

# XX ENANCIB

21 a 25 Outubro/2019 – Florianópolis

A Ciência da Informação e a era da Ciência de Dados

**GT-4 – GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**

**DESENVOLVIMENTO REGIONAL E GERAÇÃO DE CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM CONSELHOS EMPRESARIAIS**

**Rodrigo Franklin Frogeri**

**(Universidade FUMEC e Centro Universitário do Sul de Minas – UNISMG)**

**Pedro dos Santos Portugal Júnior**

**(Centro Universitário do Sul de Minas – UNISMG)**

**Liz Áurea Prado**

**(Centro Universitário do Sul de Minas – UNISMG)**

**Fabício Pelloso Piurcosky**

**(Centro Universitário do Sul de Minas – UNISMG)**

**Guaracy Silva**

**(Centro Universitário do Sul de Minas – UNISMG)**

**Stefano Barra Gazolla**

**(Centro Universitário do Sul de Minas – UNISMG)**

***REGIONAL DEVELOPMENT AND KNOWLEDGE GENERATION: MULTIPLE CASE STUDIES IN BUSINESS COUNCILS***

**Modalidade da Apresentação: Trabalho Completo**

**Resumo:** Os conselhos regionais de natureza empresarial emergem da vontade de atores locais e da ação compartilhada entre governo, empresas e sociedade civil na articulação de ações estratégicas. Os conselhos empresariais, além de se constituírem importantes arenas de debate sobre direcionamentos do desenvolvimento regional, são lócus de geração e difusão do conhecimento por meio de suas reuniões, palestras e cursos. A geração e difusão do conhecimento é estudado na literatura com base na espiral do conhecimento, proposta por Nonaka e Takeuchi. É nesse contexto que o presente estudo se desenvolve. Destarte, o objetivo do estudo foi analisar de que forma os conselhos empresariais contribuem para a geração de conhecimento nas organizações participantes. Este intento foi conseguido por meio de uma abordagem qualitativa e quantitativa, sob um paradigma positivista e uma lógica hipotético-dedutiva aplicada a quatro conselhos empresariais situados no estado de Minas Gerais. Os resultados permitiram inferir que um processo sistemático de documentação do conhecimento tácito apresentados nas reuniões e posterior estabelecimento de uma base de conhecimento de cada conselho pode ampliar a aplicação dos temas discutidos nas organizações participantes. Denotamos que instituições do tipo conselho empresarial podem contribuir para o desenvolvimento regional ao direcionar inovações nas organizações fundamentadas por uma melhor

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019**  
**21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

gestão das informações e compreensão, por parte dos envolvidos, das demandas de mercado e cenário econômico.

**Palavras-Chave:** Desenvolvimento regional; Conselhos Empresariais; Espiral do Conhecimento.

**Abstract:** Regional business councils emerge from the will of local actors and from the shared action of government, business and civil society in the articulation of strategic actions. Business councils, besides being important arenas of debate on regional development directions, are locus of generation and dissemination of knowledge through their meetings, lectures and courses. The generation and dissemination of knowledge is studied in literature based on the spiral of knowledge proposed by Nonaka and Takeuchi. It is in this context that the present study is developed. Therefore, the objective of the study was to analyze how the business councils contribute to the generation of knowledge in the participating organizations. This attempt was achieved through a qualitative and quantitative approach, under a positivist paradigm and a hypothetical-deductive logic applied to four business councils located in the state of Minas Gerais. The results allowed inferring that a systematic process of tacit knowledge documentation presented in the meetings and subsequent establishment of a knowledge base of each board can expand the application of the topics discussed in the participating organizations. We denote that business council type institutions can contribute to regional development by directing innovations in organizations based on a better management of information and understanding, on the part of those involved, of market demands and the economic scenario.

**Keywords:** Regional Development; Business Councils; Spiral of Knowledge.

## **1 INTRODUÇÃO**

A sociedade é estruturada com base em instituições que atuam nos âmbitos político, econômico e social, como partidos políticos, agências regulatórias, associações, cooperativas, universidades, conselhos, entre outros (NORTH, 1990); são atores fundamentais no processo de desenvolvimento em todos os seus sentidos, seja nacional, regional ou local. As instituições atuam por meio de diferentes espaços, instrumentos e mecanismos de organização social. Dombrowski (2007) enfatiza a noção geral de instituições como sendo organizações, processos ou práticas amplamente reconhecidos e aceitos por uma comunidade e incorporados de maneira direta ao seu cotidiano. Com base nas instituições, os agentes desenvolvem expectativas e tomam suas decisões tendo a premissa, tácita ou explícita, de que no futuro essas instituições permanecerão estáveis, produzindo efeitos ao menos semelhantes.

A importância das instituições e de seu dinamismo é enfatizada por Büttenbender, Siedenberg e Allebrandt (2011) ao afirmarem que as articulações para o desenvolvimento regional e territorial estão se dando, cada vez mais, por meio da descentralização política e administrativa dos processos de planejamento e gestão. Dessa forma, a escolha das políticas públicas de desenvolvimento, das estruturas de governança regional e dos processos de planejamento e gestão, demanda o envolvimento do governo e da sociedade civil. Esses atores

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019  
21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

atuam por meio de diferentes espaços de organização social e distintos instrumentos e mecanismos de participação, sendo que, dentre eles, pode-se citar os conselhos empresariais.

Segundo a Comissão Econômica para América Latina e Caribe (CEPAL), as organizações políticas tendem a direcionar temas regionais associados a questões gerenciais e administrativas municipais e deixam em segundo plano o desenvolvimento regional (CEPAL, 2000). Por meio de uma ação estratégica no interior das regiões, torna-se possível integrar um conjunto de políticas, a partir de um olhar territorial, da vontade dos atores locais e da ação compartilhada com os governos estaduais e municipais, de tal modo que decisões setoriais e territoriais se articulem no interior de uma ação estratégica entre governo, empresas e sociedade civil (CEPAL, 2000).

Nesse âmbito, fundamenta-se a justificativa e viabilização do surgimento de instituições como os conselhos regionais e, entre eles, os de natureza empresarial. Isso porque são raras, no Brasil, organizações e instituições que congreguem e articulem diferentes segmentos da sociedade em uma escala territorial regional. Cabe ainda destacar que os conselhos de natureza empresarial, além de se constituírem importantes arenas de debate sobre direcionamentos do desenvolvimento regional, emergem como locus de geração e difusão do conhecimento por meio de suas reuniões, palestras e cursos.

A geração e difusão do conhecimento é estudado na literatura com base na espiral do conhecimento, proposta por Nonaka e Takeuchi (1997). Um ciclo dinâmico que envolve os modos de conversão de conhecimentos tácitos e explícitos por meio de interações sociais. É nesse contexto que o presente estudo se desenvolve. Destarte, a seguinte pergunta de pesquisa foi estabelecida: Qual a influência das práticas realizadas em conselhos empresariais para a geração de conhecimento nas organizações participantes? O objetivo do estudo é analisar de que forma os conselhos empresariais contribuem para a geração de conhecimento nas organizações participantes. Este intento foi conseguido por meio de uma abordagem quali-quantitativa, sob um paradigma positivista e uma lógica hipotético-dedutiva aplicada a quatro conselhos empresariais situados no estado de Minas Gerais.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

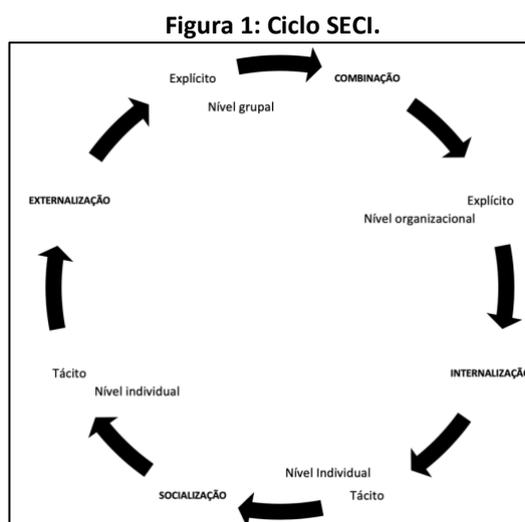
### **2.1 Conversão do conhecimento**

A exposição do conhecimento por meio de palestras, cursos, reuniões, livros, estudos científicos, recursos visuais ou manuais são classificados por Nonaka e Takeuchi (2008) como um conhecimento explícito. Os autores argumentam que esse tipo de conhecimento é passível de ser assimilado por outro sem a intervenção do seu criador.

O conhecimento associado às características individuais das pessoas como valores, crenças e emoções são conceituados como tácitos, e possuem uma maior dificuldade para mapeamento devido ao seu contexto subjetivo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SCATOLIN, 2015). O conhecimento tácito pode ser absorvido ou repassado durante processos de interação, comunicação ou de experiência. A subjetividade do conhecimento tácito dificulta a sua visualização e explicação, uma vez que está associado a características do indivíduo; tem difícil formalização e compartilhamento (KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2000).

Nonaka e Takeuchi (2008) com o objetivo de explicar o processo de conversão do conhecimento, teorizaram que a criação e utilização do conhecimento em uma organização deve envolver a relação entre o conhecimento tácito e explícito. Esses autores consideram que as relações de conversão são bilaterais, podendo ser observados quatro modos, a saber: (i) Socialização: De tácito para tácito; (ii) Externalização: De tácito para explícito; (iii) Combinação: De explícito para explícito; e (iv) Internalização: De explícito para tácito. Os quatro modos de conversão do conhecimento podem ocorrer continuamente, por meio de um ciclo intitulado de SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) – Figura 1.

Na medida em que as etapas do ciclo são realizadas, o conhecimento tácito é explicitado e um novo aprendizado é estabelecido. O ciclo SECI se mantém num processo evolutivo do conhecimento que se move entre os níveis individual, grupal e organizacional.



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997).

O processo de socialização é aquele em que o conhecimento tácito é repassado também de forma tácita por meio do compartilhamento, da experiência, da convivência. Assemelha-se à relação mestre-aprendiz, em que o aprendiz aprende por meio da observação, imitação e prática. Trata-se de um ambiente de interação em que o conhecimento dos indivíduos é

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019**  
**21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

compartilhado (SCATOLIN, 2015). Oliveira et al. (2017, p. 170) identificaram as seguintes práticas de socialização nos principais *frameworks* de gestão do conhecimento da literatura: “identificação das pessoas com conhecimento em determinado tópico, lições aprendidas, trabalho em equipe e comunidades de prática”.

A exteriorização ou externalização do conhecimento tácito para explícito se dá por meio do diálogo e da reflexão coletiva (CHOO, 2003), com o uso de metáforas ou analogias, que gera o conceito (SCATOLIN, 2015). Oliveira et al. (2017, p. 171) definem as seguintes práticas associadas à externalização: “documentação de lições aprendidas, documentação do conhecimento compartilhado nas comunidades de prática, mapeamento do conhecimento, captura e armazenamento do conhecimento em repositórios”.

O processo de combinação, baseado na relação entre conhecimento explícito e explícito, busca sistematizar, construir, aplicar o conhecimento explícito e as informações provenientes de várias fontes. Pode acontecer por meio de documentos como e-mails, memorandos, redes de comunicação de dados, entre outros (CHOO, 2003; NONAKA, IKUJIRO; TOYAMA, 2003). No modo de combinação, tem-se a junção do conhecimento existente com o recém-criado; pode ser associado à reconfiguração das informações existentes por meio de uma classificação e categorização do conhecimento explícito, assim como realizado em sistemas gerenciadores de banco de dados (CHOO, 2003; SCATOLIN, 2015). O resultado do processo de combinação pode ser um novo processo, sistema ou prática (SCATOLIN, 2015). Segundo Oliveira et al. (2017, p. 172), as práticas associadas à combinação, caracterizam-se por: “lições aprendidas geradas por diferentes grupos são combinadas, gerando novo conhecimento explícito, resolução de problemas de conhecimentos conflitantes, análise do conhecimento explícito existente e adoção de tecnologia facilitadora de gestão do conhecimento”.

No processo de internalização, o conhecimento explícito é incorporado ao conhecimento tácito, do indivíduo, na forma de modelos mentais ou práticas de rotina. Choo (2003) considera que a internalização pode ser facilitada se o conhecimento for absorvido por meio de documentos ou de histórias, de forma que possam ser revividos pelos indivíduos. A internalização está associada ao “aprender fazendo” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Oliveira et al. (2017, p. 172) classifica as atividades de internalização em: “acesso a repositórios, acesso às lições aprendidas, criação de novos produtos e serviços desenvolvidos com base no conhecimento e treinamento”.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a amplificação do conhecimento é caracterizada não somente no sentido epistemológico, o qual se refere à divisão e relação do conhecimento em tácito e explícito, mas também no ontológico (Figura 2).

Figura 2: Espiral do conhecimento nas dimensões epistemológicas e ontológicas.



Fonte: Extraído de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 62).

A espiral do conhecimento é dinâmica, a partir do momento que ela sai de um nível ontológico e passa a níveis mais altos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Essa dinamicidade do modelo de criação do conhecimento, proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), tem suporte no pressuposto de que as pessoas aprendem por meio das interações sociais. Scatolin (2015) considera que uma organização por si mesma não pode criar conhecimento sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo. Assim, o trabalho em equipe é fundamental para as empresas que almejam o sucesso.

Choo (2003), sob a ótica de que a criação e o uso da informação desempenham um papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação das organizações do século XXI, define três processos de uso estratégico da informação, a saber (Figura 3).

Figura 3: O ciclo do conhecimento.



Fonte: Extraído de Choo (2003, p. 51).

As correntes de experiência ou conhecimentos tácitos associados aos profissionais da organização, por meio de práticas de socialização, desenvolvem e interpretam a realidade da empresa. Emerge dessas relações um conjunto de significados, que são compartilhados entre os envolvidos, e que a empresa utiliza para planejar e tomar decisões (CHOO, 2003). Caso a criação

de significados seja suficiente para que a organização entenda a situação e possa direcionar o processo de tomada de decisão, os significados compreendidos serão aplicados na escolha de regras ou premissas decisórias disponíveis. Caso contrário, se for uma situação nova, a organização precisa desenvolver novas regras ou premissas a partir da interpretação dos significados criados. Em algumas situações, a criação de significado pode indicar que a organização não tem conhecimento para responder a uma determinada situação ou ameaça.

Para Choo (2003, p. 52), “a construção do conhecimento é conquistada quando se converte o conhecimento tácito interno dos indivíduos em conhecimento explícito externo que a organização possa explorar”. A construção do conhecimento resulta em novos conhecimentos que podem levar a inovações, novos produtos e novas capacidades organizacionais (CHOO, 2003).

### **3 METODOLOGIA**

Os aspectos metodológicos deste estudo foram baseados em uma abordagem qualiquantitativa, sob um paradigma positivista e uma lógica hipotético-dedutiva aplicada a quatro estudos de caso. Para Saccol (2009, p. 258), o “paradigma positivista está fundamentado em uma ontologia realista, isto é, acredita em verdades objetivas, independentes da percepção humana”. Saccol (2009) complementa que o positivismo é fortemente associado a pesquisas de natureza quantitativa e, em geral, segue a lógica hipotético-dedutiva. Estudos qualiquantitativos caracterizam-se pela triangulação de abordagens de pesquisa. Segundo Minayo, Assis e Souza (2005 p. 195), a triangulação “processa-se por meio do diálogo de diferentes métodos, técnicas, fontes e pesquisadores”. Para Zappellini e Feuerschütte (2015, p. 241), “a triangulação combina diferentes métodos de coleta de dados, distintas populações (ou amostras), diferentes perspectivas teóricas ou diferentes momentos no tempo”.

A lógica hipotético-dedutiva se baseia no estabelecimento de hipóteses. Popper (2013) considera que diante da ausência de explicação para um fenômeno tem-se um problema, que pode ser expresso na forma de hipóteses. A dedução das hipóteses gera consequências passíveis de serem testadas ou falseadas. Prodanov e Freitas (2013, p. 32) consideram que o método hipotético-dedutivo tem início com um problema de pesquisa ou a observação de uma lacuna na literatura científica, “segundo-se pela formulação de hipóteses e por um processo de inferência dedutiva, sendo este responsável por validar ou refutar a predição da ocorrência de fenômenos contidos nas referidas hipóteses”.

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019**  
**21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

Yin (2014) considera o estudo de caso como uma forma aprofundada de investigação de um ou mais objetos de pesquisa, permitindo o seu amplo e detalhado conhecimento. O lócus desta pesquisa foram quatro conselhos empresariais que estão sob os auspícios do Centro Universitário do Sul de Minas, situado na cidade de Varginha, Minas Gerais, o que caracterizou o estudo como de casos múltiplos. Os quatro conselhos são detalhados a seguir: (i) o Conselho Empresarial do Sul de Minas – Regional Varginha, Minas Gerais (CESUL – Varginha) foi fundado no ano de 2015 sendo composto, atualmente (2019), por 65 empresas, 2 prefeituras e 4 entidades privadas sem fins lucrativos, como associações comerciais e o SEBRAE-MG, abrangendo 17 cidades; (ii) o segundo a ser fundado foi o Conselho Empresarial da Zona da Mata Mineira (CEZOM) no ano de 2017, estando sediado na cidade de Cataguases, Minas Gerais e sendo composto por 45 empresas de oito diferentes cidades; (iii) no ano de 2018 foi fundado o Conselho Empresarial do Sul de Minas – Regional Mantiqueira (CESUL – Mantiqueira) com sede na cidade de São Lourenço, Minas Gerais e tendo em sua composição 42 empresas de 12 cidades; (iv) Por fim, no ano de 2019, estabeleceu-se o Conselho Empresarial do Sul de Minas – Regional Pouso Alegre (CESUL – Pouso Alegre) contando com cerca de 30 empresas de cinco cidades.

Os encontros dos conselhos empresariais são realizados em datas distintas e, em média, ocorrem trimestralmente. Os representantes das empresas participantes, em sua maioria, são os proprietários-gestores ou tomadores de decisão das organizações envolvidas. Os dados da pesquisa foram coletados por meio de questionário impresso (Quadro 1), aplicado entre os meses de junho e julho de 2019, e entregue individualmente a cada participante do encontro. Totalizou-se 130 respostas válidas, sendo descartados aqueles questionários que estavam incompletos nas questões fechadas (foram descartados 18 questionários). O conselho CESUL – Varginha contou com 48 respondentes (36,9% do total válido); CEZOM – 29 (22,3%); CESUL – Mantiqueira – 32 (24,6%); e CESUL – Pouso Alegre – 21 (16,2%). O estudo envolveu a participação de 71,42% das empresas participantes dos quatro conselhos empresariais. O Quadro 1 apresenta a estrutura do questionário aplicado na pesquisa.

**Quadro 1: Questionário da pesquisa.**

<b>Questionamento</b>	<b>Tipo</b>
( ) CESUL – Varginha; ( ) CESUL – Mantiqueira; ( ) CEZOM; ( ) CESUL – Pouso Alegre	Múltipla escolha
COMBINAÇÃO: Na sua opinião, em qual intensidade as atividades realizadas pelo conselho empresarial (palestras, reuniões, encontros, etc.) são capazes de <b>ESTIMULAR SOLUÇÕES INOVATIVAS?</b>	Fechada
INTERNALIZAÇÃO: Ao participar de atividades no conselho empresarial, em que intensidade você enriqueceu o seu conhecimento <b>PESSOAL?</b>	Fechada

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019**  
**21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

SOCIALIZAÇÃO: Para você, em que intensidade o conhecimento que você obteve aqui no conselho empresarial foi <b>COMPARTILHADO</b> na sua empresa por meio de reuniões, discussões ou conversas informais?	Fechada
EXTERNALIZAÇÃO: Para você, em que intensidade o conhecimento obtido no conselho empresarial foi <b>APLICADO</b> na sua empresa e <b>REGISTRADO</b> formalmente por meio de manuais, atividades internas, treinamentos, procedimentos operacionais, entre outros?	Fechada
Com base nas atividades realizadas no conselho empresarial <b>CITE</b> os <b>TEMAS TRATADOS</b> que mais contribuíram para o seu <b>CONHECIMENTO PESSOAL</b> :	Aberta
Com base nas atividades realizadas no conselho empresarial <b>CITE</b> os <b>TEMAS TRATADOS</b> que mais contribuíram para o seu <b>CONHECIMENTO COMO EMPRESÁRIO/GESTOR</b> (que teve aplicação prática na sua organização):	Aberta

**Fonte: Elaborado pelos autores.**

As questões do tipo fechada (4) foram organizadas em escala *likert* de 10 pontos (0 a 10). Dalmoro e Vieira (2013) argumentam que o uso desse tipo de escala está associado à facilidade na compreensão do sistema de numeração de 0 a 10 e na percepção da igualdade psicométrica da distância entre os pontos da escala. Cummins e Gullone (2000) complementam os argumentos favoráveis à escala de 10 pontos ao considerar que é a escala que melhor apresenta estabilidade indiferente da amostra. Na primeira questão aberta, o respondente poderia argumentar sobre o conhecimento internalizado por ele nos encontros do conselho (internalização). Na segunda questão aberta, o direcionamento foi dado à aplicação do conhecimento adquirido no conselho e repassado à organização (externalização, socialização ou combinação). As questões abertas não eram obrigatórias, o que permitiu que o respondente as deixasse em branco e o questionário fosse válido para a pesquisa.

As respostas aos questionamentos abertos (dados qualitativos) foram analisados à luz da análise lexical com o auxílio do *software* Iramuteq (MARCHAND; RATINAUD, 2012). Utilizou-se as análises do tipo nuvem de palavras e de similitude aos corpos textuais das duas questões abertas, a saber: questão aberta 1 - 73 corpos textuais analisados; questão aberta 2 - 59 corpos textuais analisados. Destaca-se que essas análises foram realizadas sem distinção entre os conselhos para que se pudesse obter uma visão geral dos temas centrais apontados pelos participantes da pesquisa. Para Camargo e Justo (2013), a nuvem de palavras é a análise lexical mais simples, no entanto, bastante informativa. Nesta técnica, as palavras são agrupadas e apresentadas na forma gráfica. A análise de similitude, por sua vez, permite a apresentação da estrutura de conectividade entre as palavras de um corpus textual (CAMARGO; JUSTO, 2013; MARCHAND; RATINAUD, 2012).

Para a análise dos dados quantitativos, quatro hipóteses de pesquisa foram estabelecidas com base no ciclo SECI (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), de forma que cada uma estivesse associada a um modo de conversão do conhecimento. Os dados foram analisados de

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019**  
**21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

acordo com a correlação entre os modos de conversão de conhecimento para cada um dos conselhos empresariais. A correlação permite determinar (mensurar) o grau de relacionamento entre duas variáveis (HAIR *et al.*, 2009), para tanto, foram definidas as seguintes hipóteses:

**Quadro 2: Hipóteses da pesquisa**

H0: As atividades realizadas nos conselhos empresariais permitem a SOCIALIZAÇÃO e influenciam positivamente na EXTERNALIZAÇÃO do conhecimento.
H1: As atividades realizadas nos conselhos empresariais permitem a EXTERNALIZAÇÃO e influenciam positivamente na COMBINAÇÃO do conhecimento.
H2: As atividades realizadas nos conselhos empresariais permitem a COMBINAÇÃO e influenciam positivamente na INTERNALIZAÇÃO do conhecimento.
H3: As atividades realizadas nos conselhos empresariais permitem a INTERNALIZAÇÃO e influenciam positivamente na SOCIALIZAÇÃO do conhecimento.

**Fonte: Elaborado pelos autores.**

Com o objetivo de definir o método de correlação mais adequado aos dados em análise (TORMAN; COSTER; RIBOLDI, 2012), procedeu-se ao teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov (K-S) e Shapiro-Wilk (S-W). O teste indicou não normalidade, sendo recomendado nesta situação o teste não-paramétrico de correlação de Spearman (CONOVER, 1999). O Coeficiente de Correlação Ró de Spearman ( $\rho$ ) mede a intensidade da relação entre variáveis ordinais, variando de  $-1$  (relação inversa) a  $+1$  (relação direta) (SHARMA, 1996). Para o teste, foram utilizados os seguintes parâmetros de análise:

**Tabela 1: Parâmetros para análise do coeficiente de Spearman**

Resultado	Coeficiente Spearman ( $\rho$ )
[0,90; 1]	Muito forte
[0,70; 0,899]	Forte
[0,40; 0,699]	Moderada
[0,20; 0,399]	Fraca
[0 a 0,199]	Muito fraca

**Fonte: Adaptada de Finney (1980).**

Por fim, as análises de correlação foram realizadas por meio do *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 20.

#### **4 ANÁLISES E DISCUSSÕES**

As análises foram organizadas de acordo com o tempo de vida dos conselhos empresariais. Destarte, iniciou-se pelo CESUL – Varginha, fundado no ano de 2015 e situado na cidade de Varginha, Minas Gerais. A Tabela 2 apresenta a análise de correlação dos quatro modos de conversão do conhecimento propostos por Nonaka e Takeuchi (1997; 2008).

**Tabela 2: Análise de correlação do CESUL – Varginha.**

			Combinacao	internalizacao	Socializacao	Externalizacao
Spearman's $\rho$	Combinacao	Coeficiente de correlação	1,000	,535**	,546	,301**
	internalizacao		,535**	1,000	,468**	,425
	Socializacao		,546**	,468**	1,000**	,513**
	Externalizacao		,301*	,425**	,513*	1,000**

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019**  
**21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

<b>N (total de respostas)</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>48</b>
-------------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------

\*. A correlação é significativa ao nível de 0.05 (2-caudal).  
 \*\*. A correlação é significativa ao nível de 0.01 (2-caudal).

Fonte: Elaborada pelos autores.

Destaca-se na Tabela 2 a maior correlação (0,546 – moderada) identificada entre os modos de conversão do conhecimento entre socialização e a combinação. Os modos combinação e internalização (0,535 – moderada) e socialização e externalização (0,513 – moderada) também apresentaram correlações moderadas, assim como os modos de internalização e socialização (0,468) e externalização e internalização (0,425). Para evidenciar as correlações no ciclo SECI do conselho CESUL - Varginha, foi desenvolvida a Figura 1. A Figura 1 demonstra correlações que não são observadas no ciclo SECI desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (1997), como por exemplo, entre internalização e externalização e socialização e combinação (a maior correlação observada). Apesar do teste de correlação não indicar uma relação de causa e efeito, pode-se denotar que uma maior socialização pode desenvolver maiores práticas associadas ao modo de combinação. Práticas de combinação estão relacionadas ao desenvolvimento de novos processos, adoção de novas tecnologias ou atividades inovativas nas organizações (OLIVEIRA *et al.*, 2017).

**Figura 1: Resultado das correlações no ciclo SECI para o conselho CESUL – Varginha.**



Fonte: Elaborada pelos autores.

A seguir, no Quadro 3, os valores das correlações foram testados em relação às hipóteses estabelecidas.

**Quadro 3: Análise das hipóteses para o conselho empresarial CESUL – Varginha.**

<b>Hipótese</b>	<b>Análise</b>
H0: As atividades realizadas nos conselhos empresariais permitem a SOCIALIZAÇÃO e influenciam positivamente na EXTERNALIZAÇÃO do conhecimento.	Correlação moderada (0,513**). Aceita-se a hipótese H0.
H1: As atividades realizadas nos conselhos empresariais permitem a EXTERNALIZAÇÃO e influenciam positivamente na COMBINAÇÃO do conhecimento.	Correlação Fraca (0,301*). Aceita-se a hipótese H1.
H2: As atividades realizadas nos conselhos empresariais permitem a COMBINAÇÃO e influenciam positivamente na INTERNALIZAÇÃO do conhecimento.	Correlação moderada (0,535**). Aceita-se a hipótese H2.

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019  
21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

H3: As atividades realizadas nos conselhos empresariais permitem a INTERNALIZAÇÃO e influenciam positivamente na SOCIALIZAÇÃO do conhecimento.	Correlação moderada (0,468**). Aceita-se a hipótese H3.
--	---

**Fonte: Elaborado pelos autores.**

As análises permitiram inferir que a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) ocorre no conselho empresarial CESUL – Varginha. Contudo, observou-se certa fragilidade entre os modos de conversão externalização para combinação, que está associado à conversão do conhecimento tácito para explícito. No contexto estudado, esse modo de conversão representa uma baixa documentação, oficialização do conhecimento compartilhado nas reuniões do conselho empresarial e ausência de armazenamento desse conhecimento em repositórios (OLIVEIRA et al., 2017). Nesse sentido, práticas de documentação dos conhecimentos tácitos apresentados nas reuniões (externalização) e posterior estabelecimento de uma base de conhecimento do conselho (combinação) podem ampliar a aplicação das práticas nas organizações.

Observa-se pelos resultados do conselho CESUL – Varginha certa relação dicotômica, uma vez que a maior correlação foi observada entre socialização e combinação e a menor correlação entre os modos de externalização e combinação. Acredita-se que esses resultados podem ser explicados pelo fato de os proprietários-gestores não oficializarem os conhecimentos adquiridos nos conselhos empresariais em suas próprias organizações, como por exemplo por meio de reuniões internas. Outro fator que pode explicar os resultados é que, muitas vezes, em empresas de pequeno e médio porte o processo decisório é concentrado no proprietário e baseado em seus conhecimentos tácitos (FÉLIX; SANTOS, 2018). Ou seja, podem ocorrer decisões estratégicas com caráter inovativo fundamentadas nas discussões apresentadas nos conselhos empresariais, mas essas não são discutidas ou documentadas internamente na organização, continuam tacitamente com o proprietário. Choo (2003) observa que a construção do conhecimento para resultar em inovações, novos produtos ou novas capacidades organizacionais deve ser convertido do conhecimento interno (dos indivíduos) para o conhecimento explícito externo.

A próxima análise está associada ao conselho CEZOM (Tabela 3), situado na cidade de Cataguases, Minas Gerais e criado no ano de 2017.

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019**  
**21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

**Tabela 3: Análise de correlação do CEZOM – Cataguases.**

		Combinacao	internalizacao	Socializacao	Externalizacao
Spearman's rho	Combinacao	1,000	,577**	,305	,614**
	internalizacao	,577**	1,000	,311**	,528
	Socializacao	,305	,311	1,000	,628
	Externalizacao	,614**	,528**	,628**	1,000**
	N (total de respostas)	29	29	29	29

\*\*. A correlação é significativa ao nível de 0.01 (2-caudal).

Fonte: Elaborada pelos autores.

As análises da Tabela 3 apresentaram uma correlação bastante alta, mas ainda classificada como moderada, para os modos de conversão entre externalização e socialização (0,628 – moderada) e combinação e externalização (0,614 – moderada). Destacou-se também a correlação entre internalização e combinação (0,577 – moderada). Para evidenciar as correlações no ciclo SECI do conselho CEZOM - Cataguases, foi desenvolvida a Figura 2. A Figura 2 apresenta, além das correlações do ciclo SECI, uma relação entre os modos de externalização e internalização (seta central). A correlação entre esses dois modos pode ser explicada pelas características do ambiente analisado (conselhos empresariais). O caráter expositivo e de debates de temas abordados nas reuniões direcionam a assimilação individual do conhecimento repassado por um especialista ou pelas discussões.

**Figura 2 - Resultado das correlações no ciclo SECI para o conselho CEZOM – Cataguases.**



Fonte: Elaborada pelos autores.

A fraca correlação entre internalização e socialização ( $0,311^{**}$ ) pode evidenciar que muitos conhecimentos são repassados de forma teórica, sem que se perceba a aplicação prática. Scatolin (2015) considera que a socialização é um processo de troca de conhecimentos tácitos, numa relação mestre-aprendiz, em que o aprendizado acontece por meio da observação, imitação e prática. O Quadro 4 associa as análises anteriores às hipóteses da pesquisa.

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019**  
**21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

**Quadro 4: Análise das hipóteses para o conselho empresarial CEZOM – Cataguases.**

Hipótese	Análise
H0: As atividades realizadas nos conselhos empresariais permitem a SOCIALIZAÇÃO e influenciam positivamente na EXTERNALIZAÇÃO do conhecimento.	Correlação Moderada (0,628**). Aceita-se a hipótese H0.
H1: As atividades realizadas nos conselhos empresariais permitem a EXTERNALIZAÇÃO e influenciam positivamente na COMBINAÇÃO do conhecimento.	Correlação Moderada (0,614**). Aceita-se a hipótese H1.
H2: As atividades realizadas nos conselhos empresariais permitem a COMBINAÇÃO e influenciam positivamente na INTERNALIZAÇÃO do conhecimento.	Correlação moderada (0,577**). Aceita-se a hipótese H2.
H3: As atividades realizadas nos conselhos empresariais permitem a INTERNALIZAÇÃO e influenciam positivamente na SOCIALIZAÇÃO do conhecimento.	Correlação Fraca (0,311**). Aceita-se a hipótese H3.

**Fonte: Elaborado pelos autores.**

As análises apresentadas permitem denotar que a espiral do conhecimento, proposta por Nonaka e Takeuchi (1997), ocorre no conselho empresarial CEZOM – Cataguases. Contudo, há fragilidades no processo, especialmente associada à transferência de conhecimento tácito para tácito (socialização) – nível individual. Acredita-se que uma maior interação entre os envolvidos por meio de atividades práticas associadas ao conhecimento explicitado pode maximizar esse modo de conversão. As análises das hipóteses apresentaram resultados distintos em relação ao conselho empresarial CESUL – Varginha. Percebeu-se a ausência de correlação entre os modos de conversão socialização e combinação, talvez pelo baixo desenvolvimento de práticas de socialização e pela própria diferença no tempo de vida dos conselhos (2 anos).

A seguir, na Tabela 4, são apresentados os resultados para o conselho empresarial CESUL – Mantiqueira, sediado na cidade de São Lourenço, Minas Gerais e criado em 2018.

**Tabela 4: Análise de correlação do CESUL – Mantiqueira**

		Combinacao	internalizacao	Socializacao	Externalizacao
Spearman's rho	Combinacao	1,000	,639**	,159	,286**
	Internalizacao	,639**	1,000	,534**	,455
	Socializacao	,159	,534**	1,000	,486**
	Externalizacao	,286	,455**	,486	1,000**
	N (total de respostas)	32	32	32	32

\*\*. A correlação é significativa ao nível de 0.01 (2-caudal).

**Fonte: Elaborada pelos autores.**

A maior correlação identificada para o conselho empresarial CESUL - Mantiqueira foi entre os modos de conversão do conhecimento combinação e internalização (0,639\*\*). O que pode indicar que as práticas apresentadas no conselho têm levado a mudanças nas organizações. A Figura 3 detalha as correlações identificadas de acordo com o ciclo SECI.

Figura 3: Resultado das correlações no ciclo SECI para o conselho CESUL – Mantiqueira



Fonte: Elaborada pelos autores.

As correlações do conselho CESUL – Mantiqueira apresentaram resultados semelhantes ao do conselho CEZOM – Cataguases, com exceção do valor da correlação entre os modos de conversão do conhecimento externalização e combinação (0,286\*\*) que foi o menor neste conselho. Acredita-se que os conhecimentos repassados explicitamente nas reuniões do conselho CESUL - Mantiqueira não são documentados ou discutidos no âmbito das organizações, mas levam a mudanças nas práticas organizacionais (combinação – internalização – 0,639\*\*). Esse fenômeno pode estar associado ao que foi observado no conselho CESUL – Varginha, em que a concentração de poder decisório no proprietário da empresa pode inibir a prática de externalização na espiral do conhecimento, mas desenvolver a combinação por meio de novas práticas organizacionais.

Fator que pode fornecer maior validade aos argumentos está associado ao nível de escolaridade dos integrantes do conselho CESUL – Mantiqueira, o segundo menor dentre os conselhos analisados. O nível de escolaridade dos integrantes do CEZOM foi observado como o mais baixo, seguido pelo CESUL – Mantiqueira e ambos abaixo do CESUL – Varginha e CESUL – Pouso Alegre, conforme dados a seguir: CEZOM (41,2% pós-graduado; 41,2% graduado; 11,8% médio; 5,9% fundamental); CESUL – Mantiqueira (51,7% pós-graduado; 31% graduado; 17,2% ensino médio); CESUL - Varginha (59,6% pós-graduado; 35,1% graduado; 5,3% médio); CESUL – Pouso Alegre (65% pós-graduado; 30% graduado e 5% médio). Um menor nível de escolaridade pode influenciar na aplicação de práticas recém adquiridas tacitamente, como por exemplo por meio de uma palestra ou reuniões, como acontece nos conselhos empresariais. A seguir, o Quadro 5 apresenta os testes das hipóteses de pesquisa para o CESUL – Mantiqueira.

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019**  
**21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

**Quadro 5: Análise das hipóteses para o conselho empresarial CESUL - Mantiqueira**

<b>Hipótese</b>	<b>Análise</b>
H0: As atividades realizadas nos conselhos empresariais permitem a SOCIALIZAÇÃO e influenciam positivamente na EXTERNALIZAÇÃO do conhecimento.	Correlação moderada (0,486**). Aceita-se a hipótese H0.
H1: As atividades realizadas nos conselhos empresariais permitem a EXTERNALIZAÇÃO e influenciam positivamente na COMBINAÇÃO do conhecimento.	Correlação Fraca (0,286**). Aceita-se a hipótese H1.
H2: As atividades realizadas nos conselhos empresariais permitem a COMBINAÇÃO e influenciam positivamente na INTERNALIZAÇÃO do conhecimento.	Correlação moderada (0,639**). Aceita-se a hipótese H2.
H3: As atividades realizadas nos conselhos empresariais permitem a INTERNALIZAÇÃO e influenciam positivamente na SOCIALIZAÇÃO do conhecimento.	Correlação moderada (0,534**). Aceita-se a hipótese H3.

**Fonte: Elaborado pelos autores.**

O Quadro 5 permite inferir que a espiral do conhecimento ocorre no conselho CESUL - Mantiqueira. Contudo, há falhas no processo de conversão, especialmente em relação a conversão do conhecimento explícito para explícito (combinação). Nesse sentido, as reuniões do conselho empresarial CESUL - Mantiqueira podem abordar práticas que maximizem a documentação e compartilhamento do conhecimento explícito apresentado nas reuniões dentro das organizações, como forma de replicação.

Por fim, a Tabela 5 apresenta os resultados das correlações para o conselho empresarial CESUL – Pouso Alegre, criado em 2019. O CESUL – Pouso Alegre é o conselho empresarial mais recente dentre os analisados, tendo ocorrida apenas duas reuniões até julho de 2019.

**Tabela 5: Análise de correlação do CESUL – Pouso Alegre.**

			<b>Combinacao</b>	<b>Internalizacao</b>	<b>Socializacao</b>	<b>Externalizacao</b>
<b>Spearman's rho</b>	<b>Combinacao</b>	<b>Coefficiente de correlação</b>	1,000	,076	-,132	,214
	<b>Internalizacao</b>		,076	1,000	,455	,496
	<b>Socializacao</b>		-,132	,455*	1,000	,490*
	<b>Externalizacao</b>		,214	,496*	,490	1,000*
	<b>N (total de respostas)</b>		21	21	21	21

\*. A correlação é significativa ao nível de 0.05 (2-caudal).

**Fonte: Elaborada pelos autores.**

A segunda reunião deste conselho foi o momento em que os dados da pesquisa foram recolhidos. Observou-se pelas análises das correlações (Tabela 5) consideráveis discrepâncias em relação aos demais conselhos empresariais. Como por exemplo, a ausência de correlação entre os modos de conversão do conhecimento externalização e combinação, e combinação e internalização. A Figura 4 apresenta as correlações no modelo SECI. As correlações entre os modos de conversão do conhecimento internalização e socialização (0,455\*), socialização e externalização (0,490\*), e entre internalização e externalização (0,496\*) apresentam

resultado moderado, mas com um nível de significância de 0,05, bastante superior aos demais conselhos que foi de 0,01. Ou seja, apesar de existirem correlações, elas são menos significantes do que as que foram encontradas nos demais conselhos.

**Figura 4: Resultado das correlações no ciclo SECI para o conselho CESUL – Pouso Alegre.**



**Fonte: Elaborada pelos autores.**

A Tabela 5 confronta os resultados às hipóteses de pesquisa. Para o conselho CESUL – Pouso Alegre, duas hipóteses foram rejeitadas devido a ausência de correlação entre os modos de conversão externalização e combinação, e combinação e internalização.

**Quadro 6: Análise das hipóteses para o conselho empresarial CESUL – Pouso Alegre.**

<b>Hipótese</b>	<b>Análise</b>
H0: As atividades realizadas nos conselhos empresariais permitem a SOCIALIZAÇÃO e influenciam positivamente na EXTERNALIZAÇÃO do conhecimento.	Correlação moderada (0,490*). Aceita-se a hipótese H0.
H1: As atividades realizadas nos conselhos empresariais permitem a EXTERNALIZAÇÃO e influenciam positivamente na COMBINAÇÃO do conhecimento.	Correlação não identificada com nível de significância. Rejeita-se a hipótese H1.
H2: As atividades realizadas nos conselhos empresariais permitem a COMBINAÇÃO e influenciam positivamente na INTERNALIZAÇÃO do conhecimento.	Correlação não identificada com nível de significância. Rejeita-se a hipótese H2.
H3: As atividades realizadas nos conselhos empresariais permitem a INTERNALIZAÇÃO e influenciam positivamente na SOCIALIZAÇÃO do conhecimento.	Correlação moderada (0,455*). Aceita-se a hipótese H3.

**Fonte: Elaborado pelos autores.**

Esses resultados podem ser explicados pelo pouco tempo de existência do CESUL – Pouso Alegre, concordando aos princípios da espiral do conhecimento estabelecida por Nonaka e Takeuchi (1997). Segundo os autores, as pessoas aprendem por meio das interações sociais. A espiral de conhecimento em um conselho empresarial com pouco tempo de interação resulta na sua incompletude, que tenderá a se desenvolver (completar) ao longo dos próximos encontros, assim como observado nos demais conselhos.

Tendo como base os resultados do segundo conselho mais novo (CESUL – Mantiqueira), com aproximadamente dois anos de existência. A espiral do conhecimento nos conselhos empresariais analisados tende a se completar com relativa rapidez, o que pode

indicar que as práticas, atividades e interações desenvolvidas nos conselhos têm favorecido a geração de conhecimento.

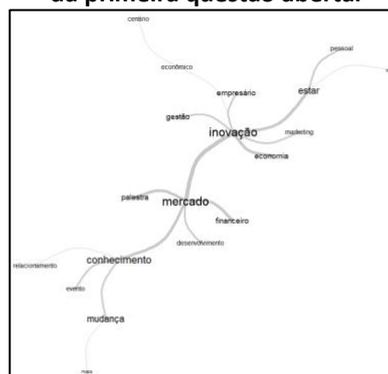
Para que fosse possível aprofundar as análises em relação aos modos de conversão do conhecimento nos conselhos empresariais, duas perguntas abertas foram realizadas aos participantes de cada um dos conselhos. O primeiro questionamento estava associado à contribuição dos temas tratados nos conselhos para o conhecimento pessoal do participante (internalização). A Figura 5 apresenta a nuvem de palavras que evidencia os termos mais recorrentes nas respostas, considerando-se todos os quatro conselhos (total de 73 respostas).

A nuvem de palavras (Figura 5) permite observar que o termo inovação se destacou como o mais recorrente, seguido de mercado, economia, conhecimento e gestão. Os resultados inferem que, na ótica dos participantes da pesquisa, os temas tratados nos conselhos empresariais estão direcionados para práticas inovativas associadas ao mercado e à própria economia. A Figura 6 destaca a estrutura de relações entre os termos mencionados na nuvem de palavras (Figura 5). As palavras que formam a “espinha dorsal” dos depoimentos permitem observar certa relação com os modos de conversão do conhecimento propostos por Nonaka e Takeuchi (1997). O conhecimento gerado por meio do relacionamento, eventos e discussões (internalização) desenvolvem uma visão de mercado (socialização) que podem ser aplicadas a práticas de inovação (combinação).

Figura 5: Nuvem de palavras da primeira questão aberta.



Figura 6: Análise de similitude da primeira questão aberta.



Fonte: Elaboradas pelos autores.

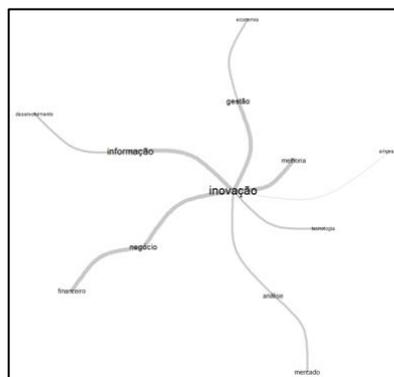
Na sequência, as mesmas análises foram aplicadas à pergunta que buscava compreender quais temas tratados nos conselhos tiveram aplicação prática na organização. A palavra inovação novamente se destacou (Figuras 7 e 8), mas seguida de informação, gestão e negócio. Infere-se das figuras 7 e 8 que, na perspectiva dos participantes, os temas tratados

nos conselhos empresariais direcionam inovações nas organizações fundamentadas por uma melhor gestão das informações.

Figura 7: Nuvem de palavras da segunda questão aberta.



Figura 8: Análise de similitude da segunda questão aberta.



Fonte: Elaboradas pelos autores.

Para Choo (2003), a informação tem um papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação das organizações do século XXI. A adequada gestão das informações no âmbito organizacional com o objetivo de construção de novos conhecimentos pode levar a diferentes tipos de inovações, seja em produtos, processos ou novas capacidades organizacionais (CHOO, 2003).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É oportuno neste momento retomar a pergunta que direcionou o estudo - Qual a influência das práticas realizadas nos conselhos empresariais para a geração de conhecimento nas organizações participantes? Observamos que nos conselhos com mais de um ano de existência a espiral do conhecimento acontece, mas existem limitações. Os resultados permitiram inferir que um processo sistemático de documentação do conhecimento tácito apresentados nas reuniões e posterior estabelecimento de uma base de conhecimento de cada conselho pode ampliar a aplicação dos temas discutidos nas organizações participantes. Outro processo que pode ser desenvolvido nos conselhos está associado a atividades práticas baseadas nos fundamentos teóricos apresentados em formato expositivo, como por exemplo palestras. Apesar dos conselhos empresariais estarem situados em regiões distintas do estado de Minas Gerais, com tipos de organizações e perfil social dos proprietários dissemelhantes, os processos sugeridos podem desenvolver o conhecimento em todos os conselhos empresariais estudados. Denotamos que instituições do tipo conselho empresarial podem contribuir para o desenvolvimento regional ao direcionar inovações nas organizações fundamentadas por uma

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019  
21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

melhor gestão das informações e compreensão, por parte dos envolvidos, das demandas de mercado e cenário econômico.

Mesmo sendo utilizados princípios metodológicos fundamentais a um estudo científico, limitações podem ser consideradas. Utilizamos uma perspectiva dos participantes dos conselhos em relação à espiral do conhecimento que se fundamenta nos níveis individual, de grupo e organizacional. A ausência de dados nos níveis do grupo e das organizações podem interferir no real valor das correlações apresentadas. Sugerimos como estudos futuros um acompanhamento longitudinal da geração de conhecimento nos conselhos empresariais com a adoção ou não dos processos sugeridos. Estudos qualitativos realizados por meio de outras práticas metodológicas como grupos focais, etnografia nas organizações ou entrevistas podem fornecer informações incapazes de serem identificadas pelas técnicas aplicadas neste estudo.

## **REFERÊNCIAS**

BÜTTENBENDER, P. L.; SIEDENBERG, D. R.; ALLEBRANDT, S. L. Conselhos regionais de desenvolvimento: articulações regionais, referenciais estratégicos e considerações críticas. **Desenvolvimento Regional em Debate**, n. 1, v. 1, p. 81 – 106, 2011.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em Psicologia**. v. 21, n. 2, p. 513–518, 2013.

CEPAL – Comissão Econômica para América Latina e Caribe. **Consórcios regionais de desenvolvimento**: os mercados regionais no estado do Rio de Janeiro. Santiago: CEPAL, 2000.

CHOO, C. W. **The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions**. 2. ed. Oxford: Oxford Press, 2003.

CONOVER, W. J. **Practical nonparametric statistics**. 3. ed. New York: Wiley & Sons, 1999.

CUMMINS, R. A.; GULLONE, E. Why we should not use 5-point Likert scales: the case for subjective quality of life measurement. In: II ICQLC. **Anais...** Singapura, 2000.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados? In: XXXII EnANPAD, **Anais...** Rio de Janeiro, 2013.

DOMBROWSKI, O. Os conselhos vistos por fora: um estudo sobre a institucionalização dos Conselhos Municipais. **Tempo da Ciência**, n. 14, v. 27, p. 121 – 134, 2007.

FÉLIX, E. G. S.; SANTOS, J. A. K. DOS. The success factors for SMEs: Empirical evidence. **Journal of Applied Economics and Business Research**, v. 8, n. 4, p. 229–247, 2018.

FINNEY, D. J. **Statistics for biologists**. Londres: Chapman and Hall, 1980.

HAIR, J. F. J. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019**  
**21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

KROGH, G. V.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. O. **Permitindo criação de conhecimento: como desbloquear o mistério do conhecimento tácito e liberar o poder de inovação**. Nova Iorque: Oxford University Press, 2000.

MARCHAND, P.; RATINAUD, P. L'analyse de similitude appliquée aux corpus textuels : les primaires socialistes pour l'élection présidentielle française. In: Actes des 11èmes Journées Internationales d'Analyse des Données Textuelles. **Anais...** Toulouse, p. 687–699, 2012.

MINAYO, M. C. DE S.; ASSIS, S. G. DE; SOUZA, E. R. **Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2005.

NONAKA, I. ; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, IKUJIRO; TOYAMA, R. The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 1, p. 2–10, 2003.

NORTH, D. **Institutions, Institutional Change and Economic performance**. Cambridge – England: Cambridge University Press, 1990.

OLIVEIRA, M. *et al.* Espiral do conhecimento em frameworks de gestão do conhecimento: o caso de duas organizações em Portugal. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 15, n. 3, p. 155–175, 2017.

POPPER, K. R. **A lógica da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Cultrix, 2013.

PRODANOV, C. C. *et al.* **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em Administração. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 2, n. 3, p. 250–269, 2009.

SCATOLIN, H. G. A Gestão do Conhecimento nas Organizações: o legado de Nonaka e Takeuchi. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, n. 2, p. 4–13, 2015.

SHARMA, S. **Applied Multivariate Techniques**. New York: John Wiley & Sons, 1996.

TORMAN, V. B. L.; COSTER, R.; RIBOLDI, J. Normalidade de variáveis: métodos de verificação e comparação de alguns testes não-paramétricos por simulação. **Revista HCPA**, v. 32, n. 2, p. 227–234, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de Caso - Planejamento e Métodos**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2014.

ZAPPELLINI, M. B.; FEUERSCHÜTTE, S. G. O Uso da Triangulação na Pesquisa Científica Brasileira em Administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**. v. 16, n. 2, p. 241–273, 2015.