantly rebuild their competitive capacity to face changes in consumption patterns, the risks of entry of new competitors, and the emergence of new product and process technologies. In this context of fierce competition, sharing knowledge and developing skills emerge as one of the possible ways to conduct assertive movements to outline scenarios in the organizational environment. Seeking to reflect on how to overcome multiple organizational challenges, focused on information and knowledge, this study aims to explore the contributions of knowledge sharing practices to the development of skills. The methodology adopted was qualitative and exploratory research, carried out through a single case study. Regarding data collection, the multinational's reports, systems and tools were analyzed and focused interviews were carried out with employees. As a result and given the information obtained, it can be noted that knowledge sharing practices in the multinational occurred informally (exchange of interpersonal experiences) and formally (weekly meetings, reports and integrated management systems). Furthermore, the multinational was committed to continually improving the strategic skills of its employees, through virtual training, personnel transfers between plants and good practice programs shared globally.

**KEYWORDS:** Competitive capacity. Skills development. Case study. Knowledge sharing practices.

## 1 Introdução

O compartilhamento de conhecimento é um tema amplamente discutido e praticado atualmente pelas organizações por influenciarem de modo relevante o desenvolvimento de competências estratégicas através da integração ou combinação de conhecimento (Barney, 1991; Grant, 1996; Prahalad; Hamel, 1990; Ribeiro, 2019 e Ribeiro *et al.*, 2017). O compartilhamento do conhecimento pode estar relacionado à transferência de conhecimento pela empresa ou para empresas parceiras (Dyer; Singh, 1998; Inkpen, 1996) e à habilidade da empresa em transferir suas melhores práticas (Szulanski, 1996).

Esse compartilhamento de conhecimento pode ser facilitado por diversos fatores: a motivação das pessoas para compartilhar e para aprender; a existência de encontros formais e informais; a natureza do conhecimento (explícito ou implícito); o uso de linguagem comum; o suporte da alta administração; as restrições de conteúdo do conhecimento a ser compartilhado; a complexidade do conhecimento a ser compartilhado; a confiança mútua; entre outros fatores facilitadores (Bastos, 2012).

A pergunta-problema que norteia este trabalho é: “Quais práticas de compartilhamento de conhecimento podem auxiliar o desenvolvimento de competências?” Para responder a essa pergunta, tem-se como objetivo geral explorar as contribuições das práticas de compartilhamento de conhecimento para o desenvolvimento de competências. Além disso, como objetivos específicos, buscou-se entender como ocorre o compartilhamento de conhecimento e o desenvolvimento de competências entre a multinacional e sua subsidiária, e também examinar a relação entre as práticas de compartilhamento de conhecimento e o desenvolvimento de competências. A pesquisa foi desenvolvida a partir de um estudo de caso sobre o relacionamento entre uma subsidiária de uma multinacional no Brasil, atualmente presente em mais de 50 sites dispersos em vários países (América, Ásia, Europa e Oriente Médio).

O estudo proposto por meio desta pesquisa faz-se relevante devido ao fato de, no contexto atual, o mundo vivenciar a era do conhecimento, com uma explosão de

conhecimentos partilhados por toda parte, e também devido à necessidade constante de desenvolvimento de competências para os colaboradores com o propósito de torná-las mais bem estruturadas e mais competitivas, como pode ser visto nos estudos de Asrar-ul-Haq e Anwar (2016), Nunes e Simion (2014), Martins e Tomé (2014), Cosentino, Vidal e Virgillito (2011), Fleury *et al.* (2001) e Tomaél (2005).

O desenvolvimento deste artigo está organizado em seis seções, incluída esta introdução. A segunda seção descreve o referencial teórico, tratando de conceitos e questões relativas às práticas de compartilhamento de conhecimento e ao desenvolvimento de competências. Na terceira seção, encontra-se o material e os métodos.

Os resultados são apresentados na quarta seção por meio do detalhamento do estudo de caso. Na quinta seção, encontram-se as conclusões. E, por fim, na sexta e última seção estão as referências bibliográficas.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Compartilhamento de conhecimento e suas práticas

A era do conhecimento trouxe para as empresas a necessidade de valorização do conhecimento como um mecanismo estrategicamente significativo (Revilla; Knoppen, 2015). Consoante Valentim (2006), todas as atividades desenvolvidas nos ambientes corporativos, desde o planejamento até a execução, bem como o processo decisório, são baseadas em dados, informação e conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997) discorrem sobre a criação do conhecimento nas corporações e a importância da interação das pessoas para seu compartilhamento. O conhecimento encontra-se de várias formas na organização: histórias, rotinas, práticas, regras e valores organizacionais (Nonaka; Takeuchi, 1997). Para o compartilhamento desse conhecimento existem inúmeras estratégias. Ziviani *et al.* (2022) citam estratégias formais (artigos da literatura, *e-mails*, jornais internos, livros, manuais, periódicos, quadros de avisos e relatórios) e estratégias informais (atividades de grupo, contatos interpessoais, feiras, viagens, reuniões, treinamentos e visitas).

Segundo Tomaél (2005, p. 52), “Não existe conhecimento por si só, mas somente conhecimento compartilhado.” Esse compartilhamento pode ser entendido como a disseminação do conhecimento, que ocorre dentro de uma empresa ou dela com outras, sendo que o controle desse conhecimento permanece na empresa que o detém (Fleury *et al.*, 2001). Para que esse compartilhamento se dê de forma assertiva, é muito importante a conexão do processo de transferência com os objetivos da empresa e a implementação de ambientes favoráveis à inovação para estimular a criação de novos conhecimentos (Dixon, 2000).

As multinacionais possuem uma vantagem, uma vez que, por meio do alinhamento com suas subsidiárias, podem usufruir do conhecimento sobre a atuação em diversos ambientes, das boas práticas, da experiência e do *know-how* adquiridos a partir de projetos e processos distintos da mesma empresa com experiência global (Nunes; Simion, 2014). O compartilhamento de melhores práticas e experiências entre as subsidiárias da multinacional com relação ao cliente global contribui para a melhor compreensão da marca, dos objetivos, das necessidades e dos interesses desse cliente (Fleury *et al.*, 2001). Revilla e Knoppen (2015) afirmam que é essencial a criação de valor pelas empresas, baseado no uso do conhecimento de forma integrada e colaborativa, não só internamente à organização, mas com toda a cadeia de fornecimento.

O conhecimento com uma gestão, aplicação e compartilhamento eficientes pode ser considerado como facilitador para tomada de decisões estratégicas (Jordão, 2016). Segundo Asrar-ul-Haq e Anwar (2016), a gestão e o compartilhamento do conhecimento são essenciais para o sucesso de uma organização, e, quando são desenvolvidos de forma eficiente, são capazes de ampliar a capacidade de produtividade, inovação, competitividade e desempenho da empresa. Por isso, é cada vez mais fundamental que haja um planejamento estratégico das informações e do conhecimento por parte das empresas (Cosentino *et al.*, 2011).

Traduz-se, portanto, como um desafio para as multinacionais formular uma estrutura organizacional que incentive e facilite os fluxos de conhecimento e com-

petências entre suas subsidiárias, salientando a importância dessa comunicação integrada para a empresa como um todo (Dierickx; Cool, 1989).

## 2.2 Práticas de compartilhamento de conhecimento para o desenvolvimento de competências

O compartilhamento de conhecimento está relacionado à capacidade das empresas de combinar e usar as inúmeras fontes e tipos de conhecimento organizacional para criar e desenvolver competências específicas e inovação, que resultam em novos processos, produtos, serviços, sistemas gerenciais e liderança de mercado (Terra, 2005). A exploração de recursos, como habilidades e aprendizados, pode contribuir para o desenvolvimento de competências particulares e singulares de cada firma e pode influenciar na adaptação de negócios a oportunidades no mercado (Prahalad; Hamel, 1990).

O compartilhamento do conhecimento estaria associado ao desenvolvimento de competências estratégicas por meio da integração ou combinação de conhecimento (Grant, 1996). Leite (2004) afirma que a competência consiste na capacidade de se resolver um problema em uma determinada situação e sua mensuração baseia-se principalmente nos resultados.

Em se tratando das competências organizacionais, elas “(...) evidenciam as características de uma organização, significam um conjunto único de conhecimentos que diferenciam as organizações e estão presentes nas divisões e nos diferentes produtos e serviços, como se fossem o ‘DNA’ da empresa” (Leite, 2004, p. 57). O desenvolvimento de competências organizacionais, que são de difícil imitação, advém de um processo constante de troca de competências entre as pessoas e a organização, tornando-se um diferencial competitivo concreto e sustentável para a empresa, resultante do seu conjunto de conhecimentos (Barbosa; Cintra, 2012).

As empresas, a fim de alavancar os negócios, deveriam focar na criação de conhecimento e no desenvolvimento e na disseminação de competências, uma vez que a gestão das melhores práticas pode impactar o desempenho organizacional

(Ribeiro *et al.*, 2017).

Faz-se importante ressaltar a necessidade da associação da atuação e das competências da empresa com as de seus colaboradores, ou seja, a competência e o desempenho do indivíduo influenciam diretamente o desempenho da organização e vice-versa (Brandão; Guimarães, 2001). Quando o conhecimento é percebido como um recurso estratégico, é preciso salientar a importância do investimento no desenvolvimento de capital intelectual das organizações e trabalhar para que o conhecimento individual no futuro contribua para a construção do conhecimento coletivo compartilhado, tanto dentro das empresas quanto entre elas (Jordão, 2016). Esse conhecimento organizacional prevê maior sinergia e alinhamento entre as áreas da empresa, principalmente no que diz respeito à comunicação e ao entendimento do que representa a missão, os valores, os objetivos, a visão de mercado e o relacionamento com os *stakeholders*, ou seja, as partes interessadas (Cosentino *et al.*, 2001). Desta forma, a exploração das competências distintivas, que são difíceis de serem imitadas, é feita com o conhecimento viabilizado pelo processo de aprendizagem contínua (Duarte; Santos, 2011).

### 3 Material e métodos

Para realização deste estudo, adotou-se a abordagem qualitativa e pesquisa exploratória por meio de um estudo de caso único, utilizando-se análise de conteúdo documental e realização de entrevistas focalizadas com questionários semiestruturados. O modelo de pesquisa exploratório se utiliza principalmente de técnicas de pesquisas qualitativas baseadas em observações e entrevistas (Selltiz; Wrightsman; Cook, 1987). Isso se deve ao fato de que essas formas de pesquisar permitem explorar um problema de forma mais complexa. Em consonância King, Keohane e Verba (1994) lembram que a pesquisa qualitativa se baseia em um grande número de abordagens não fundamentadas em mensurações numéricas.

A pesquisa foi desenvolvida a partir de um estudo de caso sobre o relaciona-

mento entre uma subsidiária de uma multinacional no Brasil, atualmente presente em mais de 50 sites dispersos em vários países (América, Ásia, Europa e Oriente Médio). Yin (2001, p. 19) afirma que “(...) os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

A coleta de dados ocorreu em novembro e dezembro de 2022, por meio da realização de entrevistas presenciais focalizadas com questionários semiestruturados, com funcionários da área de materiais de uma de uma subsidiária de uma multinacional situada no Brasil e pelo estudo de documentos, como relatórios gerenciais, sistemas e ferramentas de análise utilizados pela subsidiária da empresa estudada. A pesquisa documental, segundo Gil (2002), utiliza-se de materiais que ainda não receberam tratamento analítico ou que podem ser reelaborados conforme os objetos da pesquisa. Na entrevista focalizada, em concordância com Marconi e Lakatos (2003), há um roteiro relacionado ao problema de estudo, porém, o entrevistador tem liberdade de fazer as perguntas que considerar pertinentes.

A partir do estudo dos documentos e entrevistas, as informações foram compiladas de forma manual e originou-se o Quadro 2 (ver p. 12). Para a realização da análise dos resultados, optou-se pela análise qualitativa de alguns processos internos, tais como: o incentivo às práticas de compartilhamento de conhecimento e desenvolvimento de competências na multinacional; a gestão participativa; e a interação da multinacional com as demais subsidiárias e a troca de informações e *know-how* entre elas a respeito da carteira de um determinado cliente global. No tocante à análise qualitativa, ela foi escolhida por ser uma análise menos formal que a quantitativa e por se tratar de um processo com sequência, que inclui redução, categorização, interpretação e redação sobre dados (Gil, 2002).

## 4 Resultados

### 4.1 Apresentação dos entrevistados

Este artigo foi desenvolvido como um estudo de caso em uma multinacional, denominada “empresa A”, e uma de suas subsidiárias, com foco em um cliente global, denominada “empresa B”. Os dados e informações foram levantados a partir de entrevistas focalizadas realizadas com seis colaboradores da empresa, conforme o Quadro 1, e por meio de relatórios, sistemas internos e ferramentas de análise.

Quadro 1 - Informações sobre os seis colaboradores entrevistados

Área	Cargo	Tempo de empresa	Formação	Entrevistado
Materiais	Gerente	26 anos	MBA em Supply Chain & Logistic Management; Graduado em Comércio Exterior	E1
Materiais	Supervisor	16 anos	MBA em Gestão Empresarial; Graduado em Engenharia de Produção	E2
Materiais	Planejador Pleno	13 anos	Graduado em Engenharia de Produção	E3
Compras	Analista Sênior	18 anos	Graduado em Logística Empresarial	E4
Business	Analista Pleno	13 anos	MBA em Finanças; Graduado em Administração	E5
Logística	Analista Pleno	14 anos	Graduado em Comércio Exterior	E6

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Percebe-se, ao analisar o Quadro 1, que os entrevistados têm, no mínimo, treze anos de empresa, o que lhes confere experiência para discorrer sobre o negócio da empresa. Esse conhecimento organizacional é fundamental para a credibilidade das respostas obtidas.

A empresa A tem por missão oferecer soluções de manufatura global, serviços logísticos e de reparo, auxiliando a empresa B a estruturar sua cadeia de suprimentos para torná-la mais ágil, econômica e eficiente. Para atender às diversas carteiras de clientes, a empresa A estrutura seu setor de “Materiais e Suprimentos” em grupos

de trabalho, intitulados como células, com o intuito de garantir melhor foco e alinhamento no tratamento das necessidades específicas de cada cliente. Essa forma de organização e *layout* contribui para uma sinergia de várias áreas no atendimento da empresa B, sendo elas: compras nacionais e internacionais; logística; planejamento e inventário; bem como para o compartilhamento de conhecimento e o desenvolvimento de competências neste setor. A coordenação de cada célula de trabalho é organizada por um Gerente de Materiais, auxiliado por um Analista de Negócios, para o qual as demais áreas respondem.

#### 4.2 Apresentação e análise dos dados

Neste tópico serão apresentados os dados e a análise da pesquisa, principalmente com embasamento nas respostas obtidas por meio das entrevistas focalizadas. Os entrevistados foram identificados como E1, E2, E3, E4, E5 e E6, e algumas respostas foram transcritas literalmente devido à sua importância e intrínseca ligação com o tema pesquisado e outras transcrições foram adaptadas para que o texto ficasse mais fluido.

A respeito dos principais indicadores controlados pela multinacional e seu cliente, no que se refere à cadeia de fornecedores e suas plantas, verificados a partir de relatórios e controles internos foram: padrão de qualidade; políticas e normas corporativas; padrão de entrega e produtividade; padrão de preços e custos; padrão de logística; e padrão de satisfação.

Para entender como ocorre o acompanhamento dos processos em relação a cada indicador previamente citado, questionou-se aos colaboradores como as métricas/indicadores auxiliam na efetivação das práticas de compartilhamento de conhecimento referente às operações. Algumas das respostas obtidas são transcritas abaixo:

Os indicadores de performance são o termômetro da operação. São eles que revelam a saúde de uma unidade de negócio, site ou região. Através dos resultados das métricas é possível correlacionar as expectativas do cliente global

com as suas avaliações e com os resultados que a empresa está obtendo para direcionar as ações. A empresa se utiliza da metodologia de 4Q (quatro quadrantes) para análise das métricas, em que se pode ver em cada quadrante: tendência, histórico detalhado, pareto com principais ofensores e plano de ação. (E2, 2023)

Os indicadores, em nível de produtividade, de qualidade e de entrega são mensurados para controle dos processos internos da multinacional. A partir deles é possível mapear melhores planos de ação para corrigir algum gap ou propor novas soluções e metas para os processos avaliados. (E1, 2023)

Em complemento à primeira pergunta, questionou-se também aos funcionários sobre a importância de acompanhamento conjunto dos indicadores, além do compartilhamento de informações e conhecimento e suas respectivas práticas por meio de uma comunicação direta com o cliente. Abaixo algumas das opiniões obtidas:

A demanda produtiva é bem flexível por parte do cliente global, logo é essencial o trabalho conjunto não só com o cliente, mas com toda a cadeia de suprimentos. É importante o relacionamento desenvolvido com os fornecedores para alinhamento quanto à mudança de forecast e processos dentro das diretrizes defendidas pelos modelos Just in Time e Lean. (...) A multinacional é uma prestadora de serviços, e para se prestar um serviço de qualidade é preciso entender a todo momento o que o cliente precisa e quer. As calls diárias ao cliente para controle da produção em tempo real são mandatórias e de extrema importância. Principalmente durante a introdução de novos produtos, esse diálogo frequente é importante para manter um elo com o cliente e garantir que estamos trabalhando dentro de suas expectativas. (E3, 2023)

O acompanhamento através de relatórios e reuniões periódicas com o cliente suportam a tomada de decisão dentro do tempo necessário para maximizar o nível de entrega, minimizando os riscos das operações, bem como os custos. O cliente e as plantas precisam estar sempre na mesma página para que os indicadores sejam atingidos de forma global, seja na entrega, seja na melhor gestão de inventário, com a redução de potenciais liabilities. (...)

Por se tratar de uma indústria de manufatura eletrônica, o setor de materiais representa cerca de 75% do custo da empresa, além de ser, junto com a introdução de novos produtos, o principal ponto focal do cliente, que constantemente precisa saber a posição de capacidade e materiais da fábrica para acompanhar o seu nível de entrega, uma vez que terceirizou a produção. Junta-se ao fato de, em geral, haver uma oscilação de demanda, os indicadores do setor de materiais tornam-se a pedra angular para medição da satisfação do cliente. (E2, 2023)

O compartilhamento de conhecimento contribui para a melhoria de processos e custos, inovação, planejamento produtivo, criação de confiança e tomadas de decisão conjuntas. A relação de confiança criada entre parceiros encoraja, portanto, a maior troca de conhecimentos necessários à resolução de problemas (Revilla; Knoppen, 2015).

Em seguida, perguntou-se aos colaboradores como poderia ser descrita a relação entre a multinacional e o cliente global. A resposta abaixo resume de modo claro essa relação:

A relação que a empresa desenvolveu ao longo dos anos com esse cliente global é hoje muito estável, porque, com tantos anos de parceria, a expertise do cliente passa a ser desenvolvida também por você. Hoje a empresa tornou-se autossuficiente para criticar, identificar falhas, propor soluções e reduzir custos, por exemplo, em um projeto do cliente ou em um novo produto por conhecer o processo de montagem de seu portfólio e toda sua cadeia de suprimentos. (E1, 2023)

Em um terceiro momento foi indagado aos entrevistados se eles acreditavam que o incentivo para criação e compartilhamento de conhecimento internamente e entre as demais plantas da multinacional contribui para o desempenho organizacional. Por unanimidade, os funcionários afirmaram que sim. Em se tratando da importância das práticas de compartilhamento de informação e de conhecimento entre as subsidiárias para atender aos indicadores, os comentários foram os seguintes:

Por se tratar de uma multinacional, a empresa sempre procura oferecer soluções sistêmicas ao cliente, observando a cadeia de suprimentos como um todo, conectando

diferentes plantas para que a melhor solução seja tomada, baseada na satisfação do cliente de forma global. (E6, 2023)

O trabalho em conjunto das áreas da empresa e entre plantas, quanto à observância desses indicadores, torna-se importante na medida em que, além de desenvolver um controle mais efetivo de cada parâmetro, há a difusão de best practices no desenvolvimento das atividades da empresa em nível internacional. (E5, 2023)

É esperado pelo cliente que haja sempre alinhamento e sinergia entre os serviços e produtos oferecidos pela corporação em nível global, logo os fluxos de compartilhamento de know-how, dados de mercado, informações e conhecimentos interno e externo precisam ser bem estruturados, claros e encorajados. (E4, 2023)

Quando se negociam preços e contratos em nível global, percebe-se a possibilidade de ganhos de escala. Logo, as negociações na cadeia de suprimentos são realizadas por uma gerência global. Em paralelo, são incentivadas também as buscas de melhores parcerias entre fornecedores de cada planta que possam oferecer novas oportunidades de saving. (E5, 2018)

Um exemplo de sinergia entre as subsidiárias para atender a um dos indicadores é o de “excesso e obsoleto”. Há trabalho conjunto para mapear o nível de inventário geral da corporação e a melhor forma de alocar esses produtos entre as plantas, válido para absorver estoque e contribuir para o custo de inventário, bem como para transferências de material para localidades com maior urgência de produção. (E4, 2018)

O incentivo e o encorajamento por parte das empresas em difundir o conhecimento na rede corporativa entre suas subsidiárias são realizados de forma eficiente e bem estruturada (Nunes; Simion, 2014). Isso porque um maior alinhamento da cultura organizacional, valores, interesses, confiança e pontos estratégicos entre os participantes da rede contribui para uma melhor atuação no mercado ao oferecer um serviço ou produto no âmbito global (Fleury *et al.*, 2001).

Os entrevistados mencionaram, ao serem questionados sobre a existência de ferramentas e práticas que promovem esse compartilhamento de informações, de

dados, de experiências e de conhecimento explícito, os seguintes fatores: sistema integrado de gestão empresarial compartilhado por todas as plantas; relatórios de controle de indicadores das áreas; programa de boas ideias para melhorias nos processos; programa de reconhecimento global (funcionário-modelo, inovador); projetos de boas práticas compartilhadas no âmbito global; programa de transferência de pessoal entre plantas; treinamentos multidisciplinares básicos sobre as áreas da empresa, setor de atuação, tipo de negócio e cultura organizacional; reuniões semanais para acompanhamento de produção; e evolução dos indicadores de cada área, tanto com o cliente quanto com os demais funcionários.

As ferramentas formais e informais apresentadas acima, bem como algumas citadas por Ziviani *et al.* (2022), permitem que as plantas tenham fácil e rápido acesso à cadeia de suprimento dos demais *sites* para melhor atendimento do cliente de forma global: transferências de estoque, trocas de pedidos e prioridades para os fornecedores e para o cliente. Além dessas ferramentas, a multinacional possui um *sharepoint* (espaço de compartilhamento de informações *online*) em que todas as plantas possuem fácil acesso aos projetos de *Lean* das demais plantas, podendo replicar as melhorias de uma planta em outra. Essa prática também é incentivada por meio do compartilhamento de informações e conhecimentos entre os principais *players* de cada unidade de negócio (Gerentes de Célula e Gerentes das Unidades de Negócios), conforme explicado a seguir:

O compartilhamento de conhecimento propicia aos funcionários da empresa e ao cliente uma visão diferenciada dos processos. O compartilhamento de boas práticas traz o resultado para o melhor patamar, refletindo as melhorias encontradas de um site para outro. Quanto mais as informações são compartilhadas, mais os times funcionais de cada planta terão histórico e embasamento para tomada de decisão. (E1, 2018)

Percebe-se um grande esforço para desenvolver uma gestão participativa (*empowerment*), no que se refere à multinacional, a partir da opinião de vários entrevistados, envolvendo os colaboradores e alinhando valores, princípios e missão compartilhada entre as suas filiais no mundo, bem como para desenvolver compe-

tências estratégicas para os colaboradores e a organização. Esse esforço traduz-se em mecanismos desenvolvidos com a intenção de investir no treinamento de seus funcionários, de aprimorar competências relacionadas às atividades práticas do dia a dia, conhecimento básico do negócio, do setor de atuação, de mercado e de políticas defendidas pela multinacional em relação a normas internacionais de conduta, meio ambiente, governança, etc.

Esse empenho da multinacional em nivelar, de certa forma, o conhecimento básico organizacional entre todas as áreas pode ser considerado relevante para desenvolver o capital intelectual de seu time e para encorajar a criação de um conhecimento coletivo essencial para a tomada de decisões estratégicas, como ressalta Jordão (2016). Uma vez que um funcionário desenvolve conhecimentos sobre outras áreas além da sua própria, ele se torna mais competente para criticar processos, propor mudanças, inovações e soluções de forma integrada, de acordo com as iniciativas apresentadas a seguir:

Os treinamentos são essenciais para integração de cada funcionário com a cultura da empresa, que tem foco grande no cliente e em sua satisfação, um de seus principais valores. (E2, 2023)

A oportunidade de mobilidade internacional de funcionários para a realização de trabalhos e desenvolvimento de novas competências no exterior também contribui para os interesses da multinacional. Isso porque há, nesses casos, transferência de conhecimento, boas práticas e inovação entre as subsidiárias. (E4, 2023)

Por fim, no Quadro 2 identifica-se a relação entre as práticas de compartilhamento de conhecimentos, os conhecimentos compartilhados e as competências desenvolvidas, mapeados por meio das entrevistas focalizadas e na análise de conteúdo documental.

**Quadro 2** - Relação entre práticas de compartilhamento de conhecimentos, conhecimentos compartilhados e competências desenvolvidas

Práticas de compartilhamento de conhecimentos	Conhecimentos compartilhados	Competências desenvolvidas
Projetos de boas práticas	Difusão de melhores práticas para as atividades no âmbito global. Mapeamento com o cliente de planos de ação.	Observação de parâmetros de qualidade, correção de falhas e proposição de soluções para produtos e processos.
Políticas, normas, procedimento e manuais corporativos	Observância e conformidade de documentos, políticas e regras compartilhadas dentro da corporação e para toda a cadeia de fornecedores.	Capacidade de seguir instruções e regras.
Programa de reconhecimento global	Funcionários-modelo, inovadores, etc.	Aprendizagem contínua.
Projetos multiáreas	Melhorias e soluções multifuncionais, aplicando os modelos de produção Lean & Just in Time nos projetos desenvolvidos pela empresa.	Trabalho em comunidade.
Transferência de pessoal entre plantas	Práticas, projetos e processos de sucesso de todo o mundo.	Flexibilidade, adaptabilidade e inovação.
Reuniões diárias, semanais e de acompanhamento	Diálogo frequente envolvendo fornecedores e clientes para manutenção de elo e garantia de desempenho dentro das expectativas.	Capacidade de formulação de críticas construtivas, identificação de falhas, proposição de soluções e redução de custos em um projeto ou produto.
Relatórios de controle de indicadores das áreas	Revelam a saúde de uma unidade de negócio ou região, correlacionando as expectativas do cliente com as suas avaliações e com os resultados.	Controle de processos e tomada de decisão.
4Qs	Análise das métricas que se pode ver em cada quadrante: tendência, histórico detalhado. Pareamento com principais ofensores e plano de ação.	Solução de problemas e proposição de soluções.
Fluxos de compartilhamento de know-how	Dados de mercado, informações e conhecimentos interno e externo estruturados e claros.	Gestão de crises.
Parcerias entre fornecedores de cada planta	Oportunidades de economia financeira.	Trabalho em comunidade.

Mapeamento do nível de inventário geral da corporação	Melhor forma de alocação dos produtos entre as plantas, válido para absorver estoque e contribuir para o custo de inventário, bem como para transferências de material para localidades com maior urgência de produção.	Trabalho em comunidade.
Práticas de compartilhamento de conhecimentos	Conhecimentos compartilhados	Competências desenvolvidas
Sistema integrado de gestão empresarial compartilhado por todas as plantas	Acesso à extração automática de relatórios conjuntos para geração das métricas. Acompanhamento dos resultados de todos os indicadores dos clientes em todo o mundo. Compartilhamento de ações, boas práticas e resultados.	Foco em solução de problemas. Comprometimento e responsabilização pelos resultados.
Treinamentos multidisciplinares básicos com certificado	Sobre as áreas da empresa, cultura organizacional, normas internacionais de conduta, setor de atuação, mercado e tipo de negócio.	Aprendizagem contínua.
Gestão participativa (empowerment)	Alinhamento de valores, princípios e missão compartilhados entre as suas filiais no mundo.	Trabalho em comunidade. Liderança.
Brainstorming	Escopo de atuação de cada área e interferências de cada área nas demais.	Trabalho em comunidade. Capacidade de pensar em soluções e inovações.
Produção em rampagem (metodologia de qualidade)	Detalhes dos processos de produção para a obtenção do produto com maior qualidade possível e sem desperdício.	Aprendizagem constante, com prática e por projeto. Cumprimento de prazo de entrega.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

As ferramentas formais e informais apresentadas no Quadro 2, bem como algumas citadas por Ziviani *et al.* (2022), permitem que as plantas tenham fácil e rápido acesso à cadeia de suprimento dos demais *sites* para melhor atendimento do cliente de forma global: transferências de estoque, trocas de pedidos e priorizações para os fornecedores e para o cliente. Além dessas ferramentas, a multinacional possui um *sharepoint* (espaço de compartilhamento de informações *online*) em que todas as plantas possuem fácil acesso aos projetos de *Lean* das demais plantas,

podendo replicar as melhorias de uma planta em outra. Essa prática também é incentivada por meio do compartilhamento de informações e conhecimentos entre os principais *players* de cada unidade de negócio (Gerentes de Célula e Gerentes das Unidades de Negócios).

## 5 Considerações finais

Por meio do estudo dos dados obtidos nas entrevistas focalizadas e na análise de conteúdo documental, verificou-se que tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos foram alcançados. O primeiro objetivo específico consistiu em entender como se dá o compartilhamento de conhecimento e o desenvolvimento de competências dentro de uma multinacional e suas subsidiárias, sendo possível verificar que o compartilhamento de conhecimento por parte da multinacional com suas subsidiárias e seu cliente global desenvolve-se tanto de maneira informal, por meio de troca de experiências interpessoais, quanto de modo formal, por meio de relatórios, sistemas integrados de gestão e reuniões semanais.

O conhecimento dentro da organização como um todo e entre as diversas plantas, internacionalmente, são estimulados e difundidos. Além disso, a multinacional mostrou-se engajada em desenvolver o capital humano da empresa, através do aprimoramento contínuo das competências estratégicas de seus funcionários, promovendo treinamentos *online*, transferência de pessoal entre plantas e programas de boas práticas compartilhadas globalmente.

Quanto ao segundo objetivo específico, que foi examinar a influência das práticas de compartilhamento de conhecimento no desenvolvimento de competências, conforme demonstrado na revisão bibliográfica e no estudo de caso, pode-se afirmar que a multinacional, ao encorajar o compartilhamento de conhecimento e o desenvolvimento de competências na organização e entre suas subsidiárias, pode alcançar um desempenho organizacional mais satisfatório.

No que tange ao objetivo geral de identificar as contribuições das práticas de

compartilhamento de conhecimento para o desenvolvimento de competências, além do que foi citado anteriormente para os objetivos específicos, pode-se inferir que o compartilhamento de conhecimento propicia aos funcionários da multinacional, denominada “empresa A”, e de uma de suas subsidiárias, denominada “empresa B”, com foco em um cliente global, uma visão diferenciada dos processos.

As práticas de compartilhamento de conhecimento, apresentadas neste estudo de caso no Quadro 2, e respectivas competências desenvolvidas oportunizam resultados satisfatórios para todos os intervenientes, refletindo nas melhorias encontradas de um *site* para outro. Quanto mais as informações são compartilhadas, mais os times funcionais de cada *site* terão histórico e embasamento para tomadas de decisões mais assertivas, possibilitando o desenvolvimento e o crescimento organizacional. Enfim, contribui para o desempenho e o diferencial competitivo da empresa no que diz respeito ao atendimento de um cliente global.

Faz-se relevante citar a importância salientada pelos funcionários de oferecer soluções globais inovadoras e customizadas aos clientes, entendendo a conjuntura competitiva do mercado atual. Essas soluções devem estar alinhadas à perspectiva de redução de custos, seja na área operacional da produção, nas negociações de preços de matéria-prima globalmente, nos custos de logística de transporte ou na otimização do nível de estoque. A avaliação dos elementos de interesse diretos do cliente e a busca por melhoria contínua contribuem para a garantia de um desempenho satisfatório, ou ainda para a superação das expectativas dos clientes. O desenvolvimento de um bom relacionamento com o cliente global pode garantir, além da manutenção dos antigos projetos, novas oportunidades de negócios internacionais, inclusive em novas regiões geográficas ainda não exploradas.

O presente estudo contribui para a academia no sentido de explorar e relacionar conceitos ainda relativamente pouco explorados em conjunto, sendo eles as práticas de compartilhamento do conhecimento e o desenvolvimento de competências. Para o mercado, este estudo consiste em uma fonte de consulta de ideias das práticas apresentadas de compartilhamento de conhecimento e da contribui-

ção destas para o desenvolvimento de competências para alcance de um melhor desempenho organizacional.

Este artigo apresenta uma limitação, que consiste no fato de apenas uma subsidiária (empresa B) ter sido o foco, tanto de estudo quanto de realização das entrevistas. De todo modo, isso não impactou de modo considerável os resultados do estudo de caso. Deixa-se como sugestão para trabalhos futuros o estudo da influência das práticas de compartilhamento de conhecimento na cadeia logística da multinacional, com fornecedores de pequeno e médio portes para um melhor desempenho organizacional por meio do desenvolvimento de competências dos funcionários destes intervenientes.

## Referências

ASRAR-UL-HAQ, Muhammad; ANWAR, Sadia. Uma revisão sistemática da gestão do conhecimento e compartilhamento de conhecimento: tendências, problemas e desafios. *Cogent Business & Management*, v. 3, n. 1, pág. 1127744, 2016. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/23311975.2015.1127744>. Acesso em: 23 jun. 2023.

BARBOSA, Allan; CINTRA, Leandro Pinheiro; Inovação, competências e desempenho organizacional: articulando constructos e sua operacionalidade. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, v. 4, n. 1, p. 31-60, 2012. Disponível em: <https://revistafuture.org/FSRJ/article/download/76/158>. Acesso em: 25 jun. 2023.

BARNEY, Jay. Recursos firmes e vantagem competitiva sustentada. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. Disponível em: <http://diglib.globalcollege.edu.et:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/704/00483.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 13 mar. 2023.

BASTOS, A. L. A. O efeito do compartilhamento de conhecimentos sobre o desempenho de entrega dos fornecedores em cadeias de suprimentos. 2012. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/100477/308006.pdf?sequence=1>. Acesso em: 20 jun. 2023.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de empresas*, v. 41, p. 8-15, 2001. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809203916304302/pdf?md5=15f95eefc63c69e7aa5e940795d867f0&pid=1-s2.0-S1809203916304302-main.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2023.

COSENTINO, Helio Morrone; VIDAL, Patrícia Gomes; VIRGILLITO, Salvatore Benito. Gestão de conhecimento e competitividade nas empresas de pequeno porte do setor de comércio exterior de autopeças: um estudo exploratório. *RAI Revista de Administração e Inovação*, v. 8, n. 3, p. 100-119, 2011. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809203916304302/pdf?md5=15f95eefc63c69e7aa5e940795d867f0&pid=1-s2.0-S1809203916304302-main.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2023.

DIERICKX, Ingemar; LEGAL, Karel. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive

Advantage. Management Science, v. 35, n. 12: p. 1504-1511, 1989. Disponível em: [https://flora.insead.edu/fichiersti\\_wp/Inseadwp1987/87-46.pdf](https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/Inseadwp1987/87-46.pdf). Acesso em: 23 jun. 2023.

DIXON, Nancy M. Common knowledge: how companies thrive by sharing what they know. [S.l]: Harvard Business School Press, 2000.

DUARTE, Emeide Nóbrega; DA COSTA SANTOS, Maria Luiza. O Conhecimento na administração estratégica. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 1, n. 1, p. 15-24, 2011. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3745752.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2023.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, Academy of Management Review, Vol. 23 No. 4, pp. 660-79, 1998. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Harbir-Singh-3/publication/239928358\\_The\\_Relational\\_View\\_Cooperative\\_Strategy\\_and\\_Sources\\_of\\_Interorganizational\\_Competitive\\_Advantage/links/572256ad08ae586b21d3f573/The-Relational-View-Cooperative-Strategy-and-Sources-of-Interorganizational-Competitive-Advantage.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Harbir-Singh-3/publication/239928358_The_Relational_View_Cooperative_Strategy_and_Sources_of_Interorganizational_Competitive_Advantage/links/572256ad08ae586b21d3f573/The-Relational-View-Cooperative-Strategy-and-Sources-of-Interorganizational-Competitive-Advantage.pdf). Acesso em: 26 jun. 2023.

FLEURY, Maria Tereza; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda; CHILD, John. Compartilhando conhecimento em negócios internacionais: um estudo de caso na indústria de propaganda. Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001, 294-312.

GIL, Antonio Carlos, et al. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.

GRANT, Robert M. Toward a knowledge-based theory of the firm. Strategic management journal, 1996, 17.S2: 109-122. Disponível em: [https://www.academia.edu/download/12301361/grant\\_\\_r.\\_m.\\_1996.\\_toward\\_a\\_knowledge-based\\_theory\\_of\\_the\\_firm\\_\\_strategic\\_management\\_journal\\_\\_17\\_\(winter\\_special\\_issue\)\\_109-122..pdf](https://www.academia.edu/download/12301361/grant__r._m._1996._toward_a_knowledge-based_theory_of_the_firm__strategic_management_journal__17_(winter_special_issue)_109-122..pdf). Acesso em 13 jun. 2023.

INKPEN, Andrew C. Creating knowledge through collaboration. California management review, 1996, 39.1: 123-140. Disponível em: <https://maaz.ihmc.us/rid=1PGC5N54Q-1L67K0G-1B53/creating%20knowledge%20through%20collaboration,%20by%20inkpen%201996.pdf>. Acesso em 28 jun. 2023.

JORDÃO, Ricardo Vinícius Dias. Práticas de gestão do conhecimento na internacionalização de pequenas empresas: um estudo comparativo de casos na indústria de café [1]. Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS, 2016, 13.2: 171-186. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3372/337246777007/movil/>

KING, Gary; KEOHANE, Robert O.; VERBA, Sidney. 1. A Ciência nas Ciências Sociais. In: Desenhando a Investigação Social. Princeton University Press, 1994. p. 1-33.

LEITE, Eliane Santos. Gestão do conhecimento nas empresas brasileiras: relações entre estratégia empresarial, gestão de competências e de resultado e impactos no desempenho de negócios. Tese de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Dora; TOMÉ, Eduardo. Knowledge management in multinational companies: the repatriates' role in the competitive advantage in subsidiaries. In: European Conference on Knowledge Management. Academic Conferences and Publishing International Limited, 2014. p. 628-636. Disponível em: [https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/5007/1/COM\\_DoraMartins\\_2014\\_1.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/5007/1/COM_DoraMartins_2014_1.pdf). Acesso em 21 jun. 2023.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Elsevier, 1997.

NUNES, Frederico S.; SIMION, Carmina S. Transfer of knowledge in Multinational Corporations (MNC's) on International Projects. Journal of Advanced Management Science Vol, 2014, 2.3. Disponível em: <https://>

[www.academia.edu/download/66328396/beb856416d2ae245fc5eeabb857e97a342a6.pdf](http://www.academia.edu/download/66328396/beb856416d2ae245fc5eeabb857e97a342a6.pdf). Acesso em 30 jun. 2023.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao; HAMEL, Gary. Harvard Business Review. The Core Competence of the Corporate, May-June, 1990.

REVILLA, Elena; KNOPPEN, Desirée. Building knowledge integration in buyer-supplier relationships: The critical role of strategic supply management and trust. *International Journal of Operations & Production Management*, 2015, 35.10: 1408-1436. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOPM-01-2014-0030/full/html>. Acesso em 13 abr. 2023.

RIBEIRO, Jurema Suely de Araújo Nery. Modelo de análise do compartilhamento de conhecimento e inovação no desempenho de entrega: um estudo sobre Integração da Cadeia de Suprimentos. Tese (Doutorado em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento), Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2019.

RIBEIRO, Jurema Suely de Araújo Nery et al. Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 2017, 7: 4-17. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5908258.pdf> Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5908258.pdf>. Acesso em 24 jun. 2023.

SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Lawrence S.; COOK, Stuart W. Métodos de pesquisa nas relações sociais: delineamentos de pesquisa. São Paulo: E.P.U., 1987

SZULANSKI, Gabriel. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 1996, 17.S2: 27-43. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1002/smj.4250171105>. Acesso em 15 jun. 2023.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. 2005.

TOMAÉL, Maria Inês. Redes de conhecimento: o compartilhamento da informação e do conhecimento em consórcio de exportação do setor moveleiro. Tese de doutorado, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Belo Horizonte, MG, Brasil, 2005.

VALENTIM, Marta Lúcia Pomim. Informação, conhecimento e inteligência organizacional. Editora Oficina Universitária, 2006.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi, 2001, 2.

ZIVIANI, Fabrício et al. Estratégias formais e informais de compartilhamento de informação e conhecimento na produção de pesquisas científicas. *Revista Pretexto*, 2022, 23.4. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/download/9300/4568>. Acesso em 13 jun. 2023.