

Lúcia Helena Silva Campos

**AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS DE
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS QUE ATUAM NA CAPITAL DO ESTADO DO
MARANHÃO**



UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA

Orientador: Prof. Dr. Luis Borges Gouveia

**PORTO
2020**

Lúcia Helena Silva Campos

**AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS DE
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS QUE ATUAM NA CAPITAL DO ESTADO DO
MARANHÃO**

Assinatura: _____

Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa (UFP), como requisito para obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais, sob orientação Prof. Dr. Luis Borges Gouveia.

Universidade Fernando Pessoa
Porto, 2020

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho:

Aos meus pais, José Benedito Gomes da Silva e Miquelina Arcângela Siqueira Silva, que sempre acreditaram em mim e não mediram esforços para que eu e meus irmãos tivéssemos acesso à educação, mesmo quando isto parecia algo tão distante de nossas realidades;

Ao meu irmão, Luis Fabio Siqueira Silva “*in memory*”, que sem dúvida se aqui estivesse estaria transbordando de felicidade com a minha conquista;

Aos meus irmãos, Lívio Denis Siqueira Silva e Lino César Siqueira Silva, que por diversas vezes me ligaram para sairmos e em função dos meus compromissos acadêmicos tive que dizer não, mesmo quando a vontade de estar com eles era imensa;

Aos meus filhos, Anna Carolina Silva Campos e Luis Felipe Silva Campos, pois durante esses anos, algumas noites e muitos finais de semanas tiveram que ser dedicados ao mestrado, bem como alguns dias em que tive que atravessar para o outro lado do Oceano Atlântico na busca pelos meus objetivos, os quais se tornaram nossos;

Ao meu amado marido, Marcelo Felipe Campos Sousa, que durante todos estes anos esteve ao meu lado, no sentido literário da palavra, onde por diversas vezes convergimos e divergimos em opiniões que nos fazem crescer e amadurecer, e

A todos os meus amigos que sempre estiveram e estão comigo, torcem por mim e fazem parte da minha vida e das minhas conquistas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado forças para me manter firme em meus propósitos, mesmo diante de muitos desafios e conflitos;

Agradeço ao meu orientador, o professor doutor Luís Borges Gouveia, que acatou imediatamente o meu pedido de orientação e contribuiu de forma substancial para construção deste trabalho;

Agradeço a todos os doutores e mestres que estiveram comigo nesta jornada incansável de ensino aprendizagem e que contribuíram de forma direta ou indireta para a construção do meu conhecimento e para minha graduação de Mestre;

Agradeço ao meu marido, Marcelo Felipe Campos Sousa, que me ajudou com suas sábias colocações acerca do assunto em questão e muito me ensinou sobre tabulação de dados e padronização de trabalhos científicos e contribuiu na revisão de várias versões deste trabalho;

Agradeço aos meus filhos, Anna Carolina Silva Campos e Luís Felipe Silva Campos, por suas valiosas contribuições na revisão de várias versões deste trabalho;

Agradeço ao Grupo Empresarial Cantanhede Participações, na pessoa do Diretor Presidente, que permitiu que esta pesquisa fosse realizada nas empresas do Grupo, contribuindo assim com a minha formação e crescimento, bem como com a comunidade científica quanto ao viés da gestão do conhecimento empresarial, e por fim,

Agradeço à toda minha equipe de trabalho que durante as minhas ausências físicas pela busca do conhecimento tocaram a área e me ajudaram nesta empreitada.

RESUMO

A Gestão do Conhecimento é um assunto da atualidade e tem gerado diversas discussões. A cada dia este tema vem despertando maior interesse das organizações pela sua relevância no mercado de competitividade, uma vez que o conhecimento passou a ser considerado o recurso mais importante para as empresas. A presente pesquisa apresenta as formas e meios utilizados para gerir o conhecimento nas empresas de prestação de serviços da capital do Estado do Maranhão. Este estudo aborda as diferenças nas metodologias e ferramentas utilizadas de acordo com a atividade econômica da empresa; os principais fatores que interferem na Gestão do Conhecimento e no compartilhamento e disseminação entre os colaboradores, além da percepção destes quanto ao processo de compartilhamento e disseminação do conhecimento. Para analisar as formas e meios utilizados para gerir o conhecimento nas empresas e identificar se há diferenças nas metodologias entre as mesmas, foi realizada entrevista semiestruturada com o responsável pelos processos de desenvolvimento e treinamento da área de recursos humanos e quanto ao diagnóstico dos principais fatores que interferem na gestão do conhecimento e no compartilhamento e disseminação do conhecimento entre os colaboradores. De modo a verificar a percepção dos mesmos quanto a este processo foi elaborado e aplicado um questionário fechado composto por 01 (uma) questão subjetiva, onde o pesquisado descreveu livremente a sua opinião e 14 (quatorze) questões objetivas empregando o modelo da escala de Likert. Os dados coletados através dos questionários foram mensurados utilizando gráficos que permitiram uma visualização objetiva dos resultados apurados, bem como uma análise crítica detalhada, enquanto que os dados coletados na entrevista foram analisados por recursos de análise de conteúdo. Diante dos resultados obtidos nesta pesquisa nota-se que o alcance da Gestão do Conhecimento nas empresas de prestação de serviços é reduzido e limitado e o conhecimento gerenciado inferior diante do intelecto presente nas organizações. O desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes, não é explorado como a Gestão do Conhecimento preconiza.

Palavras chave: Conhecimento, Compartilhamento, Disseminação, Gestão do Conhecimento

ABSTRACT

Knowledge Management is a current topic and has generated several discussions. Every day this theme has aroused greater interest from organizations due to its relevance in the competitive market, since knowledge has come to be considered one of the most important resource for companies. This research presents the use and exploration to manage knowledge in service providers in the capital of the State of Maranhão. This study addresses the differences in the methodologies and tools used according to the company's economic activity; the main factors that interfere in the management of knowledge and in the sharing and dissemination among employees, in addition to their perception of the process of sharing and disseminating knowledge. To analyze the use and exploration to manage knowledge in companies and identify if there are differences in methodologies between them, a semi-structured interview was conducted with the person responsible for the development and training processes in the area of human resources and regarding the diagnosis of the main factors that interfere in knowledge management and in the sharing and dissemination of knowledge among employees. To allow to verify their perception of KM processes, a closed questionnaire composed of 01 (one) subjective question was elaborated and applied, where the respondent freely described his / her opinion and 14 (fourteen) objective questions using the Likert scale model. The data collected through the questionnaires were measured using graphs that allowed an objective visualization of the results obtained, as well as a detailed critical analysis, while the data collected in the interview were analyzed using content analysis resources. In view of the results obtained in this research, it is noted that the scope of knowledge management in service providers is reduced and limited and the knowledge managed is inferior to the intellect present in organizations. The development of competences, skills and attitudes is not explored as knowledge management advocates.

Keywords: Knowledge, Sharing, Dissemination, Knowledge Management

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fórmula de cálculo da amostra	29
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Quantidade de amostra realizadas por empresa e lideranças.	32
Gráfico 2 – Percentual de amostra realizadas por empresa e lideranças.	33
Gráfico 3 – Percentual de amostra realizadas com as lideranças.	33
Gráfico 4 – Tempo de serviço dos respondentes na empresa.	34
Gráfico 5 – Questão 1 (Empresa A).	35
Gráfico 6 – Questão 1 (Empresa B).	36
Gráfico 7 – Questão 1 (Empresa C).	36
Gráfico 8 – Questão 1 (Empresa D).	36
Gráfico 9 – Questão 1 (Empresa E).	37
Gráfico 10 – Questão 2 (Empresa A).	37
Gráfico 11 – Questão 2 (Empresa B).	38
Gráfico 12 – Questão 2 (Empresa C).	38
Gráfico 13 – Questão 2 (Empresa D).	38
Gráfico 14 – Questão 2 (Empresa E).	39
Gráfico 15 – Questão 3 (Empresa A).	39
Gráfico 16 – Questão 3 (Empresa B).	40
Gráfico 17 – Questão 3 (Empresa C).	40
Gráfico 18 – Questão 3 (Empresa D).	40
Gráfico 19 – Questão 3 (Empresa E).	41
Gráfico 20 – Questão 4 (Empresa A).	41
Gráfico 21 – Questão 4 (Empresa B).	42
Gráfico 22 – Questão 4 (Empresa C).	42
Gráfico 23 – Questão 4 (Empresa D).	42
Gráfico 24 – Questão 4 (Empresa E).	43
Gráfico 25 – Questão 5 (Empresa A).	43
Gráfico 26 – Questão 5 (Empresa B).	44
Gráfico 27 – Questão 5 (Empresa C).	44
Gráfico 28 – Questão 5 (Empresa D).	44
Gráfico 29 – Questão 5 (Empresa E).	45
Gráfico 30 – Questão 6 (Empresa A).	45
Gráfico 31 – Questão 6 (Empresa B).	46
Gráfico 32 – Questão 6 (Empresa C).	46

Gráfico 33 – Questão 6 (Empresa D).	46
Gráfico 34 – Questão 6 (Empresa E).	47
Gráfico 35 – Questão 7 (Empresa A).	47
Gráfico 36 – Questão 7 (Empresa B).	48
Gráfico 37 – Questão 7 (Empresa C).	48
Gráfico 38 – Questão 7 (Empresa D).	48
Gráfico 39 – Questão 7 (Empresa E).	49
Gráfico 40 – Questão 8 (Empresa A).	49
Gráfico 41 – Questão 8 (Empresa B).	50
Gráfico 42 – Questão 8 (Empresa C).	50
Gráfico 43 – Questão 8 (Empresa D).	50
Gráfico 44 – Questão 8 (Empresa E).	51
Gráfico 45 – Questão 9 (Colaboradores).	51
Gráfico 46 – Questão 10 (Colaboradores).	52
Gráfico 47 – Questão 11 (Empresa A).	52
Gráfico 48 – Questão 11 (Empresa B).	53
Gráfico 49 – Questão 11 (Empresa C).	53
Gráfico 50 – Questão 11 (Empresa D).	53
Gráfico 51 – Questão 11 (Empresa E).	54
Gráfico 52 – Questão 12 (Empresa A).	54
Gráfico 53 – Questão 12 (Empresa B).	55
Gráfico 54 – Questão 12 (Empresa C).	55
Gráfico 55 – Questão 12 (Empresa D).	55
Gráfico 56 – Questão 12 (Empresa E).	56
Gráfico 57 – Questão 13 (Empresa A).	56
Gráfico 58 – Questão 13 (Empresa B).	57
Gráfico 59 – Questão 13 (Empresa C).	57
Gráfico 60 – Questão 13 (Empresa D).	57
Gráfico 61 – Questão 13 (Empresa E).	58
Gráfico 62 – Questão 14 (Empresa A).	58
Gráfico 63 – Questão 14 (Empresa B).	59
Gráfico 64 – Questão 14 (Empresa C).	59
Gráfico 65 – Questão 14 (Empresa D).	59
Gráfico 66 – Questão 14 (Empresa E).	60

Gráfico 67 – Questão 15 (Colaboradores).....	61
Gráfico 68 – Questão 1 (Lideranças).....	62
Gráfico 69 – Questão 2 (Lideranças).....	62
Gráfico 70 – Questão 3 (Lideranças).....	63
Gráfico 71 – Questão 4 (Lideranças).....	63
Gráfico 72 – Questão 5 (Lideranças).....	64
Gráfico 73 – Questão 6 (Lideranças).....	64
Gráfico 74 – Questão 7 (Lideranças).....	65
Gráfico 75 – Questão 8 (Lideranças).....	65
Gráfico 76 – Questão 9 (Lideranças.	66
Gráfico 77 – Questão 9 (Lideranças.	66
Gráfico 78 – Questão 11 (Lideranças).....	67
Gráfico 79 – Questão 12 (Lideranças).....	67
Gráfico 80 – Questão 13 (Lideranças).....	68
Gráfico 81 – Questão 14 (Lideranças).....	68
Gráfico 82 – Questão 15 (Lideranças).....	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Etapas de Conversão.....	25
Tabela 2 – População amostral.....	28
Tabela 3 – Cálculo amostral por empresa.	29

TABELA DE CONTEÚDOS

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Contextualização	13
1.2	Problemática e Questões da Investigação	14
1.3	Objetivos da Investigação	16
1.3.1	Geral	16
1.3.2	Específicos	16
1.4	Relevância da Investigação	16
1.5	Estrutura do Trabalho	17
2	CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	18
2.1	Conhecimento	18
2.2	Gestão do Conhecimento	19
2.3	Compartilhamento e Disseminação do Conhecimento	22
3	CAPÍTULO II – ESTUDO EMPÍRICO	27
3.1	Metodologia	27
3.2	Localização da Investigação	27
3.3	Sujeitos da Investigação	28
3.4	Instrumentos de Recolha de Dados	30
3.5	Instrumentos de Análise de Dados	30
4	CAPÍTULO III – RESULTADOS E DISCUSSÃO	32
4.1	Amostra pesquisada	32
4.2	Tempo de serviço dos respondentes	34
4.3	Resultados dos questionamentos aplicados	34
4.3.1	Colaboradores	34
4.3.2	Lideranças	61
4.3.2	Representante Recursos Humanos	70
5	CAPÍTULO IV – CONCLUSÃO	73
5.1	Quanto aos objetivos da pesquisa	73
5.2	Limitações do Trabalho	75
5.3	Trabalho futuro	75
	REFERÊNCIAS	77
	APÊNDICE I: Formulário de Entrevista Semiestruturada RH	80
	APÊNDICE II: Questionário de Pesquisa	83

1 INTRODUÇÃO

1.1 *Contextualização*

As organizações que não desenvolverem e adotarem processos eficazes para se dotarem do conhecimento e o fazerem chegar a todos os colaboradores, estarão se posicionando em situação de desvantagem que poderá ser irreversível, pois atualmente o conhecimento é o mais relevante fator de produção de riqueza, tornando-se o recurso mais importante de que as empresas necessitam para criar valor e inovar-se de forma contínua, de modo a conquistar e manter vantagens competitivas (CRANBERRY, 2017).

A partir dos anos 1990, os temas relacionados ao conhecimento começaram a ser tratados e destacados com mais ênfase por alguns autores. A partir deste período começou-se a falar sobre sociedade e trabalhadores do conhecimento e organizações que aprendem (CONDUCERE, 2017). Segundo Osinsky et al (2015), somente a partir de 2009 que as publicações a respeito de gestão e compartilhamento do conhecimento começaram a surgir de forma mais expressiva.

O conhecimento sempre foi uma ferramenta poderosa para quem o detêm. Historicamente o conhecimento sempre trouxe vantagens para seus detentores, seja na antiguidade nos ambientes de guerra, seja na política ou nos ambientes organizacionais, continuando até os dias atuais. O conhecimento virou objeto de estudo de vários especialistas e as empresas começaram a dar maior atenção ao tema, através da gestão do conhecimento, uma vez que isto passou lhes conferir diferencial competitivo (FERNANDO; COSTA, 2012).

A gestão do conhecimento é hoje um processo organizacional de importância fundamental e consiste em identificar, localizar, disseminar, recombinar e aplicar o conhecimento ao qual a organização tem acesso (CRANBERRY, 2017).

As organizações vêm demonstrando uma crescente demanda por informações para condução de seus processos. Além disso, o uso adequado da gestão do conhecimento e da informação pode ser revertido em vantagens competitivas para aplicações estratégicas, no entanto reter tais conhecimentos tem sido um grande desafio (ZAIDAN, 2008).

Desenvolver meios que permitam condições para gerir de forma inteligente o conhecimento, viabilizando as estratégias do negócio, é essencial para as organizações (DAVENPORT, 1998 apud MORESI; MENDES, 2010).

De acordo com os autores apontados, percebe-se que a gestão do conhecimento é um assunto da atualidade e tem gerado diversas discussões. Observa-se ainda, que a cada dia este tema vem despertando maior interesse das organizações pela sua relevância no mercado de competitividade, uma vez que o conhecimento passou a ser considerado o recurso mais importante para as empresas.

Ante a esta perspectiva e considerando que é importante verificar como as empresas estão trabalhando estes conceitos, o presente projeto foi aplicado em 5 (cinco) empresas de prestação de serviços, sendo 01 (uma) microempresa, 01 (uma) empresa de pequeno porte e 03 (três) de grande porte e tem a proposta de analisar como os diferentes seguimentos de prestação de serviços da capital do Estado do Maranhão estão praticando a gestão do conhecimento, buscando entender se há diferenças nas metodologias e ferramentas utilizadas conforme a atividade econômica de cada empresa.

Esta pesquisa buscou analisar as formas e meios utilizados para gerir o conhecimento nas empresas de prestação de serviços da capital do Estado do Maranhão; identificar as diferenças nas metodologias e ferramentas utilizadas de acordo com a atividade econômica da empresa; diagnosticar os principais fatores que interferem na gestão do conhecimento e no compartilhamento e disseminação entre os colaboradores, além de verificar a percepção destes quanto ao processo de compartilhamento e disseminação do conhecimento, de modo a subsidiar novas pesquisas na área da gestão do conhecimento e colaborar com gestores e empresas quanto à utilização do conhecimento como ferramenta de gestão para obtenção de melhores resultados técnicos e gerenciais.

1.2 Problemática e Questões da Investigação

Um problema apontado por Teixeira Filho (2000) na gestão do conhecimento é a tendência das pessoas de reterem seus conhecimentos, podendo ser de forma intencional ou não, sobretudo quando não estão motivadas a mostrar o que sabem.

Segundo Valentim (2002), a complexidade está na inserção do conhecimento tácito nesse universo, onde os indivíduos da organização forneceriam suas experiências, crenças, sentimentos, vivências e valores.

A ausência de processos definidos de compartilhamento da informação e do conhecimento é uma barreira para a disseminação do conhecimento nas empresas (IPE, 2003 apud ALVES; BARBOSA, 2010).

Não é fácil transferir ou disseminar grande volume de conhecimentos, principalmente do tipo tácito dentro da organização. A transferência do tácito requer compartilhamento mediante socialização, proximidade física e bons relacionamentos (NONAKA, 2001 apud FILHO; NASSIF, 2016).

O compartilhamento de conhecimento é definido como o comportamento do indivíduo de repassar o que sabe às pessoas e de receber conhecimento que elas possuem. Este compartilhamento tem mostrado ser de suma importância para as organizações e embora o senso comum identifique facilmente o que é compartilhar conhecimento, este ainda é de difícil concretização na prática (TONET; PAZ, 2006).

O compartilhamento de conhecimento ocorre quando as pessoas possuem interesse em ajudar umas às outras buscando o desenvolvimento de novas capacitações para a ação e a criação de processos de aprendizagem (GIBSON, 1998 apud ZAGO et al, 2014).

Teixeira Filho (2000) indica que se os conhecimentos não forem disseminados ou se as informações não forem permanentemente atualizadas, não adiantará possuir o melhor modelo de mapeamento de processos. A diferença está exatamente no uso inteligente, uma vez que a tecnologia utilizada isoladamente se torna estéril.

De acordo com Besen et al (2015), várias são as barreiras que impactam no compartilhamento do conhecimento pelos trabalhadores, dentre elas a falta de confiança e uma mentalidade de acumulação de conhecimento. Além disso, tem também o fato de que os trabalhadores percebem o acesso ao conhecimento do outro como algo inadequado.

Uma outra questão é a dificuldade que as pessoas têm em aceitar ou absorver novos conhecimentos. A criação do conhecimento no nível individual envolve a capacidade e envolvimento com novas situações, eventos, informações e contextos. O compartilhamento de conhecimento é um processo repleto de fragilidades, pois exige que as pessoas se exponham ao dividir e justificar seus valores e crenças pessoais, desta forma, as dificuldades das organizações em ultrapassar as barreiras individuais do conhecimento se tornam ainda maiores (VON KROG; ICHIJO; NONAKA, 2001 apud ZAIDAN, 2008).

De acordo com as variáveis apontadas pelos autores estudados acima, seguem alguns questionamentos: Como acontece a gestão do conhecimento nas empresas de prestação de serviços atualmente? Há diferenças nas metodologias aplicadas de acordo com a atividade econômica de cada empresa? Como acontece o compartilhamento e disseminação do conhecimento entre os colaboradores? Quais os fatores que interferem na gestão, no compartilhamento e disseminação do conhecimento e como podem ser diagnosticados? Como os colaboradores percebem este processo?

Considerou-se então, a partir deste estudo, a identificação de como acontece a gestão do conhecimento nas empresas de prestação de serviços, as diferenças nas metodologias e ferramentas utilizadas de acordo com a atividade econômica da empresa, o diagnóstico dos fatores que interferem neste processo e a percepção da equipe.

1.3 *Objetivos da Investigação*

1.3.1 Geral

Analisar as formas e meios utilizados para gerir o conhecimento nas empresas de prestação de serviços da capital do Estado do Maranhão.

1.3.2 Específicos

- a. Diagnosticar as principais ferramentas e as metodologias utilizadas nas empresas de prestação de serviços;
- b. Identificar se há diferenças nas metodologias e ferramentas utilizadas de acordo com a atividade econômica da empresa;
- c. Diagnosticar os principais fatores que interferem na gestão do conhecimento;
- d. Diagnosticar os principais fatores que interferem no compartilhamento e disseminação do conhecimento entre os colaboradores;
- e. Verificar a percepção dos colaboradores quanto ao processo de compartilhamento e disseminação do conhecimento.

1.4 *Relevância da Investigação*

A gestão do conhecimento é tratada como uma das principais estratégias para as organizações que buscam crescimento no mercado atual. Elas acreditam que esse

conhecimento pode trazer muitas vantagens em relação à concorrência e à inovação de seus produtos e serviços, pois o conhecimento que circula na mente dos seus colaboradores é muito valioso por ser único e este pode ser reproduzido dependendo da disponibilidade e boa vontade do colaborador. Assim, é de grande importância que esse recurso seja tratado pela organização de maneira formal (SILVA; SILVA, 2012).

Os fenômenos relativos ao compartilhamento da informação e do conhecimento em contextos organizacionais constituem vasto campo de estudo para pesquisadores das áreas de administração, ciência da informação, psicologia, comunicação, tecnologia da informação, dentre outras. Nesse sentido, argumenta-se que os múltiplos elementos que interferem – positiva ou negativamente – nos processos do compartilhamento da informação e do conhecimento são merecedores de estudos interdisciplinares para que assim consigamos aprofundar nossa compreensão dessas práticas e de suas contribuições para os resultados organizacionais (ALVES; BARBOSA, 2010).

1.5 Estrutura do Trabalho

Esta pesquisa foi organizada em 04 (quatro) partes, a primeira parte trata do levantamento de literatura para embasamento científico, o qual se subdivide em três seções (capítulo 2). A primeira discorre sobre o conceito do conhecimento e sua aplicação no universo empresarial, assim como o comportamento e as transformações nos últimos anos. A segunda seção trata sobre a gestão do conhecimento e de que forma ela pode ser utilizada como estratégia e ferramenta para agregar valor às empresas e torna-las mais competitivas e a terceira aborda a questão do compartilhamento e disseminação do conhecimento nas empresas como instrumentos para melhoria do desempenho das empresas, bem como as dificuldades enfrentadas pelas organizações para incorporar estas práticas nas rotinas e cultura destas.

A segunda parte (capítulo 3) discorre sobre o estudo empírico descrevendo de forma detalhada a metodologia aplicada na pesquisa, a localização da investigação, os sujeitos da investigação, os instrumentos de recolha de dados e os instrumentos de análise de dados.

No capítulo quatro demonstra-se os resultados e discussões quanto aos questionários e entrevistas aplicados, sendo subdividido em quatro partes: dados gerais da pesquisa (quantidade de amostras realizadas e tempo de serviço dos respondentes), resultados dos colaboradores, resultados das lideranças e entrevista com RH.

E para finalizar, na quarta parte (capítulo 5) temos as conclusões que correlacionam os dados dos resultados e discussões com os objetivos gerais e específicos da pesquisa.

2 **CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

Neste capítulo descreve-se os pilares teóricos que serviram como referência para a discussão à cerca do tema do trabalho, de modo a embasar cientificamente a pesquisa. O levantamento de literatura se subdivide em três seções: conhecimento, gestão do conhecimento e compartilhamento e disseminação do conhecimento.

2.1 *Conhecimento*

As transformações sociais e organizacionais da era do conhecimento têm exigido das empresas uma capacidade de aprendizagem cada vez maior (FILHO; NASSAF, 2016).

O conhecimento passou a ser considerado um recurso econômico e estratégico na era da informação, em virtude do quanto este pode agregar de valor às empresas. Desta forma, passa a ser o bem mais valioso e poderoso, se sobrepondo aos bens físicos que as empresas possuem como ativos (COLAURI; BEUREN, 2003).

As pessoas que têm conhecimento e sabem como usá-lo serão um diferencial no mercado de trabalho. Na sociedade atual o principal recurso econômico é o conhecimento, entretanto em diversas situações as pessoas valorizam de forma demasiada o que sabem e muitas vezes não compartilham seu saber facilmente (DRUKER, 1999; DAVENPORT, 2006 apud ZAIDAN, 2008).

O conhecimento é uma combinação de experiências, valores, informações e discernimento especializado que fornece uma estrutura para avaliar e absorver novas experiências (JENNEX; OLFMA; ADDO, 2003 apud HEIZEN; DIAS, 2013). Fernandes e Costa (2012), acreditam que o conhecimento pode ser criado e formalizado em qualquer lugar ou situação, necessitando apenas de direcionamento de esforços para este fim. Brito (2008), reforça que o conhecimento é uma mistura de experiências, valores e informações contido nas pessoas, fazendo, portanto, parte da complexidade e imprevisibilidade humanas.

Fato é que o conhecimento é dinâmico, está em constante mutação, deriva da experiência e da aprendizagem, é criado nas interações sociais entre indivíduos e, para que tenha utilidade e valor, deve estar inserido em um contexto, pois depende de um determinado tempo e espaço, ou seja, para que o conhecimento tenha valor e utilidade, ele tem de estar disponível para ser usado, no momento em que deve ser utilizado e para quem precisa utilizá-lo (STEWART, 1998; NONAKA et al, 2000; DAVENPORT; PRUSAK, 1998 apud BESEN et al, 2015).

Sendo de grande importância para as empresas, o conhecimento passa a ser considerado como peça fundamental para o diferencial competitivo e por ser único,

proporciona às empresas o fornecimento de produtos e serviços singulares e de difícil imitação pelos concorrentes (MINTZBERG; QUINN, 2001 apud ZAIDAN, 2008).

O conhecimento pode ser analisado na perspectiva de dados e informações e na perspectiva de processo. Pela óptica de dados e informações a gestão do conhecimento foca em expor as pessoas às informações úteis e facilitar a absorção da informação, enquanto que na óptica de processos o foco está na criação, compartilhamento e distribuição do conhecimento (ALAVI; LEIDNER, 2001 apud HEINZEN; DIAS, 2013).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento pode ser dividido em conhecimento tácito e explícito. O tácito é o conhecimento pessoal, difícil de formalizar, transmitir e compartilhar, pois está enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores, desejos ou ideais. Enquanto que o explícito pode ser expresso em palavras como também em números, de fácil comunicação e compartilhamento na forma de dados, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais, podendo ser processado por um computador e transmitido de forma eletrônica ou armazenado em banco de dados.

De acordo com Ensslin e Campos (2006), para criar e estabilizar posições competitivas, algumas organizações estão cada vez mais buscando o desenvolvimento e aplicação dos conceitos de conhecimento e aprendizagem. O desenvolvimento do conhecimento organizacional representa um recurso intangível capaz de conferir-lhes vantagem competitiva e um importante ativo estratégico que podem garantir posição de destaque no mercado. Assim, este assunto passa a configurar como assunto chave para sobrevivência das empresas em um mercado veloz e instável e cheio de desequilíbrios e imprevisibilidades (MORESI; MENDES, 2010).

2.2 *Gestão do Conhecimento*

A gestão do conhecimento auxilia na solução de problemas, geração de ideias e tomada de decisão, uma vez que é considerada um conjunto de estratégias voltadas para criar, adquirir e compartilhar conhecimento. Outro fator importante é que a gestão do conhecimento institui fluxos que permitem que a informação esteja no tempo certo e na forma adequada (MACHADO NETO, 1998 apud SILVA; SILVA 2012). Sendo portanto, uma coleção de processos que impulsiona a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização (TEIXEIRA FILHO, 2000).

Assim, a Gestão do Conhecimento enquanto a arte de criar valor alavancando os ativos intangíveis significa, na prática, identificar e mapear os ativos de conhecimento ligados à empresa; gerar novos conhecimentos para oferecer vantagens na competição do mercado; tornar acessíveis grandes quantidades de informações corporativas, compartilhando as melhores práticas e a tecnologia que torna possível tudo isso. É orientar a empresa inteira para produzir esta que é a mercadoria bem mais valiosa da nova economia (o conhecimento) e descobrir formas de aproveitá-la, difundi-la, combiná-la e de gerar lucro com ela (BRITO, 2008).

Teixeira Filho (2000), define a gestão do conhecimento como uma área nova que está inserida entre a estratégia, a cultura e os sistemas de informação de uma empresa, podendo ser considerada como direcionadora para os processos de criação, disseminação e utilização do conhecimento com foco no alcance dos objetivos organizacionais. Dessa forma, Colauto e Beuren (2003) consideram que a essência da gestão do conhecimento se encontra em torno das sucessivas conversões de conhecimentos tácitos a uma forma explícita, dependendo exclusivamente do interesse e disposição das pessoas que os detêm a se prontificarem a repassar esse conhecimento aos outros.

A gestão do conhecimento está entrelaçada nos processos de aprendizagem nas empresas através de três etapas: aquisição e desenvolvimento de conhecimentos; disseminação, e construção de memórias. É a coleção de processos que governam a criação, disseminação e utilização do conhecimento para alcance dos objetivos. Está entre a estratégia, a cultura e os sistemas de informação da organização (FLAURY; FLEURY, (2000); TEIXEIRA FILHO, (2000) – apud COLAUTO; BEUREN (2003).

Na prática, a gestão do conhecimento consiste na identificação e mapeamento dos ativos intelectuais da organização que permite geração de novos conhecimentos para obtenção de vantagem competitiva e compartilhamento de melhores práticas (REZENDE; GUAGLIARD, 2005).

O benefício do conhecimento é proporcionar uma vantagem sustentável gerando retornos crescentes e continuados e, ao contrário dos ativos materiais, ele aumenta com o uso: ideias geram novas ideias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador, ao mesmo tempo em que enriquece o receptor. Ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento tendem a aumentar com a sua utilização (DAVENPORT; PRUSAK 1998 apud FILHO; NASSIF, 2016).

Segundo Silva e Silva (2012), a gestão do conhecimento busca proporcionar uma atmosfera na qual se possa identificar, compartilhar e criar conhecimento que possa agregar

valor à organização e contribuir para o alcance de suas diretrizes e metas. Desta forma, torna-se necessário criar condições para que os conhecimentos acumulados (informações, experiências e habilidades) por cada indivíduo da organização, não se percam ou não fiquem restritos a uma pequena parte da mesma. Para que isto aconteça é necessário propiciar um ambiente no qual as pessoas busquem e sintam-se incentivadas a compartilharem seus conhecimentos.

Colauto e Beuren (2003), acreditam que o crescimento da valorização do conhecimento torna-se inevitável, uma vez que os investimentos realizados nas pessoas e a utilização plena da inteligência dos colaboradores da empresa está se disseminando pelo mundo, convergindo assim para uma economia baseada no conhecimento. Desta forma, a gestão do conhecimento deve estar inserida nas estratégias das organizações.

Vivemos em um mundo de mudanças políticas, econômicas e sociais que afetam as organizações e conseqüentemente as pessoas, onde a intensificação da necessidade de adquirir e gerenciar o conhecimento e a aprendizagem é extremamente necessário para manter um diferencial competitivo, sobretudo na era da informação. As mudanças ressaltam a crescente importância que as organizações assumem para a sociedade contemporânea e, por conseguinte, para os homens que a constituem (COLAUTO; BEUREN, 2003).

A única vantagem sustentável que a empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, aliada à eficiência com que ela usa esse conhecimento e a prontidão com que o adquire. A origem do conhecimento é a mente dos conhecedores (DAVENPORT; PRUSAK, 1998 apud ZAIDAN, 2008).

Para Tonet e Paz (2006), o compartilhamento de conhecimento no ambiente empresarial é uma forma de garantir que os colaboradores repassem uns aos outros o conhecimento que possuem, garantindo desta forma a disseminação e acesso ao conhecimento que necessitam. Para os colaboradores, de modo geral, compartilhar conhecimento contribui para ajudar a suprir a necessidade de aprender continuamente e manter-se qualificado para o trabalho que realiza. Para as empresas a capacidade de disseminação do conhecimento torna-se um grande diferencial de competitividade no mercado.

2.3 *Compartilhamento e Disseminação do Conhecimento*

As trocas de informações e conhecimentos são cada vez mais necessárias para melhoria do desempenho da empresa, pois seu valor não provém da sua posse, mas sim do seu compartilhamento (STEWART, 1998).

O cerne da criação do conhecimento para Silva (2004), está na possibilidade das pessoas se encontrarem e trocarem experiências com outras pessoas que possuem ou trabalham com determinados tipos de conhecimentos.

O compartilhamento de conhecimento é positivo para as organizações, uma vez que pode evitar repetição de erros já cometidos e reduzir gastos com retrabalho. Os colaboradores mais experientes compartilham seus conhecimentos, experiências e vivências com os demais produzindo uma soma de conhecimentos que é muito mais valiosa que diversos conhecimentos individuais (TONET; PAZ, 2006; RAMOS; HELAL, 2010; CUNHA; FERREIRA, 2011; FREIRE et al., 2012; LEMOS; JOIA, 2012 apud OSINSKI ET AL, 2015).

O compartilhamento do conhecimento pode ser definido como uma cultura de interação social em que ocorre a troca de conhecimentos, experiências e habilidades. Compartilhar conhecimento é basicamente o ato de tornar o conhecimento disponível para os outros e para facilitar o compartilhamento do conhecimento as oportunidades formais incluem: programas de treinamentos, estruturação de grupos de trabalho e sistema baseado em tecnologia (LIN, 2007; IPE, 2003 apud ALCARÁ et al., 2009).

Nessa visão, destaca-se o compartilhamento como um processo totalmente voltado à vontade da pessoa em comunicar-se com seus colegas e fornecer conhecimento, ajudando-os de forma prazerosa. O compartilhamento da informação deve ser entendido como uma prática de interação social de troca de conhecimentos, experiências e habilidades (LIN, 2007 apud ALVES; BARBOSA, 2010).

A rede de relacionamentos informal construída no compartilhamento de conhecimentos entre os membros de uma equipe de trabalho entre si, bem como entre estes e os membros de outras equipes da empresa, contribui para a capacitação e desenvolvimento da equipe, devendo, portanto, ser fortalecida (SAMPAIO; PASSOS; ASSIS, 2014).

No universo empresarial o compartilhamento de conhecimento é uma forma de assegurar que os colaboradores repassem entre si o conhecimento que possuem, garantindo assim a disseminação e aquisição do conhecimento que podem precisar no futuro (Tonet e Paz, 2006). O uso apropriado e adequado da informação e do processo de trocas podem ser

considerados como um dos principais pilares do sucesso organizacional (ALVES; BARBOSA, 2010).

Para Pimenta (2006), a geração e transferência de conhecimento em comum são mantidos pela vontade e necessidade de compartilhar, sendo o compartilhamento cada vez mais estimulado em diversas organizações, exigindo desta forma uma postura gerencial diferente para obtenção de resultados na gestão do conhecimento.

Colauto e Bauren (2003), concordam que os colaboradores agem com base na combinação de conhecimentos, experiências, valores e regras internas à medida que se relacionam com estes ambientes, identificando assim as informações como instrumento decisivo para proporcionar o sucesso organizacional e estabelecer diferenciais competitivos que o mantem no mercado.

Algumas das características que estão correlacionadas entre conhecimento - aprendizagem – criatividade são: o aprender com a experiência, aplicar o conhecimento adquirido a partir da experiência, saber lidar com situações complexas, resolver problemas quando há falta de informações relevantes, ter a capacidade para pensar e reagir rápida e corretamente a novas situações, ser criativo e imaginativo (STAIR, 1998 apud ZAGO et al, 2014).

Para Alcará et al (2009), diversas situações podem atrapalhar ou facilitar o compartilhamento de informações e conhecimento, assim as organizações devem promover a cultura do compartilhamento e identificar os fatores que possam interferir na troca de informações, bem como proporcionar ações que influenciem de forma positiva as atitudes voltadas para o compartilhamento.

Segundo Cruz (2007), uma das maiores dificuldades para o compartilhamento de conhecimento está no fato dos indivíduos, de uma maneira geral, apresentarem um comportamento instintivo no qual buscam guardar seus conhecimentos para si, o que complica ainda mais o processo de compartilhamento, tornando-o mais difícil.

Um dos principais fatores que podem interferir no processo de compartilhamento da informação é a forma e o meio utilizado para este compartilhamento, assim as redes de trabalho que ligam pessoas experientes e preparadas para atuar em grupo é um dos facilitadores para tal compartilhamento, pois irão interagir através da ampla troca de conhecimentos tácitos (ALCARÁ et al., 2009).

Estudos apontam que os canais informais de relacionamento são os principais meios para propiciar o compartilhamento do conhecimento. Através da comunicação face a face as ações podem ser desencadeadas e resultar em aproximação dos indivíduos e conseqüentemente na criação de hábitos, facilitando assim o compartilhamento de informações e conhecimento (BROWN; DUGUID, 1991 apud ALVEZ; BARBOSA, 2010).

Independentemente do tipo, fica claro que tanto o conhecimento tácito quanto o explícito têm grande impacto para o que e como os indivíduos compartilham as informações. Desse modo, a única distinção será a forma de compartilhar, já que, o conhecimento tácito é de difícil transmissão, o que acarreta a necessidade de se pensar estrategicamente no que, como, quando e por que fazer a transferência do conhecimento afim de torná-la efetiva em sua proposta e objetivo (IPE, 2003 apud ALVES; BARBOSA, 2010).

Segundo Alvará et al (2009), para que aconteça o compartilhamento do conhecimento é preciso que seja escolhido um meio eficaz e segundo a pesquisa realizada pelo autor, a interação face a face é um dos principais meios para promoção do compartilhamento.

O estudo realizado por Moresi e Mendes (2010), aponta que um dos fatores que influencia o compartilhamento do conhecimento é o trabalho em grupo. Além disso, um ambiente favorável ao compartilhamento do conhecimento pode melhorar a produtividade e melhorar os processos da empresa.

Os principais obstáculos apresentados pelos respondentes estão relacionados à falta de tempo para o compartilhamento e ao interesse das pessoas no conhecimento que se pode compartilhar. Quem tem interesse e motivação para compartilhar não conhece o tipo de conhecimento a que as outras pessoas querem ter acesso. Nesse sentido, criar o “momento do compartilhamento” e ter identificado os tipos de conhecimento que realmente interessam às pessoas e à organização é fator crítico de sucesso para a superação dos dois obstáculos apontados pelo estudo. Dos 55 respondentes, 44 alegam a falta de tempo como um dos principais obstáculos ao compartilhamento. Nesse sentido, a criação de um “momento do compartilhamento” justifica-se e é fator de sucesso para estimular o compartilhamento do conhecimento organizacional (MORESI; MENDES, 2010).

Para Takeuchi e Nonaka (2008), a evolução de uma organização está diretamente relacionada à sua capacidade de criar e disseminar conhecimentos. Para os autores, a criação e expansão do conhecimento acontece por meio da interação entre as dimensões tácito e explícito através de quatro etapas de conversão, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Etapas de Conversão.

Etapas		Características
1	Socialização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acontece de indivíduo para indivíduo e compartilha e cria conhecimento tácito através de experiência direta. ▪ Converte o conhecimento tácito em tácito, por meio do compartilhamento de experiências, o aprendizado pela observação, imitação e prática.
2	Externalização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acontece do indivíduo para o grupo e articula conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão. ▪ Converte o conhecimento tácito para o explícito. É um processo de criação do conhecimento expresso nas metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos.
3	Combinação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acontece do grupo para a organização e sistematiza e aplica o conhecimento explícito e a informação. ▪ Converte conhecimento explícito em explícito. Processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. As pessoas trocam conhecimentos através de documentos, reuniões, redes de computadores e conversas ao telefone.
4	Internalização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acontece da organização para o indivíduo e este aprende e adquire novo conhecimento tácito na prática. ▪ Converte conhecimento explícito para tácito. Está relacionado ao aprender fazendo, sendo necessárias a verbalização e diagramação do conhecimento na forma de manuais ou histórias orais.

Fonte: Takeuchi e Nonaka, 2008.

De acordo com Sampaio, Passos e Assis (2014), a socialização compartilha e cria conhecimento tácito através de experiência direta, sendo um modo de conversão que pode ser considerado como o ponto de partida para a criação de conhecimento, caracterizando-se pela interação entre os indivíduos que estabelecem comunicação sem necessitar de códigos ou formas explícitas para a mensagem.

Pereira (2005) em sua pesquisa, observou que o conhecimento para ser criado e gerenciado nas organizações não necessariamente precisa de grandes investimentos em tecnologia, pois a transferência entre as pessoas da organização pode ser estimulada através da socialização.

Algumas iniciativas podem ser conduzidas no sentido de melhorar a integração interna da equipe para proporcionar o compartilhamento de conhecimentos, como reuniões formais e informais para promover interação social entre os indivíduos; intensificação de treinamentos, colocando os membros mais experientes da equipe como instrutores; e

designação dos mais experientes para atividades de treinador com aqueles menos experientes (SAMPAIO; PASSOS; ASSIS, 2014).

Antes mesmo da revolução industrial e das pesquisas na área da administração, o modelo de produção artesanal sob encomenda já fazia uso do aprendizado pela prática, através da transferência de conhecimentos entre mestres e aprendizes (SILVA, 2004).

3 CAPÍTULO II – ESTUDO EMPÍRICO

Neste capítulo descreve-se de forma detalhada a metodologia aplicada na pesquisa, a localização da investigação, os sujeitos da investigação, os instrumentos de recolha de dados e os instrumentos de análise de dados.

3.1 *Metodologia*

De acordo com os objetivos, esta pesquisa foi básica ou fundamental, uma vez que buscou adquirir conhecimentos que contribuam para o avanço da ciência, sem que haja uma aplicação prática prevista.

A pesquisa foi exploratória e descritiva com abordagem qualitativa e com realização de pesquisa de campo. Quanto ao desenvolvimento no tempo foi ocasional e prospectiva.

Este trabalho foi composto das seguintes fases: levantamento de literatura para embasamento científico da pesquisa, realização de entrevista semiestruturada com responsável da área de recursos humanos, elaboração e aplicação de questionário nos indivíduos da pesquisa utilizando o método da escala de Likert, tabulação dos dados, análise comparativa dos dados, análise crítica dos resultados e conclusão.

Os principais recursos previstos para execução deste projeto foram: autorização da empresa para aplicação da pesquisa, hardware (notebook), software (word, excel, power point), questionários, papel, canetas, prancheta, internet, impressora, máquina fotográfica, veículo e combustível.

3.2 *Localização da Investigação*

A pesquisa foi realizada em um grupo empresarial maranhense de prestação de serviços com atuação nacional. O grupo é composto por 9 empresas e possui cerca de cinco mil colaboradores com atuação nos estados do Maranhão, Bahia, Pará, Roraima, Santa Catarina, São Paulo e Rio de Janeiro. Sua sede está localizada na Avenida Getúlio Vargas, nº.42, Apeadouro. CEP: 65025-001, São Luís – Maranhão/Brasil. A pesquisa foi realizada em 5 empresas do grupo que ficam localizadas em São Luís do Maranhão. A escolha deste grupo empresarial para realização do estudo, se deu em virtude da solidez do mesmo no mercado local e nacional, tendo mais de 44 anos de atuação em diversos segmentos de prestação de serviços, sendo, portanto, uma amostra significativa e importante.

3.3 *Sujeitos da Investigação*

A pesquisa foi realizada em 5 empresas do grupo empresarial localizadas em São Luís do Maranhão, as quais foram intituladas didaticamente por empresa A, B, C, D e E, sendo: Empresa A: prestação de serviços na área de limpeza predial e industrial, paisagismo, administração de almoxarifados, administração de portarias, serviços de malote, serviços de brigada de emergência e locação de mão de obra em geral; Empresa B: prestação de serviços na área de vigilância e segurança privada; Empresa C: prestação de serviços na área de navegação e apoio portuário; Empresa D: serviços combinados de escritório e apoio administrativo e Empresa E: locação de automóveis com e sem condutor.

A população que fez parte da amostra possui idade que varia entre 18 e 80 anos, sendo mulheres e homens distribuídos em diversas funções na empresa, conforme Tabela 2 a seguir:

Tabela 2 – População amostral.

População Participante	Quantidade
Colaboradores em geral	245
Lideranças	26
Especialista de RH	01

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2020.

A aplicação dos questionários seguiu um processo de amostragem não probabilística por conveniência para os colaboradores e para as lideranças seguiu um processo não probabilístico por julgamento.

Para definição da amostra para aplicação dos questionários aos colaboradores considerou-se a margem de erro de 10% (dez por cento) e nível de confiança de 90% (noventa por cento), conforme Figura 1 e Tabela 3, onde:

- População: o número de elementos existentes no universo da pesquisa;
- Margem de erro: a diferença entre o valor estimado pela pesquisa e o verdadeiro valor, e
- Nível de confiança: a probabilidade de que o erro amostral efetivo seja menor do que o erro amostral admitido pela pesquisa.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Figura 1 – Fórmula de cálculo da amostra
Fonte: SANTOS, 2019.

Sendo:

n = amostra calculada

N = população

Z = variável normal padronizada associada ao nível de confiança

P = verdadeira probabilidade do evento

e = erro amostral

Tabela 3 – Cálculo amostral por empresa.

Empresa	População	Margem de Erro (10%) e Nível de Confiança (90%)
A	647	62
B	726	63
C	649	62
D	73	36
E	19	16

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2020.

Quanto a aplicação dos questionários junto às lideranças buscou-se alcançar 100% da média liderança, de modo a garantir 100% de margem de confiança, de acordo com a fórmula apresentada.

Os participantes foram comunicados sobre a pesquisa antecipadamente através de diálogos diretos e por e-mail, onde foram explanados os objetivos da pesquisa e o cronograma de execução, sendo nesta ocasião repassada a informação a todos quanto à participação voluntária e a confidencialidade da identificação de todos os participantes.

No próprio formulário do questionário foi disponibilizado o termo de consentimento livre e esclarecido devendo este ser aceito para validar a participação na pesquisa.

3.4 Instrumentos de Recolha de Dados

Para analisar as formas e meios utilizados para gerir o conhecimento nas empresas e identificar se há diferenças nas metodologias entre as mesmas, foi realizada entrevista semiestruturada com o responsável pelos processos de desenvolvimento e treinamento da área de recursos humanos. A entrevista teve o seguinte roteiro: primeiramente foi repassado ao entrevistado o tema e os objetivos da pesquisa, bem como a importância desta, em seguida foram feitas 30 perguntas de acordo com a estruturação previamente elaborada. As perguntas foram elaboradas com foco na gestão do conhecimento e nas ferramentas utilizadas para promover este processo na empresa (conforme apêndice I). Para todas as questões abordadas foram adicionadas as devidas fundamentações teóricas, de modo a tornar a entrevista mais direcionada para aos objetivos da pesquisa.

Quanto ao diagnóstico dos principais fatores que interferem na gestão do conhecimento e no compartilhamento e disseminação do conhecimento entre os colaboradores, bem como verificar a percepção dos mesmos quanto a este processo foi elaborado e aplicado um questionário fechado composto por 01 (uma) questão subjetiva, onde o pesquisado descreveu livremente a sua opinião e 14 (quatorze) questões objetivas empregando o modelo da escala de Likert, a qual permitiu que o pesquisado manifestasse com precisão sua visão. O intervalo de respostas teve variação de 1 à 5, sendo 1 correspondente a discordo totalmente e 5 concordo plenamente, de modo a evitar duas opções extremas, reduzindo assim a variação e permitindo melhor análise (conforme apêndice II).

Intervalo de respostas do questionário:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo Parcialmente
- 3 – Não concordo nem discordo
- 4 – Concordo Parcialmente
- 5 – Concordo Plenamente

3.5 Instrumentos de Análise de Dados

Os dados coletados através dos questionários foram mensurados utilizando gráficos que permitiram uma visualização objetiva dos resultados apurados, bem como uma análise crítica detalhada. Todos os dados foram analisados recorrendo às análises estatísticas descritivas de frequências associadas a variáveis qualitativas, permitindo um diagnóstico mais aproximado dos fatores que interferem na gestão do conhecimento, no processo de compartilhamento e disseminação e da percepção dos colaboradores quanto a este processo.

Os questionários respondidos pelos colaboradores foram analisados em blocos separados das lideranças, mesmo sendo os mesmos questionamentos aplicados nos dois grupos de pesquisas. Optou-se pelo método de análise isolada para melhor visualização e interpretação dos dados. No grupo de colaboradores, cada questão aplicada foi analisada através de gráficos considerando os resultados por empresa, de modo a permitir comparação entre elas e conseqüentemente a visualização do comportamento que melhor representasse o todo, exceto para as questões 9, 10 e 15 que foram compiladas e analisadas em único gráfico. No grupo de lideranças, não houve comparação entre as empresas e todas as questões foram tabuladas em gráficos únicos, de modo a representar de forma global o pensamento das lideranças quanto ao tema.

Quanto aos dados coletados na entrevista, estes foram analisados por recursos de análise de conteúdo, de modo a demonstrar o cenário das empresas quanto aos principais aspectos que envolvem a gestão do conhecimento. Em seguida, para fundamentação das conclusões, foi feita comparação entre os dados coletados e apurados através dos questionários e os dados da entrevista para demonstrar se há diferenças nas metodologias e ferramentas utilizadas de acordo com a atividade econômica da empresa.

4 CAPÍTULO III – RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo demonstra-se os resultados quanto aos questionários e entrevistas aplicados, sendo subdivido em quatro partes: dados gerais da pesquisa, resultados dos colaboradores, resultados das lideranças e entrevista com a área de recursos humanos (RH).

4.1 *Amostra pesquisada*

Foram aplicados 271 questionários, sendo 26 para as lideranças e 245 para os colaboradores em geral, dos quais foram distribuídos da seguinte forma: 62 (23%) na empresa A (prestação de serviços na área de limpeza predial e industrial, paisagismo, administração de almoxarifados, administração de portarias, serviços de malote, serviços de brigada de emergência e locação de mão de obra em geral; Empresa), 64 (24%) na empresa B (prestação de serviços na área de vigilância e segurança privada), 63 (23%) na empresa C (prestação de serviços na área de navegação e apoio portuário), 41 (15%) na empresa D (serviços combinados de escritório e apoio administrativo), 15 (6%) na empresa E (locação de automóveis com e sem condutor) e 26 (10%) para as lideranças, de acordo com o Gráfico 1 e 2:

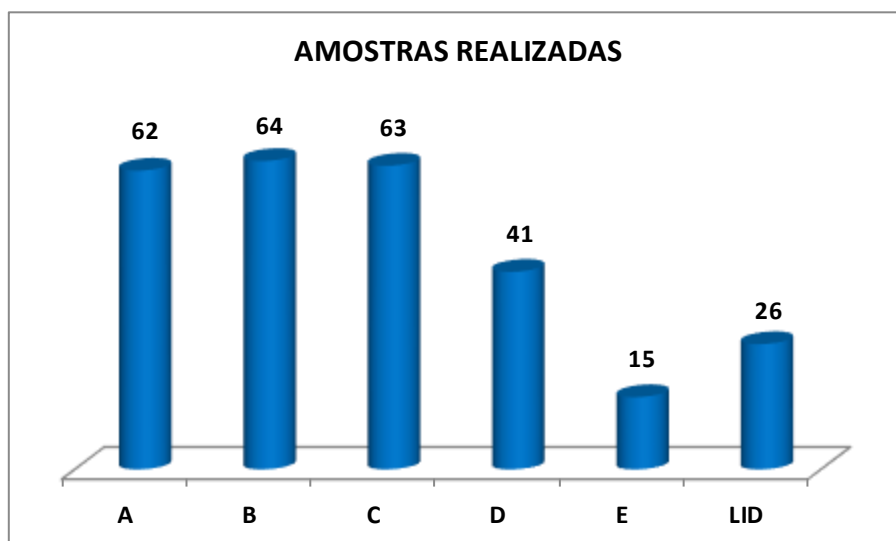


Gráfico 1 – Quantidade de amostra realizadas por empresa e lideranças.

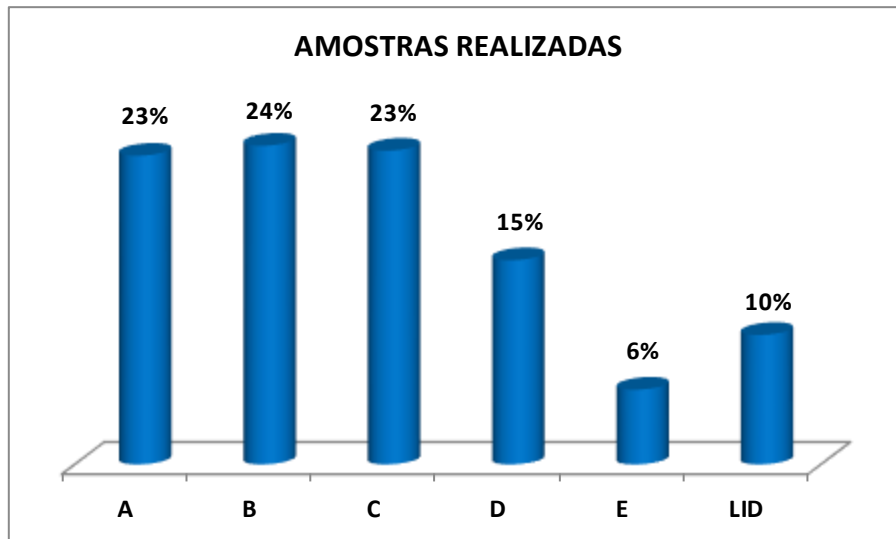


Gráfico 2 – Percentual de amostra realizadas por empresa e lideranças.

Quanto às lideranças, os 26 pesquisados foram distribuídos da seguinte forma: 03 (12%) na empresa A (prestação de serviços na área de limpeza predial e industrial, paisagismo, administração de almoxarifados, administração de portarias, serviços de malote, serviços de brigada de emergência e locação de mão de obra em geral; Empresa), 03 (12%) na empresa B (prestação de serviços na área de vigilância e segurança privada), 07 (27%) na empresa C (prestação de serviços na área de navegação e apoio portuário), 12 (46%) na empresa D (serviços combinados de escritório e apoio administrativo), 01 (4%) na empresa E, conforme aponta o Gráfico 3:

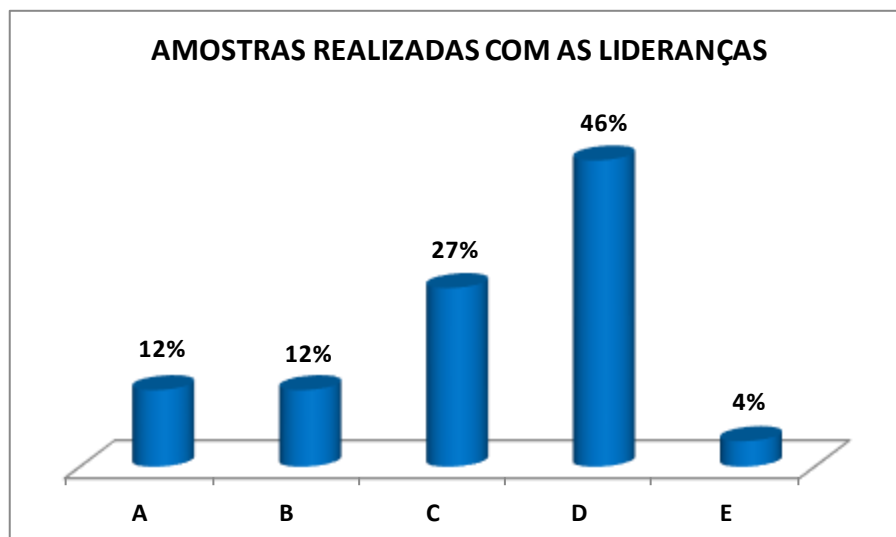


Gráfico 3 – Percentual de amostra realizadas com as lideranças.

4.2 *Tempo de serviço dos respondentes*

Sobre o tempo de serviço dos respondentes, excetuando os 23 que não forneceram esta informação durante a pesquisa, identificou-se que (90,33%) dos respondentes possuem mais de 01 de trabalho nas empresas pesquisadas e mais da metade (53,24%) possuem mais que cinco anos, conforme aponta o Gráfico 4, o que contribuiu para a apuração dos questionamentos uma vez que estes possuem maturidade empresarial e puderam fornecer com mais precisão as respostas às questões colocadas.

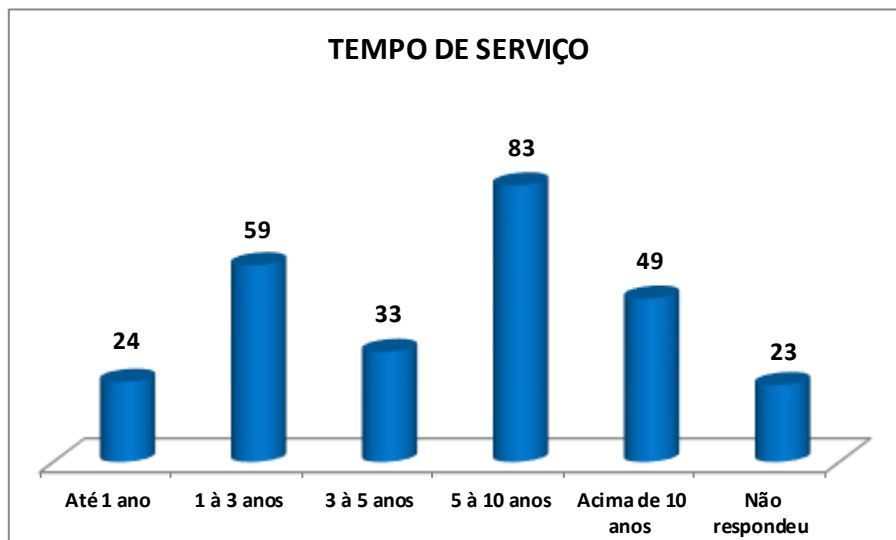


Gráfico 4 – Tempo de serviço dos respondentes na empresa.

4.3 *Resultados dos questionamentos aplicados*

4.3.1 *Colaboradores*

As questões aplicadas para diagnóstico dos principais fatores que interferem na gestão do conhecimento e no compartilhamento e disseminação do conhecimento entre os colaboradores, bem como verificar a percepção dos mesmos quanto a este processo foram as seguintes: 1. Existe uma política voltada para a gestão do conhecimento na empresa em que você trabalha; 2. Você conhece esta política; 3. Existe uma sistemática para formação de multiplicadores de conhecimento; 4. Você considera que existe a prática de compartilhamento de conhecimento na empresa; 5. A empresa estimula os seus empregados a compartilharem seus conhecimentos; 6. Você se sente motivado a compartilhar seus conhecimentos; 7. Você considera que as lideranças estão envolvidas neste contexto; 8. Você considera que o conhecimento das áreas é disseminado para todos da empresa; 9. A disseminação do conhecimento na empresa acontece através de: 9.1. Treinamentos; 9.2. Campanhas; 9.3. Palestras; 9.4. Reuniões; 9.5. Workshop; 9.6. Seminários; 10. Quais são os meios de

comunicação utilizados para disseminação do conhecimento na empresa: 10.1. Encontros presenciais; 10.2. Educação à distância (EAD); 10.3. E-mails; 10.4. Informes; 11. Você recebeu treinamento e orientações quando entrou na empresa; 12. Existe transferência de conhecimento quando um novo serviço é iniciado; 13. Existe sistemática de formação de um substituto caso haja movimentação de um funcionário; 14. Você considera que existem fatores que interferem no processo de compartilhamento e disseminação do conhecimento na empresa; 15. Você poderia citar pelo menos três fatores que você considera que interferem no processo de compartilhamento e disseminação do conhecimento na empresa?

A seguir serão apresentados os resultados das questões por empresa quanto aos colaboradores pesquisados:

Questão 1: Existe uma política voltada para a gestão do conhecimento na empresa em que você trabalha: na empresa A, observa-se que 58 (93,54%) dos colaboradores concordam total ou parcialmente, na empresa B 51 (79,68%), na empresa C 56 (88,88%), enquanto que nas empresas D e E somente 21 (39,02%) e 4 (26,66) respectivamente conforme apresentado nos Gráficos de 5 a 9. Com base nestes dados nota-se que nas empresas pesquisadas existem políticas voltadas para a gestão do conhecimento, pois 190 dos pesquisados, totalizando 77,55%, concordam total ou parcialmente.

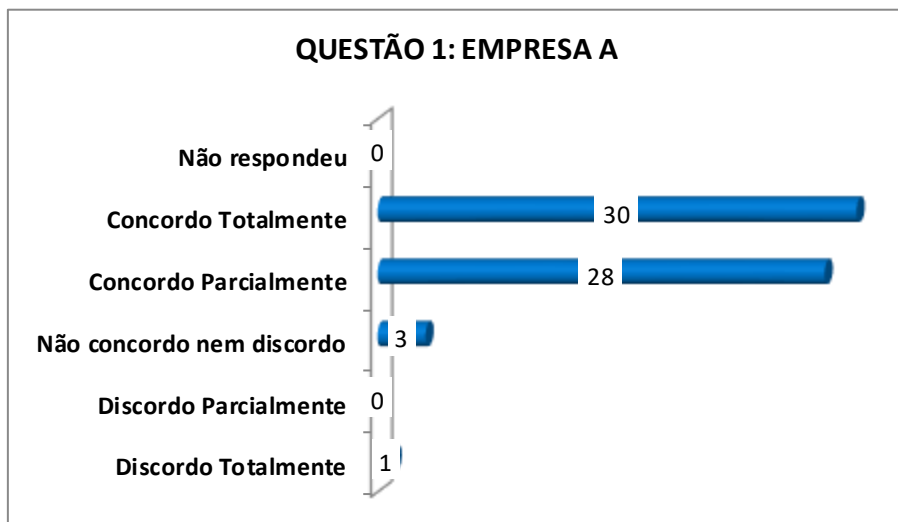


Gráfico 5 – Questão 1 (Empresa A).

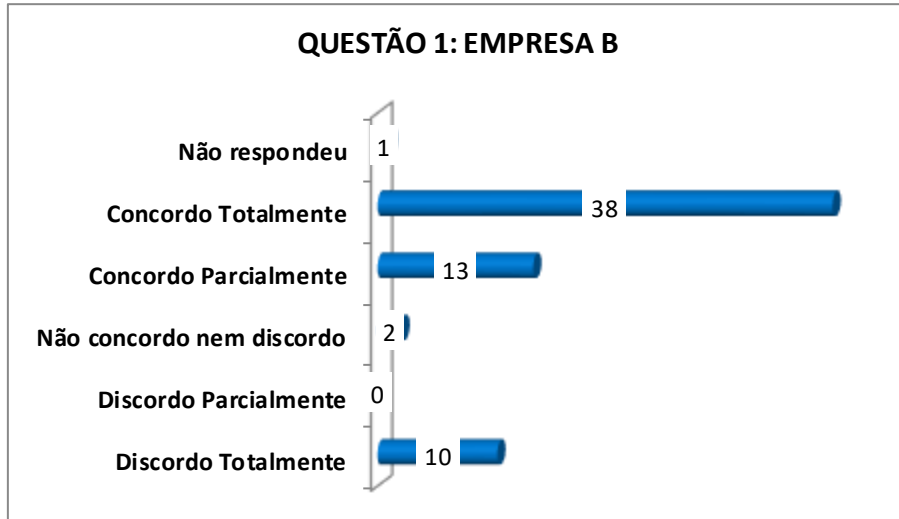


Gráfico 6 – Questão 1 (Empresa B).

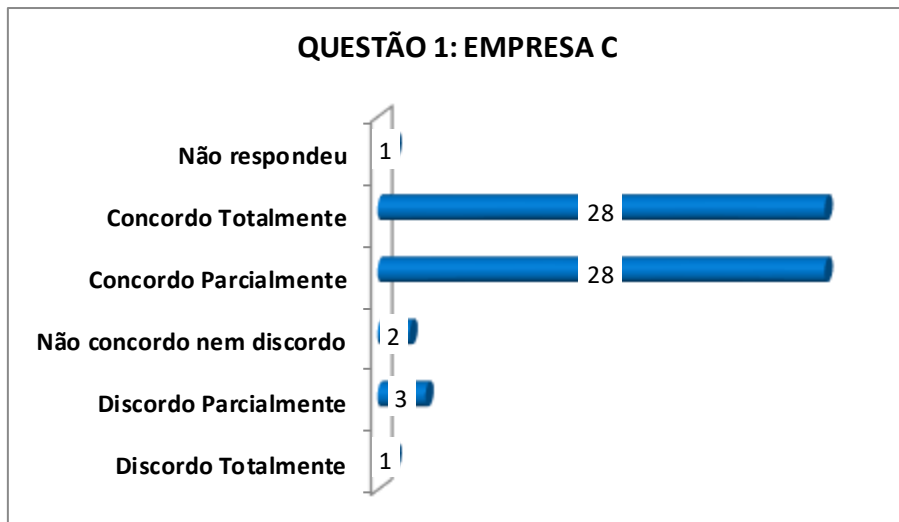


Gráfico 7 – Questão 1 (Empresa C).

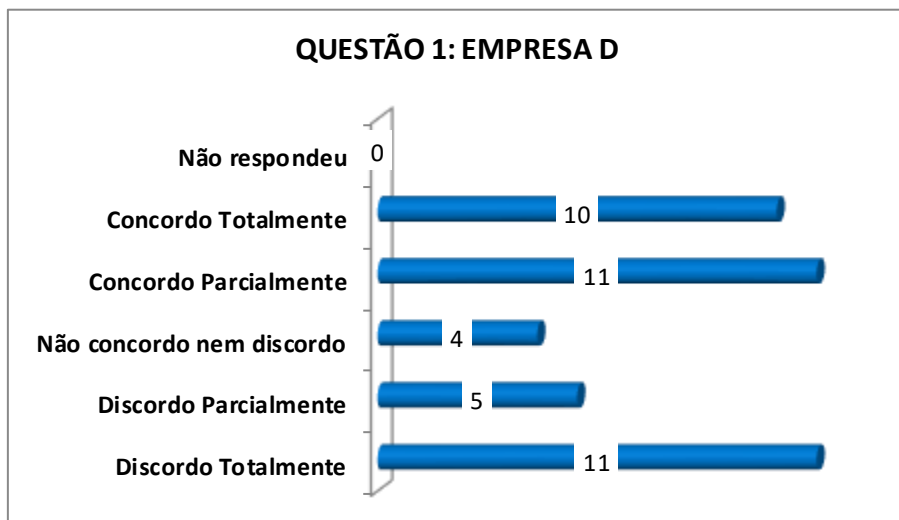


Gráfico 8 – Questão 1 (Empresa D).

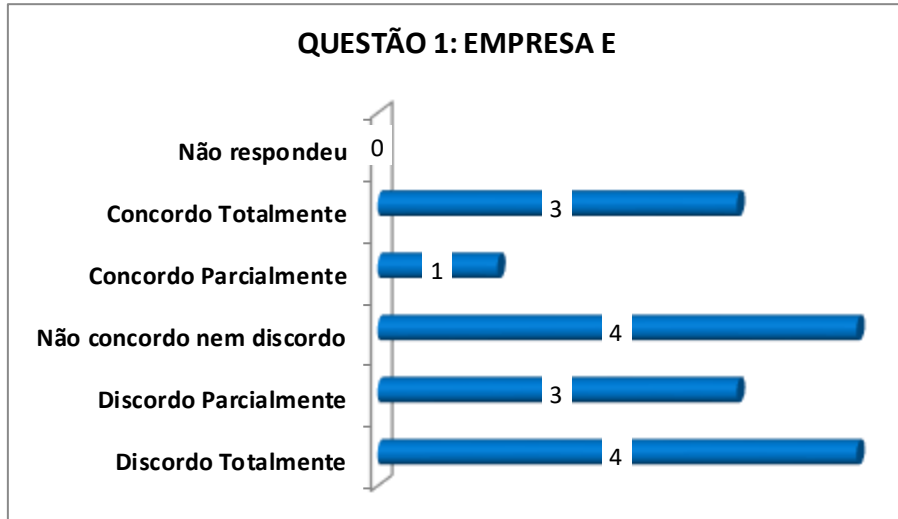


Gráfico 9 – Questão 1 (Empresa E).

Questão 2: Você conhece esta política: na empresa A, observa-se que 56 (90,32%) dos colaboradores concordam total ou parcialmente, na empresa B 50 (78,12%), na empresa C 52 (82,54%), na empresa D 19 (46,34%) e na empresa E somente 2 (13,33%). De um modo geral percebe-se que os colaboradores tiveram acesso às políticas voltadas para a gestão do conhecimento nas empresas de acordo com os Gráficos de 10 a 14, entretanto não há uma difusão completa desta nas empresas, pois dos pesquisados somente 87 (35,51%) concordam totalmente com esta afirmativa.

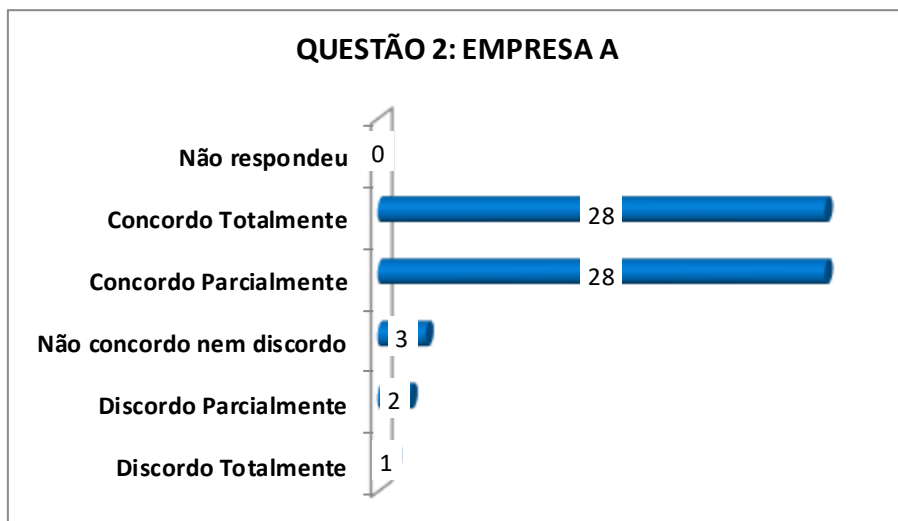


Gráfico 10 – Questão 2 (Empresa A).

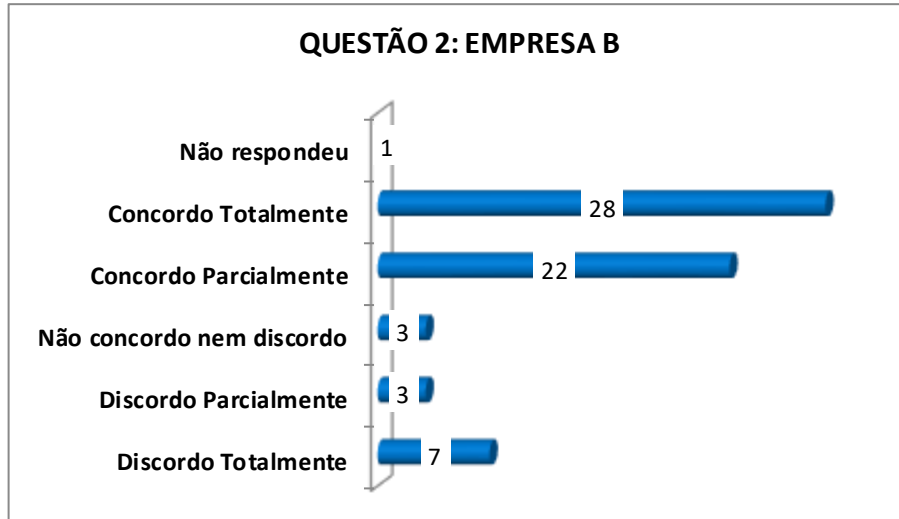


Gráfico 11 – Questão 2 (Empresa B).

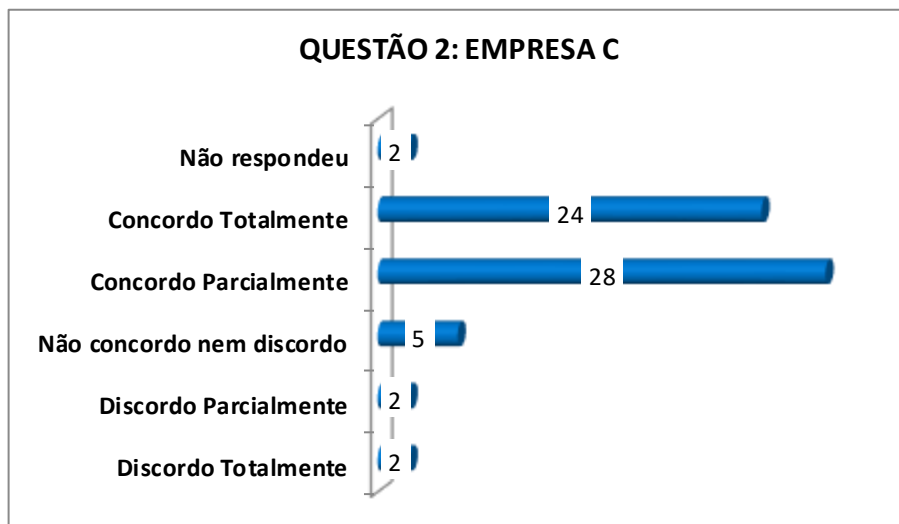


Gráfico 12 – Questão 2 (Empresa C).

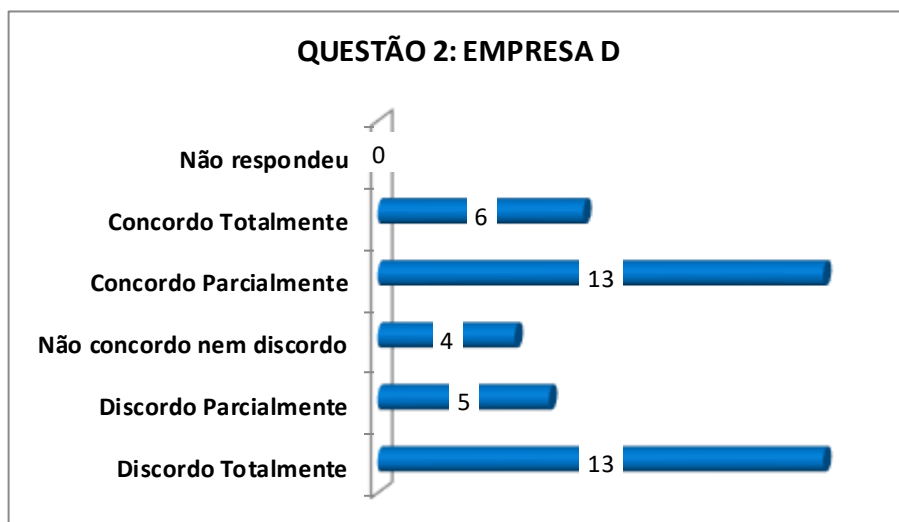


Gráfico 13 – Questão 2 (Empresa D).

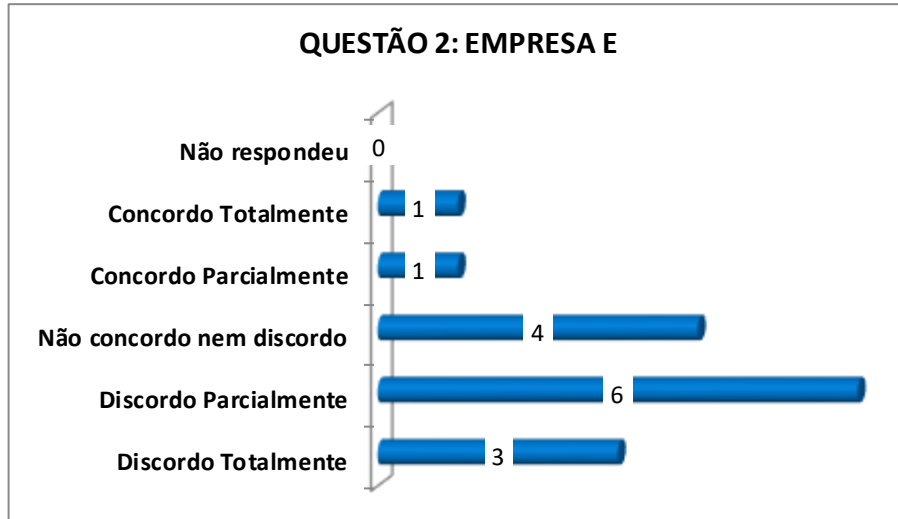


Gráfico 14 – Questão 2 (Empresa E).

Questão 3: Existe uma sistemática para formação de multiplicadores de conhecimento: na empresa A, observa-se que 39 (62,90%) dos colaboradores concordam total ou parcialmente, na empresa B 41 (64,06%), na empresa C 42 (66,66%), na empresa D 14 (34,15%) e na empresa E 4 (26,66%). Nota-se que não existe sistemática institucionalizada para formação de multiplicadores de conhecimento nas empresas pesquisadas, pois somente 69 (28,16%) dos pesquisados concordam totalmente com esta afirmativa conforme aponta os Gráficos de 15 a 19.

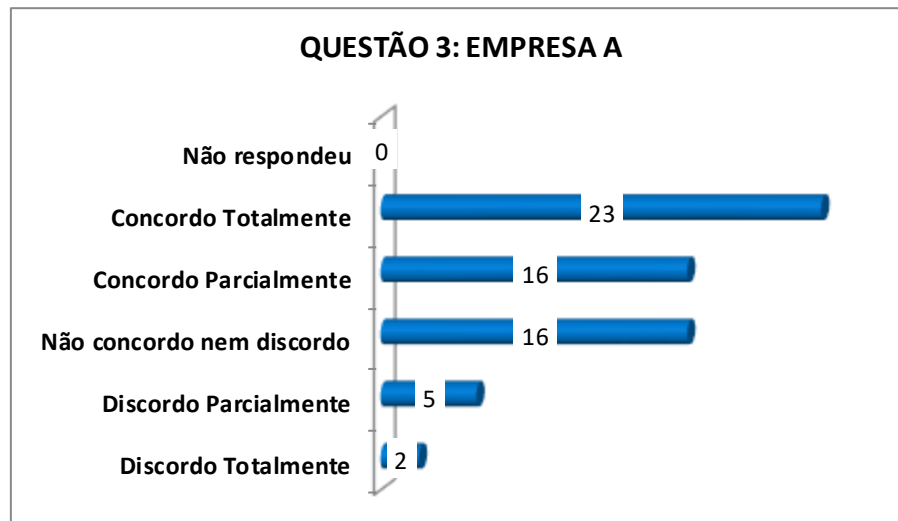


Gráfico 15 – Questão 3 (Empresa A).

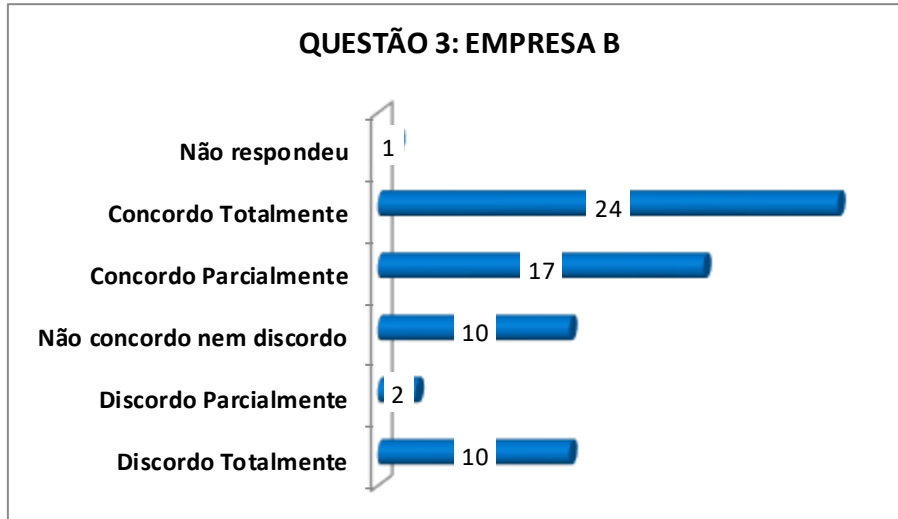


Gráfico 16 – Questão 3 (Empresa B).

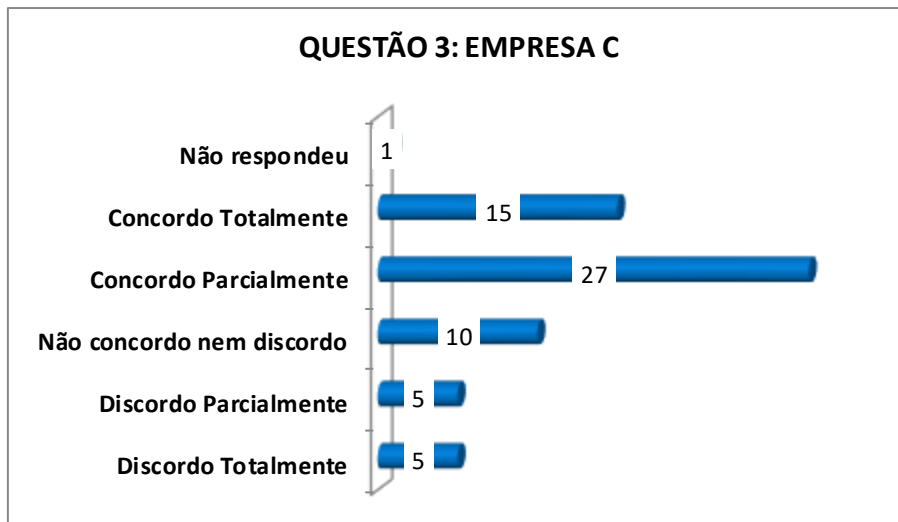


Gráfico 17 – Questão 3 (Empresa C).

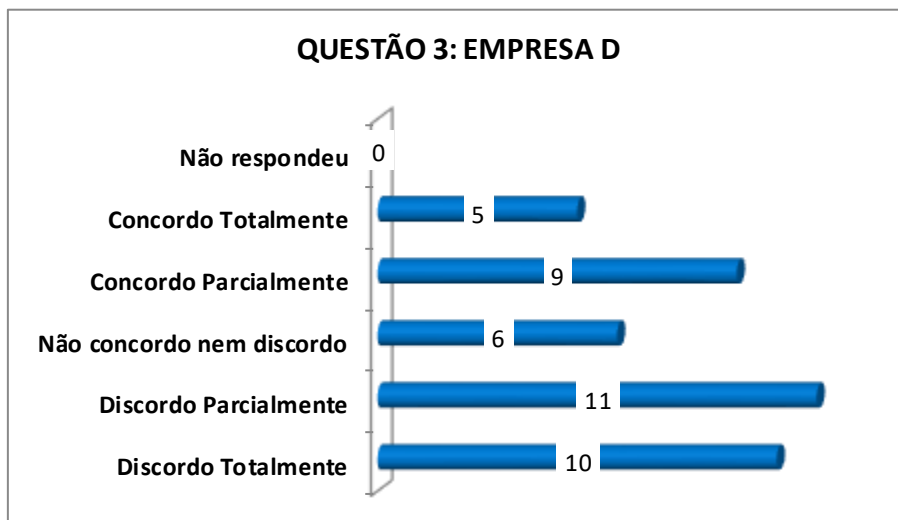


Gráfico 18 – Questão 3 (Empresa D).

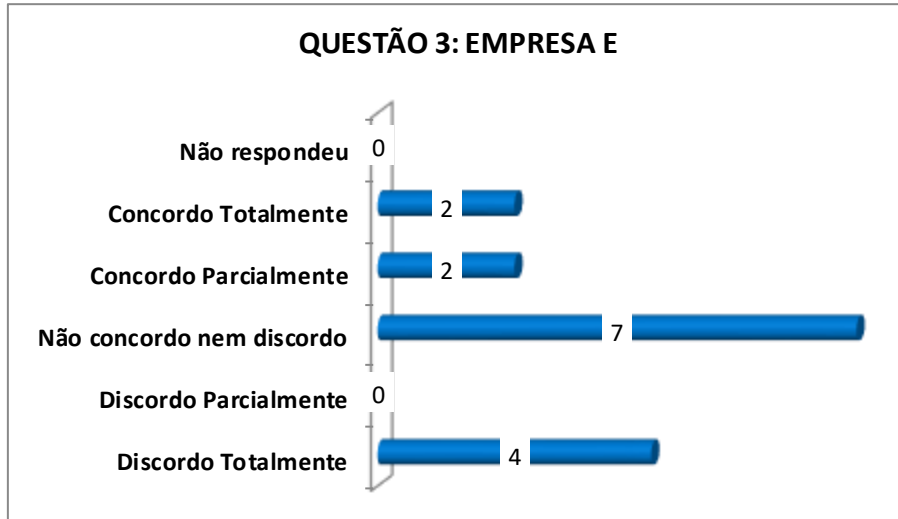


Gráfico 19 – Questão 3 (Empresa E).

Questão 4: Você considera que existe a prática de compartilhamento de conhecimento na empresa: na empresa A, observa-se que 51 (82,26%) dos colaboradores concordam total ou parcialmente, na empresa B 49 (76,56%), na empresa C 53 (84,13%), na empresa D 23 (56,09%) e na empresa E 12 (80%). Percebe-se que existe a prática de compartilhamento de conhecimentos nas empresas segundo os Gráficos de 20 a 24, entretanto ainda não é algo que esteja totalmente implantado, uma vez que somente 94 (38,37%) concordam totalmente.

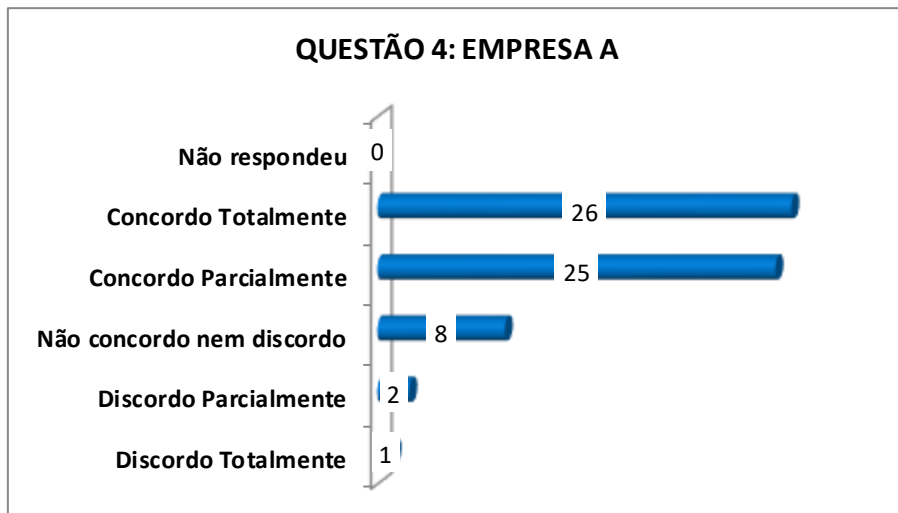


Gráfico 20 – Questão 4 (Empresa A).

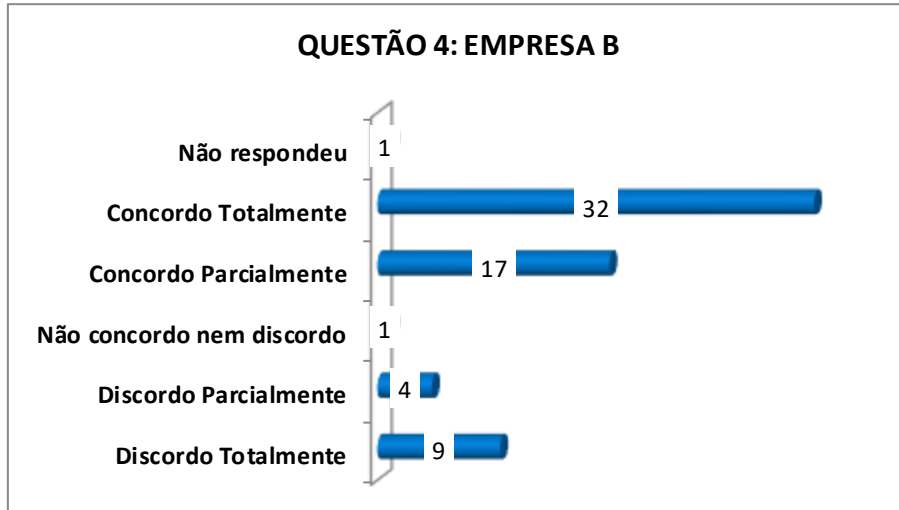


Gráfico 21 – Questão 4 (Empresa B).

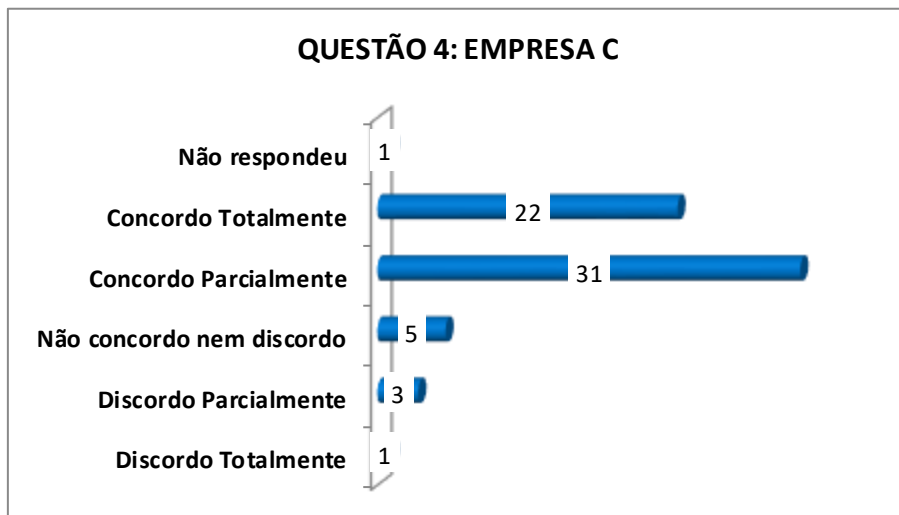


Gráfico 22 – Questão 4 (Empresa C).

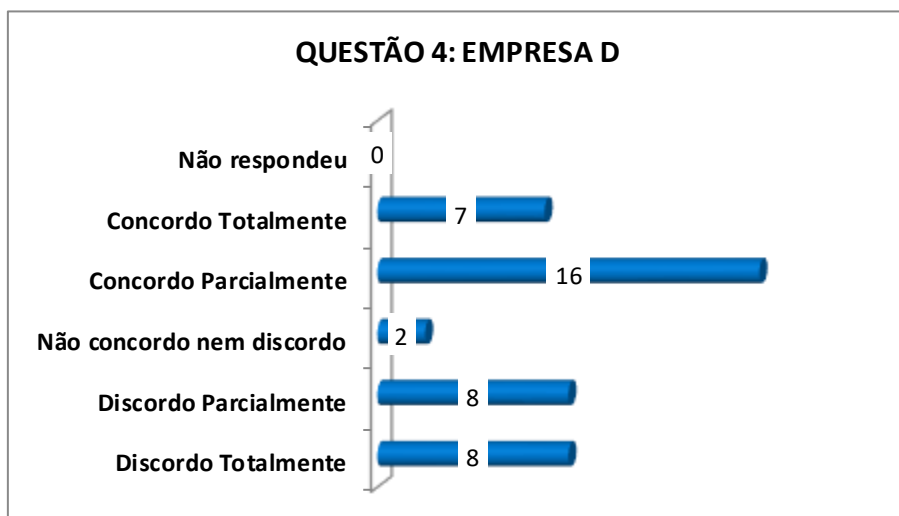


Gráfico 23 – Questão 4 (Empresa D).

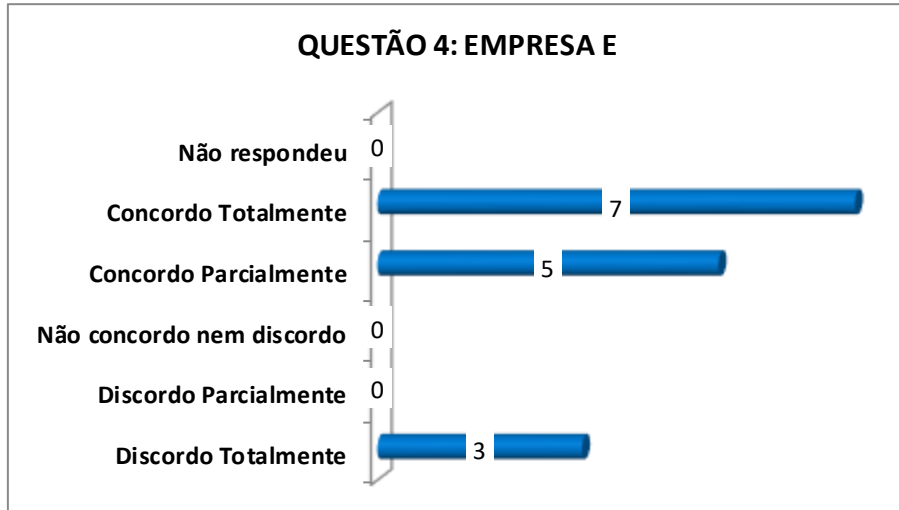


Gráfico 24 – Questão 4 (Empresa E).

Questão 5: A empresa estimula os seus empregados a compartilharem seus conhecimentos: conforme apontado nos Gráficos de 25 a 29, na empresa A, observa-se que 47 (75,80%) dos colaboradores concordam total ou parcialmente, na empresa B 48 (75%), na empresa C 52 (82,54%), na empresa D 17 (41,46%) e na empresa E 18 (53,33%). Sobre estímulo aos empregados para compartilharem seus conhecimentos, somente 78 (31,83%) concordam totalmente que há práticas das empresas neste sentido.

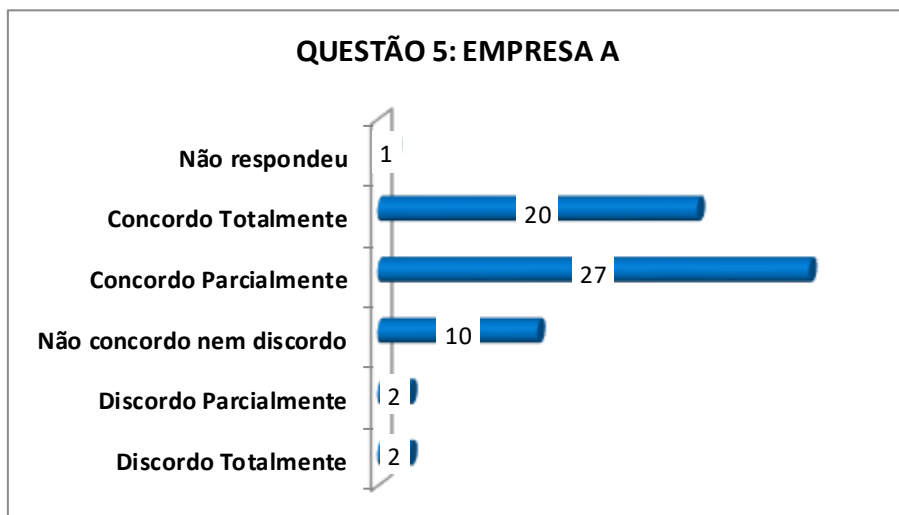


Gráfico 25 – Questão 5 (Empresa A).

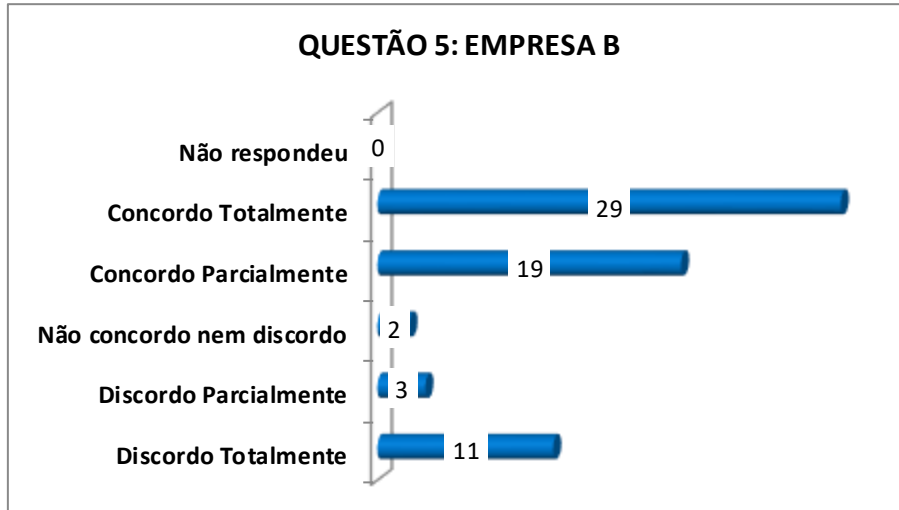


Gráfico 26 – Questão 5 (Empresa B).

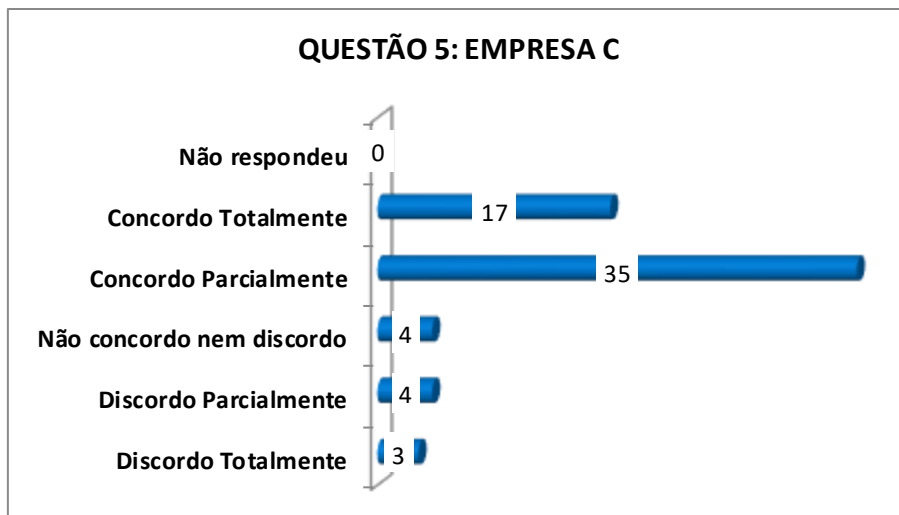


Gráfico 27 – Questão 5 (Empresa C).

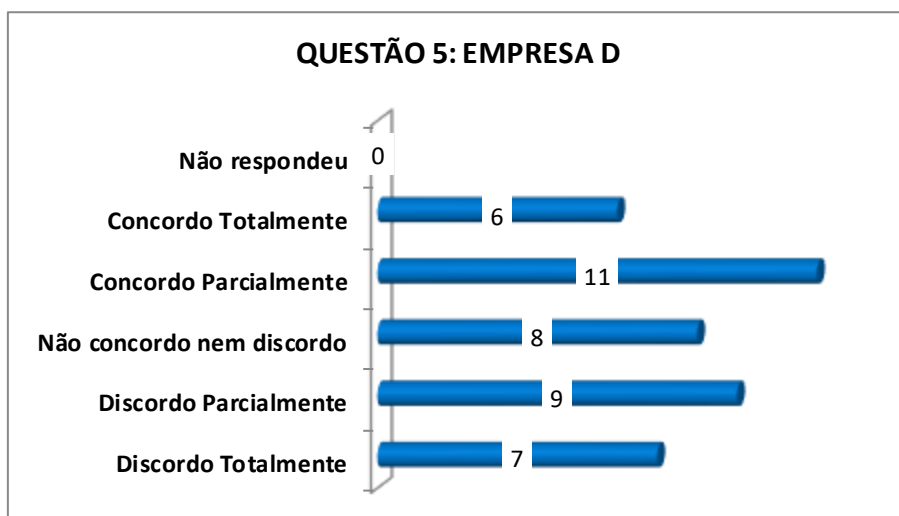


Gráfico 28 – Questão 5 (Empresa D).

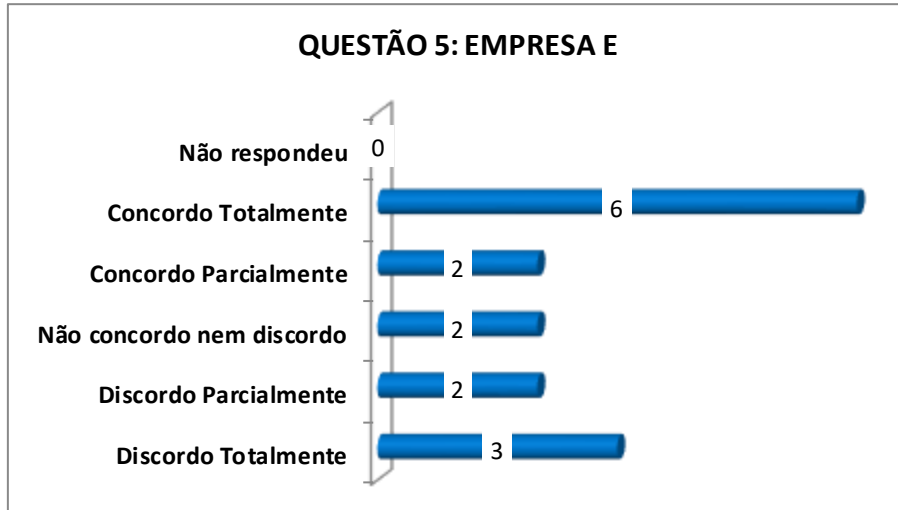


Gráfico 29 – Questão 5 (Empresa E).

Questão 6: *Você se sente motivado a compartilhar seus conhecimentos*: na empresa A, observa-se que 43 (69%) dos colaboradores concordam total ou parcialmente, na empresa B 49 (76,56%), na empresa C 51 (80,95%), na empresa D 24 (58,54%) e na empresa E 10 (66,67%) conforme demonstra os Gráficos de 30 a 34. Nota-se que somente 103 dos colaboradores pesquisados, o que representa 42,02% da amostra, se sentem totalmente motivados em compartilhar seus conhecimentos.

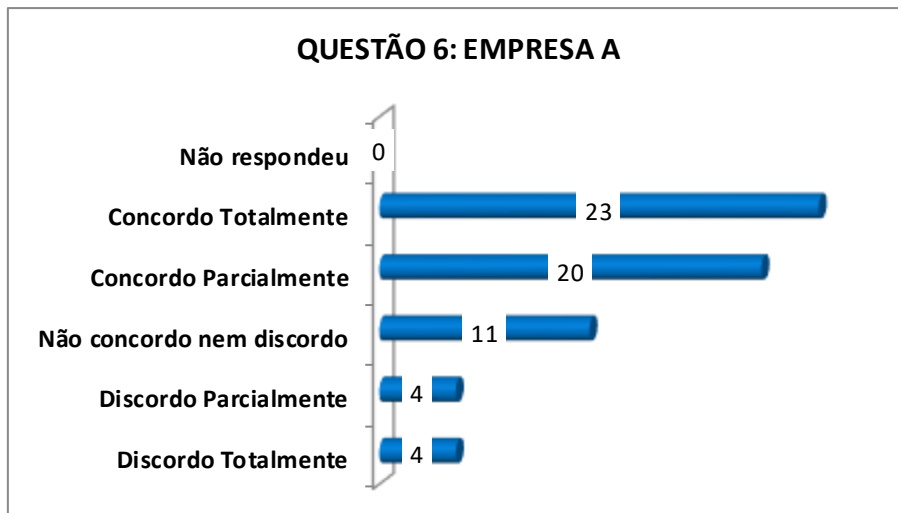


Gráfico 30 – Questão 6 (Empresa A).

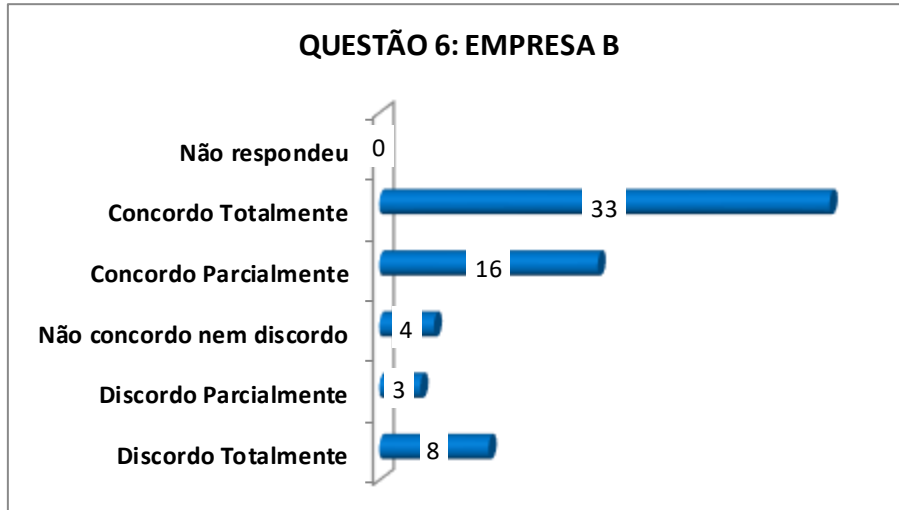


Gráfico 31 – Questão 6 (Empresa B).

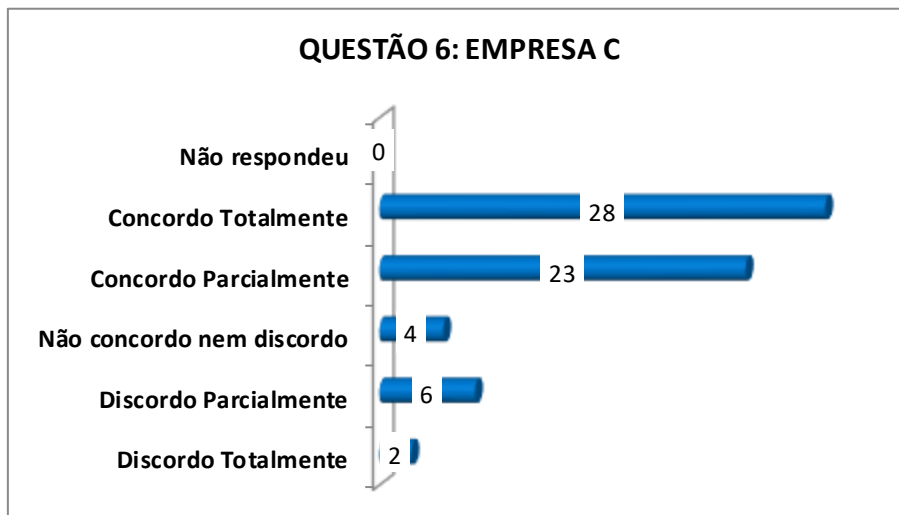


Gráfico 32 – Questão 6 (Empresa C).

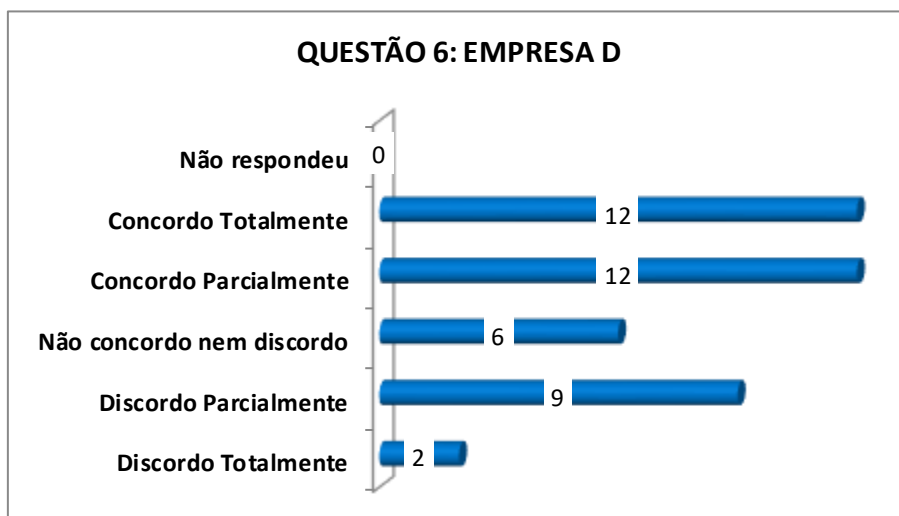


Gráfico 33 – Questão 6 (Empresa D).

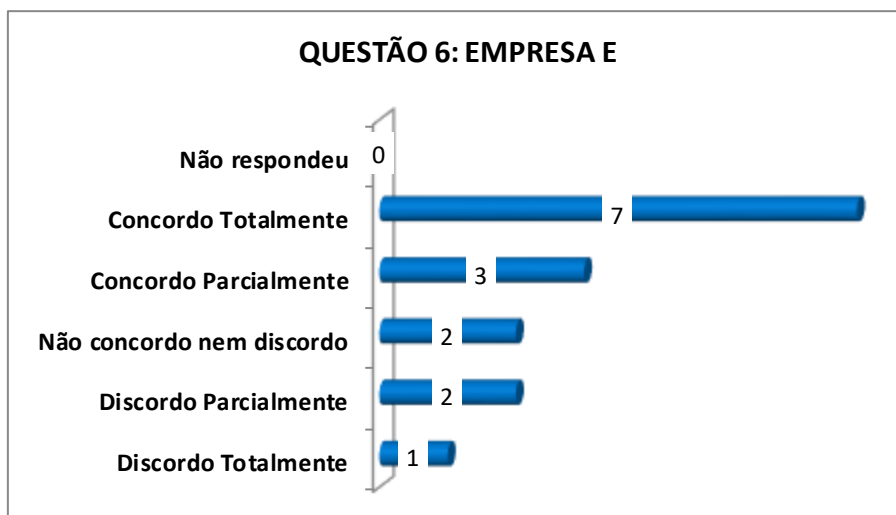


Gráfico 34 – Questão 6 (Empresa E).

Questão 7: *Você considera que as lideranças estão envolvidas neste contexto:* na empresa A, observa-se que 56 (90,32%) dos colaboradores concordam total ou parcialmente, na empresa B 48 (75%), na empresa C 49 (77,78%), na empresa D 18 (43,90%) e na empresa E 6 (40%) de acordo com Gráficos de 35 a 39. Sobre as lideranças, somente 89 dos colaboradores pesquisados, representando 36,33%, percebem o envolvimento total das lideranças quanto à gestão do conhecimento na empresa.

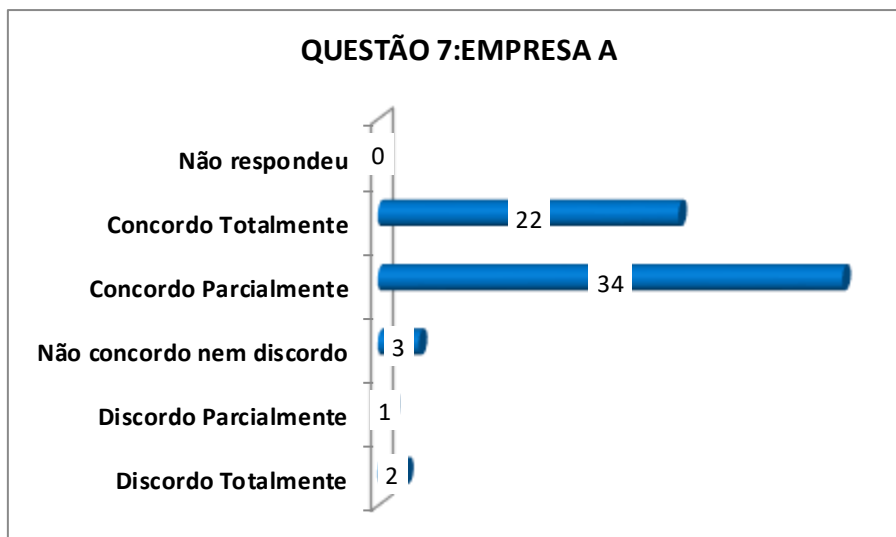


Gráfico 35 – Questão 7 (Empresa A).

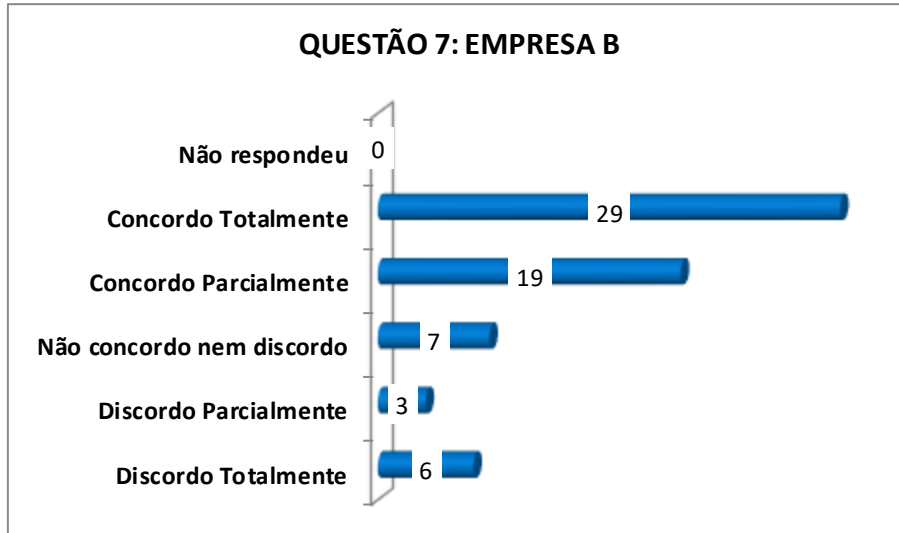


Gráfico 36 – Questão 7 (Empresa B).

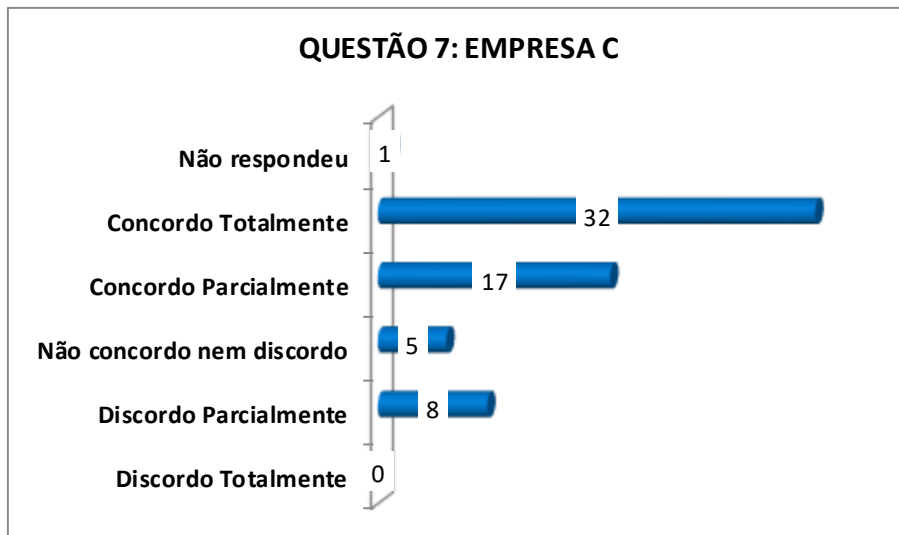


Gráfico 37 – Questão 7 (Empresa C).

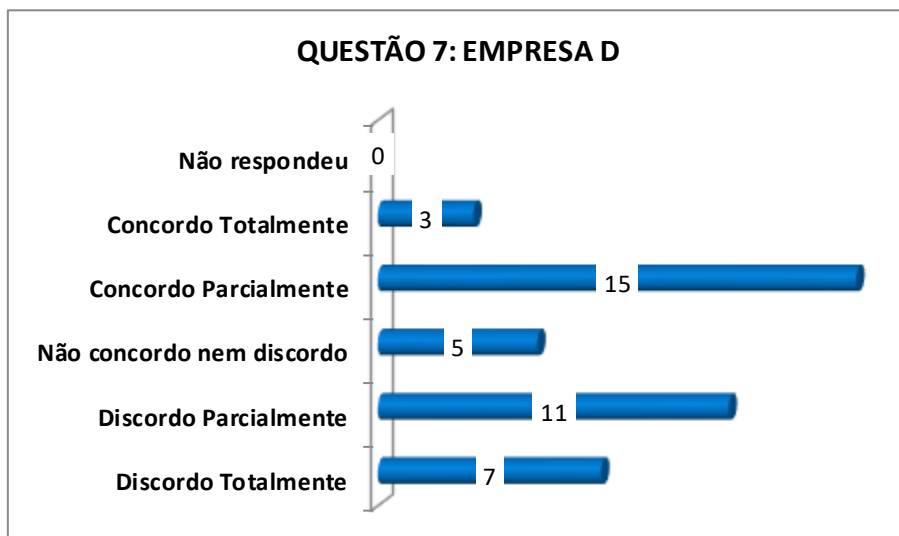


Gráfico 38 – Questão 7 (Empresa D).

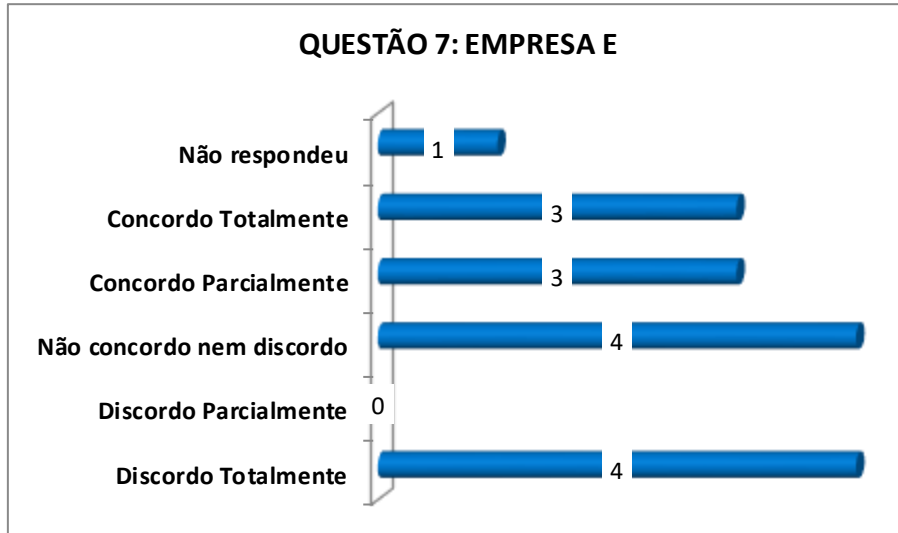


Gráfico 39 – Questão 7 (Empresa E).

Questão 8: *Você considera que o conhecimento das áreas é disseminado para todos da empresa:* nos Gráficos de 40 a 44, observa-se que na empresa A, 38 (61,29%) dos colaboradores concordam total ou parcialmente, na empresa B 42 (65,62%), na empresa C 45 (71,43%), na empresa D 17 (41,46%) e na empresa E 6 (40%). Constata-se então que dos colaboradores pesquisados, somente 58 (23,67%) da amostra, concordam totalmente que há a disseminação dos conhecimentos entre as áreas nas empresas.

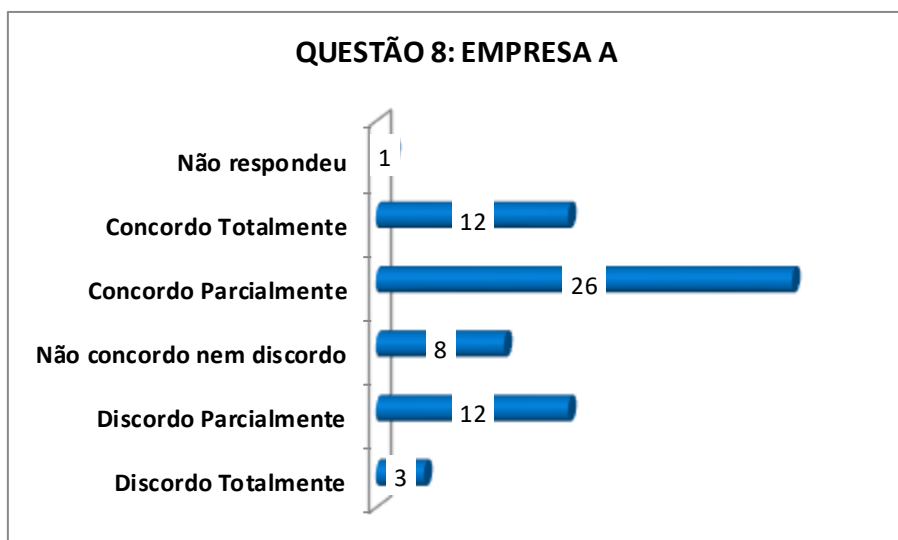


Gráfico 40 – Questão 8 (Empresa A).

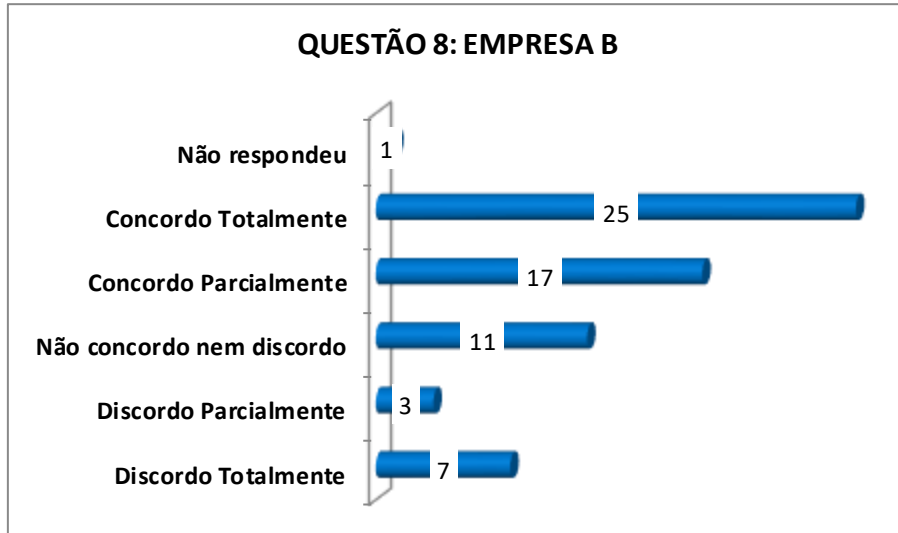


Gráfico 41 – Questão 8 (Empresa B).

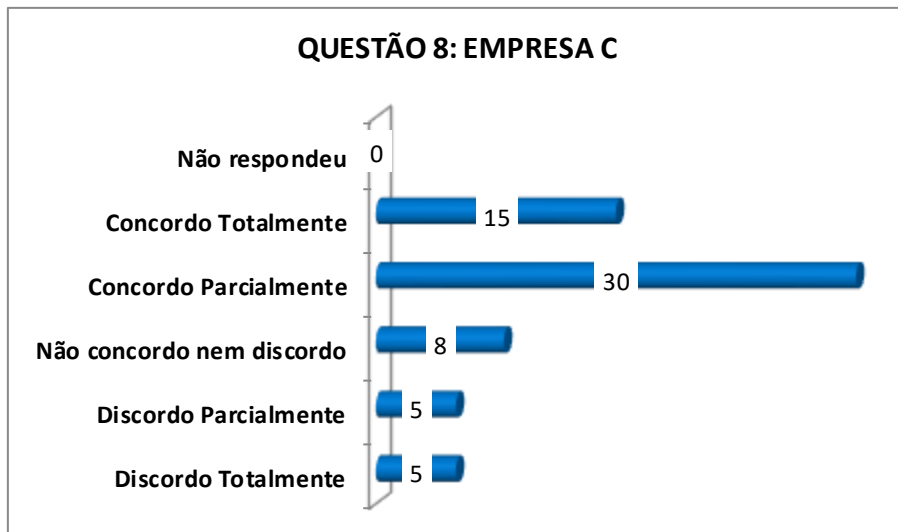


Gráfico 42 – Questão 8 (Empresa C).

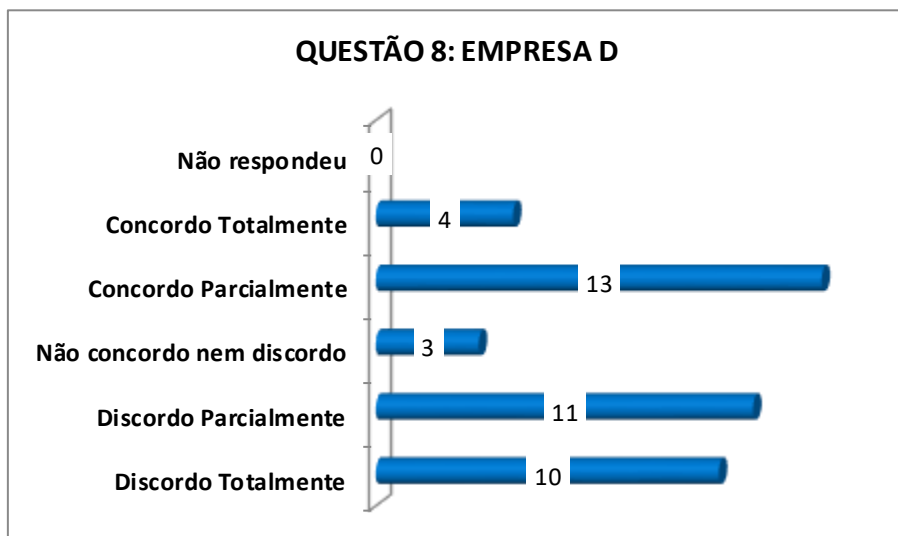


Gráfico 43 – Questão 8 (Empresa D).

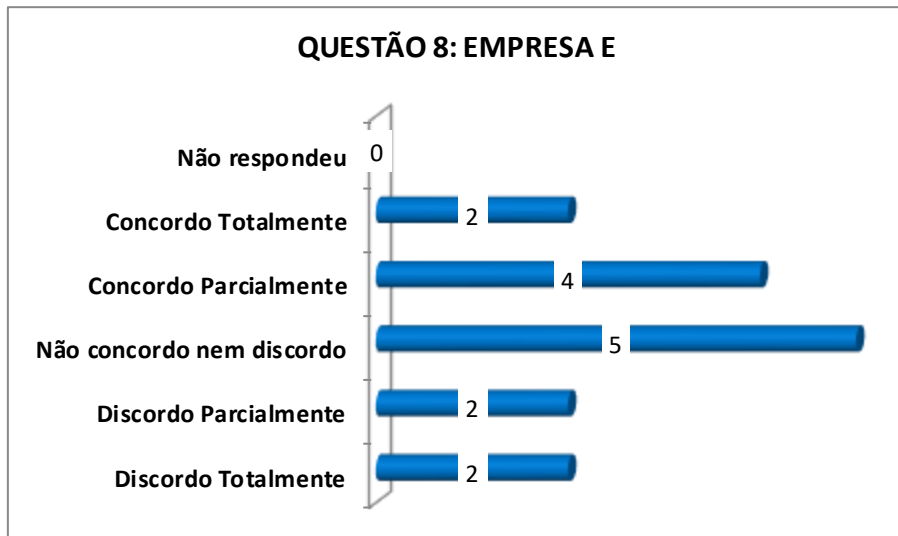


Gráfico 44 – Questão 8 (Empresa E).

Questão 9: A disseminação do conhecimento na empresa acontece através de: 203 (82,86%) dos respondentes apontaram treinamento como uma das principais formas de disseminação do conhecimento nas empresas, seguidos de campanhas 179 (73,06%), reuniões 170 (69,39%), palestras 145 (59,18%), workshops 52 (21,22%) e seminários 45 (18,37%). Desta forma identifica-se que as principais ferramentas utilizadas pelas empresas para disseminação do conhecimento são treinamentos, campanhas, reuniões e palestras, conforme aponta o Gráfico 45.

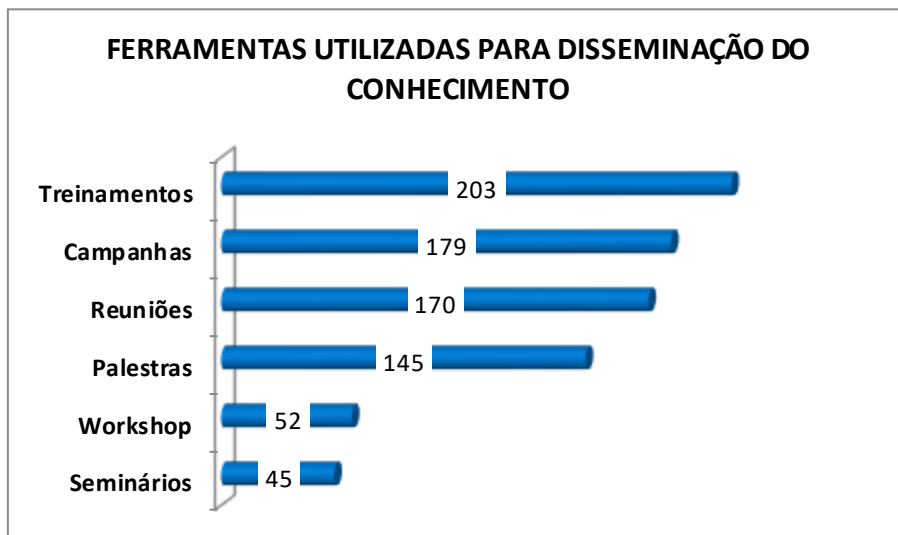


Gráfico 45 – Questão 9 (Colaboradores).

Questão 10: Os meios de comunicação utilizados para disseminação do conhecimento na empresa: conforme Gráfico 46, os meios de comunicação mais utilizados pelas empresas para disseminação do conhecimento são encontros presenciais, informes e e-mails. A educação à distância (EAD) ainda não é uma prática muito utilizada pelas empresas.

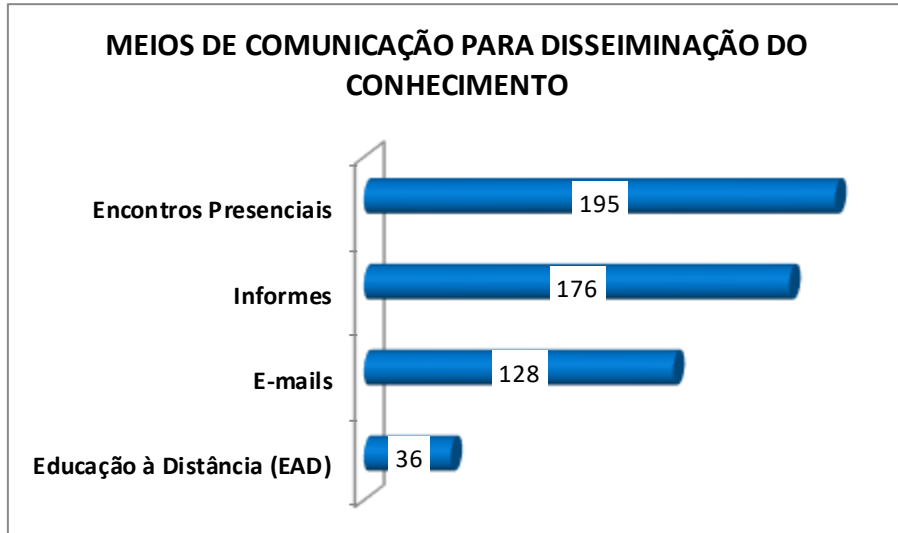


Gráfico 46 – Questão 10 (Colaboradores).

Questão 11: Você recebeu treinamento e orientações quando entrou na empresa:

na empresa A, observa-se que 57 (91,93%) dos colaboradores concordam total ou parcialmente, na empresa B 58 (93,55%), na empresa C 62 (98,41%), na empresa D 31 (75,61%) e na empresa E 13 (86,67%). De modo geral as empresas têm orientado os colaboradores quando da admissão do mesmo na empresa, uma vez que 221 (90,20%) dos respondentes concordam total ou parcialmente quanto a esta questão (Gráficos de 47 a 51).

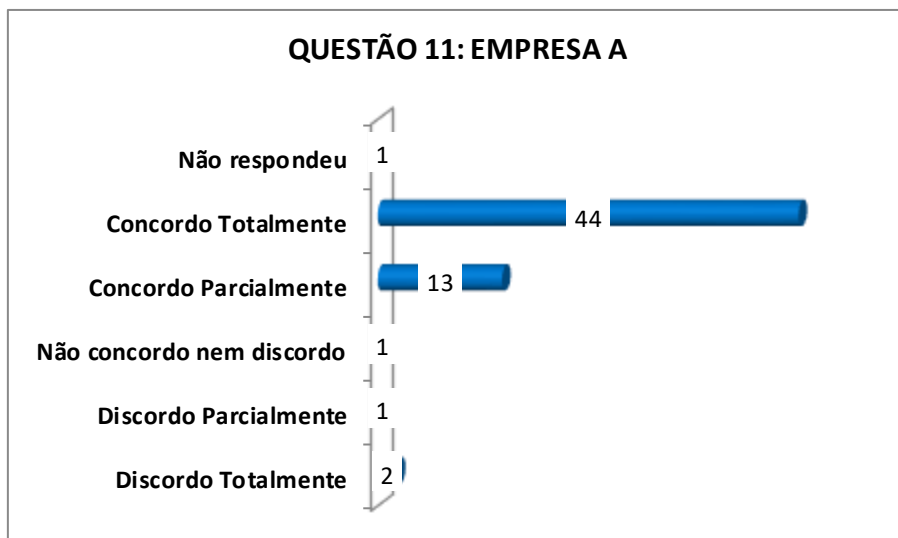


Gráfico 47 – Questão 11 (Empresa A).

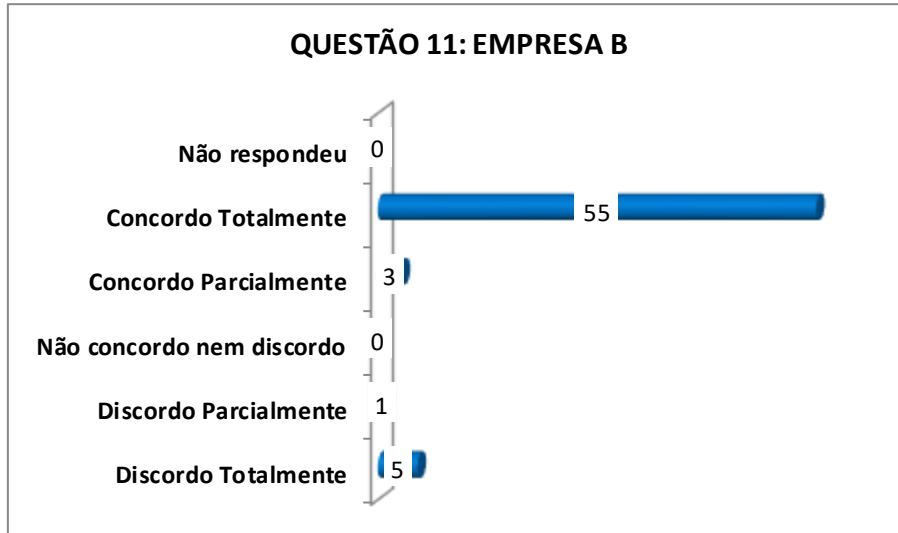


Gráfico 48 – Questão 11 (Empresa B).

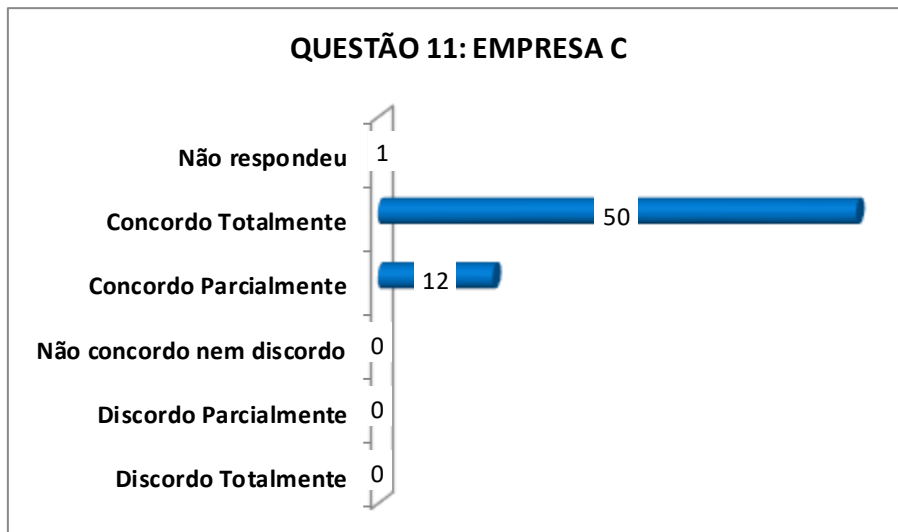


Gráfico 49 – Questão 11 (Empresa C).

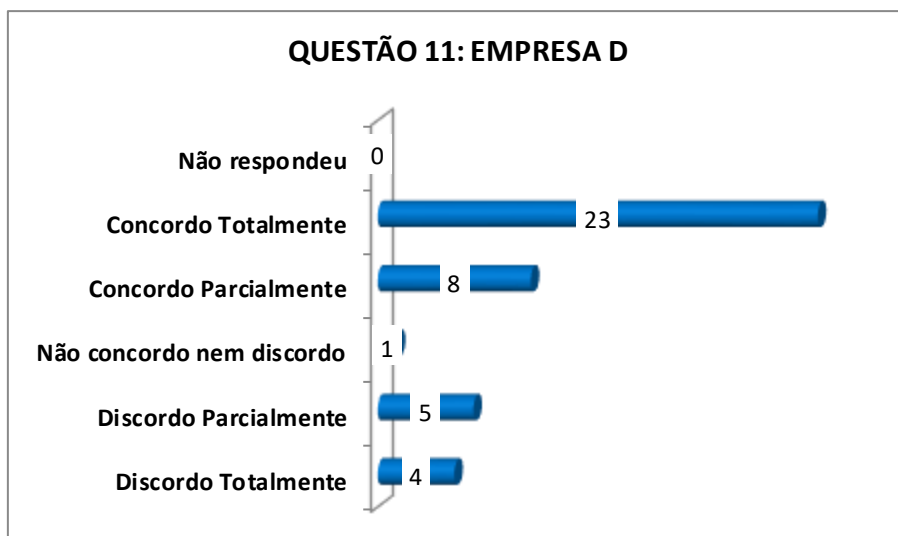


Gráfico 50 – Questão 11 (Empresa D).

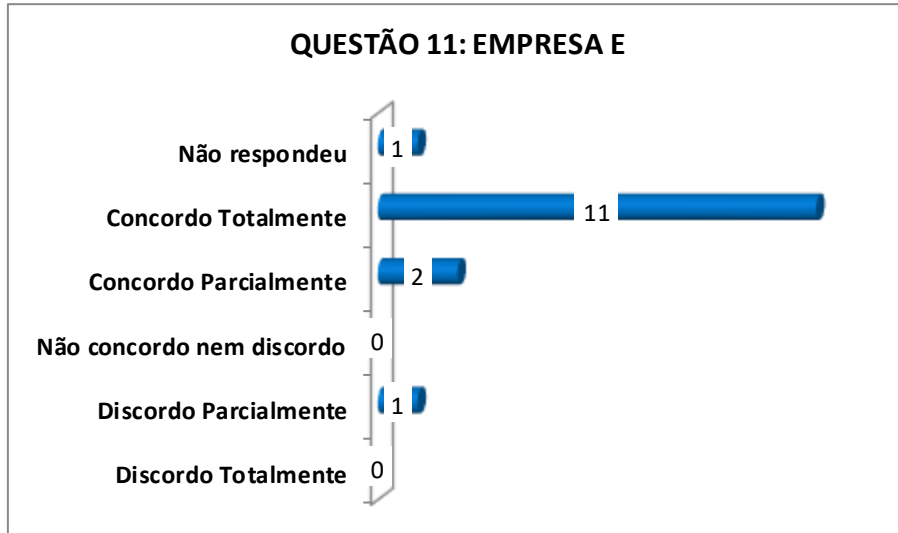


Gráfico 51 – Questão 11 (Empresa E).

Questão 12: Existe transferência de conhecimento quando um novo serviço é iniciado: na empresa A, observa-se que 59 (95,16%) dos colaboradores concordam total ou parcialmente, na empresa B 53 (82,81%), na empresa C 54 (85,71%), na empresa D 29 (70,73%) e na empresa E 12 (80%). As empresas têm buscado transferir conhecimento quando um novo serviço é iniciado, entretanto não é algo que esteja totalmente difundido uma vez que somente 115 respondentes (46,94%) concordam totalmente com esta prática como podemos notar nos Gráficos de 52 a 56.

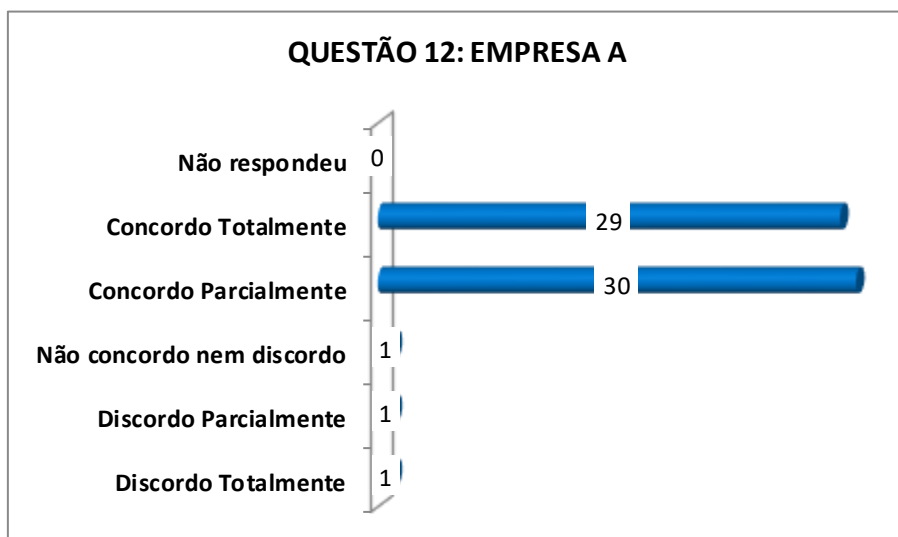


Gráfico 52 – Questão 12 (Empresa A).

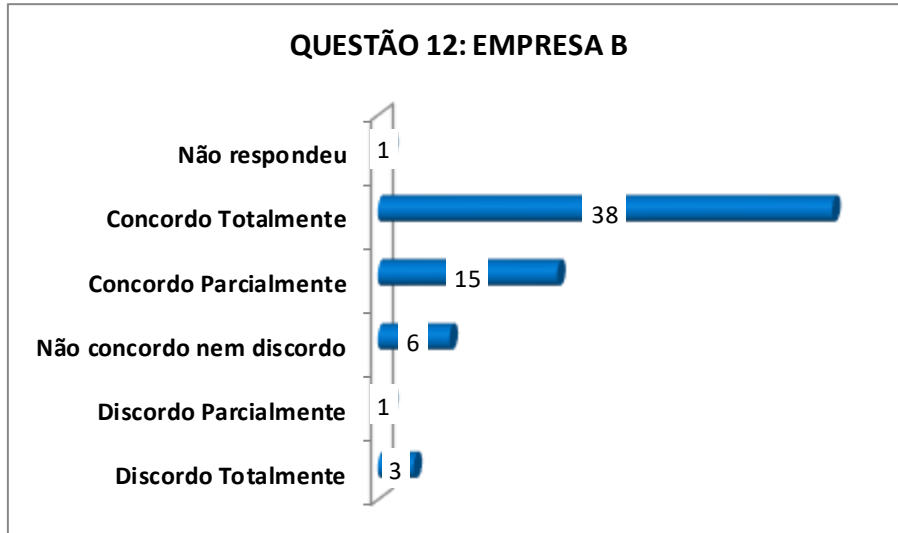


Gráfico 53 – Questão 12 (Empresa B).

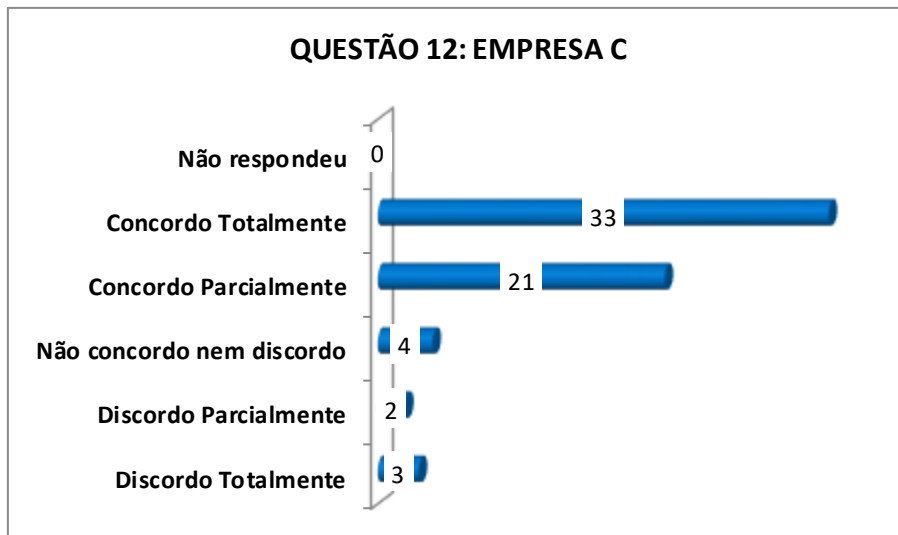


Gráfico 54 – Questão 12 (Empresa C).

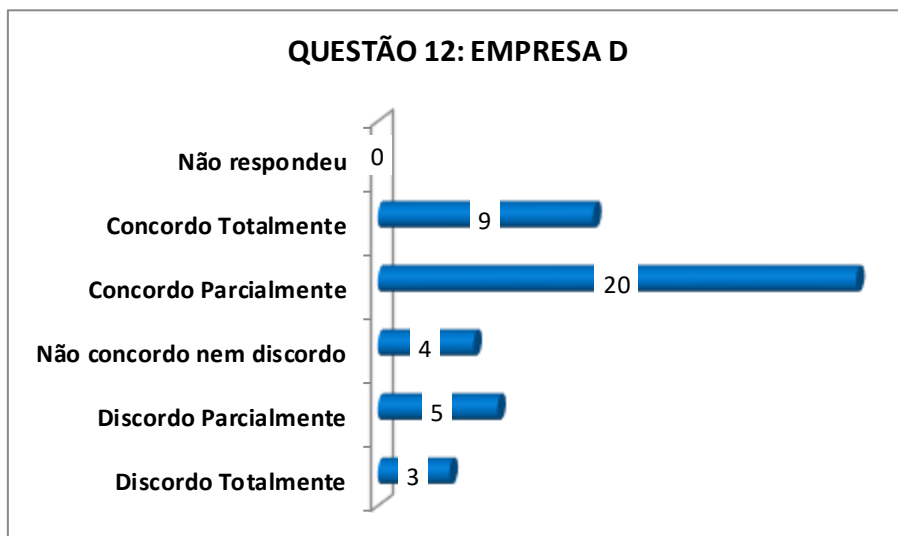


Gráfico 55 – Questão 12 (Empresa D).

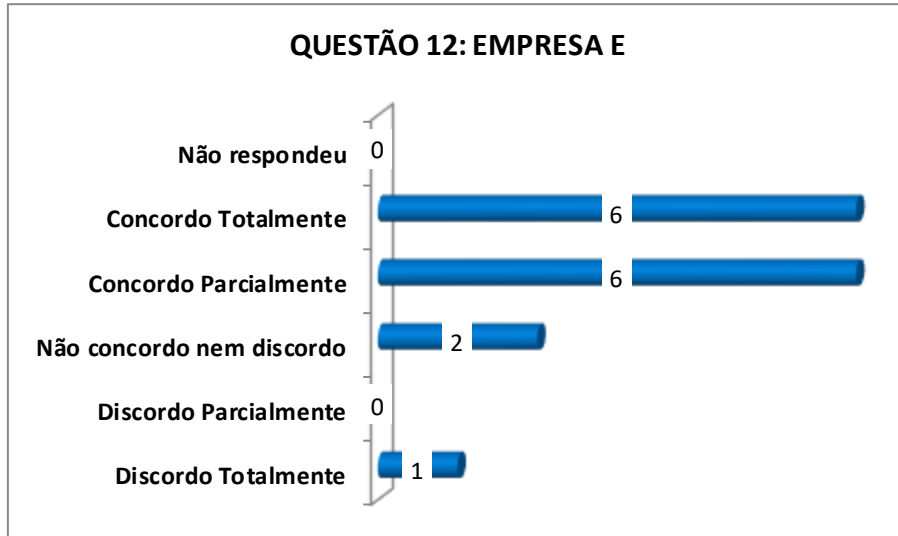


Gráfico 56 – Questão 12 (Empresa E).

Questão 13: Existe sistemática de formação de um substituto caso haja movimentação de um funcionário: na empresa A, constatou-se que 47 (75,80%) dos colaboradores concordam total ou parcialmente, na empresa B 53 (82,81%), na empresa C 49 (77,78%), na empresa D 24 (58,54%) e na empresa E 10 (66,67%). Embora haja ações da empresa quanto à formação de substituto em casos de movimentações de funcionários, nota-se que esta sistemática ainda não está implementada em sua totalidade, pois somente 96 (39,18%) dos respondentes concordam totalmente com esta afirmação, de acordo com o que se observa nos Gráficos de 57 a 61.

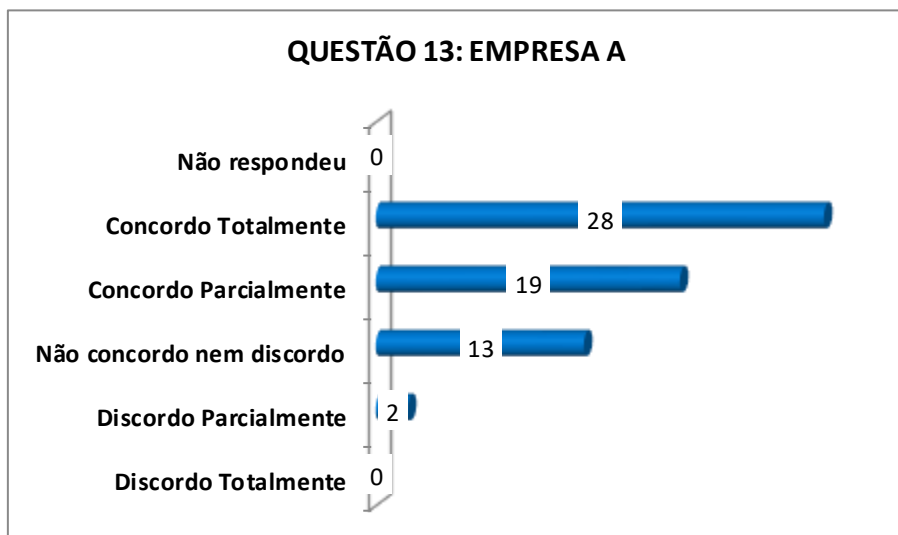


Gráfico 57 – Questão 13 (Empresa A).

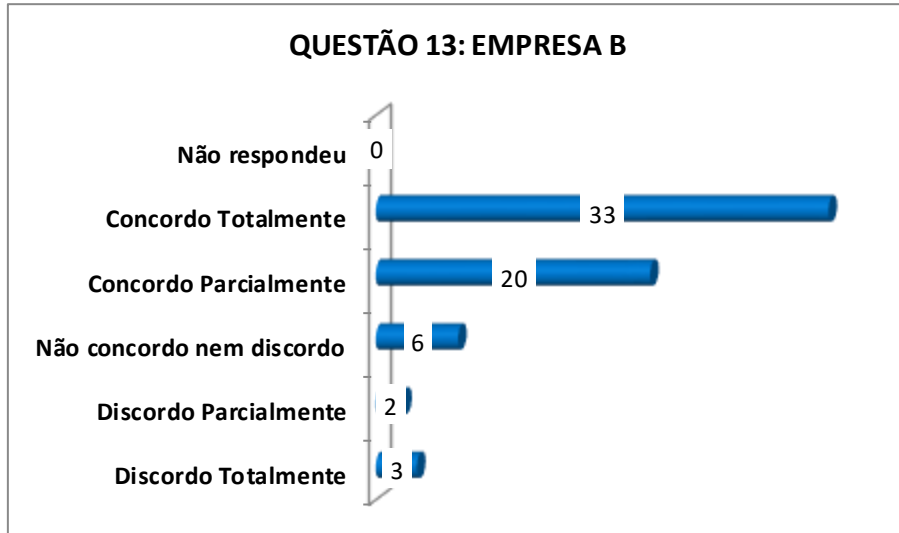


Gráfico 58 – Questão 13 (Empresa B).

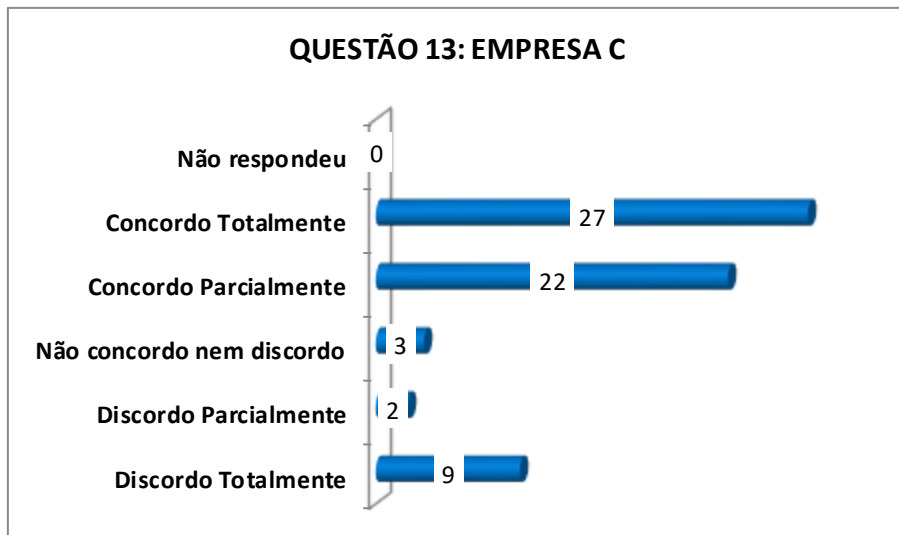


Gráfico 59 – Questão 13 (Empresa C).

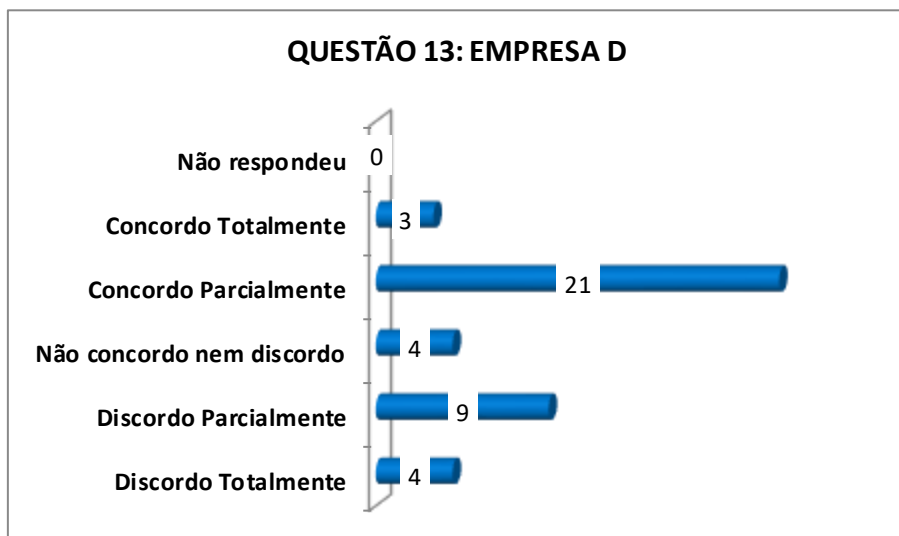


Gráfico 60 – Questão 13 (Empresa D).

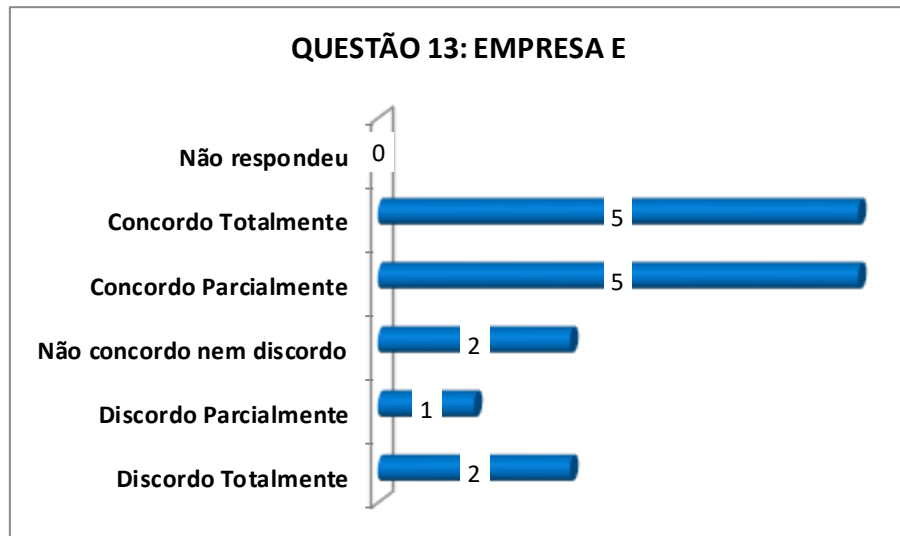


Gráfico 61 – Questão 13 (Empresa E).

Questão 14: *Você considera que existem fatores que interferem no processo de compartilhamento e disseminação do conhecimento na empresa:* na empresa A, observa-se que 42 (62,74%) dos colaboradores concordam total ou parcialmente, na empresa B 31 (48,44%), na empresa C 45 (71,43%), na empresa D 31 (75,61%) e na empresa E 9 (60%). O que se percebe é que 158 (64,49%) dos respondentes entendem que existem fatores que interferem no processo de compartilhamento e disseminação do conhecimento nas empresas (Gráficos de 62 a 66).

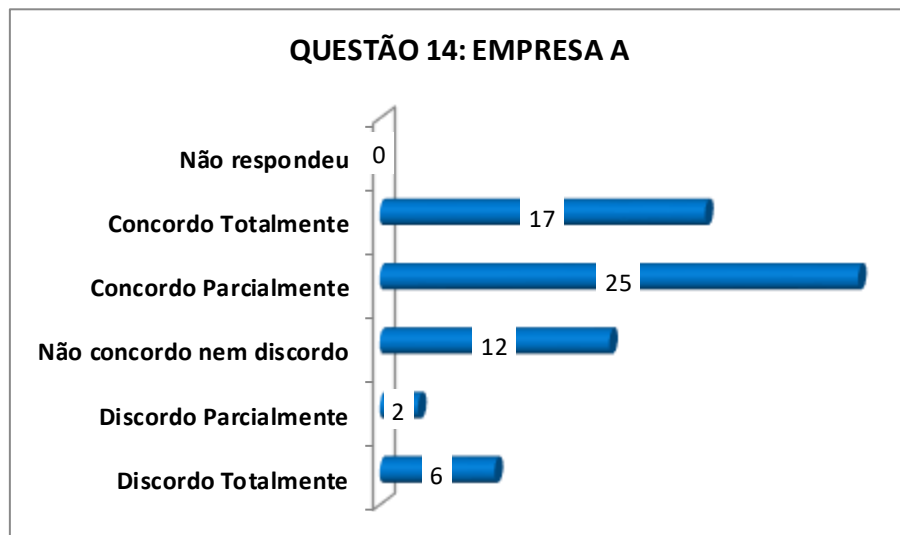


Gráfico 62 – Questão 14 (Empresa A).

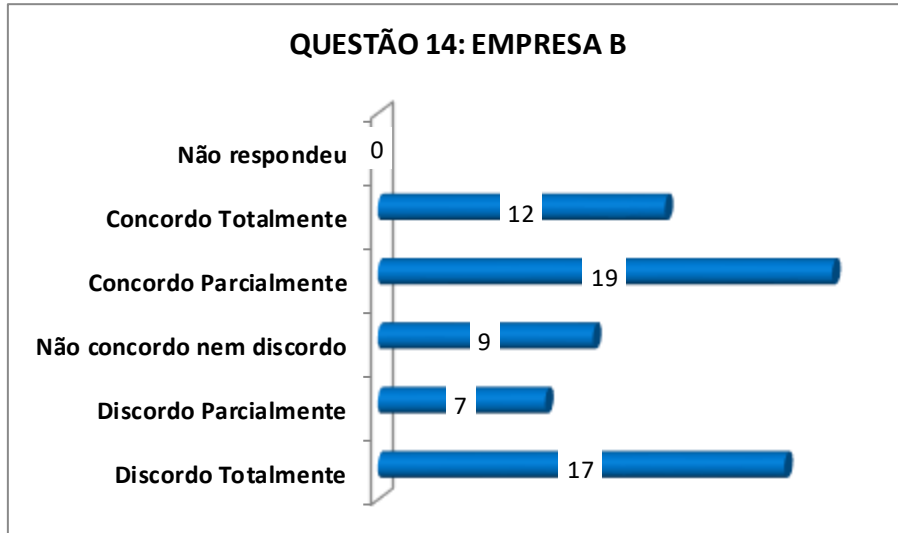


Gráfico 63 – Questão 14 (Empresa B).

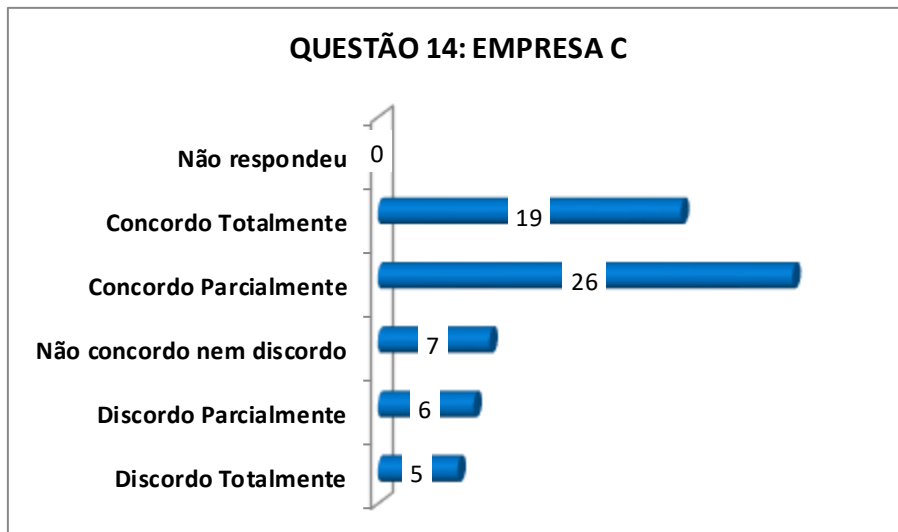


Gráfico 64 – Questão 14 (Empresa C).

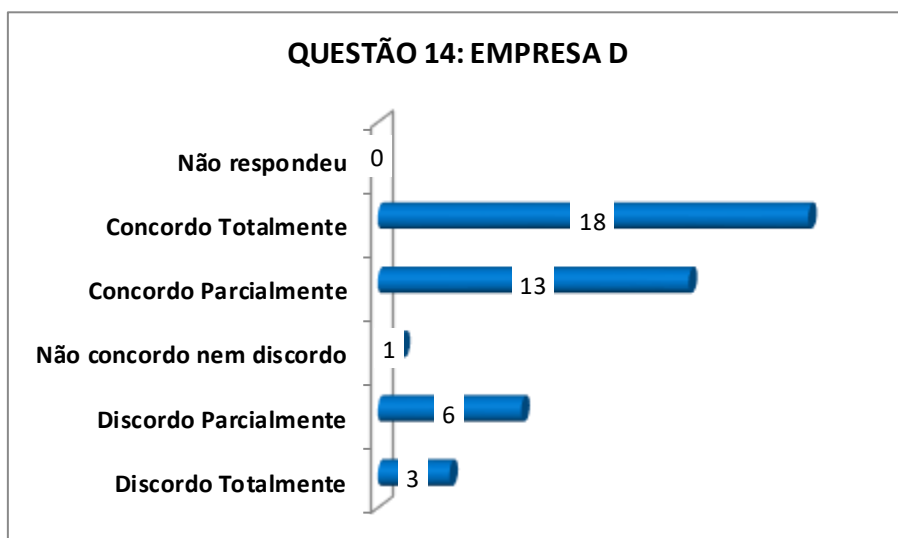


Gráfico 65 – Questão 14 (Empresa D).

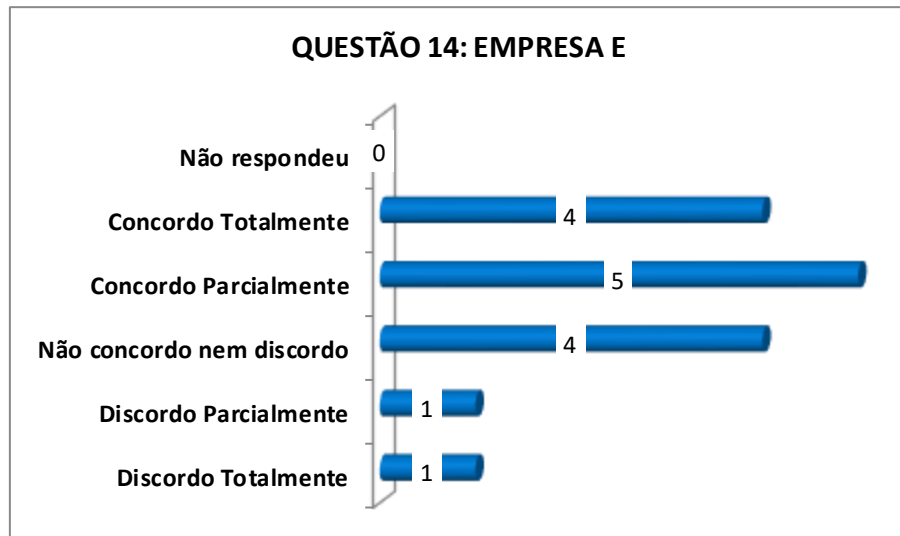


Gráfico 66 – Questão 14 (Empresa E).

Questão 15: Você poderia citar pelo menos três fatores que você considera que interferem no processo de compartilhamento e disseminação do conhecimento na empresa:

De acordo com os respondentes, os 10 maiores fatores que interferem no processo de compartilhamento e disseminação do conhecimento nas empresas são: problemas de comunicação, falta de tempo, falta de investimentos, incentivos e oportunidades, falta de qualificação e capacitação, falta de motivação, falta de visão e planejamento, falta de integração entre os setores e trabalho em equipe, pouca aplicação de campanhas, palestras e reuniões, falta de envolvimento das lideranças e foco na produção, conforme demonstrado no Gráfico 67.

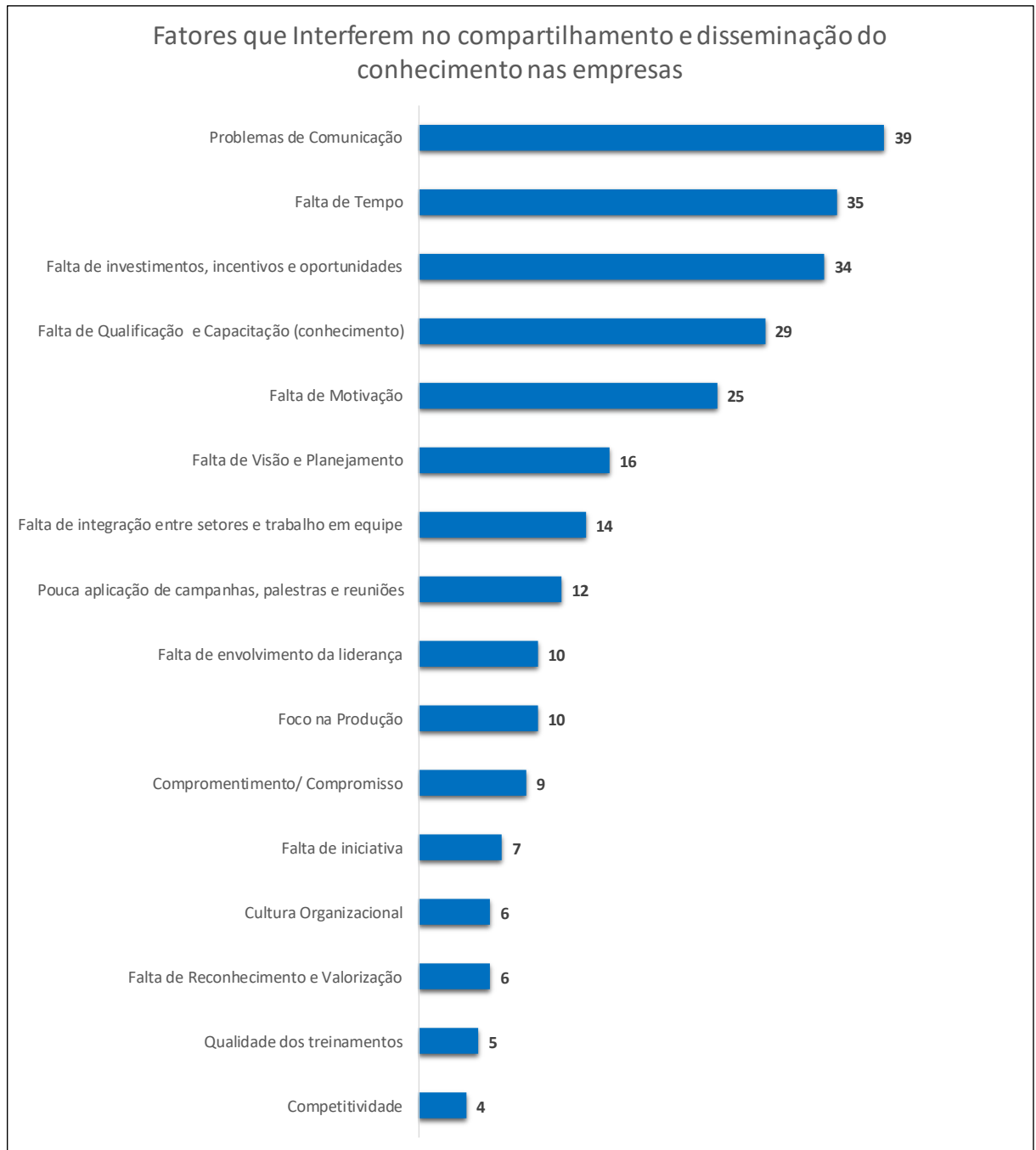


Gráfico 67 – Questão 15 (Colaboradores).

4.3.2 Lideranças

As questões aplicadas para diagnóstico dos principais fatores que interferem na gestão do conhecimento e no compartilhamento e disseminação do conhecimento entre os colaboradores, bem como verificar a percepção das lideranças quanto a este processo foram as mesmas aplicadas aos colaboradores, as quais os resultados serão apresentados a seguir.

Questão 1: Existe uma política voltada para a gestão do conhecimento na empresa em que você trabalha: Com base no Gráfico 68, nota-se que nas empresas pesquisadas há políticas voltadas para a gestão do conhecimento, pois 14 dos pesquisados (53,85%), concordam total ou parcialmente, porém convém mencionar que 5 dos respondentes, que representa 19,23% da amostra discorda totalmente com esta afirmativa.

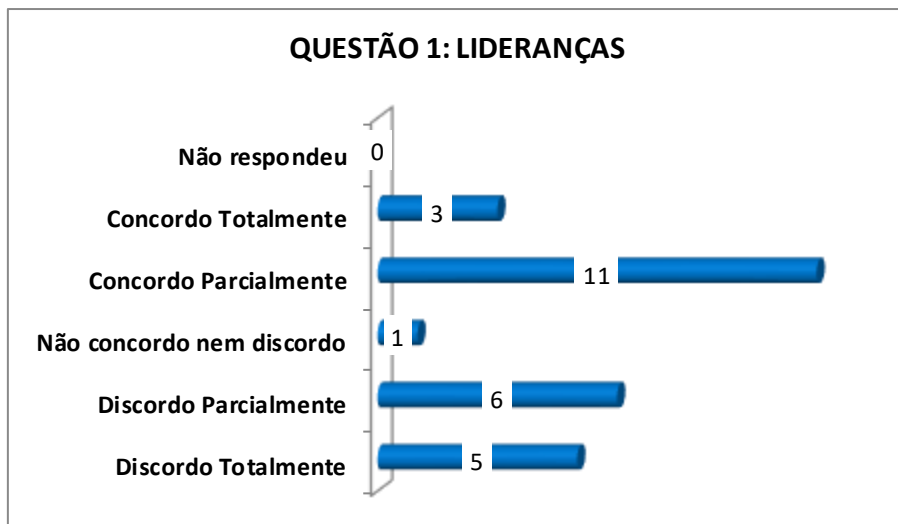


Gráfico 68 – Questão 1 (Lideranças).

Questão 2: Você conhece esta política: observa-se que 14 (53,85%) das lideranças concordam total ou parcialmente com esta questão. Desta forma, percebe-se que as lideranças tiveram acesso às políticas voltadas para a gestão do conhecimento nas empresas de acordo com o Gráfico 69, entretanto não há uma difusão completa desta até mesmo entre as lideranças, pois dos pesquisados somente 3 (11,54%) concordam totalmente com esta afirmativa.

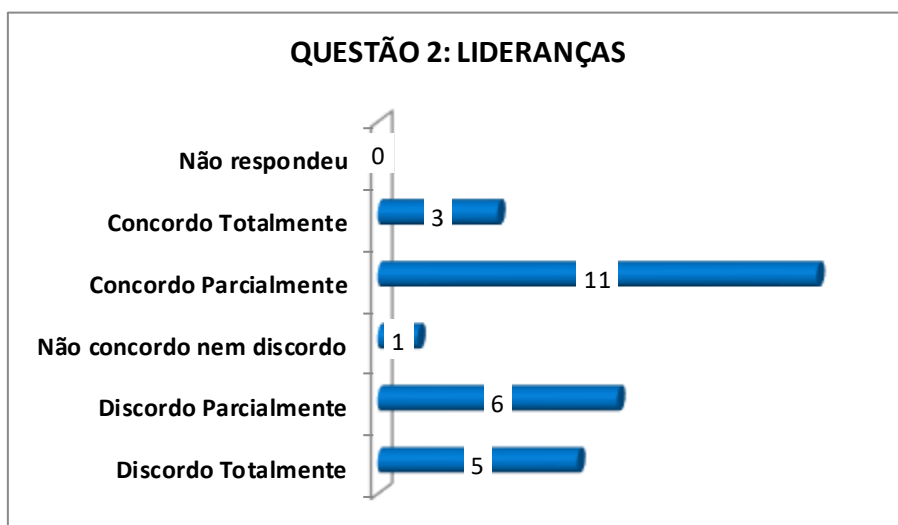


Gráfico 69 – Questão 2 (Lideranças).

Questão 3: Existe uma sistemática para formação de multiplicadores de conhecimento: nota-se que não existe sistemática institucionalizada para formação de multiplicadores de conhecimento nas empresas pesquisadas, pois somente 4 lideranças (15,38%) concordam totalmente com esta afirmativa conforme aponta o Gráfico 70.

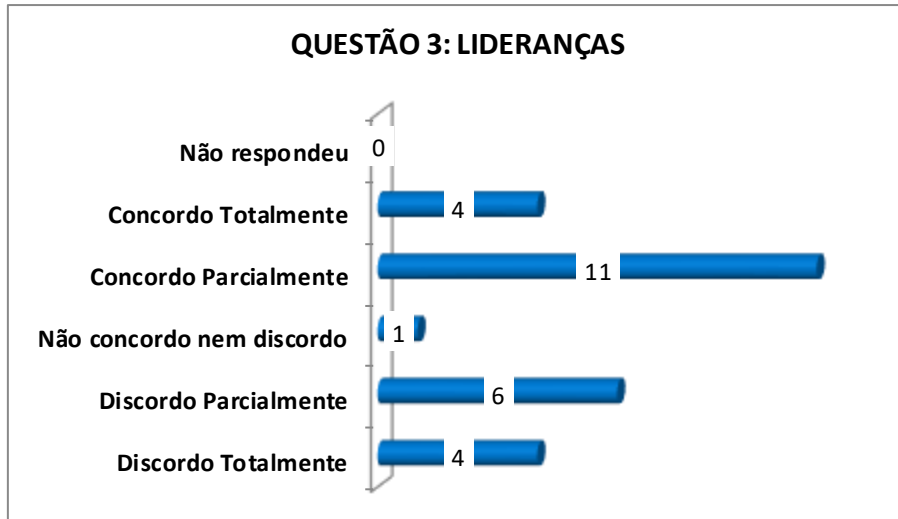


Gráfico 70 – Questão 3 (Lideranças).

Questão 4: Você considera que existe a prática de compartilhamento de conhecimento na empresa: percebe-se que existe a prática de compartilhamento de conhecimentos nas empresas segundo o que aponta o Gráfico 71, entretanto ainda não é algo que esteja totalmente implantado, uma vez que somente 4 dos pesquisados (15,38%) concordam totalmente.

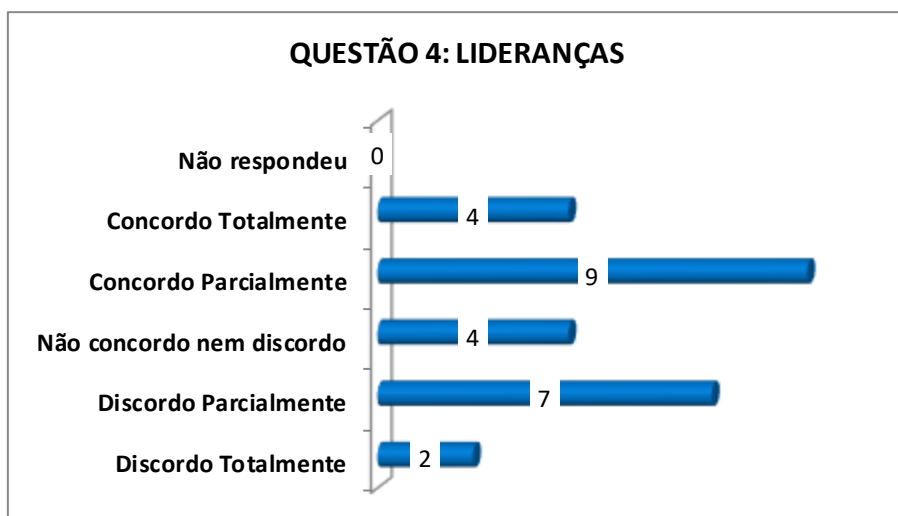


Gráfico 71 – Questão 4 (Lideranças).

Questão 5: A empresa estimula os seus empregados a compartilharem seus conhecimentos: de acordo com o Gráfico 72, observa-se que 17 (65,38%) das lideranças pesquisadas concordam total ou parcialmente que as empresas estimulam os empregados para compartilharem seus conhecimentos, todavia somente 1 (3,84%) concordam totalmente que há práticas das empresas neste sentido.

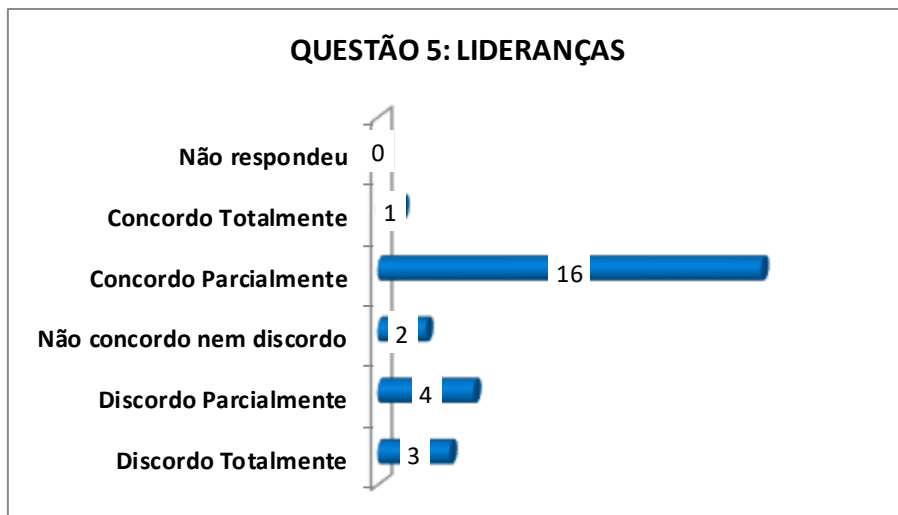


Gráfico 72 – Questão 5 (Lideranças).

Questão 6: Você se sente motivado a compartilhar seus conhecimentos: Conforme demonstrado no Gráfico 73, observou-se que somente 1 liderança, o que representa 3,84% da amostra, se sente totalmente motivado em compartilhar seus conhecimentos na empresa.

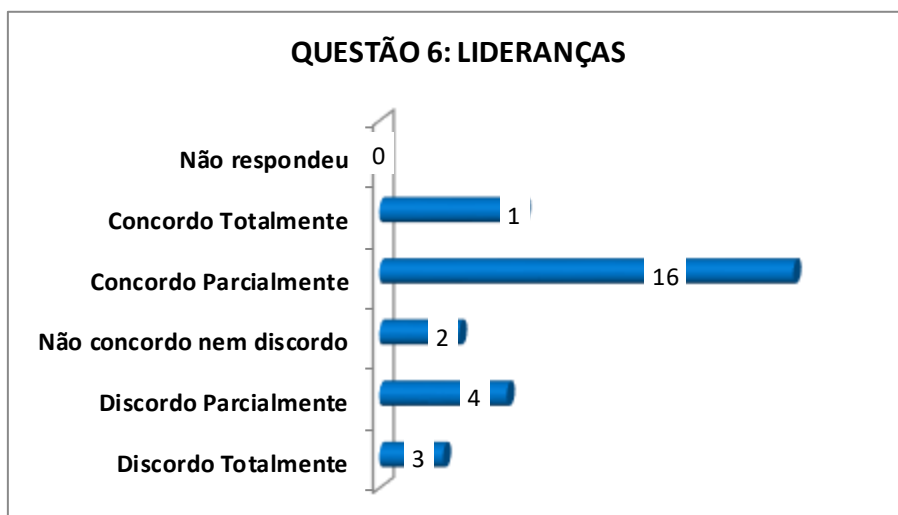


Gráfico 73 – Questão 6 (Lideranças).

Questão 7: Você considera que as lideranças estão envolvidas neste contexto: 13 dos pesquisados, o que representa (50%) da amostra concordam parcialmente quanto ao envolvimento das lideranças na gestão do conhecimento na empresa, nenhum respondente

concorda totalmente, o que demonstra que nem mesmo a liderança se considera totalmente envolvida neste contexto (Gráfico 74).

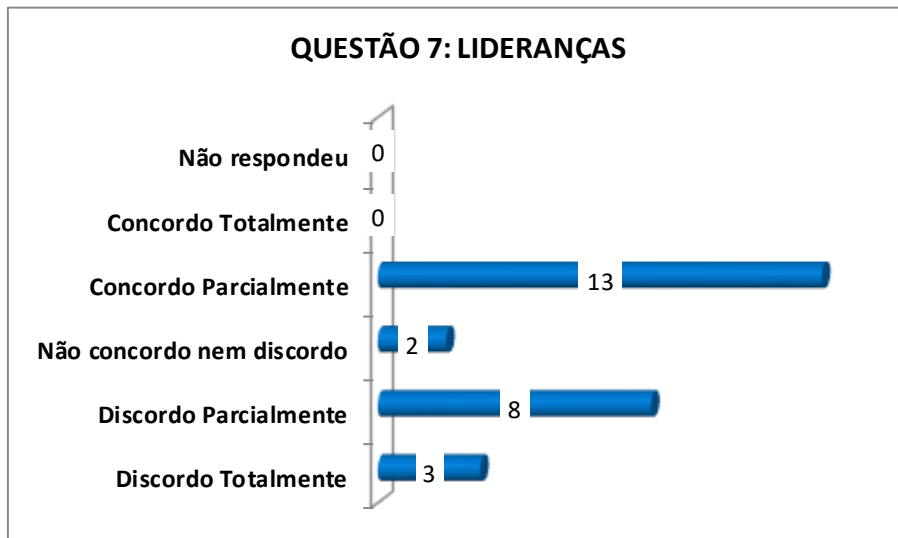


Gráfico 74 – Questão 7 (Lideranças).

Questão 8: Você considera que o conhecimento das áreas é disseminado para todos da empresa: constata-se através do Gráfico 75 que somente 1 (3,84%) das lideranças pesquisadas concordam totalmente que há a disseminação dos conhecimentos entre as áreas nas empresas.

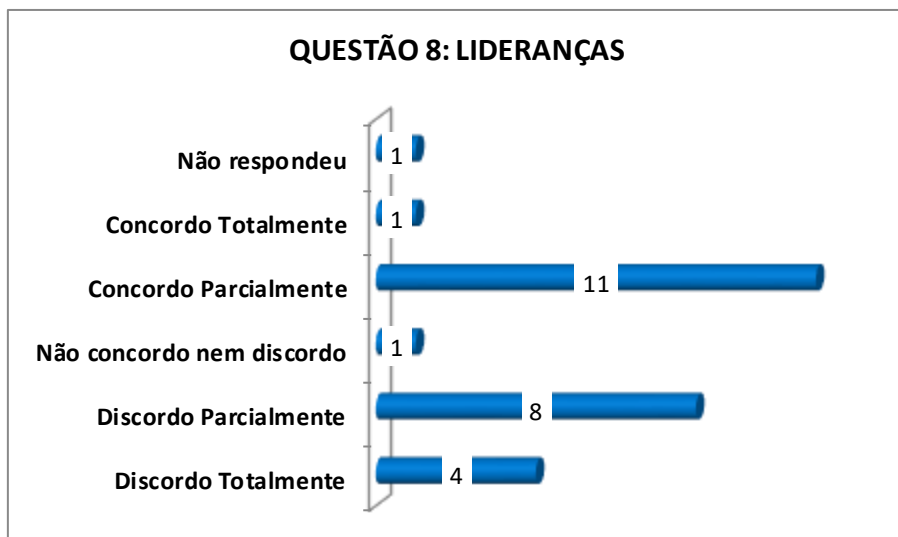


Gráfico 75 – Questão 8 (Lideranças).

Questão 9: A disseminação do conhecimento na empresa acontece através de: 19 (73,07%) dos respondentes apontaram treinamento como uma das formas de disseminação do conhecimento nas empresas, seguidos de campanhas 17 (65,38%), reuniões 16 (61,54%), palestras 14 (53,85%), seminários 5 (19,23%) e workshops 4 (15,38%). Desta forma identifica-se que as principais ferramentas utilizadas pelas empresas para disseminação do

conhecimento são treinamentos, campanhas, reuniões e palestras, conforme aponta o Gráfico 76.

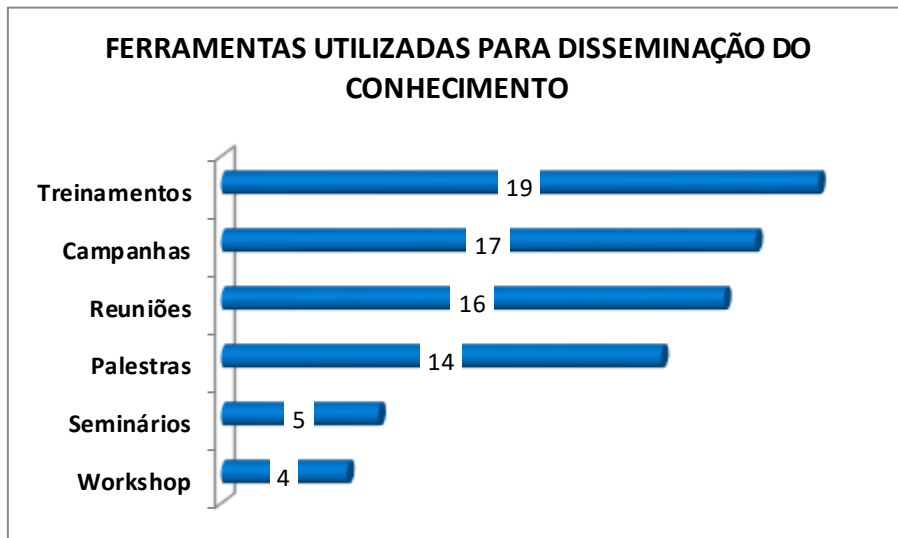


Gráfico 76 – Questão 9 (Lideranças).

Questão 10: Os meios de comunicação utilizados para disseminação do conhecimento na empresa: conforme aponta o Gráfico 77, de acordo com as lideranças, os meios de comunicação mais utilizados pelas empresas para disseminação do conhecimento são informes, e-mails e encontros presenciais. A educação à distância (EAD) ainda não é uma prática muito utilizada pelas empresas.

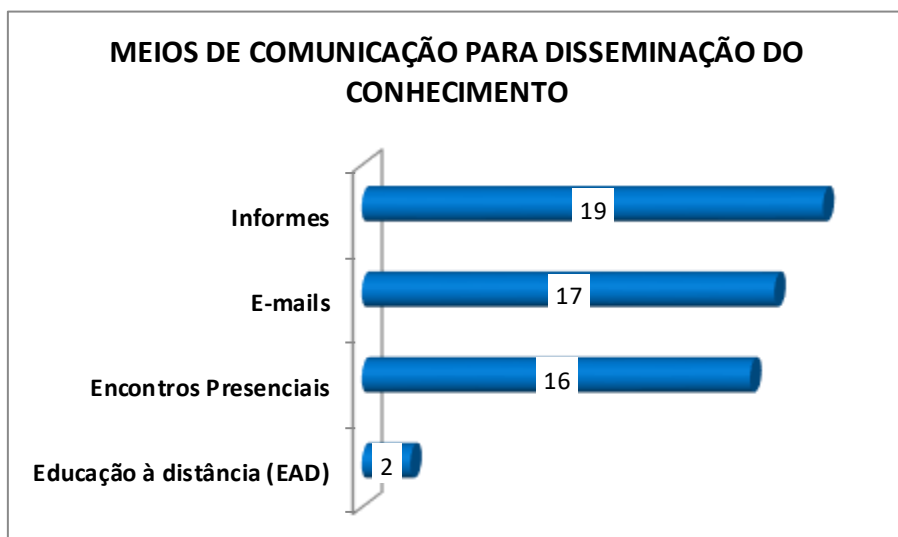


Gráfico 77 – Questão 9 (Lideranças).

Questão 11: Você recebeu treinamento e orientações quando entrou na empresa: de modo geral percebe-se que as empresas têm orientado as lideranças quando da admissão

destes, considerando que 22 (84,61%) dos respondentes concordam total ou parcialmente quanto a esta questão conforme mostra o Gráfico 78.

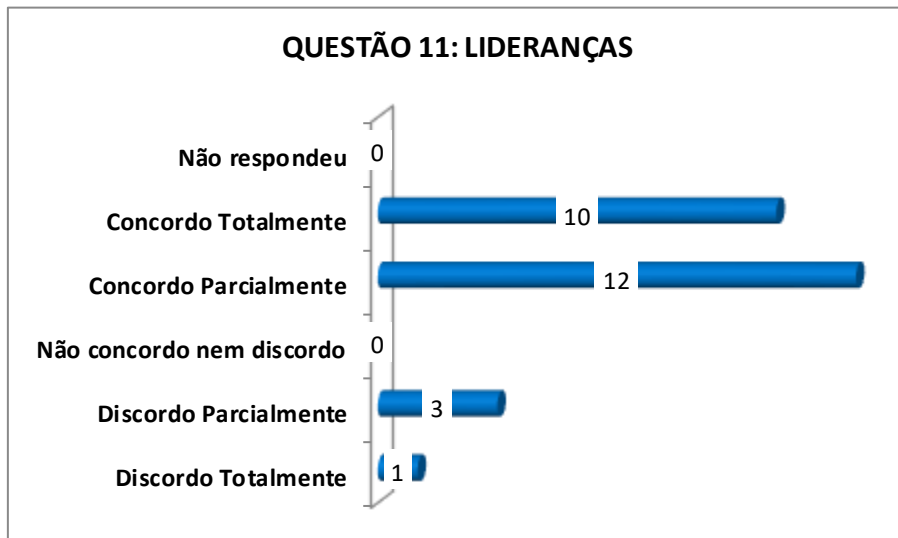


Gráfico 78 – Questão 11 (Lideranças).

Questão 12: Existe transferência de conhecimento quando um novo serviço é iniciado: somente 5 das lideranças respondentes (19,23%) concordam totalmente com esta prática como podemos notar no Gráfico 79, o que demonstra que a transferência de conhecimento quando um novo serviço é iniciado não é uma prática constante nas empresas.

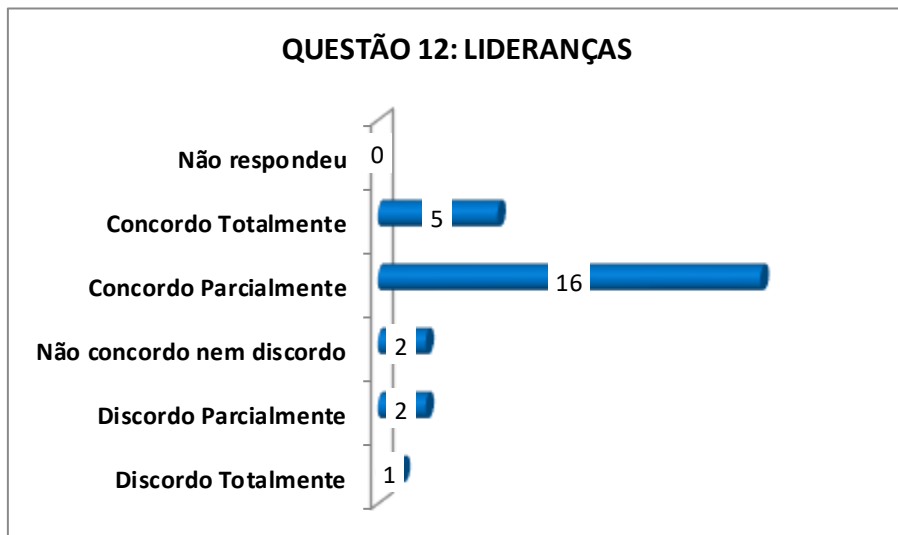


Gráfico 79 – Questão 12 (Lideranças).

Questão 13: Existe sistemática de formação de um substituto caso haja movimentação de um funcionário: embora haja ações da empresa quanto à formação de substituto em casos de movimentações de funcionários, nota-se que esta sistemática ainda não

está implementada em sua totalidade, pois somente 3 (11,54%) das lideranças respondentes concordam totalmente com esta afirmação, de acordo com o que se observa no Gráfico 80.

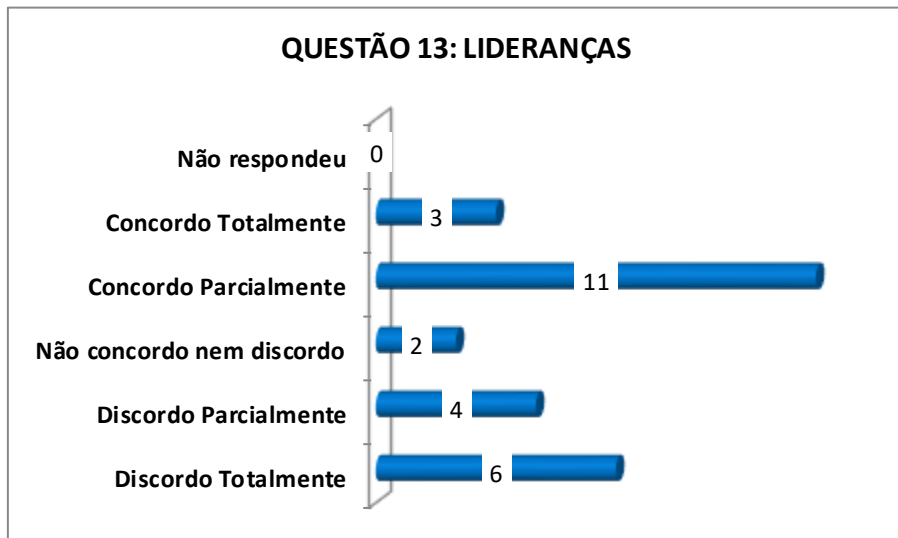


Gráfico 80 – Questão 13 (Lideranças).

Questão 14: *Você considera que existem fatores que interferem no processo de compartilhamento e disseminação do conhecimento na empresa:* nota-se que 17 dos respondentes, o que representa 65,38% da amostra, concordam total ou parcialmente que existem fatores que interferem no processo de compartilhamento e disseminação do conhecimento nas empresas (Gráfico 81).

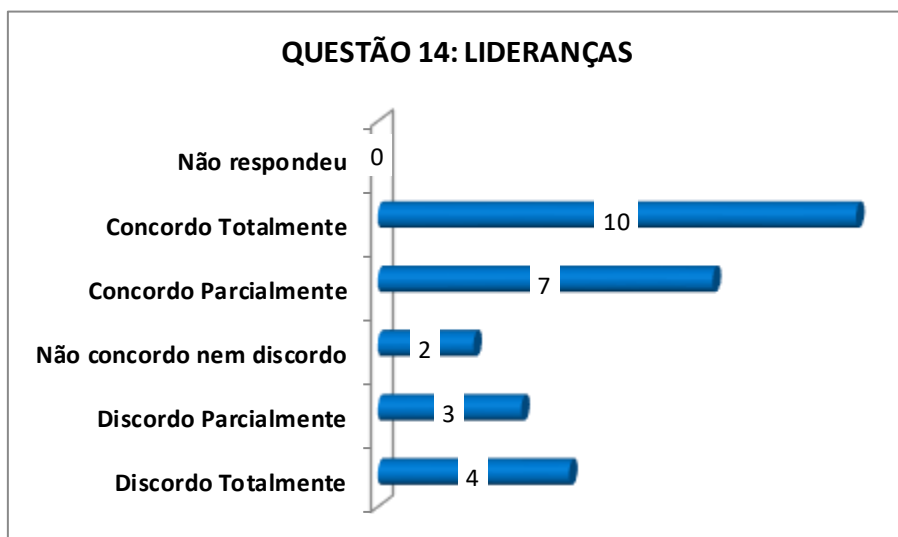


Gráfico 81 – Questão 14 (Lideranças).

Questão 15: *Você poderia citar pelo menos três fatores que você considera que interferem no processo de compartilhamento e disseminação do conhecimento na empresa:* De acordo com as lideranças, os 10 maiores fatores que interferem no processo de compartilhamento e disseminação do conhecimento nas empresas são: falta de motivação,

falta de investimentos, incentivos e oportunidades, problemas comunicação, falta de tempo, falta de visão e planejamento, cultura organizacional, falta de integração entre setores e trabalho em equipe, competitividade, falta de qualificação e capacitação e falta de envolvimento da liderança, conforme demonstrado no Gráfico 82.

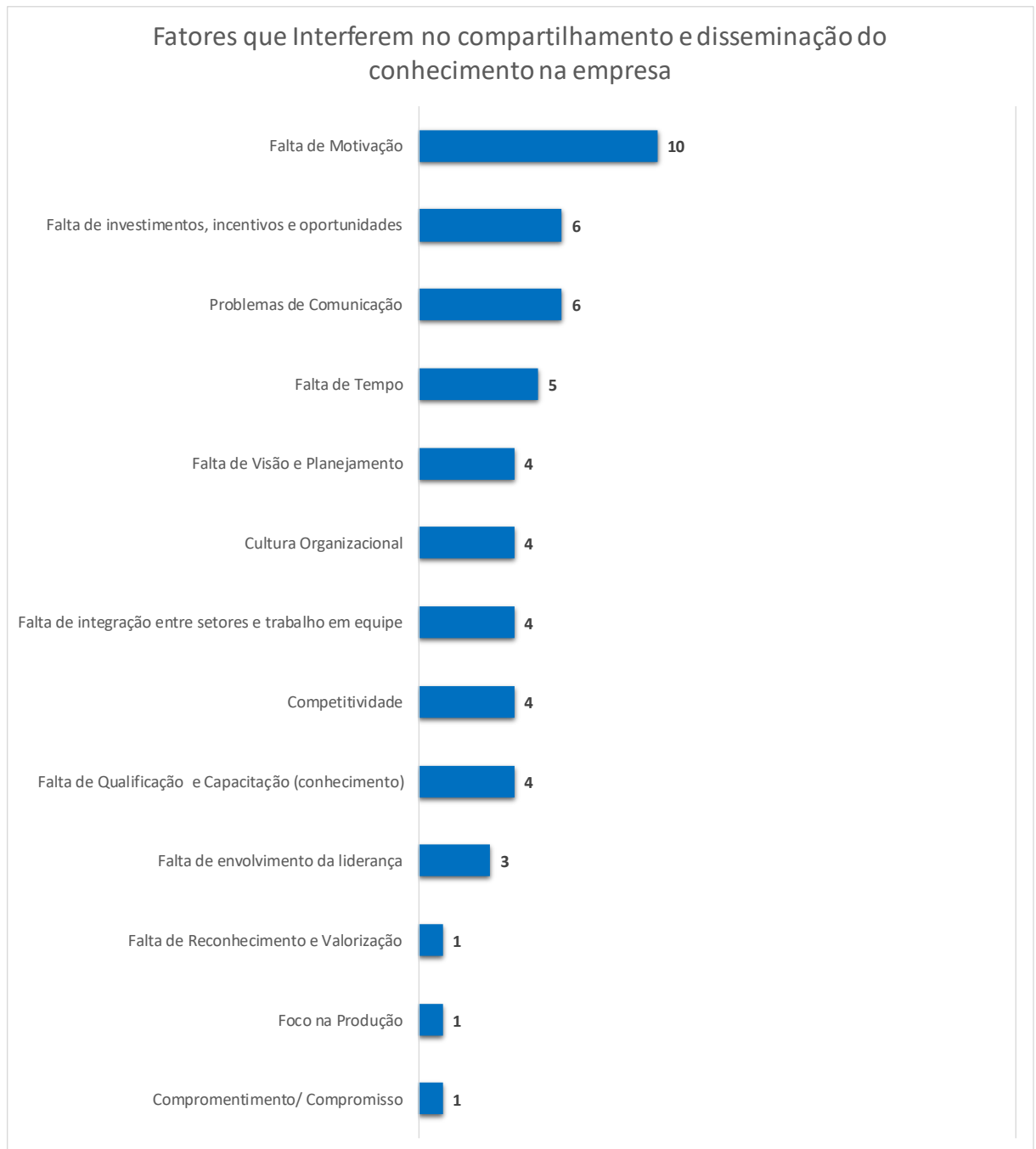


Gráfico 82 – Questão 15 (Lideranças).

4.3.2 Representante Recursos Humanos

Em entrevista realizada com o responsável pelos processos de desenvolvimento e treinamento da área de recursos humanos foram aplicados 30 questionamentos conforme consta no apêndice I, os quais estão demonstrados a seguir.

Segundo o entrevistado há política voltada para a gestão do conhecimento na empresa e está subsidiada na política de qualidade a qual estabelece em um dos seus objetivos profissionais competentes estabelecendo assim conexão com a gestão do conhecimento. Além da política, no grupo empresarial há procedimento de treinamento & desenvolvimento que estabelece metas para execução de treinamentos atendendo o conteúdo de qualidade, saúde, segurança, meio ambiente e comportamental. Esta política é divulgada para os empregados no momento da admissão através do treinamento de integração e reforçado sistematicamente durante as reciclagens anuais.

No grupo empresarial não há diretrizes específicas para a gestão do conhecimento. A diretriz organizacional estabelecida é com base nos objetivos de posição no mercado que são duas: operações marítimas “fornecer serviços marítimos, portuários e industriais com qualidade, segurança e confiabilidade” e demais operações: “desenvolver e manter serviços que sejam reconhecidos como padrões de qualidade, de forma segura e rentável”. O planejamento estratégico para alcance do objetivo da diretriz está conectado também com o desenvolvimento contínuo de competências referenciando a visão da gestão do conhecimento.

Quanto às estratégias de gestão do conhecimento não há “*know rotation*”¹ de forma estratégica e gerencial que integre e transforme as informações mantidas na empresa em conhecimentos para os colaboradores, entretanto há registro de procedimentos de gestão e de planos de execução de atividades, mas a diversidade do capital intelectual não é registrada e transformada em educação. Estes procedimentos de gestão e de execução de atividades são elaborados e aprovados pela liderança de cada departamento da empresa e a área de qualidade realiza o controle e distribuição desses documentos já validados através da codificação, auditorias internas e registros em manuais para sua rastreabilidade.

Sobre a utilização da gestão do conhecimento como diferencial competitivo, a empresa vem se atualizando em relação ao sistema de gestão de recursos e pessoas. Essa assertiva é perceptível diante do sistema de gestão de pessoas que não atua, apenas, no formato de RH, mas expande suas práticas para a gestão estratégica. Contudo, voltando aos aspectos de treinamento e desenvolvimento de pessoas, há maior ênfase em treinamentos. Já o

¹ *know rotation* – rotatividade do saber.

desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes, não é explorado como a gestão do conhecimento preconiza. A estrutura atual está voltada apenas para treinamentos de requisitos legais, mandatórios e exigidos pelo cliente. Eles correspondem, predominantemente, em conteúdo de saúde, segurança e meio ambiente.

A metodologia estruturada para documentação da “memória intelectual” da organização são os procedimentos de gestão de cada área. Contudo, não há meios organizados para o desenvolvimento desses conhecimentos. As informações que são transformadas em conhecimentos são transmitidas através de treinamento de curta duração, como também, reuniões informativas, comunicação visual (wallpaper, intranet, revista interna, informativos em murais e campanhas).

Em relação ao compartilhamento de conhecimento não há método de identificação dos ativos intelectuais da empresa e não há metodologia em funcionamento quanto à formação de multiplicadores. A transmissão do conhecimento organizacional acontece por via da supervisão na qual o líder da área repassa o seu *know-how*² ao supervisionado através do acompanhamento e treinamento durante a execução de suas atividades, contudo essa prática se sobressalta em ambientação de novos colaboradores, mas sua atuação recai com o tempo.

Não há estímulos provenientes da empresa para geração e compartilhamento do conhecimento, bem como não há um programa validado pela alta liderança que implantem ações estimulantes para o compartilhamento de conhecimento, entretanto as lideranças orientam o compartilhamento pela necessidade dos objetivos organizacionais que consistem em atitudes individuais dos subordinados e não um método aplicado que forneça resultados estratégicos.

Quanto à disseminação do conhecimento na organização, via de regra, acontecem através dos treinamentos, campanhas, diálogos de saúde e segurança, informativos, comunicações visuais, briefing, reuniões e conversas informais e os principais meios de comunicação utilizados são intranet, e-mail corporativo, murais, registros escritos entre outros.

O alcance da gestão do conhecimento na empresa é reduzido e limitado. O conhecimento gerenciado atualmente é inferior diante do intelecto presente na organização e os principais fatores que interferem no processo de gestão do conhecimento são a falta de pessoas qualificadas e com experiências na organização, ausência de programa de desenvolvimento de competência e liderança, não integração da equipe e também não

² *Know-how* – conhecimento de normas, métodos e procedimentos em atividades profissionais, esp. as que exigem formação técnica ou científica. Habilidade adquirida pela experiência; saber prático.

sensibilização da direção da empresa para a absorção do intelecto interno a fim desenvolver a educação empresarial.

Quando um novo serviço é iniciado não é feita a transferência de conhecimento, pois não há uma cultura de compartilhamento que motive a transferência de conhecimento decorrente de novos serviços. Este novo conhecimento é adquirido a partir do processo que cada área é responsável em prestar para a produção do negócio. Dessa forma, a aquisição de conhecimento é fragmentada e lenta. Quando há movimentação ou desligamento de um colaborador, o substituto tem dificuldade para assumir o cargo, sendo ele interno ou externo, uma vez que o conhecimento da execução do antigo colaborador não foi procedimentado e nem realizado *job rotation*³ com o subordinado para conhecimento de forma completa das atividades desempenhadas no processo no qual está inserido.

A empresa afere a gestão do conhecimento utilizando somente os indicadores de realização dos treinamentos e a efetividade destes, os quais são mensurados e acompanhados mensalmente. Quando o índice de realização está abaixo das metas estabelecidas são traçadas ações para melhoria destes.

Em relação a metodologia aplicada em virtude da atividade econômica de cada empresa a gestão do conhecimento no grupo não é aplicada de forma padronizada, mesmo com o procedimento de treinamento & desenvolvimento corporativo. Pode-se apontar como fator, a exigência deste cumprimento de treinamento por ser requisito do cliente e legal para o exercício da prestação de serviço para empresas específicas. Contudo, a área de gestão de pessoas está evoluindo neste aspecto, pois as turmas de treinamentos estão sendo estruturadas com colaboradores dos diversos segmentos de serviços.

³ *job rotation* – rotação de emprego.

5 CAPÍTULO IV – CONCLUSÃO

5.1 *Quanto aos objetivos da pesquisa*

Com esta pesquisa constatou-se, nas empresas que foram objeto deste estudo, a não existência de diretrizes ou metodologias específicas para gerir o conhecimento e o direcionamento é dado com base nos objetivos de posição no mercado de cada negócio. No entanto, existem políticas voltadas para a gestão do conhecimento e está subsidiada na política de qualidade a qual define, em um dos seus objetivos, profissionais competentes estabelecendo assim conexão com a gestão do conhecimento. Além da política, há procedimentos de treinamento & desenvolvimento, mas limitados a conteúdos de qualidade, saúde, segurança, meio ambiente e comportamental. Esta política é divulgada para os empregados no momento da admissão através do treinamento de integração e reforçada sistematicamente durante as reciclagens anuais. Ainda assim, identificou-se que não há uma difusão completa desta para todos os colaboradores e nem mesmo para as lideranças.

Em relação à metodologia aplicada, considerando a atividade econômica de cada empresa, a gestão do conhecimento no grupo não é aplicada de forma padronizada e há diferenças, pois, mesmo o procedimento de treinamento e desenvolvimento sendo corporativo, devem ser considerados os requisitos legais e as especificações do cliente para o exercício da prestação de serviço para cada empresa específica. Contudo, a área de gestão de pessoas está evoluindo neste aspecto, pois as turmas de treinamentos estão sendo estruturadas com colaboradores dos diversos segmentos de serviços.

Quanto à gestão do conhecimento, para a área de recursos humanos, os principais fatores que interferem no processo de gestão do conhecimento são: a falta de pessoas qualificadas e com experiências na organização, ausência de programa de desenvolvimento de competência e liderança, não integração da equipe e a falta de sensibilização da direção da empresa para a absorção do intelecto interno a fim desenvolver a educação empresarial.

De acordo com a percepção dos colaboradores, os maiores fatores que interferem no processo de compartilhamento e disseminação do conhecimento são inúmeros: problemas de comunicação, falta de tempo, falta de investimentos, incentivos e oportunidades, falta de qualificação e capacitação, falta de motivação, falta de visão e de planejamento, falta de integração entre os setores e trabalho em equipe, cultura organizacional, competitividade, falta de envolvimento das lideranças, foco na produção e pouca aplicação de campanhas, palestras e reuniões.

Ainda de acordo com a visão dos colaboradores, observou-se que não há estímulos provenientes da empresa para geração e compartilhamento do conhecimento e que tanto os colaboradores quanto as lideranças não se sentem muito motivados a compartilhar e disseminar seus conhecimentos. Para a área de recursos humanos, as lideranças não estão totalmente envolvidas neste contexto e orientam o compartilhamento pela necessidade dos objetivos organizacionais que consistem em atitudes individuais dos subordinados e não um método aplicado que forneça resultados estratégicos, limitando assim a disseminação do conhecimento entre os colaboradores e entre as áreas.

Sobre a disseminação do conhecimento, o treinamento foi apontado como uma das principais formas de disseminação do conhecimento nas empresas, seguidos de campanhas, reuniões, palestras, workshops e seminários. Outras formas apontadas na pesquisa foram diálogos de saúde e segurança, informativos e comunicações visuais. Sobre os meios de comunicação mais utilizados para disseminação do conhecimento foram apontados os encontros presenciais, informes e e-mails. A educação a distância (EAD) ainda não é uma prática muito utilizada pelas empresas.

Além do alcance dos objetivos propostos neste trabalho percebeu-se ainda, sobre a formação de multiplicadores, que não existe sistemática institucionalizada e a prática de compartilhamento de conhecimento é limitada uma vez que não há método de identificação dos ativos intelectuais, bem como não há *know rotation* de forma estratégica e gerencial que integre e transforme as informações mantidas na empresa em conhecimentos para os colaboradores. A transmissão do conhecimento organizacional acontece por via da supervisão na qual o líder da área repassa o seu conhecimento ao supervisionado através do acompanhamento e treinamento durante a execução de suas atividades, contudo essa prática se sobressalta em ambientação de novos colaboradores e não se mantém de forma estruturada nos processos e rotinas das empresas.

Outro aspecto percebido durante o estudo é que de modo geral as empresas têm orientado os colaboradores quando da admissão dos mesmos através dos treinamentos de integração, porém quando um novo serviço é iniciado não é feita a transferência de conhecimento, pois não há uma cultura de compartilhamento que motive a transferência de conhecimento decorrente de novos serviços. Este novo conhecimento é adquirido a partir do processo que cada área é responsável para a produção do negócio. Dessa forma, a aquisição de conhecimento é fragmentada e lenta, basicamente acontecendo entre os colaboradores de forma não estruturada e nem procedimentada. Quando há movimentação ou desligamento de um colaborador, o substituto tem dificuldade para assumir o cargo, sendo ele interno ou

externo, uma vez que o conhecimento da execução do antigo colaborador, via de regra, não é procedimentado e nem realizado *job rotation* com o subordinado para conhecimento de forma completa das atividades desempenhadas no processo no qual está inserido.

Cabe ressaltar que esta pesquisa alcançou todos os objetivos propostos, bem como identificou outros aspectos relevantes sobre o tema, contudo com limitações de abrangência que serão observados a seguir.

5.2 Limitações do Trabalho

Este trabalho de investigação possui um caráter empírico, restrito a cinco empresas e a uma região específica do Brasil, na capital São Luís do Estado do Maranhão, tendo, portanto, conclusões limitadas ao seu universo de estudo.

No entanto, possui potencial para extrapolação e para orientar estudos futuros, servindo também de diagnóstico do que tem e pode ser melhorado na gestão do conhecimento nas empresas. Existe conhecimento nas organizações que pode e deve ser utilizado e, para isso, boas práticas de gestão do conhecimento podem contribuir e gerar retorno significativo para os processos e pessoas e conseqüentemente para as empresas.

Da mesma forma, foram detectadas áreas de atuação e ferramentas, mas não foi realizado nenhum esforço para medir o impacto específico destas e o seu peso relativo, nomeadamente face ao uso de tecnologias de informação e comunicação e às competências associadas com o capital humano das organizações.

Por último, o estudo não teve ainda em consideração o contexto da Covid-19 que proporciona um ambiente de teletrabalho e de recurso digital, incentivando a adoção de novas práticas e formas alternativas de trabalho. Todas estas questões, são também oportunidades de trabalho futuro.

5.3 Trabalho futuro

Com base nos dados desta pesquisa, nota-se que a estrutura atual de conhecimento nas empresas está voltada apenas para treinamentos de requisitos legais, mandatórios e exigidos pelo cliente, os quais correspondem, predominantemente, em conteúdo de saúde, segurança e meio ambiente, ficando o alcance da gestão do conhecimento nas empresas reduzido e limitado e o conhecimento gerenciado inferior diante do intelecto presente na organização. O desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes, não é explorado como a gestão do conhecimento preconiza, permitindo assim um vasto campo para investigações e contribuições científicas nesta área do conhecimento, tais como: métodos de

identificação de ativos intelectuais nas empresas, formação de multiplicadores nas empresas, métodos de manutenção do conhecimento organizacional, como ativar e circular o conhecimento nas organizações, como estruturar e potencializar a educação à distância no universo corporativo, dentre outros temas que são necessários para aprofundamento e ampliação desta linha de pesquisa e conhecimento.

A preocupação com o conhecimento e com a sua gestão no contexto das organizações torna-se de importância crescente, também em consideração pelo fato das pessoas constituírem um ativo de crescente importância e custo e de ser necessário atender ao máximo retorno que a atividade humana proporciona para uma organização.

REFERÊNCIAS

- ALCARÁ, A.R. et al. **Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento.** Perspectiva em ciência da informação. v.14, n.01, p.170-191, jan./abr., 2009.
- ALVES, A.; BARBOSA, R. R. **Influências e barreiras ao compartilhamento da informação:** uma perspectiva teórica. Ci. Inf., Brasília, DF, v. 39 n. 2, p.115-128, maio/ago., 2010.
- BESSEN, F. et al. **Liderança autêntica e a gestão do conhecimento.** Gest. Prod., São Carlos. Florianópolis. [Online] Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X898-13>>. Acesso em: 15 out. 2015.
- BRASIL. Resolução CNS n. 196/96. **Diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos,** Ministério da saúde. Brasília, DF, 2012.
- BRITO, L.M.P. **Gestão do Conhecimento** – instrumento de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. Cadernos de Educação. FaE/PPGE/UFPel. p. 135 – 148. Pelotas. jan./jun., 2008.
- COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. **Proposta para avaliação da gestão do conhecimento em entidade filantrópica:** o caso de uma organização hospitalar. RAC, v. 7, n. 4, p. 163-185. out./dez., 2003.
- CONDUCERE Inteligência Corporativa. **Criação e promoção do conhecimento:** reveja sua estratégias. [Online] Disponível em: <<http://conducere.com.br>>. Acesso em: 5 out. 2017.
- CRANBERRY Associated Business Consultants LDA. **Gestão do conhecimento:** o ciclo de Nonaka e Takeuchi. Lisboa. [Online] Disponível em: <www.cranberryabc.com>. Acesso em: 12 out. 2017.
- CRUZ, C. A. **Gestão estratégica do conhecimento:** estudo exploratório em organizações instaladas nos parques tecnológicos do Estado de São Paulo. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade de São Paulo, São Carlos. 163 p. 2007.
- ENSSLIN, L; CAMPOS, M. L. **A prática do aprendizado organizacional.** Revista Gestão Ambiental. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. ISS 1808-0448.v.2. n. 1. jan./mar. p. 59-69. Paraná, 2006.
- FERNADES, G. S.; COSTA, A. M. **A gestão do conhecimento e as práticas de trabalho na seção de correspondência do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.** Coleção Gestão Organizacional e Tecnologia em Recursos Humanos - Estudos Especializados sobre a Gestão do Judiciário Catarinense. v. 4. p. 87 – 113. Santa Catarina, 2012.
- FILHO, A. S. A.; NASSIF, M. E. **O papel dos grupos de apoio e o compartilhamento da informação e do conhecimento nas avaliações das instituições de ensino superior privadas.** Perspectivas em Ciência da Informação. v.21, n.3, p.182-203, jul./set. 2016. [Online] Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/2822>>. Acesso em: 8 out. 2017.

FONTELLES, et al. **Metodologia da pesquisa científica**: diretrizes para elaboração de um protocolo de pesquisa. Núcleo de Bioestatística Aplicado à pesquisa da Universidade da Amazônia – UNAMA. 8 p. 2009.

HEINZEN, D. A. M, DIAS, A. T. B. B. B. **Criação e gestão do conhecimento em uma instituição de ensino superior em Santa Catarina na perspectiva de Lustri, Miura e Takahachi**. XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador, BA. 13 p. 2013.

MORESI, E.A.D.; MENDES, S.P. **Compartilhamento do conhecimento em portais corporativos**. Rev. TransInformação, v. 221, p. 19-32, jan./abr., Campinas 2010.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. ed. Campus, 358 p. Rio de Janeiro, 1997.

OSINSKY, M. et al. **Compartilhamento de conhecimento**: estudo bibliométrico das publicações acadêmicas de 1994 a 2014. Perspectivas em Ciência da Informação, v. 20, n. 4, p. 149-162, out./dez. 2015.

PEREIRA, F. C. M. **O processo de conversão do conhecimento em uma escola de atendimento especializado**. Revista eletrônica de Bibl. Ci. Inform., Florianópolis, n. 20, 2º sem. 2005.

PIMENTA, R. B. **A gestão do conhecimento como fator determinante no processo de inovação do setor produtivo**: Um estudo de caso na Petrobras. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção. 152 p. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2006.

REZENDE, D.A; GUAGLIARDI, J.A. **Sistema de informação e de conhecimento para contribuir na gestão municipal**. Produto e Produção. v. 8, n. 3, p. 45 - 61, out. 2005.

SAMPAIO, R.R.; PASSOS, F.U.; ASSIS, V. **Compartilhando conhecimento em projeto automotivo**: o Ecosport da Ford Brasil. Revista de Administração de Empresas. FGV-EAESP. v. 54, n. 4, p. 414-428, São Paulo, jul./ago. 2014.

SANTOS, G. E. O. **Cálculo amostral: calculadora on-line**. [Online] Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: [20/12]1/2019].

SILVA, I.C.; SILVA, E.R. **Atuação do bibliotecário na gestão da informação e do conhecimento em organizações pública e privada**. XV Encontro Regional de Estudantes de Biblioteconomia, Documentação, Ciência e Gestão da Informação. 11 p. Juazeiro do Norte, Ceará, 2012.

SILVA, S.L. **Gestão do conhecimento**: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. Ci. Inf., Brasília. Universidade Federal de São Carlos. v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. Brasília, 2004.

STEWART, T.A. **Capital Intelectual**. A nova vantagem competitiva das empresas. ed. Campus, 237 p. Rio de Janeiro, 1998.

TAUKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão de conhecimento**. ed. Bookman, 320 p. Porto Alegre, 2008.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**. Como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios. ed. SENAC, 187 p. Rio de Janeiro, 2000.

TONET, H.C; PAZ, M.G.T. **Um modelo para compartilhamento de conhecimento no trabalho**. RAC, v. 10, n. 2, p. 75-94, abr./jun. 2006.

VALENTIM, M.L.P. **Inteligência Competitiva em Organizações**: dado, informação e conhecimento. Revista de Ciência da Informação - v.3 n.4 ago. 2002. [Online] Disponível em: <http://www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm>. Acesso em: 7 out. 2017.

ZAGO et al. **A importância da gestão do conhecimento no processo de criação de produtos**. III Congresso Nacional de Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas. 14 p., out. Francisco Beltrão, PR. 2014.

Z Aidan, F.H. **Processo de desenvolvimento de sistemas de informação como forma de retenção do conhecimento organizacional para aplicação estratégica**: estudo de múltiplos casos. Faculdade de Ciências Empresariais. Universidade FUMEC. 131 p. Belo Horizonte, 2008.

APÊNDICE I: Formulário de Entrevista Semiestruturada RH

Questionário elaborado para condução de entrevista semiestruturada para analisar as formas e meios utilizados para gerir o conhecimento nas empresas pesquisadas e identificar se há diferenças nas metodologias entre as mesmas conforme a atividade econômica de cada empresa.

A entrevista será realizada com o responsável pelos processos de desenvolvimento e treinamento da área de recursos humanos

Roteiro da entrevista: primeiramente será repassado ao entrevistado o tema e os objetivos da pesquisa, bem como a importância desta, em seguida serão feitas as perguntas de acordo com a estruturação previamente elaborada abaixo, não se limitando a esta, podendo portanto ser ampliada de acordo com evolução da mesma. As perguntas foram elaboradas com foco na gestão do conhecimento e nas ferramentas utilizadas para promover este processo na empresa.

Fundamentação x Questões:

As organizações que não desenvolverem e adotarem processos eficazes para se dotarem do conhecimento e o fazerem chegar a todos os colaboradores, estarão se posicionando em situação de desvantagem que poderá ser irreversível, pois atualmente o conhecimento é o mais relevante fator de produção de riqueza, tornando-se o recurso mais importante de que as empresas necessitam para criar valor e inovar-se de forma contínua, de modo a conquistar e manter vantagens competitivas (CRANBERRY, 2017).

- 1) *Considerando esta afirmação*, qual a política da empresa quanto à gestão do conhecimento?

A gestão do conhecimento é tratada como uma das principais estratégias para as organizações que buscam crescimento no mercado atual. Elas acreditam que esse conhecimento pode trazer muitas vantagens em relação à concorrência e à inovação de seus produtos e serviços, pois o conhecimento que circula na mente dos seus colaboradores é muito valioso por ser único e este pode ser reproduzido dependendo da disponibilidade e boa vontade do colaborador. Assim, é de grande importância que esse recurso seja tratado pela organização de maneira formal (SILVA; SILVA, 2012).

- 2) *Nesta perspectiva*, existe uma estratégia definida para gerir o conhecimento na empresa?
- 3) Estas estratégias estão documentadas?

Destacando-se que é essencial para as organizações desenvolver meios que permitam condições para gerir de forma inteligente o conhecimento, viabilizando as estratégias do negócio, (DAVENPORT, 1998 apud MORESI; MENDES, 2010).

- 4) Quais são as formas e meios utilizados para gestão do conhecimento na empresa?

Na prática, a gestão do conhecimento consiste na identificação e mapeamento dos ativos intelectuais da organização que permite geração de novos conhecimentos para obtenção de vantagem competitiva e compartilhamento de melhores práticas (REZENDE; GUAGLIARD, 2005).

- 5) *Neste contexto*, de que forma os ativos intelectuais da empresa são mapeados?
- 6) Existe uma sistemática para formação de multiplicadores?

Segundo Silva e Silva (2012), a gestão do conhecimento busca proporcionar uma atmosfera na qual se possa identificar, compartilhar e criar conhecimento que possa agregar valor à organização e contribuir para o alcance de suas diretrizes e metas. Desta forma, torna-se necessário criar condições para que os conhecimentos acumulados (informações, experiências e habilidades) por cada indivíduo da organização, não se percam ou não fiquem restritos a uma pequena parte da mesma. Para que isto aconteça é necessário propiciar um ambiente no qual as pessoas busquem e sintam-se incentivadas a compartilharem seus conhecimentos.

- 7) *Levando em consideração o texto acima*, como acontece o compartilhamento de conhecimento na empresa?
- 8) Quais são as ferramentas utilizadas pela empresa para compartilhamento do conhecimento?

De acordo com Pimenta (2006), a geração e transferência de conhecimento em comum são mantidos pela vontade e necessidade de compartilhar, sendo o compartilhamento cada vez mais estimulado em diversas organizações, exigindo desta forma uma postura gerencial diferente para obtenção de resultados na gestão do conhecimento.

- 9) *Diante desta citação*, quais os estímulos promovidos pela organização para geração e compartilhamento do conhecimento?
- 10) Como as lideranças são envolvidas neste contexto?

Para Tonet e Paz (2006), o compartilhamento de conhecimento no ambiente empresarial é uma forma de garantir que os colaboradores repassem uns aos outros o conhecimento que possuem, garantindo desta forma a disseminação e acesso ao conhecimento que necessitam. Para os colaboradores, de modo geral, compartilhar conhecimento contribui para ajudar a suprir a necessidade de aprender continuamente e manter-se qualificado para o trabalho que realiza. Para as empresas a capacidade de disseminação do conhecimento torna-se um grande diferencial de competitividade no mercado.

- 11) *Seguindo este conceito*, como acontece a disseminação de conhecimento na empresa?
- 12) O conhecimento das áreas é disseminado para todos da empresa?
- 13) Quais são os meios de comunicação utilizados para disseminação do conhecimento?
- 14) Qual o alcance da gestão do conhecimento na empresa?

Uma outra questão é a dificuldade que as pessoas têm em aceitar ou absorver novos conhecimentos. A criação do conhecimento no nível individual envolve a capacidade e envolvimento com novas situações, eventos, informações e contextos. O compartilhamento de conhecimento é um processo repleto de fragilidades, pois exige que as pessoas se exponham ao dividir e justificar seus valores e crenças pessoais, desta forma, as dificuldades das organizações em ultrapassar as barreiras individuais do conhecimento se tornam ainda maiores (VON KROG; ICHIJO; NONAKA, 2001 apud ZAIDAN, 2008).

15) *Quanto a estas dificuldades*, quais são os principais fatores que interferem no processo de gestão do conhecimento?

Assim, a gestão do conhecimento enquanto a arte de criar valor alavancando os ativos intangíveis significa, na prática, identificar e mapear os ativos de conhecimento ligados à empresa; gerar novos conhecimentos para oferecer vantagens na competição do mercado; tornar acessíveis grandes quantidades de informações corporativas, compartilhando as melhores práticas e a tecnologia que torna possível tudo isso. É orientar a empresa inteira para produzir esta que é a mercadoria bem mais valiosa da nova economia (o conhecimento) e descobrir formas de aproveitá-la, difundi-la, combiná-la e de gerar lucro com ela (BRITO, 2008).

16) *Considerando os ativos do conhecimento*, quando um novo serviço é iniciado como é feita a transferência de conhecimento?

17) Existe sistemática de formação de um substituto caso haja movimentação ou desligamento de um funcionário?

A gestão do conhecimento está entrelaçada nos processos de aprendizagem nas empresas através de três etapas: aquisição e desenvolvimento de conhecimentos; disseminação e construção de memórias. É a coleção de processos que governam a criação, disseminação e utilização do conhecimento para alcance dos objetivos. (FLAURY; FLEURY, (2000); TEIXEIRA FILHO, (2000) – apud COLAUTO; BEUREN (2003).

18) *Quanto aos objetivos*, existem indicadores relacionados à gestão do conhecimento na empresa?

19) Como estes indicadores são mensurados e acompanhados?

20) Tratando-se de um grupo empresarial com empresas que atuam em diversos segmentos, a gestão do conhecimento é única ou existe diferenças nas metodologias aplicadas em virtude da atividade econômica de cada empresa?

APÊNDICE II: Questionário de Pesquisa

INST. LUSÓFONO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR - ILUSUS UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA - UFP Mestrado em Ciências Empresariais LUCIA HELENA SILVA CAMPOS AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS QUE ATUAM NA CAPITAL DO ESTADO DO MARANHÃO. QUESTIONÁRIO 3: Elaborado para diagnosticar os principais fatores que interferem na gestão, compartilhamento e disseminação do conhecimento na perspectiva dos empregados, além de verificar a percepção destes quanto a este processo. Este questionário é composto por 01(uma) questão subjetiva, onde o pesquisado irá descrever livremente a sua opinião e 14(quatorze) questões objetivas empregando o modelo da escala de Likert, a qual permite que o pesquisado expresse com precisão sua visão, onde o intervalo de respostas terá variação de 1 à 5, sendo: 1 – Discordo Totalmente 2 – Discordo Parcialmente 3 – Não concordo nem discordo 4 – Concordo Parcialmente 5 – Concordo Plenamente Deverá ser marcada somente uma opção para cada pergunta, devendo ser aquela que mais se aproxima da sua realidade quanto ao questionado. <input type="checkbox"/> Declaro que concordo participar desta pesquisa de forma voluntária, estando ciente que os resultados da mesma serão utilizados para trabalho de pesquisa científica. Questões: Empresa: _____ Quanto tempo você trabalha na empresa? _____					
QUESTÕES	1	2	3	4	5
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Plenamente
5. A empresa estimula os seus empregados a compartilharem seus conhecimentos?					
6. Você se sente motivado a compartilhar seus conhecimentos?					
7. Você considera que as lideranças estão envolvidas neste contexto?					
8. Você considera que o conhecimento das áreas é disseminado para todos da empresa?					
9. A disseminação do conhecimento na empresa acontece através de:					
9.1. Treinamentos					
9.2. Campanhas					
9.3. Palestras					
9.4. Reuniões					
9.5. Workshop					
9.6. Seminários					
10. Quais são os meios de comunicação utilizados para disseminação do conhecimento na empresa?					
10.1. Encontros presenciais					
10.2. Educação à distância (EAD)					
10.3. E-mail					
10.4. Informes					
11. Você recebeu treinamento e orientações quando entrou na empresa?					
12. Existe transferência de conhecimento quando um novo serviço é iniciado?					
13. Existe sistemática de formação de um substituto caso haja movimentação de um funcionário?					
14. Você considera que existem fatores que interferem no processo de compartilhamento e disseminação do conhecimento na empresa?					
15. Você poderia citar pelo menos três fatores que você considera que interferem no processo de compartilhamento e disseminação do conhecimento na empresa?					