

# CONHECIMENTO COMO RECURSO ESTRATÉGICO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: uma análise sob a ótica dos professores

Ana Carolina de Lucena Christiano\*

Cláudia Fabiana Gohr\*\*

Maria de Lourdes Barreto Gomes\*\*\*

**RESUMO:** Este artigo analisa, sob a ótica dos professores de uma instituição de educação superior privada, se o conhecimento é considerado um recurso estratégico e fonte de vantagem competitiva. Para tanto, serão utilizadas como perspectivas teóricas de análise a gestão do conhecimento e a visão baseada em recursos. O trabalho é caracterizado como uma pesquisa aplicada e de caráter descritivo que adotou uma abordagem predominantemente qualitativa para a análise de dados. Para o alcance do objetivo foi realizado um estudo de caso sendo utilizados os seguintes instrumentos de coleta de dados: entrevista semiestruturada e questionários. Foi possível constatar por meio da pesquisa de campo que a maior parte dos professores avaliam os recursos relacionados ao conhecimento como geradores de paridade competitiva perante a concorrência, pois o classificam como valorosos. Dessa forma, verificou-se que os aspectos relacionados à socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento convertem-se apenas parcialmente para a vantagem competitiva sustentável da organização estudada.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Visão Baseada em Recursos. Vantagem Competitiva.

---

\* Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal da Paraíba, Brasil. Graduada em Engenharia de Produção Mecânica pela Universidade Federal da Paraíba, Brasil.  
E-mail: anacarol\_lucena@yahoo.com.br.

\*\* Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Professora do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba, Brasil.  
E-mail: claudiagohr@ct.ufpb.br.

\*\*\* Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Professora do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba, Brasil.  
E-mail: marilu@ct.ufpb.br.

## I INTRODUÇÃO

As instituições de educação superior - IES - no Brasil, assim como outras organizações, têm enfrentado constantes desafios provocados por mudanças no ambiente organizacional. Em se tratando das instituições privadas, as principais mudanças estão relacionadas ao acirramento da competição, a busca por qualidade do ensino (pressionados principalmente pelo Ministério da Educação), a baixa produtividade (no ensino, na pesquisa e na extensão), entre outros fatores. Além disso, a regulamentação por parte dos órgãos

responsáveis pode prejudicar as IES que não possuem autonomia e ainda estimula a concorrência predatória entre elas.

Segundo dados do Censo da Educação Superior realizado em 2012, existem hoje no Brasil 2.112 IES privadas oferecendo 20.961 cursos de graduação, contra apenas 304 públicas, incluindo instituições Federais, Estaduais e Municipais, oferecendo 10.905 tipos de cursos (CENSO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR, 2012). Colenci Jr. *et al* (2012) enfatizam que o crescimento acelerado no número de instituições de ensino superior no Brasil, principalmente as particulares, nas últimas décadas, tem impulsionado estudos, pesquisas e reflexões sobre a dinâmica de como

ocorre essa evolução e qual sua influência no desenvolvimento da educação do país.

As IES lidam com o conhecimento, isto é, essas organizações geram conhecimento e centram sua razão de existência no fato de serem as responsáveis pela sua disponibilização. Dessa forma, o conhecimento é um dos ingredientes mais importantes desse tipo de organização e o gerenciamento deste tem despertado interesse de acadêmicos e profissionais, uma vez que o conhecimento, quando considerado um recurso estratégico, pode proporcionar o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Assim, conforme destacado, o gerenciamento do conhecimento em IES vem sendo objeto de estudos de pesquisadores nacionais e internacionais. Em se tratando do âmbito nacional, por exemplo, Correa e Ziviani (2015) analisaram as práticas de gestão do conhecimento segundo a percepção dos profissionais de tecnologia da informação segundo os seguintes critérios: identificar, analisar, armazenar, compartilhar, utilizar e descartar o conhecimento. Macêdo, Barros e Cândido (2010) verificaram como ocorre o compartilhamento de conhecimento e o aprendizado em uma agroindústria de alimentos tomando como base o modelo de compartilhamento de Tonet e Paz. Já Souza (2009) procurou identificar as efetivas contribuições da gestão do conhecimento para a excelência da gestão das universidades federais. Por fim, na pesquisa desenvolvida por Scharf, Floriano-Sierra e Santos (2005) os autores trouxeram propostas para a adoção da gestão do conhecimento na FURB - Universidade Regional de Blumenau, à luz das respostas dos professores do Curso de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Instituição.

No contexto internacional verificou-se que o trabalho Wedman e Wang (2005) descreveu o esforço de pesquisa e desenvolvimento para a implementação de estratégias de gestão do conhecimento em um consórcio de IES, iniciando com a formação de professores e, em seguida, expandindo-se para outras áreas das universidades. Alguns autores, como por exemplo, Garcia, Annansingh e Elbeltagi (2011) procuraram analisar como os sites e as redes sociais podem ser utilizadas como ferramentas de gestão do conhecimento em instituições de ensino superior. Mcneil (2011) utilizou a gestão do conhecimento como uma ferramenta para capturar, organizar e arma-

zenar informações, tendo em vista a necessidade de se gerenciar de forma mais eficaz e imediata a implantação de um programa de sustentabilidade ambiental em uma instituição de ensino superior. Por fim, convém destacar a pesquisa desenvolvida por Li *et al.* (2014) que, com base em uma investigação empírica sobre as alianças educacionais entre setores de educação superior da China e do Reino Unido, desenvolveram uma análise de como ocorre o compartilhamento do conhecimento nessas alianças.

Embora o conhecimento seja um dos recursos mais importantes das IES, de acordo com o exposto, pode-se perceber que nenhum dos trabalhos citados analisou de que forma este pode contribuir para alavancar a vantagem competitiva dessas instituições. Dessa forma, procurando contribuir com esta lacuna, este artigo analisa, sob a ótica dos professores de uma instituição de educação superior privada, se o conhecimento é considerado um recurso estratégico e fonte de vantagem competitiva. Para tanto, serão utilizadas como perspectivas teóricas de análise a gestão do conhecimento (por meio do modelo SECI - socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento) e a visão baseada em recursos (do inglês *resource-based view* - RBV) (por meio do modelo VRIO - valor, raridade, não imitação e organização).

O modelo SECI desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (2008), destaca-se como uma forma de criação do conhecimento. De acordo com os autores, o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, dentro da dimensão epistemológica. Essa interação é chamada de "conversão do conhecimento" e postulada nos quatro modos que dão origem a sigla SECI. Já a RBV considera que os recursos podem contribuir significativamente para a vantagem competitiva de uma empresa desde que sejam considerados estratégicos (BARNEY; HESTERLY, 2011). Para tanto, os recursos precisam ser valiosos, raros, difíceis de serem copiados e organizados (explorados) pela empresa, caracterizando o que os autores chamaram de modelo VRIO.

Alguns pesquisadores nacionais e internacionais procuraram analisar de que forma o conhecimento pode ser convertido em vantagem competitiva, conforme pode ser observado nos trabalhos de Vilaça (2011) e Magnier-Watanabe e Senoo (2008). No entanto, esses trabalhos não fo-

ram desenvolvidos em IES. Convém destacar a pesquisa desenvolvida por Popadiuk e Ricciardi (2011) em que os autores procuraram identificar em que medida a visão do gestor (por meio de um *survey* com gestores da indústria, do comércio e de serviços localizados no Estado de São Paulo) e a teoria sobre a associação entre a criação de conhecimento e a obtenção de vantagem competitiva sustentável são convergentes. Para tanto, adotaram como pano de fundo a RBV e o modelo SECI de conversão do conhecimento.

Dessa forma, constata-se que não existem muitos estudos que avaliem, em conjunto, a gestão do conhecimento como estratégia para a geração de vantagem competitiva, especialmente no contexto de uma IES. Além disso, o desenvolvimento desta pesquisa é relevante porque adota duas teorias de grande relevância na academia para a análise de um único problema. Sob o ponto de vista prático, o desenvolvimento deste trabalho é importante, pois as IES são as principais responsáveis pelo processo de criação e disseminação do conhecimento na sociedade. Portanto, devem tratá-lo como um recurso estratégico e o principal responsável pela sua vantagem competitiva.

O trabalho está estruturado em seis seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção é apresentada uma revisão sobre os modelos de gestão do conhecimento, como foco no modelo SECI de conversão do conhecimento, bem como a visão baseada em recursos, focando no modelo VRIO. Em seguida, os procedimentos metodológicos que nortearam o desenvolvido do estudo empírico são descritos. Posteriormente os resultados do estudo empírico são apresentados, e discutidos. Por fim, na última seção são apresentadas as conclusões sobre o trabalho realizado.

## 2 GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA

Apenas o domínio de recursos específicos como, capital, recursos naturais ou competências tecnológicas, não assegura por si só o sucesso das organizações em longo prazo. Desse modo, a capacidade de aprender é considerada hoje como competência fundamental para assegurar a continuidade e a prosperidade das organizações em longo prazo. Nesse contexto, surge o conceito

de organizações do conhecimento, que, no sentido sistêmico e abrangente do termo, significa ser capaz de transformar-se, de modo a modificar a própria estrutura de comportamento, tornando-a mais eficaz no sentido de buscar os valores essenciais da própria organização e do grupo social.

Dessa forma, a partir da concepção de organização do conhecimento, diversos pesquisadores têm definido o termo, por exemplo, Stewart (1998) considera que são organizações que possuem poucos ativos fixos (tangíveis); Sveiby (1998) que diz são organizações que possuem funcionários altamente qualificados, com alto nível de escolaridade, normalmente elas convertem informações em conhecimento e possuem poucos ativos tangíveis; Davenport e Prusak (1998) afirmam que são organizações que geram e usam o conhecimento a partir da interação com seu ambiente, absorvendo informação, transformando-a em conhecimento; para Nonaka e Takeuchi (2008) são empresas que criam conhecimento, perdurando tanto sobre ideais quanto sobre ideias, sendo isso o combustível para a inovação; por fim, Senge (2009) considera que são organizações em que as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.

Conforme pode ser verificado, os autores convergem em relação à definição de organizações do conhecimento, sendo para eles o conhecimento o combustível e o ativo mais importante desse tipo de organização. Davenport e Prusak (1998) afirmam que o conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Também, resulta de uma combinação de tipos de conhecimentos explícito (acessíveis, codificados, registrados) e tácito (pessoais, não-codificados) (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Ainda de acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento pode ser desenvolvido no ambiente organizacional, em forma de espiral, partindo do indivíduo, sendo compartilhado em grupos e se incorporando às organizações.

Para Helgesen (2009), na medida em que as organizações reconhecem que o capital humano é seu principal recurso, o conceito de empresa cria-

dora de conhecimento se torna particularmente relevante. Com isso, apesar da organização possuir outros ativos intangíveis, o conhecimento e todas suas formas de conversão podem ser considerados a única fonte de vantagem competitiva sustentável - VCS - dentro da empresa (WEISSENBERGER-EIBL; SCHWENK, 2009).

Nesse sentido, Lubit (2001) coloca que para se tornar a base para uma VCS, o conhecimento deve ser prontamente espalhado dentro da organização, mas não se espalhar facilmente para outras empresas. Por outro lado, o conhecimento que não pode ser transmitido dentro de uma empresa e é de propriedade de algumas poucas pessoas, terá impacto limitado sobre a capacidade da empresa de criar valor. Assim, para que o conhecimento possa criar VCS através do conhecimento tácito, as habilidades e os recursos que fundamentam as competências de uma empresa devem ser relativamente transferíveis internamente, mas devem ser também de difícil acesso para outras empresas, no sentido de se copiar ou se desenvolver (LUBIT, 2001).

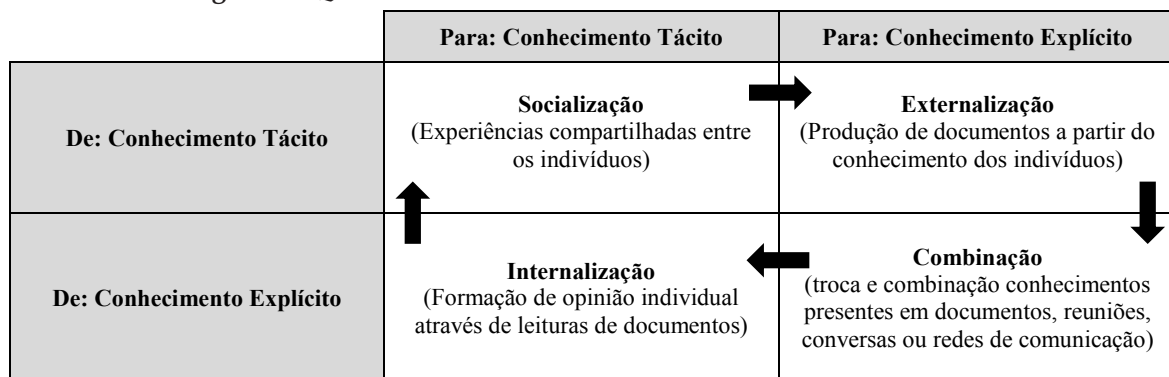
Nesse contexto, a gestão do conhecimento pode ser considerada como um processo contínuo, dinâmico e estratégico, cuja finalidade é gerenciar os ativos intangíveis e aspectos estratégicos relacionados à estes ativos, de forma a estimular a conversão do conhecimento, gerando riqueza (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002). Existem na literatura diferentes modelos que tem a finalidade de auxiliar as empresas a gerenciarem seu conhecimento, como por exemplo, o modelo de Nonaka e Takeuchi (2008), de Choo (2003), de Bukowitz e Williams (2002), de Probst, Raub e Romhardt (2002) e de Davenport e Prusak (1998). Dentre os vários modelos, destaca-se o modelo SECI de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2008) como sendo aquele

que norteia esse estudo no que concerne às práticas de gestão do conhecimento.

O modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (2008), é um dos precursores e também é considerado pelos autores como sendo dinâmico e está ancorado no pressuposto de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Essa interação é chamada de “conversão do conhecimento” e postulada em quatro modos que dão origem a sigla SECI: (1) de conhecimento tácito para tácito (**Socialização**); (2) de conhecimento tácito para explícito (**Externalização**); (3) de conhecimento explícito para explícito (**Combinação**); e (4) de conhecimento explícito para tácito (**Internalização**), conforme se pode observar na Figura 1. Ainda, para os referidos autores, essa interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos geram a “espiral do conhecimento”, pois consideram que a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, atravessando os níveis de entidades que contribuem para a criação do conhecimento, podendo vir do indivíduo, do grupo, da organização e interorganizacionalmente.

O modelo SECI é um dos modelos de gestão do conhecimento mais conhecidos na literatura e tem sido utilizado em diferentes pesquisas, conforme pode ser verificado nos trabalhos de Ricciardi (2006) e Popadiuk e Ricciardi (2011), que utilizaram o modelo SECI para verificar se o processo de associação e criação do conhecimento pode auxiliar no desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis, utilizando a RBV como pano de fundo. Outros trabalhos também têm utilizado a RBV para verificar se o conhecimento é fonte de vantagem competitiva, conforme pode ser observado nas pesquisas de Yang (2010) e Malavskia, Lima e Costa (2010).

**Figura 1 -** Quatro modos de conversão do conhecimento - Modelo SECI



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p.69)

Nesse sentido, destaca-se a RBV como uma teoria que pode auxiliar as empresas a analisarem o seu contexto interno, em especial, seus recursos e capacidades, de forma a verificar de que forma estes podem auxiliar no desenvolvimento de vantagens competitivas (BARNEY; HESTERLY, 2011). De acordo com Barney e Hesterly (2011) os recursos podem ser classificados em financeiros, físicos, humanos e organizacionais, sendo que estes são em parte tangíveis e em parte intangíveis.

Para verificar se os recursos da empresa são estratégicos (em especial o conhecimento), de forma que possam contribuir significativamente para o desenvolvimento de vantagens competitivas, alguns autores têm desenvolvido modelos, ferramentas ou também chamadas metodologias que auxiliam nessa análise. Nesse contexto, Barney e Hesterly (2011) desenvolveram o que eles chamam de ferramenta, a qual possibilita a análise do ambiente interno da organização, especialmente

de seus recursos, sendo denominada pelos autores de modelo VRIO (valor-raridade-imitabilidade-organização) (Quadro 1).

O "O" do modelo VRIO (Quadro 1) diz respeito à forma como a empresa está estruturada para que possa explorar o máximo do potencial de seus recursos. Vários componentes da organização de uma empresa são considerados importantes, incluindo sua estrutura formal de reporte, seus sistemas formais e informais de controle gerencial e suas políticas de remuneração. Esses componentes podem ainda ser classificados como recursos complementares, pois isolados possuem capacidade limitada para gerar vantagem competitiva. Assim, a questão da organização dos recursos, segundo Barney e Hesterly (2011), passa a ser um fator de ajuste do modelo VRIO, pois a empresa deve estar organizada para tirar o máximo de proveito dos recursos. A falta de organização pode levar uma empresa com potencial de vantagem competitiva a obter apenas paridade competitiva ou até desvantagem competitiva.

**Quadro 1** – Modelo VRIO para avaliação de recursos

MODELO VRIO	DESCRIÇÃO
<b>Valor</b>	<b>Pergunta:</b> Os recursos e competências permitem que uma organização explore uma oportunidade externa ou neutralize uma ameaça externa? Examinando o impacto do uso de recursos e competências nas receitas e custos, a organização identifica o impacto desses em suas oportunidades e ameaças. Uma forma de identificar os recursos e competências é através da cadeia de valor.
<b>Raridade</b>	<b>Pergunta:</b> Quantas organizações concorrentes já possuem determinados recursos e competências valiosos? Recursos e competências são fontes de vantagem competitiva se, além de valiosos, são controlados por um número limitado de concorrentes.
<b>Imitabilidade</b>	<b>Pergunta:</b> As organizações que não possuem um recurso ou uma competência enfrentam uma desvantagem de custo para sua obtenção ou desenvolvimento em relação às organizações que já o possuem? Recursos e competências valiosos e raros são fontes de vantagem competitiva sustentável se as organizações que não os possuem enfrentam uma desvantagem em custo para sua obtenção ou desenvolvimento, tornando-se imperfeitamente imitáveis. Quatro razões aumentam o custo de imitação: Condições históricas únicas; Ambiguidade causal; Complexidade social; e, Patentes.
<b>Organização</b>	<b>Pergunta:</b> A empresa está organizada para explorar ao máximo o potencial competitivo de seus recursos e competências? Uma empresa deve estar organizada para explorar ao máximo o potencial dos seus recursos e competências.

**Fonte:** Elaborado pelos autores, com base em Barney e Hesterly (2011)



Embora a RBV se apresente como paradigma teórico adequado no contexto dinâmico atual, reconhecer e desenvolver os recursos internos nesse sentido não é uma tarefa fácil. O conhecimento da organização e a capacidade de criar conhecimentos exclusivos devem ser o foco das organizações no desenvolvimento de suas estratégias (JUNGES, 2010). Assim, a RBV não implica necessariamente em uma abordagem de pesquisa estática, logo pesquisadores propõem que a adoção de uma visão dinâmica dos recursos é importante (WU, 2010).

Com relação à caracterização de um recurso como estratégico, tem-se ainda que recursos intangíveis como o conhecimento organizacional não podem ser negociados ou facilmente replicados por concorrentes, pois estão fortemente enraizados na história e na cultura da organização. Esses recursos são acumulados lentamente ao longo do tempo e quanto mais específicos esses são à empresa, mais duráveis e mais difíceis serão para os competidores sua imitação. A durabilidade dos recursos traz menor investimento requerido para contrabalançar sua depreciação. Isto pode conferir ao conhecimento organizacional o *status* de recurso estratégico (SCHOEMAKER; AMIT, 1993).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa que deu origem a este artigo é de natureza exploratória utilizando-se uma abordagem predominantemente qualitativa, cuja estratégia adotada foi o estudo de caso. A adoção do estudo de caso como estratégia de pesquisa se justifica em função da necessidade de uma análise profunda do objeto de estudo, assim como a adoção de diferentes instrumentos de coleta de dados.

A unidade de análise selecionada foi uma instituição de ensino superior localizada no estado da Paraíba, cujo nome não será divulgado por questões de sigilo, sendo a mesma denominada apenas de Instituição A. A escolha da unidade para a aplicação da pesquisa se deu, inicialmente, pelo tempo de atuação no Estado (aproximadamente quinze anos), e pela facilidade de acesso junto aos gestores, que apoiaram a execução dessa pesquisa.

Para a condução do estudo de caso foram feitas entrevistas semiestruturadas com

05 gestores com funções de direção para obter dados da organização, de forma a caracterizá-la e reconhecer a estratégia e os recursos da organização (tangíveis e intangíveis). Além das entrevistas com os gestores, foi adotado o questionário como instrumento de coleta de dados junto aos professores da instituição. Atualmente a instituição ministra aulas para cursos de graduação em algumas cidades do Estado, sendo a unidade de análise da presente pesquisa o município de João Pessoa, que possui 80 professores. Para a delimitação dos sujeitos da pesquisa, a mesma foi aplicada junto à população de professores que estavam disponíveis nos dias de coleta de dados, somando 40 profissionais. No entanto, alguns professores não devolveram os questionários, logo foi feito um levantamento com 28 professores. Os questionários foram aplicados entre os meses de abril e maio do ano de 2014.

O retorno dos questionários contabilizou 14 professores do gênero feminino e 14 do gênero masculino, constatando-se que a maior faixa etária está contida entre 31 e 40 anos, com 36% dos respondentes, seguida da faixa etária de 41 a 50 anos, com 25%. Quanto ao nível de escolaridade, 14 professores possuem o Grau de Mestre, comportando 50% dos respondentes, seguidos dos Especialistas, com 22% e dos Doutores, com 14%. Ainda, dentre os respondentes, a instituição possui 02 professores apenas com Graduação, 01 Mestrando e 01 Doutorando.

Para a elaboração do questionário, foram utilizadas as variáveis e as categorias de análise que estão expostas no Quadro 2. O questionário foi composto por questões com escalas de Likert, permitindo atribuir notas de um a cinco (sendo Um - Discordo totalmente; Dois - Discordo parcialmente; Três - Indiferente; 4 - Concordo parcialmente; e, Cinco - Concordo totalmente), além de uma questão cuja finalidade era dar a opção do respondente informar se desconhecia o concorrente, já que algumas questões do modelo VRIO necessitam de um comparativo entre a concorrência, bem como uma questão de negação para a existência dos atributos do modelo SECI. Além disso, os respondentes deveriam marcar os valores da escala de Likert em todas as questões do modelo VRIO.

Para efeito desse estudo, considerou-se, arbitrariamente, as notas quatro e cinco como

reveladoras da presença do modelo VRIO, ou seja, valor, raridade, imitação e organização. Desse modo, para todos os atributos das quatro dimensões do modelo SECI - socialização, externalização, combinação e internalização - foi feita uma análise que identificasse a presença simultânea dessas notas para os quesitos do modelo VRIO.

Para elaboração das assertivas do questionário, bem como para a análise dos dados foram utilizados o modelo SECI de conversão do conhecimento, proposto por Nonaka e Takeuchi (2008) e o modelo VRIO proposto por Barney e Hesterly (2011). De posse das informações coletadas por meio das entrevistas, estas foram analisadas, tomando-se como base o conteúdo das informações.

Já em relação às informações coletadas por meio dos questionários, primeiramente os dados foram tabulados por meio de planilhas. O processo de tabulação consistiu em agrupar e contar os dados, de acordo com as várias categorias de análise apresentadas no Quadro 2. Foi utilizada neste trabalho a forma simples de tabulação que consiste na contagem das frequências das categorias de cada conjunto, ou seja, a determinação do número de respostas

em cada categoria. As planilhas possibilitaram a elaboração de quadros e gráficos para melhor visualização das informações.

#### **4 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO, DA ESTRATÉGIA E DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS**

A Instituição A tem suas origens oficiais no ano de 1999, sendo uma Sociedade Civil, considerada uma academia com múltiplas funções a serem desenvolvidas, dependendo das parcerias definidas. Atualmente, ela funciona como apoio logístico aos cursos da área pedagógica intitulado de "Formação de Professores e Licenciaturas Específicas" junto a uma universidade estadual com sede no município de Sobral/CE. Assim, está restrita à formação de professores em nível superior, tratando-se de um programa especial de formação de docentes para o ensino infantil, fundamental e médio. Tais cursos são oferecidos no Estado da Paraíba por meio de convênios, cuja parceria envolve também alguns cursos de Pós-Graduação em nível de especialização.

**Quadro 2** – Variáveis, modelos e categorias de pesquisa

Variável	CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO VERSUS VANTAGEM COMPETITIVA			
Modelos	MODELO SECI VERSUS MODELO VRIO			
Categoria de pesquisa	Socialização X VRIO	Externalização X VRIO	Combinação X VRIO	Internalização X VRIO
Assertivas	SE01 - A forma como se compartilha experiências na faculdade.	EE01 - A forma como se cria modelos, exemplos ou analogias para transformar pensamentos complexos em ideias concretas para que possam ser compreendidos.	CE01 - Em reuniões, a forma como se organiza ideias em discussão, para que as mesmas sejam mais proveitosas.	IE01 - A forma como se compara novas ideias e novos conceitos às experiências pessoais prévias, tentando compreender melhor os significados das coisas.
	SE02 - A forma como se procura compreender os pensamentos e opiniões dos colegas/chefias/professores, para que possa entender o que estão fazendo.			
	SE03 - A forma como se contribui para o enriquecimento das discussões apresentando ideias, conceitos e expressando pensamentos.	EE02 - A forma como se auxilia os colegas/chefias/professores a exprimirem ideias, encorajando-os a prosseguir em suas explicações.	CE02 - Em reuniões, a forma como se organiza o que foi discutido de forma mental, por meio de resumos e/ou sumários, para que expressem o que foi discutido.	IE02 - A forma como se busca a confirmação das ideias e conceitos expressos pelos colegas/chefias/professores.
	SE04 - A forma como se encoraja os colegas/chefias/professores a exprimirem ideias e pensamentos.			
	SE05 - A forma como se coleta informações antes de reuniões, para que sejam compartilhadas entre os participantes.	EE03 - A forma como se registra o conhecimento dentro da faculdade.	CE03 - A forma como se utiliza a experiência pessoal para buscar a solução de problemas do dia-a-dia.	IE03 - A forma como se concede tempo colegas/chefias/professores, para que possam refletir a respeito do que está sendo discutido.
	SE06 - A forma como se observa e copia as habilidades e comportamentos dos colegas/chefias/professores.			IE04 - A forma como se certifica de que os colegas/chefias/professores foram perfeitamente compreendidos pelos demais.
	SE07 - A forma como se gera conhecimento dentro da faculdade.			CE04 - A forma como se costuma coletar novas informações e as comparar às informações já existentes, na busca por novas ideias.
Finalidade	Agrega valor, não é facilmente encontrada entre os concorrentes, não pode ser imitada pelos concorrentes, a faculdade está organizada para dar suporte à exploração desse recurso.			

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Ricciardi (2006)



No caso dos cursos de Graduação, esses são da universidade estadual que mantém a parceria com a Instituição A, e são de sua inteira responsabilidade a carga horária, as grades curriculares, os diplomas registrados, ficando a cargo da Instituição A as indicações, seleções e contratações de professores e funcionários em geral, disponibilização dos espaços, materiais e recursos para as aulas. Cabe aos gestores a organização e a disponibilização de salas e recursos didáticos, bem como a contratação ou demissão de professores de acordo com essa demanda.

As turmas de alunos são organizadas de acordo com o espaço disponível para as aulas em cada município, logo a Instituição A mantém parcerias com escolas públicas e privadas com a finalidade de alocar salas e recursos disponíveis para sua utilização, existindo ainda,

kits laboratoriais em várias cidades do estado da Paraíba, além do uso de bibliotecas.

Com a finalidade de se manter no mercado, a Instituição A se utiliza de várias estratégias, dentre elas a prática de cobrança de mensalidades com valores inferiores aos da concorrência, o que eles chamam de "mensalidade social". Com essa mensalidade a preço mais baixo, a instituição atrai um maior número de alunos e pode dar sustentabilidade ao programa. Em relação aos recursos, os gestores citaram vários (ver Quadro 3). O conhecimento foi considerado um recurso importante pelos gestores entrevistados. Assim, considerando o exposto, a próxima seção verifica, segundo o modelo SECI e o modelo VRIO, se o conhecimento é considerado um recurso estratégico e com potencial para geração de vantagens competitivas sustentáveis.

**Quadro 3** – Recursos tangíveis e intangíveis

	ATIVOS TANGÍVEIS	ATIVOS INTANGÍVEIS
<b>Recursos Financeiros</b>	Capital, fluxo de caixa, investimentos, aplicações, empréstimos, financiamentos, dinheiro de empreendedores, dinheiro de acionistas, dinheiro de credores, dinheiro de bancos, mensalidade de alunos.	-
<b>Recursos Físicos</b>	Tecnologia utilizada, prédio, espaço físico, terreno, equipamentos em geral, localização geográfica.	Acesso a materiais em geral, acesso a materiais didáticos, processo de ensino.
<b>Recursos Humanos</b>	Treinamento.	Experiências, conhecimento, discernimentos, inteligência, visão individual, visão coletiva, habilidades, boa vontade, práticas empregadas, metodologia, informação.
<b>Recursos Organizacionais</b>	Estrutura formal de reporte (organograma), sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação.	Cultura, reputação, marca, relações internas e externas, relações com os professores e alunos.

Fonte: Pesquisa de campo

## 5 AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO SOB A ÓTICA DOS PROFESSORES

Para verificar se o conhecimento é considerado um recurso estratégico e fonte de vantagem competitiva, foram utilizadas as assertivas apresentadas no Quadro 2. Os resultados podem ser observados no Anexo I deste artigo.

Conforme destacado na seção de procedimentos metodológicos, a análise de todos os atributos das quatro dimensões do modelo SECI foi feita a partir da identificação da presença simultânea de notas iguais a Quatro ou Cinco (concordo parcialmente ou concordo totalmente) para os quatro quesitos VRIO, como reveladoras da presença de valor, raridade, imitação e organização. Para essas duas pontuações foram consideradas a resposta “Sim”. No que se refere aos resultados com pontuações equivalentes a Um, Dois ou Três (Discordo totalmente, Discordo parcialmente ou Indiferente), a resposta atribuída foi “Não”. Tais aspectos podem também ser visualizados no Anexo I.

Desse modo, observou-se que: (i) em “SE01” que pelo menos 22% dos professores que compartilham experiências consideram esse recurso como gerador de VCS; (ii) em relação à “SE02”, pelo menos 7% dos professores que procuram compreender os pensamentos e opiniões dos colegas e das chefias consideram esse recurso como gerador de VCS; (iii) na assertiva “SE03” apenas 4% dos professores que fazem suas contribuições para o enriquecimento das discussões consideram esse recurso como gerador de VCS; (iv) nas respostas para a “SE04” verificou-se que 9% dos respondentes que encorajam os colegas e chefias a exprimirem ideias e pensamentos consideram esse recurso como valioso, raro, custoso de imitar e que a instituição está apta para sua exploração; (v) para a “SE05” tem-se que para 5% dos professores esse recurso é valioso, raro, custoso de imitar e pode ser explorado pela instituição; (vi) nas respostas para a “SE06” verificou-se que os 84% observam e copiam as habilidades e comportamentos dos colegas e chefias em prol de melhorias consideram esse recurso apenas como gerador de vantagem competitiva temporária (VCT); e, por fim (vii) em relação à assertiva “SE07”, 7% dos respondentes que possuem meios de gerar o

conhecimento dentro da instituição avaliam esse recurso simultaneamente como valioso, raro, custoso de imitar e que a instituição dá suporte à exploração do mesmo.

Em se tratando da Externalização do conhecimento e os critérios do modelo VRIO, notou-se que: (i) na “EE01” para 8% dos professores, a criação de modelos, exemplos ou analogias para transformar pensamentos em ideias concretas é um gerador de VCS; (ii) na questão “EE02” a conclusão que se chegou é que pelo menos 4% dos professores que auxiliam os colegas e chefias a exprimirem ideias, consideram, portanto, esse recurso como gerador de VCS; e, (iii) em relação a “EE03” pelo menos 4% dos respondentes que possuem meios de gerar o conhecimento dentro da instituição avaliam essa ação como geradora de VCS.

No que tange à combinação *versus* o modelo VRIO, pode-se constatar que: (i) na questão “CE01” apenas 4% dos professores que organizam as ideias em reuniões conceituam o recurso como valioso, raro, custoso de imitar e explorado pela instituição; (ii) na questão “CE02”, 8% dos professores que fazem a organização mental do que foi discutido em reuniões por meio de resumos, consideram esse recurso como gerador de VCS; (iii) na questão “CE03” pelo menos 11% dos professores que utilizam a experiência pessoal para a busca de solução de problemas do dia-a-dia, consideram esse recurso como gerador de VCS; e, por fim, (iv), na questão “CE04”, 8% dos professores que tem a preocupação de coletar novas informações e as comparar às informações já existentes, na busca por novas ideias, classificam esse recurso como valioso, raro, custoso de imitar e explorado pela instituição.

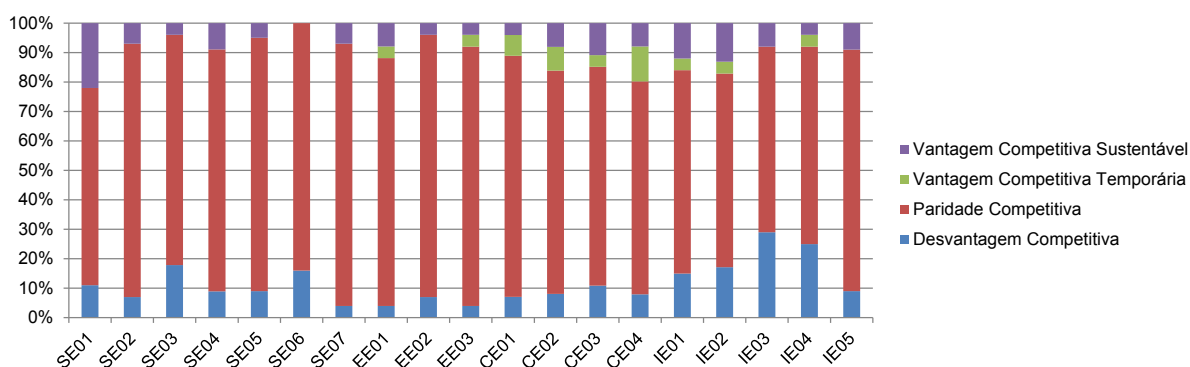
Por fim, em se tratando da internalização, verificou-se que: (i) na questão “IE01” pelo menos 12% dos professores comparam novas ideias e novos conceitos às experiências pessoais prévias, tentando compreender melhor os significados das coisas; na questão “IE02” 13% dos professores que buscam a confirmação das ideias e conceitos expressos pelos colegas e pelas chefias, consideram esse recurso como gerador de vantagem competitiva sustentável para a instituição; (iii) na questão “IE03” tem-se que 8% dos professores que dão concessão de tempo aos colegas e chefias, para que reflitam a respeito do que está sendo discutido, estimam esse recurso

como gerador de VCS; (iv) na questão “IE04” verificou-se a certificação de que os colegas e chefias foram perfeitamente compreendidos pelos demais e é comensurada por 4% dos professores como um recurso gerador de VCS; e, (v) quanto à assertiva “IE05”, verificou-se que 9% dos professores que possuem meios de capacitação, ponderam esse recurso como gerador de VCS. Para promover um entendimento mais geral da pesquisa os resultados foram agrupados no Gráfico 1.

De acordo com o Gráfico 1, pode ser observado que a maior parte dos professores que exercem as ações apresentadas, consideram os recursos como geradores de paridade competitiva perante a concorrência, pois classificam os recursos relacionados

ao modelo SECI apenas valorosos. Seguindo daqueles que não os veem nem como valorosos, classificando-os como gerador de desvantagem competitiva, segundo o modelo VRIO. Ainda se pode visualizar no Gráfico 1 que uma pequena minoria dos professores que exercem as ações relacionadas aos aspectos do modelo SECI consideram os recursos do conhecimento como geradores de vantagem competitiva temporária, pois para eles apenas são valorosos e raros. Uma parcela um pouco maior que essa última atribui aos recursos a classificação de valorosos, raros e custosos de imitar, denominando-os assim, geradores de vantagem competitiva sustentável, de acordo com os aspectos do modelo VRIO desenvolvido por Barney e Hesterly (2011).

Gráfico 1 – Classificação de recursos segundo os modelos SECI versus VRIO



Fonte: Elaborado pelos autores

Dessa forma, segundo os critérios do modelo VRIO, o conhecimento organizacional na organização estudada, segundo o ponto de vista dos professores, é considerado um recurso estratégico apenas para poucos professores, embora, de acordo com o modelo SECI de conversão do conhecimento, este esteja relacionado ao processo de criação de novos conhecimentos.

## 6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em se tratando da socialização do conhecimento, verificou-se na empresa que tal aspecto do modelo SECI se converte apenas parcialmente para a VCS, em especial no que

tange ao compartilhamento de experiências entre os cargos. De acordo com a RBV, a experiência por si só é um recurso intangível que dificilmente pode ser copiado, principalmente em se tratando da experiência individual dos docentes. Além do mais, tal aspecto pode, de fato, possibilitar o desenvolvimento de VCS se for externalizado e compartilhado entre os demais docentes e gestores da universidade, envolvendo complexidade social e ambiguidade causal, tal como preconiza o modelo VRIO.

Em relação à socialização, percebe-se na pesquisa que para a maioria dos docentes tal aspecto confere à IES apenas paridade competitiva. Isso significa dizer que as experiências, a informação e o conhecimento não estão sendo socializados na Instituição entre

seus pares, o que também pode dificultar no processo de transferência do conhecimento entre professores e alunos.

Tal aspecto corrobora com a visão de Scharf, Floriano-Sierra e Santos (2005), pois para esses autores, os esforços das IES para a pesquisa, a capacidade de absorção e discussão dos acontecimentos na sociedade, a aplicação de conceitos nas práticas administrativas e o entendimento amplo sobre as coisas (científicas ou não), todo o conhecimento desenvolvido e adquirido deve passar pela discussão em sala de aula ou fora dela. Dessa forma, infere-se a necessidade de grande parte desse conhecimento ser, de alguma forma, catalogado, explicitado e registrado. No entanto, como grande parte do conhecimento é tácito, tal aspecto pode impedir sua disseminação mais organizada e seu compartilhamento mais metódico (SCHARF; FLORIANO-SIERRA; SANTOS, 2005).

Quanto à combinação e a internalização, contatou-se o mesmo que na socialização, ou seja, a grande maioria dos docentes consideram que tais aspectos possibilitam apenas o desenvolvimento de paridade competitiva, segundo os critérios do modelo VRIO. Se não há socialização do conhecimento, dificilmente ele será combinado e internalizado entre os diferentes membros da organização objeto de estudo. Dessa forma, o que se verifica é que a Instituição está enfrentando dificuldades para transformar o seu conhecimento tácito em explícito, de forma a tornar esse recurso tão importante (especialmente em se tratando de IES) em um recurso estratégico que contribua significativamente para o desenvolvimento de VCS.

Nesse sentido, a organização objeto de estudo precisa se preocupar com o que sabe, ou seja, precisa saber o que seus colaboradores sabem. A partir daí, poderá perceber a importância de transformar seu conhecimento tácito em explícito a serviço da organização, do individual ao coletivo, institucionalizando o conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Logo, a gestão do conhecimento na organização estudada deve considerar essa dinamicidade do recurso conhecimento, visando também a sustentabilidade de sua vantagem competitiva. Além disso, a IES foco desta pesquisa precisa possibilitar a geração de crenças, compromissos, situações e interações apropriadas para

que as informações possam ser convertidas em conhecimento e circular pela empresa, influenciando julgamentos, comportamentos e atitudes ao longo do tempo.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a finalidade de analisar se o conhecimento é considerado um recurso estratégico e fonte de vantagem competitiva em uma IES, este trabalho inicialmente verificou junto aos gestores, uma caracterização dos recursos tangíveis e intangíveis que, de acordo com seu entendimento, poderiam ser encontrados na instituição de ensino. Assim, constatou-se que o conhecimento era considerado um recurso importante na opinião dos gestores pesquisados.

Partindo dessa premissa, explorou-se as variáveis em torno do processo de criação do conhecimento com base no modelo SECI de conversão do conhecimento, bem como também se verificou suas perspectivas em relação ao modelo VRIO, o que ocorreu de maneira simultânea, como prevê o modelo teórico apresentado no Quadro 2 e utilizado para a condução do estudo, sendo esta uma das contribuições científicas desta pesquisa.

Como resultado da pesquisa, verificou-se que grande parte daqueles que exercem as ações apresentadas (representadas pelas assertivas em relação ao modelo SECI – Quadro 2), considera os recursos como geradores de paridade competitiva perante a concorrência, pois classificam o recurso apenas valoroso. Seguido daqueles que não os consideram nem como valorosos, classificando-os como gerador de desvantagem competitiva. Ainda se pôde observar por meio do estudo de campo que uma pequena minoria dos professores que exercem as ações relacionadas ao modelo SECI considera os recursos como geradores de vantagem competitiva temporária, pois são valorosos e raros, apenas. Uma parcela um pouco maior que essa última atribuiu aos recursos a classificação de valorosos, raros e custosos de imitar, denominando-os assim, geradores de vantagem competitiva sustentável, de acordo com o que preconiza o modelo VRIO.

O instrumento de coleta de dados desenvolvido nesta pesquisa pode ser caracterizado como sendo uma das

contribuições práticas deste trabalho, pois pode auxiliar os gestores e tomadores de decisão em instituições de ensino na identificação e na relevância atribuída aos seus recursos internos, em especial os recursos relacionados ao conhecimento. Pode-se salientar também que a própria aplicação do instrumento na instituição já desperta certo interesse dos gestores em identificar os recursos e as possibilidades existentes, pois essa análise é um processo único em cada organização, e auxilia os gestores no processo de tomada de decisão. Entende-se que analisar uma IES não é o mesmo que analisar uma organização genérica, pois esta possui formas distintas de gerenciamento, até mesmo pelo seu processo e seu “produto de saída”.

Além disso, considerando a importância que o governo vem dando à questão da educação no país, bem como o crescimento acelerado das instituições de ensino privadas, possibilitando

um crescimento econômico no setor da educação (inclusive no Estado da Paraíba) ressalta-se que esta pesquisa traz contribuições práticas nesse sentido.

Para dar continuidade ao desenvolvimento deste trabalho, sugere-se que o instrumento de pesquisa desenvolvido neste trabalho seja aplicado junto aos gestores da organização objeto de estudo, de forma a confirmar os resultados obtidos por meio das respostas dos professores. Além disso, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas quantitativas, por meio *surveys* com IES privadas de diferentes estados, de forma a generalizar alguns dos resultados obtidos por meio deste artigo. Por fim, além dos recursos internos considerados nessa pesquisa, pode-se também considerar os aspectos externos às instituições de ensino, para analisar se eles são potenciais geradores de vantagem competitiva para as mesmas.

---

Artigo recebido em 14/01/2016 e aceito para publicação em 11/03/2016

---

## **KNOWLEDGE AS A STRATEGIC RESOURCE IN AN INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION: an analysis from the perspective of teachers**

**ABSTRACT:** *This paper has as main objective to analyze, from the perspective of teachers of a private institution of higher education, if the knowledge is a strategic resource and source of competitive advantage. For this, two theoretical perspectives are used: the knowledge management and the resource-based view. This work is an applied and descriptive research which adopted a predominantly qualitative approach to analyze data. To achieve this goal, we performed a case study with the following techniques of data collection: semi-structured interview and questionnaires. The results showed that most of the teachers consider the knowledge resources as competitive parity because they classify it as valuable only. Thus, the aspects of socialization, externalization, combination and internalization of knowledge convert only partially for the sustainable competitive advantage of the organization studied.*

**Keywords:** *Knowledge Management. Resource-Based View. Competitive Advantage.*

## **REFERÊNCIAS**

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assests and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.

BARNEY, J. B. HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BUKOWITZ, W. R; WILLIAMS, R. **Manual de gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

Censo da Educação Superior 2012. Disponível em: <[http://www.andifes.org.br/wp-content/files\\_flutter/1379600228mercadante.pdf](http://www.andifes.org.br/wp-content/files_flutter/1379600228mercadante.pdf)>. Acesso em: 13/02/2014.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para**



criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

COLENCI JR., A. *et al.* **A gestão estratégica das instituições de ensino superior: uma contribuição ao melhor desempenho no caso brasileiro.** Disponível em: <<http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/pos-graduacao/workshop-de-pos-graduacao-e-pesquisa/anais/2008/comunicacao-oral/formacao-tecnologica/A.Gestao.Estrategica.pdf>>. Acesso em: 08/12/2012.

CORREA, F.; ZIVIANI, F. A gestão do conhecimento aplicada ao setor de tecnologia da informação. **Revista Informação & Sociedade: Estudos**, v. 25, n. 1, p. 101-122, 2015.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GARCIA, E. ANNANSINGH, F. ELBELTAGI, I. Management perception of introducing social networking sites as a knowledge management tool in higher education: a case study. **Multicultural Education & Technology Journal**, v. 5, n. 4, p. 258-273, 2011.

HELGESEN, S. A sabedoria de Ikujiro Nonaka. **HSM Management**, v. 75, n. 75, p. 104-109, Julho-Agosto, 2009.

JUNGES, F. M. **Gestão do conhecimento e a geração de vantagem competitiva sustentável em organizações intensivas em conhecimento: um estudo do setor de TI do Rio Grande do Sul.** 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2010.

LI, X. *et al.*, H. Knowledge sharing in China-UK higher education alliances. **International Business Review**, v. 23, n. 2, p. 343-355, 2014.

LUBIT, R. Tacit knowledge and knowledge management: the keys to sustainable competitive

advantage. **Organizational Dynamics**, v. 29, n. 4, p. 164-178, 2001.

MACÊDO, N. M. M. N.; BARROS, R. A.; CÂNDIDO, G. A. Avaliação do processo de aprendizado e de compartilhamento do conhecimento: um estudo exploratório em uma empresa agroindustrial. **Revista Informação & Sociedade: Estudos**, v. 20, n.1, p. 111-127, 2010.

MAGNIER-WATANABE, R; SENOO, D. Congruent knowledge management behaviors as discriminate sources of competitive advantage. **Journal of Workplace Learning**, v. 21, n. 2, p. 109-124, 2009.

MALAVSKIA, O. L. LIMAB, E. P.; COSTA, S. E. G. Modelo para a mensuração do capital intelectual: uma abordagem fundamentada em recursos. **Revista Produção**, v. 20, n. 3, p. 439-454, 2010.

MCNEIL, R. Application of knowledge management for sustainable development in institutions of higher education. **Dalhousie Journal of Interdisciplinary Management**, v. 7, p. 1-13, 2011.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 2008.

POPADIUK, S.; RICCIARDI, G. A conversão do conhecimento é fonte de vantagem competitiva sustentável? Uma análise empírica sob a perspectiva da resource-based view. **Revista Gestão & Produção**, v. 18, n. 1, p. 193-204, 2011.

PROBST, G. J. B.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

RICCIARDI, G. **A conversão do conhecimento como fonte de obtenção de vantagem competitiva sustentável na perspectiva da resource-based view.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, da Universidade Presbiteriana Mackenzi, São Paulo, 2006.

- SCHARF, E. R.; FLORIANO-SIERRA, E. J.; SANTOS, L. **Gestão do conhecimento em universidades: perspectivas e propostas.** In: V Coloquio Internacional Sobre Gestion Universitaria en América del Sur, 11, 2010, Mar Del Plata, Diciembre, 2005. Disponível em < file:///C:/Users/GESP/Downloads/EDSON%20ROBERTO%20SCHARF%20-%202%20.pdf>. Acesso em 20/08/2014.
- SOUZA, I. M. **Gestão nas universidades federais brasileiras:** uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) -Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.
- STEWART, T. A. **Capital intelectual:** a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.
- SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- VILAÇA, D. B. G. O. **Alinhamento entre gestão do conhecimento e estratégia competitiva:** um estudo de caso numa empresa de telecomunicações. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011.
- WEDMAN, J. WANG, F. K. Knowledge management in higher education: a knowledge repository approach. **Journal of Computing in Higher Education**, v. 17, n. 1, p. 116-138, 2005.
- WEISSENBERGER-EIBL, M.; SCHWENK, J. "Lifeblood knowledge": dynamic relational capabilities (DRC) and knowledge for firm innovativeness and competitive advantage. **Measuring Business Excellence**, v. 13, n. 2, p. 7-16, 2009.
- WU, L. Y. Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility. **Journal of Business Research**, n. 63, n. 1, p. 27-31, 2010.
- YANG, J. The knowledge management strategy and its effect on firm performance: a contingency analysis. **International Journal of Production Economics**, v. 125, n. 2, p. 215-223, 2010.

## ANEXO 1 – Respostas relacionadas ao modelo SECI versus modelo VRIO

SE01 - COMPARTILHAMENTO DE EXPERIÊNCIAS ENTRE OS CARGOS.			
Os que não realizam -----			4%
Os que realizam -----			96%
Para os que realizam:	Não	Sim	Não conhece o concorrente
É valoroso?	11%	89%	0%
É raro?	59%	22%	18%
É custoso de imitar?	74%	22%	4%
É explorado pela instituição?	48%	52%	0%
SE02 - BUSCA POR COMPREENSÃO DOS PENSAMENTOS E OPINIÕES DOS COLEGAS E DAS CHEFIAS.			
Os que não realizam -----			0%
Os que realizam -----			100%
Para os que realizam:	Não	Sim	Não conhece o concorrente
É valoroso?	7%	93%	0%
É raro?	68%	7%	25%
É custoso de imitar?	71%	11%	18%
É explorado pela instituição?	43%	57%	0%
SE03 - CONTRIBUIÇÃO PARA O ENRIQUECIMENTO DAS DISCUSSÕES.			
Os que não realizam -----			0%
Os que realizam -----			100%
Para os que realizam:	Não	Sim	Não conhece o concorrente
É valoroso?	18%	82%	0%
É raro?	71%	4%	25%
É custoso de imitar?	75%	7%	18%
É explorado pela instituição?	32%	68%	0%
SE04 - ENCORAJAMENTO DOS COLEGAS E CHEFIAS A EXPRESSAREM IDEIAS E PENSAMENTOS.			
Os que não realizam -----			18%
Os que realizam -----			82%
Para os que realizam:	Não	Sim	Não conhece o concorrente
É valoroso?	9%	91%	0%
É raro?	65%	9%	21%
É custoso de imitar?	65%	9%	21%
É explorado pela instituição?	30%	70%	0%
SE05 - COLETA DE INFORMAÇÕES ANTES DE REUNIÕES.			
Os que não realizam -----			21%
Os que realizam -----			79%

Para os que realizam:	Não	Sim	Não conhece o concorrente
É valoroso?	9%	91%	0%
É raro?	68%	5%	21%
É custoso de imitar?	73%	5%	18%
É explorado pela instituição?	27%	73%	0%
<b>SE06 - OBSERVAÇÃO E CÓPIA DAS HABILIDADES E COMPORTAMENTOS DOS COLEGAS E CHEFIAS EM PROL DE MELHORIAS.</b>			
Os que não realizam -----			11%
Os que realizam -----			89%
Para os que realizam:	Não	Sim	Não conhece o concorrente
É valoroso?	16%	84%	0%
É raro?	76%	0%	21%
É custoso de imitar?	72%	8%	18%
É explorado pela instituição?	24%	76%	0%
<b>SE07 - MEIOS DE GERAR O CONHECIMENTO DENTRO DA FACULDADE.</b>			
Os que não realizam -----			3%
Os que realizam -----			97%
Para os que realizam:	Não	Sim	Não conhece o concorrente
É valoroso?	4%	96%	0%
É raro?	67%	7%	25%
É custoso de imitar?	74%	7%	18%
É explorado pela instituição?	26%	74%	0%
<b>EE01 - CRIAÇÃO DE MODELOS, EXEMPLOS OU ANALOGIAS PARA TRANSFORMAR PENSAMENTOS EM IDEIAS CONCRETAS.</b>			
Os que não realizam -----			7%
Os que realizam -----			93%
Para os que realizam:	Não	Sim	Não conhece o concorrente
É valoroso?	4%	96%	0%
É raro?	65%	12%	21%
É custoso de imitar?	73%	8%	18%
É explorado pela instituição?	27%	73%	0%
<b>EE02 - AUXÍLIO AOS COLEGAS E CHEFIAS A EXPRESSAREM IDEIAS.</b>			
Os que não realizam -----			4%
Os que realizam -----			96%
Para os que realizam:	Não	Sim	Não conhece o concorrente
É valoroso?	7%	93%	0%
É raro?	70%	4%	25%

É custoso de imitar?	78%	4%	18%
É explorado pela instituição?	33%	63%	4%
<b>EE03 - MEIOS DE REGISTRAR O CONHECIMENTO GERADO DENTRO DA FACULDADE.</b>			
Os que não realizam -----			<b>11%</b>
Os que realizam -----			<b>89%</b>
<b>Para os que realizam:</b>	<b>Não</b>	<b>Sim</b>	<b>Não conhece o concorrente</b>
É valoroso?	4%	96%	0%
É raro?	64%	8%	25%
É custoso de imitar?	76%	4%	18%
É explorado pela instituição?	32%	64%	4%
<b>CE01 - ORGANIZAÇÃO DAS IDEIAS EM REUNIÕES.</b>			
Os que não realizam -----			<b>4%</b>
Os que realizam -----			<b>96%</b>
<b>Para os que realizam:</b>	<b>Não</b>	<b>Sim</b>	<b>Não conhece o concorrente</b>
É valoroso?	7%	93%	0%
É raro?	63%	11%	25%
É custoso de imitar?	78%	4%	18%
É explorado pela instituição?	26%	74%	0%
<b>CE02 - ORGANIZAÇÃO MENTAL DO QUE FOI DISCUTIDO EM REUNIÕES POR MEIO DE RESUMOS.</b>			
Os que não realizam -----			<b>14%</b>
Os que realizam -----			<b>86%</b>
<b>Para os que realizam:</b>	<b>Não</b>	<b>Sim</b>	<b>Não conhece o concorrente</b>
É valoroso?	8%	92%	0%
É raro?	58%	17%	21%
É custoso de imitar?	71%	8%	18%
É explorado pela instituição?	25%	75%	0%
<b>CE03 - UTILIZAÇÃO DA EXPERIÊNCIA PESSOAL PARA A BUSCA DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS DO DIA-A-DIA.</b>			
Os que não realizam -----			<b>0%</b>
Os que realizam -----			<b>100%</b>
<b>Para os que realizam:</b>	<b>Não</b>	<b>Sim</b>	<b>Não conhece o concorrente</b>
É valoroso?	11%	89%	0%
É raro?	61%	14%	25%
É custoso de imitar?	71%	11%	18%
É explorado pela instituição?	32%	68%	0%
<b>CE04 - PREOCUPAÇÃO EM COLETAR NOVAS INFORMAÇÕES E AS COMPARAR ÀS INFORMAÇÕES JÁ EXISTENTES, NA BUSCA POR NOVAS IDEIAS.</b>			
Os que não realizam -----			<b>7%</b>



Os que realizam -----			93%
Para os que realizam:	Não	Sim	Não conhece o concorrente
É valoroso?	8%	92%	0%
É raro?	58%	19%	21%
É custoso de imitar?	73%	8%	18%
É explorado pela instituição?	23%	69%	7%
<b>IE01 - COMPARAÇÃO DE NOVAS IDEIAS E CONCEITOS ÀS EXPERIÊNCIAS PESSOAIS PRÉVIAS.</b>			
Os que não realizam -----			7%
Os que realizam -----			93%
Para os que realizam:	Não	Sim	Não conhece o concorrente
É valoroso?	15%	85%	0%
É raro?	58%	15%	25%
É custoso de imitar?	69%	12%	18%
É explorado pela instituição?	35%	65%	0%
<b>IE02 - BUSCA DA CONFIRMAÇÃO DAS IDEIAS E CONCEITOS EXPRESSOS PELOS COLEGAS E PELAS CHEFIAS.</b>			
Os que não realizam -----			18%
Os que realizam -----			82%
Para os que realizam:	Não	Sim	Não conhece o concorrente
É valoroso?	17%	83%	0%
É raro?	57%	17%	21%
É custoso de imitar?	65%	13%	18%
É explorado pela instituição?	35%	65%	0%
<b>IE03 - CONCESSÃO DE TEMPO AOS COLEGAS E CHEFIAS, PARA QUE REFLITAM A RESPEITO DO QUE ESTÁ SENDO DISCUTIDO.</b>			
Os que não realizam -----			14%
Os que realizam -----			86%
Para os que realizam:	Não	Sim	Não conhece o concorrente
É valoroso?	29%	71%	0%
É raro?	67%	8%	21%
É custoso de imitar?	71%	8%	18%
É explorado pela instituição?	50%	50%	0%
<b>IE04 - CERTIFICAÇÃO DE QUE OS COLEGAS E CHEFIAS FORAM PERFEITAMENTE COMPREENDIDOS PELOS DEMAIS.</b>			
Os que não realizam -----			14%
Os que realizam -----			86%
Para os que realizam:	Não	Sim	Não conhece o concorrente
É valoroso?	25%	75%	0%

É raro?	71%	8%	18%
É custoso de imitar?	75%	4%	18%
É explorado pela instituição?	42%	58%	0%
<b>IE05 - MEIOS DE CAPACITAÇÃO PARA TODOS OS COLEGAS E CHEFIAS.</b>			
Os que não realizam -----			<b>21%</b>
Os que realizam -----			<b>79%</b>
<b>Para os que realizam:</b>	<b>Não</b>	<b>Sim</b>	<b>Não conhece o concorrente</b>
É valoroso?	9%	91%	0%
É raro?	64%	9%	21%
É custoso de imitar?	68%	9%	18%
É explorado pela instituição?	32%	68%	0%

Fonte: Elaborado pelos autores baseado na pesquisa de campo.