

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

### ASSESSMENT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN SERVICE COMPANIES THAT OPERATE IN THE CAPITAL OF THE STATE OF MARANHÃO

Lúcia Helena Silva Campos<sup>1</sup>

#### RESUMO

A Gestão do conhecimento 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 este artigo, 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

Every day Knowledge Management 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. For this article, 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

<sup>1</sup> Mestrado em Ciências Empresariais pela Universidade Fernando Pessoa, UFP, Portugal. Especialização em Gestão Empresarial. Faculdade de Teologia Hokemah, FATEH. Graduação em Gestão Empreendedora pela Universidade Ceuma, UNICEUMA. E-mail: luciahs.campos@outlook.com. Currículo Lattes: lattes.cnpq.br/1468182912330639

## INTRODUÇÃO

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).

O conhecimento sempre foi uma ferramenta poderosa para quem o detém. 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 a 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).

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.

## ENQUADRAMENTO TEÓRICO

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).

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.

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).

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).

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 consequentemente 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).

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).

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 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.

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 consequentemente na criação de hábitos, facilitando assim o compartilhamento de informações e conhecimento (BROWN; DUGUID, 1991 apud ALVEZ; BARBOSA, 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"> <li>▪ Acontece de indivíduo para indivíduo e compartilha e cria conhecimento tácito através de experiência direta.</li> <li>▪ Converte o conhecimento tácito em tácito, por meio do compartilhamento de experiências, o aprendizado pela observação, imitação e prática.</li> </ul>
2	EXTERNALIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acontece do indivíduo para o grupo e articula conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão.</li> <li>▪ Converte o conhecimento tácito para o explícito. É um processo de criação do conhecimento expresso nas metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos.</li> </ul>
3	COMBINAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acontece do grupo para a organização e sistematiza e aplica o conhecimento explícito e a informação.</li> <li>▪ 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.</li> </ul>
4	INTERNALIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acontece da organização para o indivíduo e este aprende e adquire novo conhecimento tácito na prática.</li> <li>▪ 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.</li> </ul>

**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.

## ESTUDO EMPÍRICO

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, PowerPoint), questionários, papel, canetas, prancheta, internet, impressora, máquina fotográfica, veículo e combustível.

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.

As 5 empresas do grupo 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.

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 2** – 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.

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. 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 a 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.

Intervalo de respostas do questionário:

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

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.

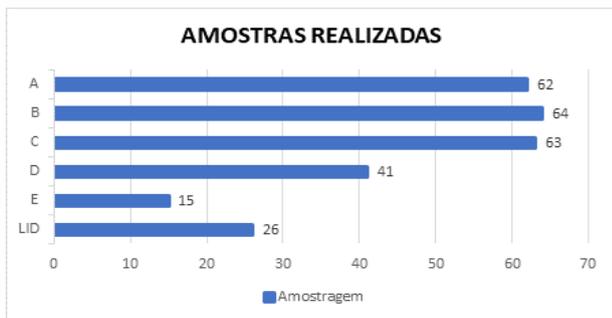
Os questionários respondidos pelos colaboradores foram analisados em blocos separados das lideranças, mesmo sendo os mesmos questionamentos aplicados nos dois grupos de pesquisas. Optou-se pelo método de análise isolada para melhor visualização e interpretação dos dados. No grupo de colaboradores, cada 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.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme demonstrado no Gráfico 1, 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%).



**GRÁFICO 1** – Quantidade 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.

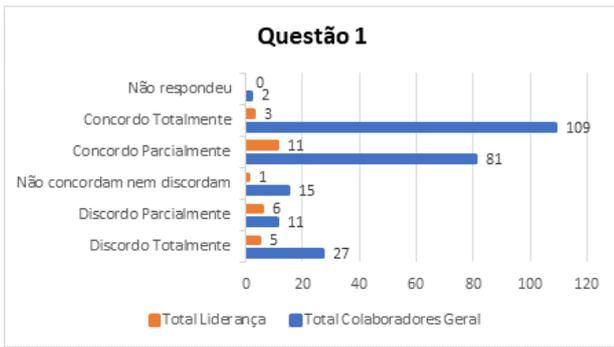
Sobre o tempo de serviço dos respondentes, excetuando os 23 que não forneceram esta informação durante a pesquisa, identificou-se que (90,33%) dos respondentes possuem mais de 01 ano de trabalho nas empresas pesquisadas e mais da metade (53,24%) possuem mais que cinco anos, o que contribuiu para a apuração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

As questões aplicadas para diagnóstico dos principais fatores que interferem na gestão do conhecimento e no compartilhamento e disseminação do conhecimento entre os colaboradores e as lideranças, 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?

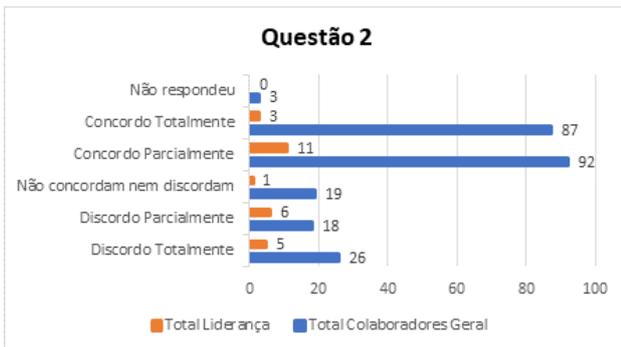
A seguir serão apresentados os resultados das questões por empresa quanto aos pesquisados:

**Questão 1: Existe uma política voltada para a gestão do conhecimento na empresa em que você trabalha:** Com base nos dados das lideranças e dos colaboradores apontados no Gráfico 2, nota-se que ambos os grupos afirmam que nas empresas pesquisadas existem políticas voltadas para a gestão do conhecimento. No entanto, convém mencionar que 27 (11,02%) dos colaboradores e 5 (19,23%) das lideranças discordam totalmente com esta afirmativa.



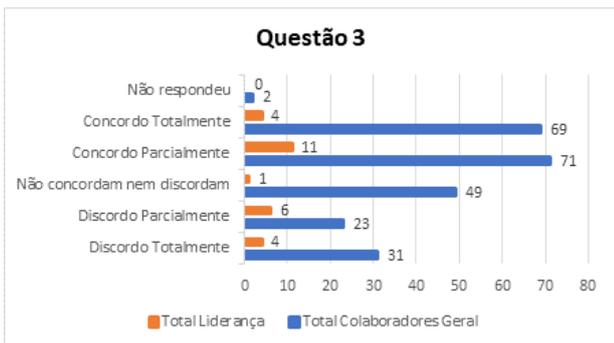
**GRÁFICO 2 – Questão 1.**

**Questão 2: Você conhece esta política:** De um modo geral percebe-se que os colaboradores tiveram acesso às políticas voltadas para a gestão do conhecimento nas empresas uma vez que 14 (53,85%) das lideranças e 179 (73,06%) dos colaboradores concordam total ou parcialmente com esta questão, no entanto não há uma difusão completa desta nas empresas. Ressalta-se aqui que apenas 3 (11,54%) das lideranças concordam totalmente com essa afirmativa (Gráfico 3).



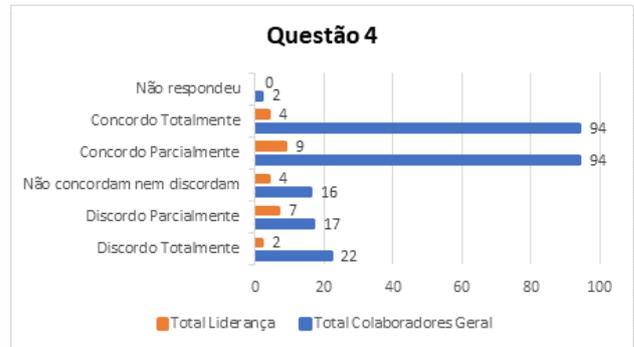
**GRÁFICO 3 – Questão 2.**

**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 69 (28,16%) dos colaboradores e 4 (15,38%) das lideranças concordam totalmente com esta afirmativa conforme aponta o Gráfico 4.



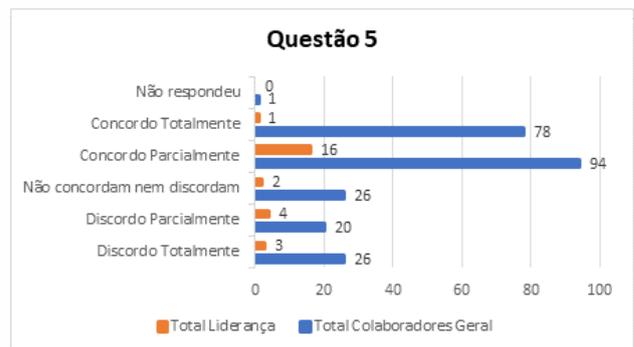
**GRÁFICO 4 – Questão 3.**

**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 Gráfico 5, entretanto ainda não é algo que esteja totalmente implantado, uma vez que somente 94 (38,37%) colaboradores e 4 (15,38%) das lideranças concordam totalmente.



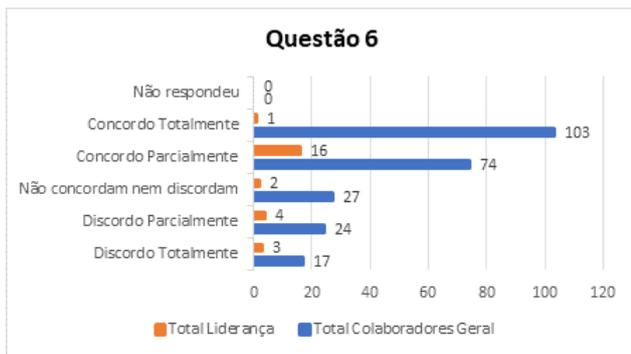
**GRÁFICO 5 – Questão 4.**

**Questão 5: A empresa estimula os seus empregados a compartilharem seus conhecimentos:** Sobre estímulo aos empregados para compartilharem seus conhecimentos, 17 (65,38%) das lideranças e 172 (70,20%) dos colaboradores concordam total ou parcialmente. Porém, somente 78 (31,83%) dos colaboradores e 1 (3,84%) das lideranças concordam totalmente que há práticas das empresas neste sentido (Gráfico 6).



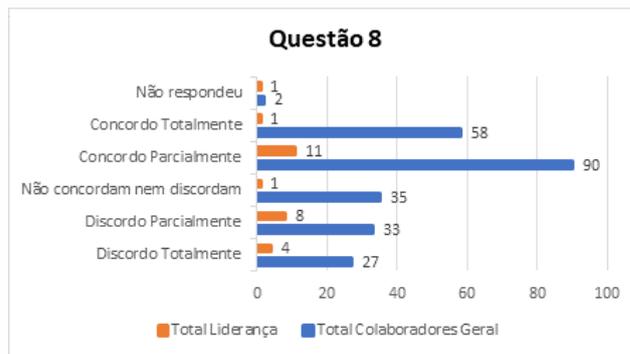
**GRÁFICO 6 – Questão 5.**

**Questão 6: Você se sente motivado a compartilhar seus conhecimentos:** Verifica-se no Gráfico 7 que 177 (72,22%) colaboradores e 17 (65,38%) lideranças concordam total ou parcialmente. Nota-se que somente 103 (42,02%) dos colaboradores e 1 (3,84%) das lideranças se sentem totalmente motivados em compartilhar seus conhecimentos.



**GRÁFICO 7 – Questão 6.**

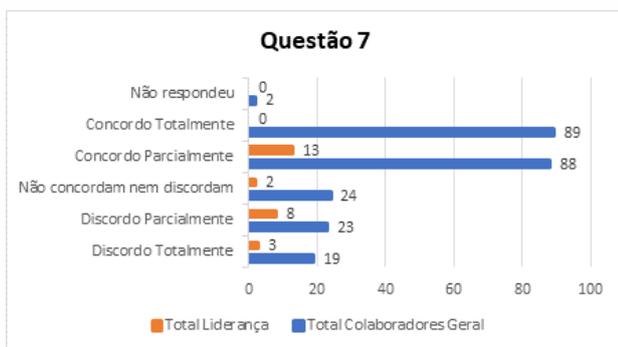
**Questão 7: Você considera que as lideranças estão envolvidas neste contexto:** Sobre as lideranças, somente 89 (36,33%) dos colaboradores pesquisados percebem o envolvimento total das lideranças quanto à gestão do conhecimento. Enquanto entre as lideranças somente 13 (50%) concordam parcialmente quanto 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 8).



**GRÁFICO 9 – Questão 8.**

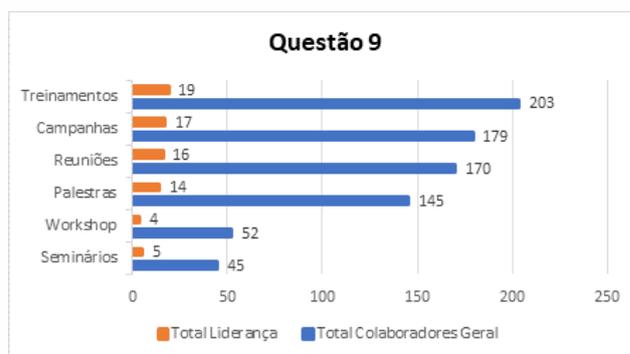
**Questão 9: A disseminação do conhecimento na empresa acontece através de:**

Ambos os grupos apontaram que as principais ferramentas utilizadas pelas empresas para disseminação do conhecimento são, nessa ordem, treinamentos (82,86% dos colaboradores e 73,07 das lideranças), campanhas (73,06% dos colaboradores e 65,38 das lideranças), reuniões (69,38% dos colaboradores e 61,53 das lideranças) e palestras (59,18 % dos colaboradores e 53,84 das lideranças), conforme aponta o Gráfico 10.



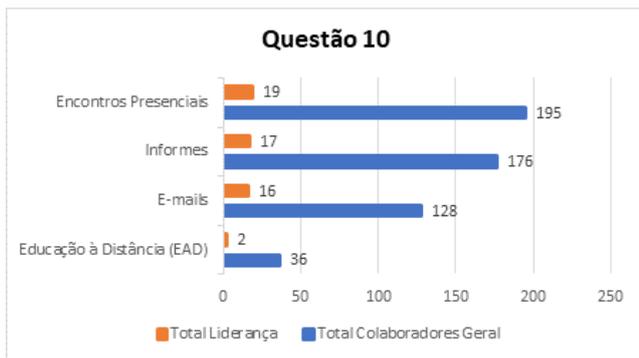
**GRÁFICO 8 – Questão 7.**

**Questão 8: Você considera que o conhecimento das áreas é disseminado para todos da empresa:** Observa-se no Gráfico 9 que 148 (60,40%) dos colaboradores e 12 (46,15) das lideranças concordam total ou parcialmente. Contudo, constata-se que apenas 58 (23,67) dos colaboradores e 1 (3,84) das lideranças concordam totalmente que há a disseminação dos conhecimentos entre as áreas nas empresas.



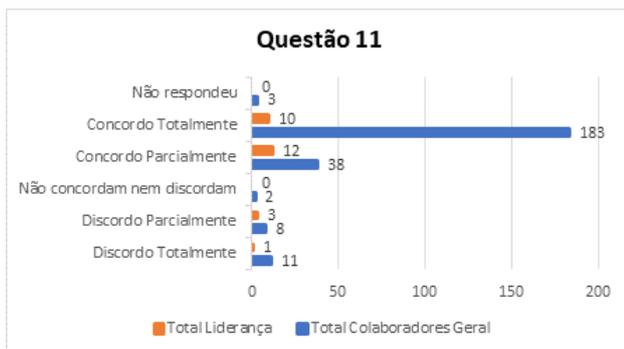
**GRÁFICO 10 – Ferramentas utilizadas para disseminação do conhecimento.**

**Questão 10: Os meios de comunicação utilizados para disseminação do conhecimento na empresa:** conforme Gráfico 11, 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.



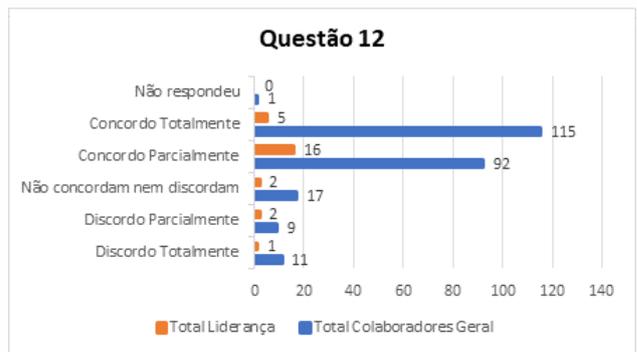
**GRÁFICO 11** – Meios de comunicação para disseminação do conhecimento.

**Questão 11: Você recebeu treinamento e orientações quando entrou na empresa:** De modo geral as empresas têm orientado os colaboradores e as lideranças quando da admissão destes na empresa, uma vez que 221 (90,20%) dos colaboradores e 22 (84,61) das lideranças concordam total ou parcialmente quanto a esta questão (Gráfico 12).



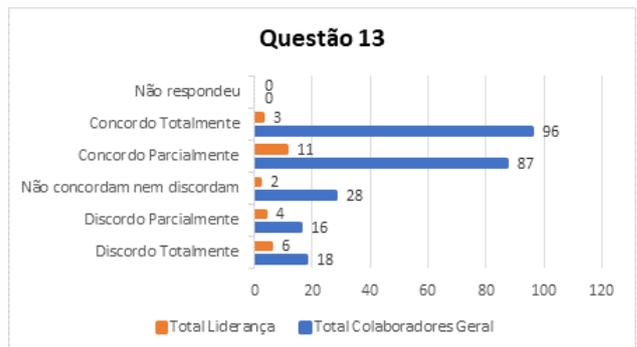
**GRÁFICO 12** – Questão 11.

**Questão 12: Existe transferência de conhecimento quando um novo serviço é iniciado:** Segundo os dados dos colaboradores, percebe-se que 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. Entretanto, entre as lideranças apenas 5 (19,23%) concordam totalmente, o que demonstra que a transferência de conhecimento quando um novo serviço é iniciado não é uma prática constante nas empresas (Gráfico 13).



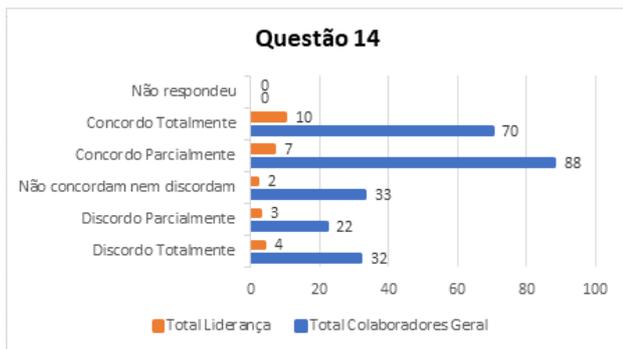
**GRÁFICO 13** – Questão 12.

**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 96 (39,18%) dos colaboradores e 3 (11,54%) das lideranças concordam totalmente com esta afirmação, de acordo com o que se observa nos Gráfico 14.



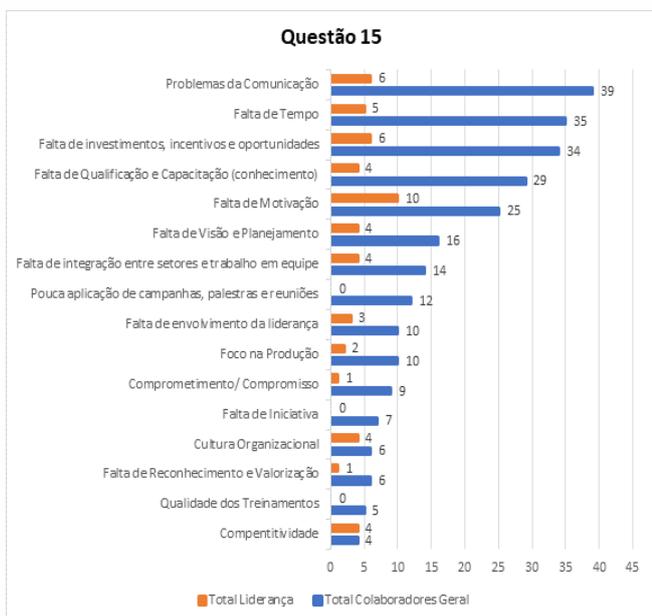
**GRÁFICO 14** – Questão 13.

**Questão 14: Você considera que existem fatores que interferem no processo de compartilhamento e disseminação do conhecimento na empresa:** Percebe-se que ambos os grupos entendem que existem fatores que interferem no processo de compartilhamento e disseminação do conhecimento nas empresas, uma vez que 158 (64,48%) dos colaboradores e 17 (65,38) das lideranças concordam total ou parcialmente (Gráfico 15).



**GRÁFICO 15** – Questão 14.

**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 colaboradores, 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. Enquanto entre 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 (Gráfico 16).



**GRÁFICO 16** – Fatores que interferem no compartilhamento e disseminação do conhecimento nas empresas.

## 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 e 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<sup>2</sup>” de forma estratégica e gerencial que integre e transforme as

<sup>2</sup> *know rotation* – rotatividade do saber.

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 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<sup>3</sup> 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 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

---

<sup>3</sup> **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.

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<sup>4</sup> 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.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

<sup>4</sup> **job rotation** – rotação de emprego.

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.

## 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.

BESEN, 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 suas 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](http://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. **Criação e gestão do conhecimento em uma instituição de ensino superior em Santa Catarina na perspectiva de Lustrri, 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 de 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](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.

ZAIDAN, 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.