



Compartilhamento do conhecimento nas organizações: contribuições e desafios

Knowledge sharing in organizations: contributions and challenges

FERREIRA, Ana Carolina Franco¹; CUNHA, Pedro Henrique Braz da²
 acfranco04@gmail.com¹; pedro.cunha@poli.ufrj.br²

¹Especialista em Gestão e Gerenciamento de Projetos

²Marketing, Mestre em administração Internacional, l'Universté D'Angers, França

Informações do Artigo

Palavras-chave:
 Compartilhamento do conhecimento;
 Sustentabilidade organizacional;
 Relacionamento interpessoal

Key words:
 Knowledge sharing;
 Organizational sustainability;
 Interpersonal relationship

Resumo:

Na era do conhecimento, é fundamental que as organizações invistam em tecnologia para vislumbrar mais oportunidades e vantagens em relação às suas concorrentes. No entanto, investir somente em tecnologia não é suficiente para superar os desafios constantes impostos pelo ambiente econômico atual, faz-se necessário investir também em capital intelectual, de modo a compreender o ambiente no qual a organização está inserida, assim como as necessidades e objetivos individuais e coletivos da empresa. Este artigo consiste no estudo e análise das contribuições e dos desafios que podem ser identificados no processo de compartilhamento do conhecimento nas organizações. São abordados os principais conceitos da gestão do conhecimento, modelos e práticas de gestão baseados em conhecimento comumente utilizados, os benefícios que o compartilhamento do conhecimento agrega para a sustentabilidade das organizações e as dificuldades para estabelecimento integral das ferramentas de compartilhamento, principalmente no que tange à resistência das pessoas em compartilhar seus conhecimentos. Para alcançar os objetivos propostos, foi utilizada a revisão de literatura complementada por pesquisa. Por conseguinte, concluiu-se que o compartilhamento de conhecimentos em uma organização recebe diversas influências, internas e externas à organização, e para obter sucesso na incorporação do compartilhamento como processo organizacional, os gerentes devem estar atentos aos contextos sociais e técnicos nos quais os indivíduos estão inseridos, buscando entender suas motivações, inseguranças, seus medos e desejos, assim como a amplitude de seus conhecimentos.

Abstract

In the age of knowledge, it is essential that organizations invest in technology to see more opportunities and advantages over their competitors. However, investing only in technology is not enough to overcome the constant challenges imposed by the current economic environment, it is also necessary to invest in intellectual capital, in order to understand the environment in which the organization is located, as well as the needs and objectives individual and collective aspects of the company. This article consists of the study and analysis of the

contributions and challenges that can be identified in the process of sharing knowledge in organizations. The main concepts of knowledge management, commonly used knowledge-based management models and practices are covered, the benefits that knowledge sharing brings to the sustainability of organizations and the difficulties in fully establishing sharing tools, especially with regard to people's resistance to sharing their knowledge. To achieve the proposed objectives, a literature review complemented by research was used. Therefore, it was concluded that knowledge sharing in an organization receives several influences, internal and external to the organization, and to be successful in incorporating sharing as an organizational process, managers must be aware of the social and technical contexts in which individuals are included, seeking to understand their motivations, insecurities, fears and desires, as well as the breadth of their knowledge.

1. Introdução

No cenário mundial atual, a competitividade empresarial acentua-se cada vez mais entre as organizações, e fomenta crescentes esforços para agregação de valor aos projetos. Segundo o PMI, o valor de negócio consiste no benefício (tangível, intangível ou ambos) que os resultados de um projeto fornecem às suas partes interessadas [1].

Nesse contexto, o conhecimento apresenta-se como um recurso importante, capaz de proporcionar um diferencial competitivo para as empresas que implementam a gestão proativa e eficaz do conhecimento [2].

A inovação é um fator fundamental para que a organização mantenha sua competitividade e um bom desempenho no mercado. A base da inovação está na criação de conhecimento novo, a qual ocorre através de processos de aprendizagem, que contemplam reflexão e questionamento [3].

Os processos de aprendizagem acontecem em três níveis: individual, grupal e organizacional. O aprendizado individual contribui para o aprendizado grupal, e este contribui para o aprendizado organizacional, que por sua vez contribui para a criação do conhecimento, e que, por fim, gera a inovação [3].

Com o conhecimento fluindo do indivíduo para o grupo, e então tornando-se

institucionalizado, o que caracteriza o aprendizado organizacional, verifica-se que o compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos que compõem uma empresa constitui uma estratégia organizacional de extrema relevância, capaz de balancear as oportunidades e as ameaças externas com as vocações internas [4].

O compartilhamento do conhecimento promove inúmeros benefícios para as organizações que o incentivam, entretanto, a sua concretização representa um desafio, visto que está sujeito à interferência de diversas variáveis, as quais devem ser conhecidas para que possam ser melhor gerenciadas [5].

O artigo propõe a apresentação de análises permeando o compartilhamento do conhecimento nas organizações, discorrendo sobre sua importância e os desafios que podem ser encontrados na sua implantação como processo organizacional. O estudo pretende contribuir para a produtividade e competitividade empresarial, através da elucidação de fatores que dificultam o processo de transferir conhecimentos, mostrando a necessidade da compreensão prévia da gestão do conhecimento como um campo multidisciplinar.

2. Revisão de Literatura

2.1. Conhecimento

Segundo Davenport e Prusak [6], as empresas apresentam muita dificuldade em distinguir os conceitos de conhecimento, informação e dados, os quais estão fortemente relacionados, porém não são intercambiáveis. Os autores então definem os dados como um conjunto de fatos distintos e objetivos sobre um determinado evento. Em um contexto organizacional, pode-se dizer que os dados representam registros estruturados de transações. Analogamente, os autores definem informação como uma mensagem, que se apresenta como um documento ou na forma de comunicação verbal ou visual, contendo um remetente e um destinatário. A informação é um conjunto de dados organizados de tal forma que permite análises e interpretações. Por fim, definem o conhecimento como uma combinação de experiências, valores, informação contextual e *insights* que fornecem uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informações.

Existem duas formas distintas de conhecimento: tácito e explícito. O conhecimento tácito consiste na soma de habilidades técnicas informais, difíceis de serem definidas, com modelos mentais, crenças e perspectivas tão arraigadas que não podem ser facilmente articuladas. Portanto, o conhecimento tácito é extremamente pessoal, difícil de formalizar e transferir aos outros. Em contrapartida, o conhecimento explícito é formal e sistemático, sendo assim, pode ser facilmente transmitido e compartilhado através de especificações técnicas, fórmulas ou programas de computador, por exemplo [7].

2.2. Gestão do Conhecimento

Diversos são os termos utilizados nas definições de gestão do conhecimento (GC): informação, conhecimento, competências, capital intelectual, inovação, entre vários outros. Isso ocorre porque a GC abrange questões diversas quanto à aprendizagem individual e coletiva, integração, pesquisa e desenvolvimento, tecnologia da informação, gestão etc. A gestão do conhecimento pode ser entendida como um processo de captura,

organização, análise e compartilhamento do conhecimento, aplicado por uma organização a fim de atingir seus objetivos corporativos [8].

O ponto de partida para a GC está no reconhecimento de um problema organizacional relacionado ao conhecimento, como: perda de clientes, alta taxa de rotatividade de funcionários, produtos mal concebidos, redução no número de contratos firmados, entre outros. Identificar o componente do conhecimento atrelado ao problema e tentar resolvê-lo é o início para a gestão do conhecimento. O problema não precisa ser resolvido em sua totalidade, se for um problema complexo ou delicado, pode ser resolvido por partes. Nesse caso, é importante iniciar com mudanças pequenas e progredir conforme a adaptação das pessoas envolvidas [6].

A GC possui três aspectos centrais: foco nos ativos intangíveis (principalmente nos indivíduos), explicitação da implementação da gestão do conhecimento na empresa e criação de mecanismos para facilitar o compartilhamento do conhecimento entre os funcionários [2].

As organizações, quando cientes da necessidade aprenderem com o ambiente, testarem novas ideias, se reinventarem e desenvolverem suas competências para atingirem seus objetivos, adotam estruturas e processos gerenciais que promovem o aprendizado individual, que por sua vez contribuirão para o aprendizado organizacional, formando um ciclo virtuoso. Nos processos de aprendizagem individual é fundamental que os indivíduos estejam motivados, troquem perspectivas e experiências com outras pessoas e tenham a possibilidade de tentar e falhar [2].

Os esforços aplicados por uma organização para gerir o conhecimento não podem se concentrar em um único tópico, mas sim em múltiplas frentes: organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais. Portanto, as mudanças esperadas demoram mais para se

concretizarem e os resultados podem ser menos óbvios [2, 6].

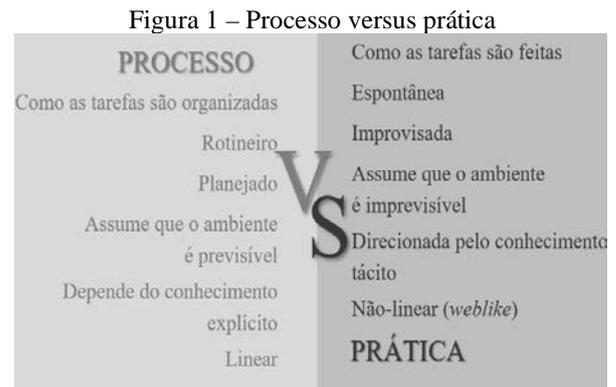
Assim, a GC torna necessária a discussão de diversos aspectos dentro de uma organização, tais como: o papel alta administração na definição dos campos de conhecimento e na criação de culturas organizacionais voltadas ao aprendizado contínuo; a aquisição de novas estruturas e práticas que empresas em todo o mundo estão adotando para superar os limites à inovação, ao aprendizado e à geração de conhecimentos; as práticas e políticas de administração de recursos humanos associadas à geração, difusão e armazenamento de conhecimento (recrutamento, treinamentos, planos de carreira) [2].

Com o crescente avanço nas tecnologias de informação, é frequente a associação destas com a gestão do conhecimento. Diversos sistemas de informação podem ser utilizados para o compartilhamento de informações ou conhecimento, como por exemplo: intranets, sistemas de gerenciamento eletrônico de documentos e videoconferências [2]. De acordo com Alves [8], apesar da relevância do desenvolvimento tecnológico, seja para inovação ou para facilitar a disponibilização e troca de informações, o foco nas pessoas é fundamental para a gestão do conhecimento, pois são as pessoas que criam, desenvolvem e transmitem o conhecimento relevante para o sucesso organizacional.

2.2.1. Práticas de Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento não é um assunto novo e não se trata de uma nova estratégia que demanda uma completa reestruturação na organização para que esta possa usufruir de seus benefícios. A gestão do conhecimento baseia-se em recursos existentes, ou seja, se uma determinada empresa possui uma boa biblioteca, um sistema de banco de dados ou até mesmo programas educativos eficazes, então provavelmente já está fazendo, de alguma forma, uma gestão do conhecimento [6].

Neste contexto, o que precisa ser feita é a expansão ou melhoria das práticas de gestão do conhecimento. As práticas de gestão referem-se ao modo como as tarefas realmente são feitas dentro de uma organização, diferentemente dos processos que ditam como as tarefas estão formalmente organizadas dentro de uma empresa [6,9]. A figura 1 explicita as principais diferenças entre processo e prática.



Fonte: Adaptado de Brown e Duguid [9]

Todas as pequenas práticas de uma empresa, e que individualmente podem ser insignificantes, somam uma enorme quantidade de conhecimento. Para que uma empresa aproveite ao máximo esse conhecimento, ela precisa dar a devida importância às práticas, aos profissionais e às comunidades das quais esses profissionais fazem parte. Isso requer que os gerentes identifiquem quais conhecimentos parecem valiosos para, em seguida, colocá-los em circulação mais ampla dentro da organização [9].

Descobrir quais são as melhores práticas de uma empresa não é uma tarefa fácil. Primeiro, pois há uma grande lacuna entre a descrição de uma tarefa em um manual de processos e o modo como essa tarefa é realizada de fato. Segundo, há uma lacuna entre o que as pessoas acreditam que fazem e aquilo que executam realmente. O gerente que deseja entender as melhores práticas da organização deve fechar ambas as lacunas [9].

Penteado et al. [10] listam no quadro 1, apresentado no ANEXO A, as melhores

práticas de gestão do conhecimento citadas pela literatura.

2.2.2. Compartilhamento de Conhecimento

O compartilhamento de conhecimento é um aspecto fundamental para gestão do conhecimento. Bartol e Srivastava [11] definem o compartilhamento de conhecimento como sendo o compartilhamento de informações, ideias, sugestões e experiências organizacionalmente relevantes entre indivíduos. O conhecimento compartilhado pode ser explícito ou tácito. O conhecimento explícito pode ser compartilhado através da comunicação verbal, enquanto o conhecimento tácito pode ser compartilhado através de socialização, observação e treinamento. O compartilhamento de conhecimento, seja este explícito ou tácito, requer esforço por parte da pessoa que está fazendo o compartilhamento.

Alves [8] faz um levantamento de diversos estudos a respeito de pré-requisitos para o compartilhamento e conclui que os principais antecessores ao compartilhamento são: apoio da alta gerência, cultura favorável ao conhecimento, infraestrutura tecnológica, incentivos financeiros e a aceitação de erros cometidos no dia-a-dia como parte do aprendizado.

Ainda que haja a presença desses fatores condicionantes, o compartilhamento de conhecimento nas organizações pode não ocorrer de forma efetiva entre indivíduos ou equipes, principalmente devido à relutância dos indivíduos em compartilhar seus conhecimentos com os outros. Assim como a posse de conhecimento consiste em um diferencial competitivo para empresas, também representa uma vantagem para o indivíduo que o detém em ambientes competitivos. Alguns motivos para essa relutância são: medo de perder uma suposta superioridade decorrente da posse do conhecimento, falta de motivação, percepção de que o compartilhamento não está sendo recompensado adequadamente e a falta de tempo e recursos para que o indivíduo efetue a transferência de seu conhecimento [11].

Bartol e Srivastava [11] identificaram quatro mecanismos principais para que os indivíduos compartilhem seus conhecimentos dentro de uma organização.

O primeiro mecanismo consiste na alimentação de um banco de dados com ideias, informações e experiências dos funcionários. O segundo abrange as interações formais, dentro ou entre equipes ou departamentos. O terceiro consiste no compartilhamento informal de conhecimentos entre os indivíduos. Esse terceiro mecanismo é difícil de avaliar e recompensar, pois as trocas são discretas, além de necessitar que haja confiança entre as partes envolvidas. E por fim, o quarto compreende o compartilhamento através de comunidades de prática, que são fóruns voluntários criados pelos funcionários acerca de um assunto de interesse.

Os autores enfatizam que esses mecanismos direcionados para o compartilhamento de conhecimento não são mutuamente exclusivos e que sistemas de recompensa são importantes para o sucesso da maioria desses mecanismos. Além disso, é fundamental que os sistemas de recompensa tenham diretrizes bem definidas. Simplesmente apresentar as recompensas aos funcionários não é suficiente para garantir a eficácia desejada.

2.2.3. Impactos do Compartilhamento de Conhecimento nas Organizações

Os autores Ahmad e Karim [12] identificaram que, assim como os processos de aprendizagem ocorrem em três níveis: individual, grupal e organizacional, os impactos gerados pelo compartilhamento de conhecimento nas organizações também podem ser observados nesses mesmos três níveis. A seguir são apresentados os impactos do compartilhamento do conhecimento observados pelos autores, que podem ser positivos ou negativos, e estão relacionados também a fatores contextuais.

No nível individual, o compartilhamento de conhecimento tem impacto no

aprendizado, na criatividade e na performance, além de efeitos psicológicos. No nível grupal, há impactos na criatividade, na performance e no espírito da equipe. Já no nível organizacional, ocorrem impactos na aprendizagem, performance, inovação e eficácia dos processos de negócios.

Para o indivíduo, o compartilhamento de conhecimento aumenta a eficiência na realização de tarefas, resolução de problemas e tomada de decisões. Contudo, há diversos outros fatores que podem afetar essa eficiência, como um estilo de supervisão abusiva e a falta de suporte dos gestores. Há efeitos positivos também na esfera criativa, pois o compartilhamento promove uma frequência maior de ideias, incluindo ideias altamente originais.

Apesar do compartilhamento aumentar a satisfação com o trabalho, visto que aumenta a autonomia, a utilização de habilidades e a sensação de realização pessoal, o efeito contrário pode ocorrer. O compartilhamento majoritário de conhecimento explícito aumenta a intenção de mudar de emprego, pois o indivíduo não tem a sensação de desenvolvimento pessoal, proporcionada pelo compartilhamento de conhecimento tácito.

Para a equipe, o compartilhamento de conhecimento regular proporciona maior preparo para lidar com desafios e obstáculos relacionados a um projeto, porém é importante salientar que a complexidade de conhecimento compartilhado deve ser ajustada de acordo com o nível de especialidade dos membros da equipe por ter impacto direto na performance. O compartilhamento entre membros de uma equipe ajuda a construir um modelo mental de “quem sabe o quê”, conhecido também pelo termo capacidade de absorção, que é um componente crítico na criatividade da equipe. É notável também a criação de um clima de colaboração, caracterizado pela melhoria da qualidade do serviço e aumento da satisfação com o trabalho.

Para a organização, o compartilhamento de conhecimento tácito proporciona melhora no desempenho financeiro e operacional,

enquanto o compartilhamento de conhecimento explícito contribui apenas para o desempenho financeiro. Os mecanismos de compartilhamento de conhecimento devem estar alinhados com os processos organizacionais internos para que os resultados sejam positivos. O compartilhamento aumenta não apenas a qualidade, mas também o ritmo de aprendizado e inovação nas organizações, além de melhorar as práticas e os processos organizacionais internos, que são considerados essenciais para a sobrevivência organizacional de longo prazo.

Um fator contextual muito importante para fomentar o aprendizado e a criatividade é a diversidade no ambiente corporativo, pois expõe os indivíduos a uma ampla gama de perspectivas. Entretanto, disparidades muito grandes entre modelos mentais e experiências dos indivíduos, pode acarretar em estresse e exaustão mental. Outro problema que pode ser advir do compartilhamento de conhecimento é o esgotamento de tempo e recursos que seriam utilizados para outras atividades, levando a sobrecargas de trabalho. Essa situação pode ser agravada se o compartilhamento for considerado como uma atividade extra, não incorporada aos processos da empresa.

3. Metodologia

3.1. Técnica de Coleta de Dados

Com o objetivo de apresentar uma perspectiva empírica sobre o compartilhamento de conhecimentos nas organizações brasileiras, foi elaborada pesquisa qualitativa utilizando o questionário como técnica de investigação. O objetivo da pesquisa é identificar as percepções e opiniões de funcionários de diferentes empresas, e em diferentes regiões do Brasil, sobre as vantagens e as dificuldades percebidas sobre o compartilhamento de conhecimentos.

De acordo com Gil [13], o questionário é uma:

técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.

Segundo o autor supracitado, o questionário apresenta as seguintes vantagens: possibilita atingir um grande número de pessoas, inclusive em área geográfica extensa; garante o anonimato das respostas; permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente.

Em contrapartida, o questionário também apresenta desvantagens, pois: impede o conhecimento das circunstâncias em que foi respondido; não oferece garantia de que as pessoas o devolvam devidamente preenchido; envolve número pequeno de perguntas, pois questionários extensos apresentam alta probabilidade de não serem respondidos; proporcionam resultados subjetivos, porque os itens podem ter significado diferente para cada sujeito pesquisado [13].

3.2. Questões

Quanto à forma das questões, foram utilizadas perguntas com múltiplas opções de resposta. Em algumas questões específicas, foi acrescentada a opção de resposta aberta. De acordo com Marconi e Lakatos [14], a combinação de respostas de múltipla escolha com respostas abertas permite obter mais informações sobre o assunto, sem prejudicar a tabulação dos dados obtidos.

Em relação à ordenação das perguntas, foi utilizada a técnica do funil, na qual o questionário é iniciado com perguntas gerais e, pouco a pouco, são apresentadas perguntas mais específicas, para não causar insegurança e perda de interesse do entrevistado [14]. Em alguns casos, foram formuladas questões dependentes, pois há perguntas que só fazem sentido para alguns respondentes.

Assim, diante do exposto, foram formuladas as questões dispostas no quadro 2, com as suas respectivas justificativas. As

questões completas com as suas opções de respostas estão apresentadas no APÊNDICE A.

Quadro 2 - Questionário e justificativas

Questão	Justificativa
1. Em qual região do Brasil você reside?	Entender a distribuição demográfica dos entrevistados.
2. Qual é o porte da empresa onde você trabalha?	Verificar se há relação entre o porte da empresa e as respostas das demais perguntas sobre GC.
3. Qual é a sua área de atuação profissional?	Verificar se há relação entre a área de atuação profissional e as respostas das demais perguntas sobre GC.
4. Qual é o nível do seu cargo atual?	Verificar se há relação entre o nível do cargo e as respostas das demais perguntas sobre GC.
5. Você sabe o que é gestão do conhecimento?	Averiguar se os entrevistados sabem o que é a gestão do conhecimento.
6. A empresa na qual você trabalha faz uso de práticas de gestão do conhecimento?	Verificar o uso de práticas de GC por parte das empresas, dentro da amostra estudada.
7. Em caso positivo: marque abaixo todas as práticas que você sabe que são aplicadas pela organização na qual você trabalha.	Analisar quais são as práticas mais utilizadas, mais comuns.
8. O compartilhamento de conhecimentos e experiências entre funcionários é incentivado onde você trabalha?	Investigar se o compartilhamento de conhecimentos está sendo incentivado nas empresas.
9. Em caso positivo: quais são os tipos de incentivos oferecidos? Inclusive quando metas e objetivos são alcançados. Marque todas as alternativas que se aplicam.	Averiguar se são oferecidos incentivos para que os funcionários compartilhem conhecimentos entre si e quais são eles. Averiguar também se o incentivo é apenas verbal ou se promove benefícios diretos aos funcionários.
10. Você acredita que o compartilhamento de conhecimentos pode agregar valor para os funcionários e para a empresa?	Verificar a percepção dos entrevistados quanto ao valor agregado pelo compartilhamento de conhecimentos.

<p>11. Quais benefícios, na sua opinião, podem vir do compartilhamento de conhecimentos e experiências com colegas de trabalho? Marque até 3 opções.</p>	<p>Identificar os principais benefícios percebidos pelos entrevistados quanto ao compartilhamento de conhecimentos no ambiente de trabalho.</p>
<p>12. Quais as dificuldades você percebe no seu ambiente de trabalho que prejudicam o compartilhamento de conhecimentos? Marque todas as alternativas que se aplicam.</p>	<p>Identificar as dificuldades percebidas pelos entrevistados quanto ao compartilhamento de conhecimentos no ambiente de trabalho.</p>

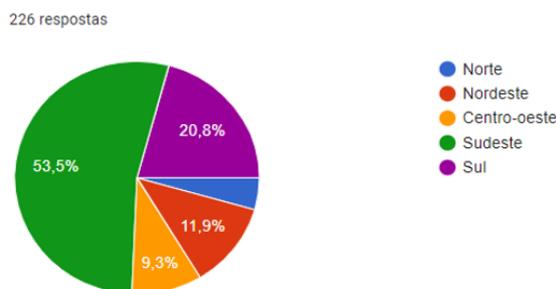
Fonte: A autora

4. Resultados

O questionário foi disponibilizado por meio eletrônico e ao todo, foram obtidas 226 respostas. Os resultados para as questões são apresentados a seguir, nas figuras 2 a 13.

Conforme se verifica na figura 2, a maioria dos respondentes se localizava na região Sudeste (53,5%), seguida pelas regiões Sul (20,8%), Nordeste (11,9%), Centro-Oeste (9,3%) e Norte (4,4%), respectivamente.

Figura 2 – Distribuição demográfica dos participantes
Em qual região do Brasil você reside?



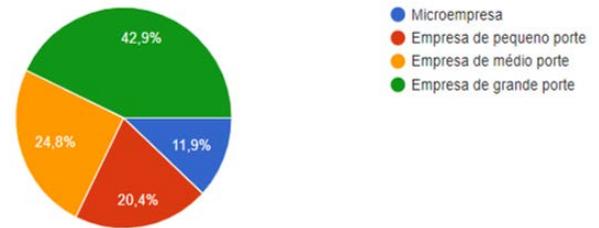
Fonte: A autora

Em relação ao porte empresarial, 42,9% dos participantes trabalhavam em empresas de grande porte, 24,8% trabalhavam em empresas de médio porte, 20,4% trabalhavam em empresas de pequeno porte e 11,9% em microempresas, conforme figura 3.

Figura 3 – Distribuição por porte empresarial

Qual é o porte da empresa onde você trabalha? (Caso não esteja empregado atualmente, considere seu último emprego para essa e as próximas perguntas)

226 respostas



Fonte: A autora

Na figura 4, verifica-se uma distribuição heterogênea quanto à área de atuação profissional, havendo predominância das áreas de Informática e Tecnologia da Informação (20,4%) e Administração (15,5%).

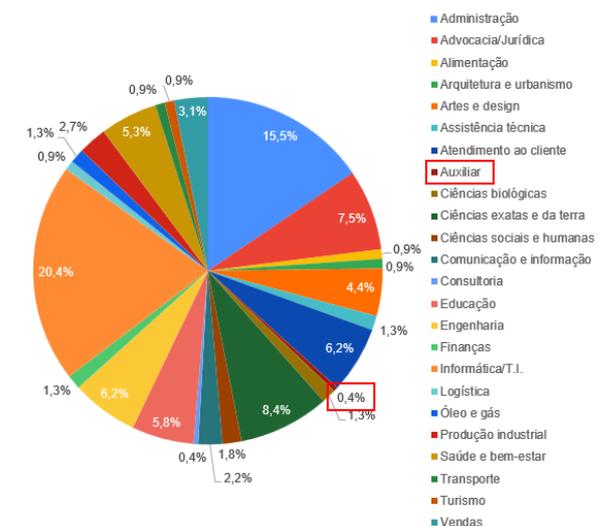
Como esta pergunta era do tipo múltipla escolha combinada com resposta aberta, algumas respostas foram agrupadas em novas áreas não contempladas nas alternativas inicialmente apresentadas, para melhor visualização e representatividade.

Contudo, uma resposta aberta (que corresponde a 0,4% do total de respostas), destacada na figura 4, não pôde ser enquadrada em qualquer área, devido à falta de especificação.

Figura 4 – Distribuição das áreas de atuação profissional

Qual é a sua área de atuação profissional?

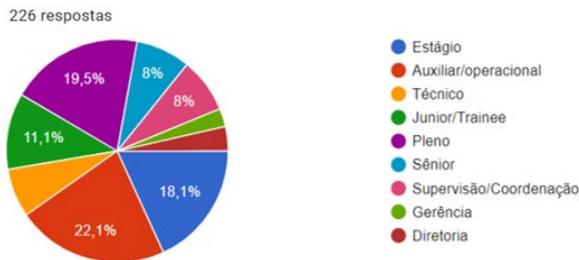
226 respostas



Fonte: A autora

Os participantes foram perguntados também sobre o nível de seus cargos. As respostas foram variadas, havendo predominância de indivíduos em cargos de nível auxiliar/operacional (22,1%), pleno (19,5%) e estágio (18,1%), como pode-se conferir na figura 5.

Figura 5 – Distribuição por nível profissional
Qual é o nível do seu cargo atual?



Fonte: A autora

Conforme a figura 6, 55,3% dos respondentes não sabia o que é Gestão do Conhecimento, enquanto 44,7% afirmou que sabia.

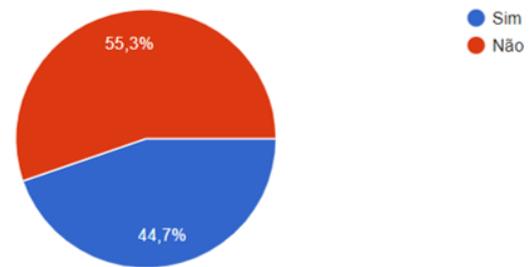
Analisando essa questão através da distribuição por porte empresarial, obteve-se que, dentre as empresas de grande e médio porte, 48% dos entrevistados sabiam o que é Gestão do Conhecimento, enquanto essa correlação foi de 39% para empresas de pequeno porte e de 33% para microempresas.

Verificando a correlação das respostas dadas com os níveis dos cargos, os respondentes com cargo de nível Supervisão/Coordenação foram os que mais demonstraram conhecer a Gestão do Conhecimento, com 89% de resposta positiva à questão. Em contrapartida, apenas 30% dos respondentes com cargo de nível Auxiliar/operacional demonstraram saber o que é Gestão do Conhecimento, representando a menor taxa dentre todos os níveis de cargo.

Figura 6 – Noção sobre Gestão do Conhecimento

Você sabe o que é gestão do conhecimento?

226 respostas



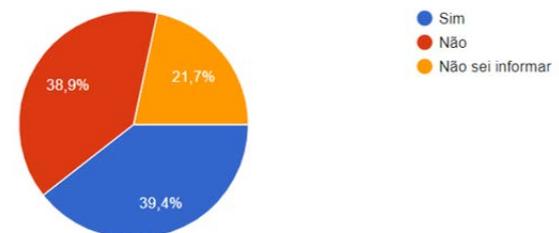
Fonte: A autora

Sobre o uso de práticas de Gestão do Conhecimento, 39,4% afirmaram que onde trabalhavam havia o uso de práticas de GC, enquanto 38,9% negaram o uso de qualquer prática e 21,7% não souberam informar, vide figura 7.

Figura 7 – Uso de práticas de Gestão do Conhecimento

A empresa na qual você trabalha faz uso de práticas de gestão do conhecimento?

226 respostas



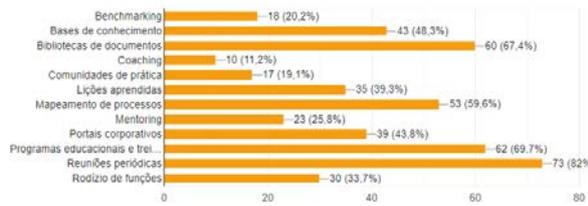
Fonte: A autora

Apenas os 89 indivíduos (39,4%) que responderam “sim” para a questão anterior responderam à questão a seguir, apresentada na figura 8. Segundo esses, as cinco práticas mais utilizadas eram: reuniões periódicas (82%); programas educacionais e treinamentos (69,7%); bibliotecas de documentos (67,4%); mapeamento de processos (59,6%) e bases de conhecimento (48,3%).

Esta questão também é do tipo múltipla escolha com resposta aberta, porém não foram acrescentadas novas opções de resposta pelos respondentes.

Figura 8 – Práticas de GC mais aplicadas

Marque abaixo todas as práticas que você sabe que são aplicadas pela organização na qual você trabalha.
89 respostas



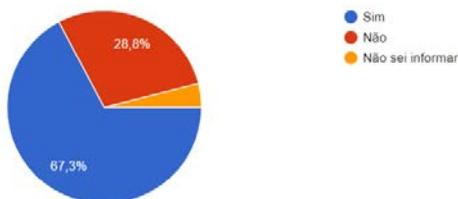
Fonte: A autora

Quando questionados sobre o incentivo ao compartilhamento de conhecimento, 67,3% afirmaram receber incentivo, enquanto 28,8% negaram e 4% não souberam informar, conforme demonstra o gráfico na figura 9.

Figura 9 – Incentivo ao compartilhamento de conhecimento

Considere a seguinte definição para compartilhamento de conhecimento: é o compartilhamento de informações, ideias, sugestões e experiências organizacionalmente relevantes entre indivíduos

O compartilhamento de conhecimentos e experiências entre funcionários é incentivado onde você trabalha?
226 respostas



Fonte: A autora

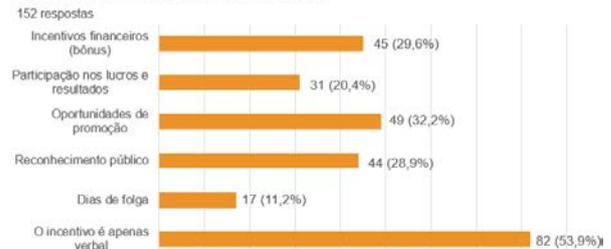
Apenas as 152 pessoas que responderam “sim” para a pergunta anterior também responderam à pergunta a seguir, apresentada na figura 10, sobre os tipos de incentivos oferecidos. A maioria (53,9%) dos respondentes desta questão marcou a opção “o incentivo é apenas verbal”. As demais opções mais marcadas foram: oportunidades de promoção (32,2%), incentivos financeiros (29,6%) e reconhecimento público (28,9%).

Esta questão também é do tipo múltipla escolha com resposta aberta, e foram acrescentadas as oito respostas a seguir, correspondendo a 0,7% cada uma: nenhum; tempo do período de trabalho aberto para o compartilhamento de informações e auto aprendizado; prêmios; reajuste salarial anual;

incentivo para cursar mestrado e doutorado; aumento de comissão; pequenas comemorações pagas pela empresa (idas a restaurantes e parques, por exemplo); incentivo verbal.

Figura 10 – Tipos de incentivos oferecidos

Quais são os tipos de incentivos oferecidos? Inclusive quando metas e objetivos são alcançados, pelo bom desempenho individual ou da equipe. Marque todas as alternativas que se aplicam.
152 respostas

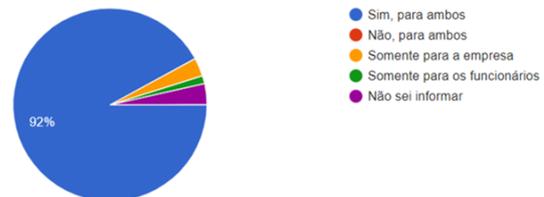


Fonte: A autora

Para 92% dos respondentes, o compartilhamento de conhecimentos pode agregar valor para os funcionários e para a empresa, conforme figura 11.

Figura 11 – Percepção sobre o compartilhamento de conhecimento

Você acredita que o compartilhamento de conhecimentos pode agregar valor para os funcionários e para a empresa?
226 respostas



Fonte: A autora

Apenas aqueles que responderam que acreditam que o compartilhamento de conhecimentos pode agregar algum valor foram direcionados para a questão apresentada na figura 12, onde foram perguntados sobre os benefícios que podem advir do compartilhamento de conhecimentos. Os três benefícios mais marcados foram: aumento da eficiência na realização de tarefas (68,8%); maior facilidade na resolução de problemas e tomadas de decisão (66,5%) e criação de clima colaborativo entre os funcionários (57,8%).

Esta questão solicitava que fossem marcadas três opções, no máximo, para evitar que os participantes marcassem todas as opções, além de permitir respostas abertas. Foram recebidas três respostas abertas, duas indicavam a intenção de marcar todas as alternativas e uma informava: “maior visibilidade para futura promoção”.

Figura 12 – Percepção sobre os benefícios do compartilhamento de conhecimento



Fonte: A autora

Por último, todos os participantes responderam sobre as dificuldades que percebem no ambiente de trabalho que prejudicam o compartilhamento de conhecimentos.

As opções mais marcadas foram: falta de tempo e outros recursos (53,5%), falta de motivação e incentivo (51,3%) e problemas na comunicação com colegas de trabalho (42,5%).

Esta questão também é do tipo múltipla escolha com resposta aberta, e foram acrescentadas as onze respostas a seguir, correspondendo a 0,4% cada uma: falta de direcionamento; medo; desconhecimento; visão arcaica da gerência; individualismo e egoísmo; falta de comunicação entre a diretoria e os demais funcionários; má gestão; desconhecimento de ferramentas gratuitas que poderiam ajudar; nenhum; diferenças na disposição/capacidade de aprendizado entre os colaboradores; falta de bonificação financeira ao bater metas.

Figura 13 – Dificuldades percebidas que prejudicam o compartilhamento de conhecimento



Fonte: A autora

5. Considerações Finais

Este estudo teve a finalidade de investigar as percepções individuais dos trabalhadores brasileiros sobre o compartilhamento de conhecimentos em ambientes de trabalho. Para isso, foi elaborado um questionário com doze perguntas, e este foi disponibilizado online. Ao todo, 226 pessoas participaram da pesquisa.

O estudo mostrou, empiricamente, que muitas pessoas não sabem o que é gestão do conhecimento, ou não estão habituadas com esse termo. Apesar disso, a maioria dos entrevistados considera importante o compartilhamento de conhecimentos no ambiente de trabalho e percebe que o compartilhamento pode proporcionar diversos benefícios.

A pesquisa também detectou uma carência na oferta de recompensas pelo compartilhamento de conhecimentos, o que prejudica o sucesso da maioria das práticas de gestão do conhecimento. A falta de incentivos é apontada como um dos maiores empecilhos à transferência de conhecimentos, juntamente com a falta de integração do compartilhamento aos processos organizacionais.

Portanto, pode-se concluir que o ato de compartilhar conhecimentos em uma organização recebe diversas influências. Para obter sucesso no processo de compartilhamento, os gerentes devem estar atentos aos aspectos sociais e técnicos. Faz-se necessário entender os indivíduos, suas motivações, inseguranças, seus medos e

desejos, assim como a amplitude de seus conhecimentos.

6. Referências Bibliográficas

- [1] PMI - Project Management Institute. *Um Guia PMBOK: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos*, 6ª Ed., Pensilvânia: PMI, 2017.
- [2] TERRA, J. C. C. *Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial*. 2ª Ed., São Paulo: Negócio Editora, 2001.
- [3] MIGUEL, L. A. P.; TEIXEIRA, M. L. M. *Valores organizacionais e criação do conhecimento organizacional inovador*. Revista de Administração Contemporânea, v. 13, n. 1, p. 36-56, 2009.
- [4] MORAIS, M. O.; NETO, P. L. O. C. *Compartilhamento do conhecimento como estratégia organizacional*. South American Development Society Journal, v. 5, n. 15, p. 51-65, 2020.
- [5] TONET, H. C.; PAZ, M. G. T. *Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho*. Revista de Administração Contemporânea, v. 10, n. 2, p. 75-94, 2006.
- [6] DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press, 1998.
- [7] NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The knowledge-creating company*. Harvard business review, v. 85, n. 7/8, p. 162-171, 2007.
- [8] ALVES, L. E. F. O Compartilhamento do conhecimento nas organizações: um estudo desconstrucionista. 2005. Tese de Doutorado. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3877>. Acesso em: 20 jan. 2022.
- [9] BROWN, J. S.; DUGUID, P. *Balancing act: How to capture knowledge without killing it*. Harvard business review, v. 78, n. 3, p. 73-80, 2000.
- [10] PENTEADO, R. F. S.; DE CARVALHO, H. G.; PENTEADO, J. G. *Práticas de Gestão do Conhecimento presentes em um programa de sugestão empresarial*. IV Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção “A inovação como estratégia de sucesso”. SAEPRO Viçosa, 2008. Disponível em: <https://www.saeopro.ufv.br/wp-content/uploads/2008-22.pdf>. Acesso em 06 fev. 2022.
- [11] BARTOL, K. M.; SRIVASTAVA, A. *Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems*. Journal of leadership & organizational studies, v. 9, n. 1, p. 64-76, 2002.
- [12] AHMAD, F.; KARIM, M. *Impacts of knowledge sharing: a review and directions for future research*. Journal of Workplace Learning, v. 31, n. 3, p.207-230, 2019.
- [13] GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª Ed., São Paulo: Atlas, 2008.
- [14] MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa*. 3ª Ed., São Paulo: Atlas, 1999.

7. Anexos e Apêndices

ANEXO A

Quadro 1 – Melhores práticas de Gestão do Conhecimento citadas pela literatura

Práticas de Gestão do Conhecimento	Conceito
Aprendizagem organizacional (Probst, Raub e Romhardt, 2002)	Consiste em mudanças na base de conhecimentos da organização, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência da organização para agir e resolver problemas.
Benchmarking (Spendolini, 1994)	Consiste em medir os processos, produtos e serviços de uma organização e, compará-los com os de outras empresas.
Coaching (Mayor, 2001)	É uma prática que procura integrar a totalidade da pessoa ao aprendizado, e não trabalhar apenas a informação ou um aspecto exclusivo das habilidades.
Comunicação institucional (Rego, 1986)	É a comunicação que proporciona a reunião das partes distintas da empresa, produzindo as condições para um trabalho coordenado de estruturas. Permitindo enfim, que as cúpulas empresariais atinjam as metas programadas.
Comunidades de prática (Terra, 2005)	É um complemento às estruturas formais que tendem prosperar em organizações onde há estágio elevado de confiança entre os gestores e os colaboradores.
Educação corporativa (Batista et al, 2005)	Consiste em processos de educação continuada, com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização.
Gestão de competências (Brandão e Guimarães, 2001)	É a forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências ao seu negócio.
Gestão de marcas e patentes (Kotler, 2000)	É um nome, termo, símbolo, desenho - ou uma combinação desses elementos - que deve identificar os bens e serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los dos da concorrência.
Gestão de relacionamento com os clientes (Plata, 2001)	É uma estratégia cujo propósito é transformar os processos de negócios para conservar e conseguir mais clientes, apoiadas nas ferramentas tecnológicas.
Inteligência competitiva (Gomes e Braga, 2004)	É o sinônimo de capacidade de antecipar ameaças e identificar oportunidades por meio de um processo contínuo em que a informação é transformada em conhecimento e validade para a tomada de decisão.
Lições aprendidas (Probst, Raub e Romhardt, 2002)	Representam a essência da experiência adquirida em um projeto ou cargo específico.
Mapeamento de conhecimentos (Davenport e Prusak, 1999)	É um retrato daquilo que existe dentro da empresa e sua localização.
Mapeamentos de processos (Chiavenato, 1995)	Possibilita a visualização das interligações e interdependências entre os diferentes processos empresariais.
Melhores práticas (Batista et al 2005)	Procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema.
Memória organizacional (Probst, Raub e Romhardt, 2002)	É um sistema de conhecimentos e habilidades para preservar e armazenar percepções e experiências, para que possam ser recuperadas posteriormente.
Mentoring (Hillesheim, 2006)	Reúne uma pessoa experiente e hábil, em uma área específica, com outra menos experiente, com o objetivo que esta última cresça e desenvolva habilidades específicas.
Normalização e padronização (Silva, 1995)	Proporciona meio para instituir comunicação entre clientes e fornecedores, possibilita a eliminação de barreiras técnicas, comerciais e reduz a variedade de produtos e a sua particular verificação da qualidade.
Portais corporativos (Terra, 2005)	São instrumentos fundamentais no esforço de compartilhar informação e conhecimento no interior das organizações.

Fonte: Penteadó et al.[9]

APÊNDICE A

Questão 1. Em qual região do Brasil você reside?

- Norte
- Nordeste
- Centro-Oeste
- Sudeste
- Sul

Questão 2. Qual é o porte da empresa onde você trabalha?

- Microempresa
- Empresa de pequeno porte
- Empresa de médio porte
- Empresa de grande porte

Questão 3. Qual é a sua área de atuação profissional?

- Administração
- Advocacia/Jurídica
- Artes e design
- Atendimento ao cliente
- Ciências exatas e da terra
- Ciências sociais e humanas
- Ciências biológicas
- Comunicação e informação
- Educação
- Engenharia
- Informática/T.I.
- Vendas
- Saúde e bem-estar
- Transporte
- Turismo
- Outra. Qual?

Questão 4. Qual é o nível do seu cargo atual?

- Estágio
- Auxiliar/operacional
- Técnico
- Junior/Trainee
- Pleno

- Sênior
- Supervisão/Coordenação
- Gerência
- Diretoria

Questão 5. Você sabe o que é gestão do conhecimento?

- Sim
- Não

Questão 6. A empresa na qual você trabalha faz uso de práticas da gestão do conhecimento? Exemplos: reuniões periódicas, bibliotecas de documentos, programas educativos, lições aprendidas, rodízio de funções.

- Sim
- Não
- Não sei informar

Questão 7. Em caso positivo: marque abaixo todas as práticas que você sabe que são aplicadas pela organização na qual você trabalha.

- Benchmarking
- Bases de conhecimento
- Bibliotecas de documentos
- Coaching
- Comunidades de prática
- Lições aprendidas
- Mapeamento de processos
- Mentoring
- Portais corporativos
- Programas educacionais e treinamentos
- Reuniões periódicas
- Rodízio de funções
- Outras. Quais?

Questão 8. O compartilhamento de conhecimentos e experiências entre funcionários é incentivado onde você trabalha?

- Sim
- Não
- Não sei informar

Questão 9. Em caso positivo: quais são os tipos de incentivos oferecidos? Inclusive quando metas e objetivos são alcançados, pelo bom desempenho individual ou da equipe. Marque todas as alternativas que se aplicam.

- Incentivos financeiros (bônus)

- Participação nos lucros e resultados
- Oportunidades de promoção
- Reconhecimento público
- Dias de folga
- O incentivo é apenas verbal
- Outro. Qual?

Questão 10. Você acredita que o compartilhamento de conhecimentos pode agregar valor para os funcionários e para a empresa?

- Sim, para ambos
- Não, para ambos
- Somente para a empresa
- Somente para os funcionários
- Não sei informar

Questão 11. Quais benefícios, na sua opinião, podem vir do compartilhamento de conhecimentos e experiências com colegas de trabalho? Marque até 3 opções.

- Maior satisfação com o trabalho
- Aumento da eficiência na realização de tarefas
- Maior facilidade na resolução de problemas e tomadas de decisão
- Criação de clima colaborativo entre os funcionários
- Criação de cultura de autonomia no ambiente de trabalho
- Melhora no desempenho financeiro e operacional da empresa
- Aumento na geração de ideias criativas e inovadoras
- Outro. Qual?

Questão 12. Quais as dificuldades você percebe no seu ambiente de trabalho que prejudicam o compartilhamento de conhecimentos? Marque todas as alternativas que se aplicam.

- Falta de tempo e outros recursos
- Falta de motivação e incentivo
- Falta de entrosamento entre os colegas de trabalho (não há clima de colaboração)
- Medo de perder a importância para a empresa (ambiente competitivo)
- Problemas na comunicação com colegas de trabalho
- Outra. Qual?