

**UNIVERSIDADE DO PLANALTO CATARINENSE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
AMBIENTE E SAÚDE**

**COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NAS AÇÕES
DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL DAS
INDÚSTRIAS DE MÉDIO E GRANDE PORTE DA SERRA
CATARINENSE**

**LAGES
2017**

SAYONARA VARELA

**COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NAS AÇÕES
DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL DAS
INDÚSTRIAS DE MÉDIO E GRANDE PORTE DA SERRA
CATARINENSE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação - Mestrado em Ambiente e Saúde da Universidade do Planalto Catarinense, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ambiente e Saúde, na Linha de Pesquisa Ambiente, Sociedade e Saúde.

Orientadora: Profa. Dra. Lilia A. Kanan

Coorientadora: Profa. Dra. Cristina Keiko Yamaguchi

**LAGES
2017**

Ficha Catalográfica

V293c Varela, Sayonara.
Compartilhamento do conhecimento nas ações de
responsabilidade socioambiental das indústrias de médio e grande
porte da serra catarinense / Sayonara Varela. -- Lages (SC), 2017.
135 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade do Planalto Catarinense.
Programa de Pós-Graduação em Ambiente e Saúde da
Universidade do Planalto Catarinense.
Orientadora: Lília Aparecida Kanan.
Coorientadora: Cristina Keiko Yamaguchi.

1. Gestão do conhecimento. 2. Responsabilidade social
da empresa. 3. Responsabilidade ambiental. I. Kanan, Lília
Aparecida. II. Yamaguchi, Cristina Keiko. III. Título.

CDD 658.408

(Elaborada pelo Bibliotecário José Francisco da Silva - CRB-14/570)

SAYONARA VARELA

**COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NAS AÇÕES
DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL DAS
INDÚSTRIAS DE MÉDIO E GRANDE PORTE DA SERRA
CATARINENSE**

Esta dissertação foi submetida ao processo de avaliação pela banca examinadora para a obtenção do título de:

MESTRE EM AMBIENTE E SAÚDE

e aprovada em 24 de fevereiro de 2017, atendendo às normas e legislações vigentes na Universidade do Planalto Catarinense, Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Ambiente e Saúde.

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Lilia Aparecida Kanan:

(Orientadora)

Profa. Dra. Cristina Keiko Yamaguchi:

(Coorientadora)

Profa. Dra. Adriana Carvalho Pinto Vieira

(Membro Externo – Titular – UNESCO)

Profa. Dra. Lucia Ceccato de Lima

(Examinadora PPGAS/UNIPLAC - Titular)

Profa. Dra. Anelise Viapiana Masiero

(Examinadora PPGAS/UNIPLAC – Suplente)

Dedico este trabalho aos meus pais, Luiz Antônio dos Santos Varela e Janete de Lourdes Varela.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Luiz Antônio e Janete, que me apoiaram em todos os momentos da minha vida, especialmente durante o processo do mestrado. À minha irmã, Syandra, que esteve sempre presente e me incentivou a realizar este trabalho. À minha avó, Maria (*in memoriam*), que, de alguma forma, sempre me apoiou.

À minha orientadora acadêmica, Dra. Lilia Kanan, e à coorientadora, Dra. Cristina Keiko Yamaguchi, pelo apoio desde o início do meu mestrado e, principalmente, por acreditaram em meu potencial de uma forma a que eu não acreditava ser capaz de corresponder.

Aos meus professores do mestrado, por ampliarem minha visão de mundo; principalmente à professora Lucia Ceccatto de Lima, que me incentivou a enfrentar o desafio de tornar-me mestre.

Aos meus professores da graduação, em especial à professora Leila Portal, que me apresentou a Gestão do Conhecimento, um assunto que me fascina.

Aos amigos que estiveram presentes neste processo, especialmente Priscila, Grazielle, Giovana, Thaís e Bárbara: obrigada pelo apoio, pelas conversas, pelos cafés e, sobretudo, por quererem o meu bem e valorizarem-me tanto como pessoa.

Ao meu tio José Noizete, por se disponibilizar a me conduzir até as empresas participantes.

Aos meus colegas do mestrado pelas incríveis problematizações.

À FIESC, por disponibilizar os dados sobre as empresas.

Às funcionárias da pós-graduação, especialmente a Makhelly, pela disponibilidade, simpatia e gentileza.

A todos que, de alguma forma, contribuíram e participaram da realização deste trabalho.

“Nós conhecemos mais do que somos capazes de expressar”
Polanyi

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é caracterizar o processo de compartilhamento do conhecimento das ações de Responsabilidade Socioambiental (RSA) das indústrias de médio e grande porte da Serra Catarinense. Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, de abordagem quali-quantitativa com intenção descritiva, realizada por meio, de questionários compostos por 42 questões aplicados junto aos responsáveis pela Gestão do Conhecimento e/ou pela RSA de 12 dentre as 20 empresas de médio e grande porte da região. Os dados foram organizados em planilhas e posteriormente categorizados para fins de análise e interpretação. Como resultados, identificou-se que as empresas participantes compartilham informação, mais do que conhecimento. Para tal, os meios utilizados foram conversas informais, manuais, intranet e reuniões. Fica evidente ainda que há esforço das indústrias em disseminar práticas de RSA no seu ambiente interno.

Palavras-chave: gestão do conhecimento, responsabilidade socioambiental, indústrias de médio e grande porte.

ABSTRACT

The goal of this research is to characterize the process of knowledge sharing of socio-environmental responsibility actions (RSA) of medium and large industries of Serra Catarinense. It is an applied nature, research quality quantitative approach with descriptive intention, conducted through questionnaires, composed of 42 issues applied together with those responsible for knowledge management and/or by RSA to 12 among the 20 medium and large companies in the region. The data were organized in worksheets and subsequently categorized for purposes of analysis and interpretation. As a result, identified that participating companies share information, more than knowledge. To this end, the means used were informal conversations, meetings, intranet and manuals. It is clear that there are still industries in effort to disseminate practices from RSA in your internal environment.

Key-words: knowledge management, socio-environmental responsibility, medium and large industries.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Espiral do Conhecimento.....	33
Figura 2 Representação de BA.....	34
Figura 3 Características do BA.....	35
Figura 4 Distribuição dos estudos, segundo ano de publicação.	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Práticas de compartilhamento do conhecimento.....	39
Quadro 2 Características das empresas participantes.....	52
Quadro 3. Síntese de artigos que tratam de Gestão do Conhecimento e RSA publicados entre 2005 e 2015.....	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- . Exposição de motivos para a realização de ações de responsabilidade social.....	60
Tabela 2 . Distribuição das respostas sobre a documentação e compartilhamento das ações de RSA e promoção do da criação e compartilhamento do conhecimento.....	65

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- APO** – Asian Productivity Organization
CC- Compartilhamento do Conhecimento
FIESC - Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
GC- Gestão do Conhecimento
IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
ISI- Indicadores Sociais Internos
OKA - Organizational Knowledge Assessment
RSA - Responsabilidade Socioambiental
SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TCCO- Criação do Conhecimento Organizacional
TI – Tecnologia da Informação
UFSCar - Universidade Federal de São Carlos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	27
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	31
2.1A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	31
2.1.1 Dados, informações e conhecimento.....	31
2.1.2 A criação do Conhecimento Organizacional.....	32
2.1.3 Termo Conhecimento.....	36
2.1.4 A Gestão do Conhecimento.....	36
2.1.5 Processo de Gestão do Conhecimento.....	38
2.2 COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO.....	43
2.2.1 Formas de Compartilhamento do Conhecimento.....	44
2.3 RESPONSABILIDADE SOCIAL E SOCIOAMBI- ENTAL.....	45
2.4 RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	45
2.5 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL (RSA) 47	
2.6 ESTADO DA QUESTÃO: associação entre gestão..... do conhecimento e RSA.....	49
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	51
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	51
3.2 EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	51
3.2.1 Critérios de inclusão e exclusão das empresas participantes.....	52
3.3 LOCAL DE REALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	52
3.4 INSTRUMENTO E PROCEDIMENTOS DE COLF^TA DE DADOS.....	
3.5 ANÁLISE DE DADOS.....	53
3.6 ASPECTOS ÉTICOS.....	54
4 RESULTADOS.....	55

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	55
4.2 AÇÕES DE RSA E AS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PARTICIPANTES.....	56
4.3 TÉCNICAS E FERRAMENTAS DE CC NAS INDÚS- TRIAS PARTICIPANTES.....	63
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
REFERÊNCIAS.....	71
APÊNDICES.....	84
APÊNDICE A - Quadro 3. Síntese de artigos que tratam de Gestão do Conhecimento e RSA publicados entre 2005 e 2015.....	85
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	98
APÊNDICE C - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	100
APÊNDICE C- “COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NAS AÇÕES DE RSA DAS INDÚSTRIAS DE MÉDIO E GRANDE PORTE DA SERRA CATARINENSE”.....	107
ANEXOS.....	139
ANEXO A PARECER DO CEP.....	140

1. INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) contribuiu para a permanência das organizações no mercado atual, altamente competitivo, além de proporcionar incremento dos resultados das empresas. Dada a importância desta ferramenta gerencial, questiona-se se a GC poderia ampliar a possibilidade de efetividade das ações de Responsabilidade Socioambiental (RSA) das organizações, uma vez que atualmente há o desafio de conciliar o crescimento econômico e a finitude dos recursos naturais. É importante considerar que, em virtude deste desafio, percebem-se, tanto na mídia quanto nas discussões da academia e do universo corporativo, questionamentos a respeito de possíveis diretrizes para seu enfrentamento. Conciliar desenvolvimento e medidas protetivas ao meio ambiente tem impactado as políticas econômicas de governos, as sociedades, os mercados e as organizações em geral. As indústrias, em particular, têm experimentado várias facetas desse desafio, visto que os consumidores têm se tornado mais exigentes em relação a produtos “ambientalmente corretos”.

No contexto atual, o sucesso das organizações não depende apenas de indicadores financeiros ou do nível de produção, pois outros aspectos são considerados pelo mercado (agentes econômicos ou consumidores), como os impactos econômicos, sociais e ambientais provocados ao seu entorno, porquanto a importância da preservação dos recursos naturais passou a ser preocupação de todos os países, e nenhum deles pode se isentar da sua responsabilidade (BARBIERI, 2004).

Uma série de fatores convergiu para que a sociedade do conhecimento se obrigasse a repensar o modelo de desenvolvimento com base no crescimento econômico que, até então, desconsiderava as questões socioambientais (SEIFFERT, 2010). Seguindo essa lógica, quase que como um processo marcado pela necessidade de manutenção, as organizações se obrigaram a criar diretrizes e ações de RSA visando ao desenvolvimento sustentável. Além do mais, a RSA deve ser considerada como um imperativo à perpetuidade do planeta Terra.

Outro conceito que impacta o cenário organizacional é a gestão do conhecimento, que, para Santos *et al.* (2001, p. 34), “é um processo corporativo, focado na estratégia empresarial e que envolve a gestão das competências, a gestão do capital intelectual, a aprendizagem

organizacional, a inteligência empresarial e a educação corporativa”. Portanto, os dois construtos associados neste estudo representam oportunidades de inovação e alavancagem do desenvolvimento, já que, com a gestão do conhecimento, é possível aperfeiçoar as ações de RSA das empresas. Isso ocorre porque a RSA pode ser considerada uma estratégia para gerar bem-estar e contribuir para a manutenção da empresa no mercado, pois o sucesso de ações de gestão do conhecimento está associado ao alinhamento entre a gestão do conhecimento e a estratégia da empresa em si. (GREINER; BÖHMANN; KRCMAR, 2007).

A realização deste estudo justifica-se com base no entendimento de que somente a questão econômica não garante a sobrevivência dos negócios; há que se compreender as atuais demandas de mercado e dos *stakeholders*¹ envolvidos no negócio. Ao se considerar este fato, fica evidente a inquietação das ações prementes que envolvem tanto o contexto ambiental quanto o social. Essa afirmação decorre do fato de que as organizações dependem de colaboradores com mundividência à preservação do meio ambiente, de consumidores dispostos a consumir e de um ambiente saudável. Diante disso, houve um claro aumento do interesse das empresas em apresentar ações de RSA simplesmente porque, sem os recursos naturais, não há empresa.

Concomitantemente a isso, as organizações também estão percebendo a importância do conhecimento dos seus colaboradores, reconhecendo-o como um ativo e constatando que gerir este recurso de forma eficaz pode auxiliar no crescimento da empresa e também dos colaboradores. Nesse contexto, o entendimento de autores e articulistas pós-modernos é reforçado pelo fato de que a Gestão do Conhecimento, enquanto estratégia organizacional, é considerada uma necessidade, em razão do valor dos ativos intangíveis.

Nesses termos, este estudo buscou respostas à seguinte pergunta de pesquisa: **Quando ocorre, como se caracteriza o compartilhamento do conhecimento nas ações de RSA?** Para tanto, o estudo tem, como

¹ *Stakeholder* (em português, parte interessada ou interveniente), é um termo usado em diversas áreas e se refere às partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas pela empresa. De maneira mais ampla, compreende todos os envolvidos em um processo, que pode ser de caráter temporário (como um projeto) ou duradouro (como o negócio de uma empresa ou a missão de uma organização) (FREEMAN e REED, 1984)

objetivo geral, caracterizar o compartilhamento do conhecimento das ações de RSA das indústrias de médio e grande porte da Serra Catarinense, quando este ocorre.

Assim, para alcançar o objetivo geral proposto, foram estabelecidos três objetivos específicos:

- Descrever as ações de RSA e as características das indústrias participantes do estudo;

- Identificar o processo de compartilhamento de conhecimento das informações de RSA nas indústrias participantes;

- Discutir a importância atribuída ao ambiente pelas empresas participantes, a partir da relação entre Gestão do Conhecimento (GC) e Responsabilidade Socioambiental (RSA).

Diante disso, este trabalho pretende ocupar uma lacuna existente na literatura, pois considera importante produzir conhecimentos sobre contribuição da GC para a RSA das empresas, temática pouco explorada nas pesquisas brasileiras.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Apresenta-se, a seguir, uma revisão referencial de autores, pesquisadores e articulistas que tratam de elementos fundamentais da Gestão do Conhecimento e da RSA. O texto não almeja esgotar o tema; entretanto, é possível a apresentação de alguns dos principais conceitos, bem como a relação existente entre os dois temas.

2.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO

A teoria do conhecimento tem acompanhado a história da humanidade, visto que já era objeto de análise dos filósofos da Antiguidade, constituindo-se como um dos temas centrais da Filosofia (epistemologia) a partir da Idade Moderna (século XVII). A teoria do conhecimento continua sendo objeto de análise da Filosofia e das demais ciências humanas contemporâneas; mas o conhecimento, atualmente, é considerado também um importante recurso gerencial. É ainda um fator associado à economia das empresas, pois se associa à necessidade de mecanismos para compartilhamento de informações, algo que, na atualidade, tornou-se um recurso essencial à competitividade e à perpetuidade das organizações, tendo em vista a globalização e a matriz multicultural.

2.2 DADOS, INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

Os dados são um conglomerado de fatos diferentes e objetivos, relativos a acontecimentos (DAVENPORT e PROSA, 2003); são fatos ainda não tratados, não analisados, como algarismos, nomes ou quantidades (ROBBINS, 2000). Ora, o dado sozinho torna-se incapaz de comunicar algo, mas ele se constitui como a principal matéria-prima da informação e precisa de ferramentas para se transformar em informação.

O conhecimento está fundamentalmente ligado à ação dos seres humanos, cuja subjetividade cria diferentes perspectivas e pontos de vista. Portanto, o conhecimento torna-se relativo, uma vez que a ação humana envolve crenças e costumes que geram uma reação diferente em cada pessoa, e é impossível separá-lo do indivíduo. Tal heterogeneidade é

imprescindível para a criação do conhecimento, como apontam Nonaka *et al.* (2011, p.31).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento pode ser classificado em implícito/tácito ou explícito/formal. O primeiro é baseado nas vivências do indivíduo, e relaciona-se ao contexto em que ele está inserido. Tende a ser subjetivo, tendo em vista que está vinculado ao seu conhecimento pessoal.

Em contrapartida, o conhecimento explícito é formal, expresso por caracteres numéricos ou alfabéticos; é documentado, comunicado e compartilhado em dados e informações. É, portanto, teorizado, abstrato e fundamentado na racionalidade.

O conhecimento explícito mostra-se pouco aparente; ao passo que o conhecimento tácito é pessoal e complexo, oriundo da experiência, e tem uma dimensão contextual. Assim, a multidividência nessa proposição está na intuição dessa categoria de conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997)

2.2.1 A criação do Conhecimento Organizacional

Os indivíduos geram conhecimento a partir dos seus interesses e experiências, vivenciados tanto no âmbito profissional quanto pessoal e espiritual. Atualmente, o conhecimento é considerado valioso e, por essa razão, deve-se gerir conhecimentos como qualquer outra forma clássica de gestão. Isso significa que é necessário planejar, organizar, coordenar e orientar o indivíduo a se apropriar desse conhecimento nas organizações (MENDES, 2013).

A Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional (TCCO) é defendida pelos professores e pesquisadores japoneses Nonaka e Takeuchi (1997), que identificaram os quatro modos como uma empresa cria e utiliza conhecimento para convertê-lo em conhecimento tácito e em conhecimento explícito. Esta é a mais aceita e utilizada teoria sobre o processo de criação do conhecimento organizacional (NONAKA e TOYAMA, 2003). Segundo os autores, os modos de conversão do conhecimento são os seguintes: socialização, externalização, combinação e internalização (também conhecidos pela sigla SECI).

A socialização é conceituada como o procedimento de compartilhamento de vivências, a partir do qual advém a criação do conhecimento por meio de interação com todos os níveis organizacionais. Assim, compartilhar conhecimento tácito é o foco desse modo, que se

constitui como uma forma limitada e isolada de criação do conhecimento (SABBADINI e FILHO, 2006).

O segundo modo, a externalização, pressupõe o processo de articulação do conhecimento tácito da pessoa para converter em algum tipo de conhecimento explícito. Esse processo é facilitado quando se utilizam diversos métodos de raciocínio, como dedução, indução e abdução - este último principalmente pelo emprego de metáforas e analogias (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Assim, a escrita e a fala são possíveis modos de converter o conhecimento tácito em conhecimento articulável, explícito (SABBADINI e FILHO, 2006).

O terceiro é a combinação, que significa sistematizar, agrupar o conhecimento; pois os indivíduos trocam e articulam conhecimento por intermédio de documentos, reuniões ou redes de comunicação computadorizadas (HOLANDA, FRANCISCO e KOVALESKI, 2009).

Por fim, o terceiro modo, a internalização, que é o processo de inclusão do conhecimento explícito no conhecimento tácito. Neste caso, o conhecimento é a corporação deste.

Por meio desses modos, surge o ciclo de conversão do conhecimento, que passa várias vezes por esses quatro modos. Em seu desenho, formam uma espiral (figura 1) que serve para entender os mais diversos acontecimentos de disseminação e criação, visto que o conhecimento organizacional é uma interação dinâmica e frequente entre o conhecimento tácito e o explícito (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Figura 1 Espiral do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80)

Conforme a Figura 1:

- Socialização (tácito para tácito) é o processo de compartilhamento de experiências que resulta na criação do conhecimento tácito.
- Externalização (tácito para explícito) baseia-se na formulação do conhecimento explícito pelo tácito compartilhamento do conhecimento tácito.
- Combinação (explícito para explícito): o conhecimento é fundamentado na análise do conhecimento codificado.
- Internalização (explícito para tácito) é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito.

Nonaka e Takeuchi denominaram o contexto onde vários fatores interagem entre si como *Ba*. Os autores citam a importância de proporcionar um “*Ba*”, que se constitui em um campo de interação, um contexto – neste caso, espaço físico, virtual e mental - que pode

Figura 2 Representação de BA

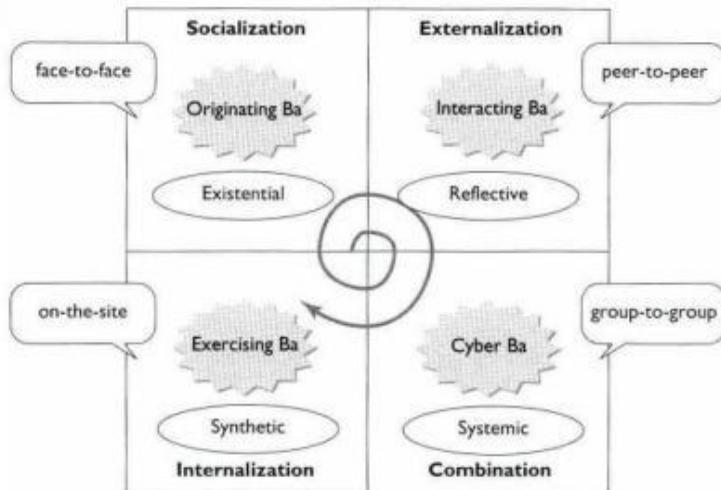


Fonte: Nonaka e Toyama 2003 (p.7).

Conforme apresentado na figura 02, o Ba é o ambiente no qual a informação interceptada torna-se conhecimento, que é criado de forma não isolada.

A Figura 03, a seguir, apresenta os quatro tipos de Ba: *Originating Ba*, *Interacting Ba*, *Cyber Ba* e *Exercising Ba*.

Figura 3 Características do BA



Fonte: Nonaka e Konno, 1998 (p.46)

Conforme a Figura 3, o Ba possui quatro características. A primeira, Ba Originário, é o contexto onde acontece a troca de sentimentos, emoções, experiências e modelos mentais. Representa a fase de socialização. Já o segundo, o Ba Interativo, é o espaço em que se busca reunir indivíduos com conhecimento específico. Representa o processo da externalização. O terceiro é o Ba Virtual, onde acontece a combinação entre o conhecimento explícito novo e o existente, no mundo virtual. O conhecimento explícito pode ser transmitido para várias pessoas graças às ferramentas tecnológicas; por esta razão, ele representa a fase da combinação. O quarto é o Ba Prático, cenário no qual o conhecimento explícito converte-se em tácito para os indivíduos. Representa o processo de internalização (FALLIS, 2013).

2.2.2 Termo Conhecimento

O termo *conhecimento* é tratado em múltiplas áreas, e está relacionado à capacidade que um ser humano tem de agir continuamente, por um processo de saber.

O conhecimento é contextual, tendo em vista que depende da ação e que não pode ser separado de seu contexto. (SVEIBY, 1998; STEWART, 1998). É uma mistura fluida de experiência concisa, de valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma composição para a avaliação e a incorporação de novas experiências e informações. Assim, o conhecimento do mundo, em sentido amplo, faz-se necessário nas empresas, porquanto costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais, e funciona como um insumo que o empregado pode aplicar em alguma situação que exige a tomada de decisões (DAVENPORT e PRUSAK, 2003; BROCKMANN e ANTHONY, 2002).

Ademais, o conhecimento é considerado um relevante ativo corporativo, e necessita dos mesmos esforços de gestão que os ativos tangíveis, uma vez que agrega valor às organizações por meio da sua contribuição em produtos, processos e pessoas (FIALHO *et al.*, 2010; GOH, 2006).

O conhecimento é a consequência de um processamento da informação no qual o indivíduo necessita de todo um contexto para que esta informação se converta, de fato, em conhecimento. Tal contexto envolve diversos fatores, como as crenças, o ambiente e as experiências que o indivíduo vivenciou, para que a geração do conhecimento se concretize. Todavia, o conhecimento jamais será igual ou equivalente entre as pessoas, em virtude de que cada uma delas tem a sua própria mundivivência e, conseqüentemente, o seu próprio conhecimento.

2.2.3 A Gestão do Conhecimento

O tema Gestão do Conhecimento (*Knowledge Management*) é objeto de ampla discussão entre os estudiosos da área de Ciência e Tecnologia. No cenário internacional, a GC foi inserido por Nonaka e Takeuchi (1997) por meio da obra *The Knowledge-Creating Company*.

Para Pereira, Rezende e Abreu (2000), a GC é uma forma de gerenciar e estimar o conhecimento entre os indivíduos e a disseminação

das mais relevantes técnicas para o crescimento da organização. Paiva (2005, p.115) preceitua que a “gestão do conhecimento corresponde a uma prática gerencial que se reporta aos elementos cognitivos (explícitos e tácitos) acumulados no passado [...] e que resgatá-los e compartilhá-los, visando auxiliar a reelaboração do conhecimento, no presente” é de suma importância. Já Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) afirmam que não é possível direcionar, ou muito menos controlar, o conhecimento, visto que este é subjetivo. Já que o conhecimento não pode ser controlado, simplesmente se capacita para ele.

Rossato (2006, p.10) destaca:

A Gestão do Conhecimento é um processo estratégico contínuo e dinâmico que visa gerar o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados e estimular a conversão do conhecimento. Deste modo, deve fazer parte da estratégia organizacional e ter sua implantação garantida e patrocinada pela alta gerência, a quem deve estar subordinado todo o processo de Gestão do Conhecimento.

A GC passa pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo, bem como pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e aprendizagem. É um conjunto de métodos para aquisição, atualização, armazenamento, disponibilização, manutenção da qualidade e uso do conhecimento que utiliza tecnologias e estruturas organizacionais para sua realização (TERRA, 2005; BEJARANO, 2006).

A gestão do conhecimento pode ser uma forma de gerenciar o capital intelectual, entendido como ativo intangível de uma organização. Assim, esta deve buscar realizar diligências que conduzam à geração e ao compartilhamento do conhecimento organizacional, proporcionando assim melhores resultados. Uma empresa se constrói com conhecimento, seja ele implícito ou explícito; assim, conforme acontece a utilização desse conhecimento, surgem habilidades e competências que mantêm a própria empresa, visto que geram capital financeiro. Portanto, gerir o conhecimento pode otimizar o capital financeiro de uma organização.

Para Davenport e Prusak (1998), na prática, a Gestão do Conhecimento inclui a identificação e o delineamento, com base em ações

coordenadas, visando identificar, capturar, gerenciar e compartilhar o conhecimento na empresa. Na busca pela realização dessas ações, surgem as práticas de gestão do conhecimento, que são aquelas executadas regularmente e cuja intenção é gerir a organização (BATISTA, 2004).

Essas práticas seguem padrões de trabalho, e são direcionadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento ou aplicação do conhecimento. Dentro das empresas, essas ações devem estar alinhadas com planejamento estratégico.

2.2.4 Processo de Gestão do Conhecimento

Como exemplo, pode-se citar um dos meios de suporte ao processo de compartilhamento de conhecimento, o manual aprovado pela *Asian Productivity Organization* (APO), que reuniu e documentou algumas técnicas e ferramentas utilizadas em gestão do conhecimento (YOUNG *et al.*, 2010).

A APO classifica em cinco etapas o processo de GC: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar. O conhecimento, nessas etapas, está ordenado da seguinte forma:

- Sem tecnologia – práticas que não necessariamente utilizam um tipo de tecnologia (*internet* ou *softwares*) em suas ações e atividades;
- Com utilização da tecnologia ou TICs (Tecnologias de Informação e Comunicação) em suas atividades.

Em cada uma dessas etapas, compreende conjunto de práticas que devem ser consideradas, as quais são apresentadas no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1- Práticas de compartilhamento do conhecimento

PRÁTICAS DE GESTÃO DE CONHECIMENTO	DESCRIÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Assistência de Pares	Técnica usada pela equipe de projetos para solicitar a assistência de colegas e especialistas no assunto, a respeito de um problema significativo enfrentado pela equipe.	Compartilhamento e aplicação do Conhecimento
Avaliação de Aprendizagem	Um time de projeto aponta o facilitador para processos de aprendizagem durante ou após os eventos que lhes são delegados, gerando readaptações contínuas e em curso. Levanta questionamentos, expectativas, resultados e envolvimento do time.	Criação, armazenamento e compartilhamento do conhecimento
Avaliação Após a Ação	Conduzida por um facilitador independente e um envolvido no projeto, visando à avaliação e à captura de lições aprendidas após conclusão de projetos ou operacionalizações estratégicas. Erros são considerados oportunidades de aprendizagem.	Criação, armazenamento e compartilhamento do conhecimento
<i>Storytelling</i>	Experiência e conhecimento tácito são compartilhados através de histórias contadas por pessoa com conhecimento relevante ao grupo. Especialistas experientes contam suas histórias para os mais jovens, ou participantes de um projeto contam a experiência para novos times.	Compartilhamento do conhecimento
Espaços Físicos de Colaboração	Compreendem criar, manter e incentivar a utilização de espaços planejados de compartilhamento e relacionamentos, promovendo atmosfera informal e criativa; incorporar às	Criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento

	rotinas dos empregados as razões para circulação nestes espaços.	
Cafés do Conhecimento	Evento que reúne um grupo de discussões, reflexões e <i>insights</i> em torno de uma questão levantada pelo facilitador. Inicia com um grande grupo, que é dividido em equipes que se alternam rotativamente. Baseia-se mais em conversações do que em apresentações.	Identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento
Comunidades de Prática	Reúnem pessoas que compartilham regularmente visões, tarefas e desafios. Permeiam departamentos, filiais, organizações. Formação intencional ou espontânea; virtual ou presencial. Envolve relações de confiança, ambientes ou plataforma tecnológica.	Identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento
Programa de Mentor/Mentorando.	Relacionamento entre especialistas e aprendizes com a intenção de transferir experiências e conhecimentos. O mais experiente em uma organização instrui o aprendiz.	Identificação, criação, compartilhamento do conhecimento
Taxonomia	Fornecer estruturas de organização de informação, documentos e demais fontes de forma integrada e facilitada, tanto para consulta frequente quanto para armazenamento. Fornece fluxos de informações e conhecimento em uma estrutura intuitiva, categorizada, indexada.	Armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento
Biblioteca de Documentos	Sistema de gestão de documentos em repositórios, com práticas de categorização, taxonomia e metadados. Objetiva oferecer a informação certa, no momento certo, de forma dinâmica,	Armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento

	retroalimentada, com sistemas de buscas e múltiplas bases de acesso.	
<i>Blog</i>	Segue o estilo revista ou diário <i>online</i> , onde ficam registradas as informações do(s) autor (es), gerando <i>index</i> de entradas. É de fácil criação, com amplo uso de <i>templates</i> .	Criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento
Bases de Conhecimento (<i>Wikis</i> , etc).	Ambientes virtuais colaborativos, onde o conhecimento explicitado é compartilhado bilateralmente. Os colaboradores podem fazer seus registros, oferecer <i>feedback</i> , participar da criação do conhecimento e de discussões em torno de um tema.	Criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento
Compartilhamento de Vídeo	Produção, edição e compartilhamento de vídeos de forma facilitada. Pode ser utilizado para disseminar técnicas e habilidades, bem como para treinamentos.	Compartilhamento do conhecimento
Serviços de Redes Sociais	Agrega pessoas através de contatos virtuais, pelos quais compartilham fotos, documentos, vídeos, ideias, informações e notícias. Promove relacionamentos sociais.	Compartilhamento do conhecimento
Portal do Conhecimento	Além de informação, reúne redes de conhecimento, fóruns de discussões, espaços colaborativos e localizador de especialistas, prezando pela aprendizagem.	Compartilhamento do conhecimento
Voz e VOIP	Transmissão de voz e imagem simultâneas, bem como de mensagens instantâneas, sem custos ou a baixo custo, por conexão de banda larga (VOIP é sigla para <i>Voice-over-Internet-Protocol</i> .)	Criação e armazenamento do conhecimento

Agrupamento de Conhecimento (<i>Cluster</i>)	Reúne grupos com interesses comuns em torno de novos conhecimentos úteis ao fortalecimento das partes. Geralmente se formam em torno de tópicos de P;D e de instituições de pesquisa. É um tipo de Comunidade de Prática mais focada.	Identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento
Localizador de Especialista	Ferramenta tecnológica que possibilita identificar quem sabe o quê dentro da organização ou entre organizações. Oferece informações, localização e contatos.	Identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento
Espaços de Trabalho Virtual Colaborativo	Pessoas trabalham colaborativamente a distância, com recursos de compartilhamento de documentos, áudio e videoconferência.	Identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento

Fonte: Adaptado Wilbert *et al* (2014), com base em Young et al . (2010, p. 3-82,).

O Quadro 1 expõe as práticas utilizadas para a identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento; uma vez que cada processo é de extrema relevância em uma empresa, mas também é algo desafiante, pois um interfere e depende do outro. Sendo assim, a APO (2010) expõe as práticas de GC desenvolvidas para otimizar e apoiar os processos da organização. Nesse sentido, adota-se, para fins desta pesquisa, um procedimento de compartilhamento de conhecimento, o APO (2010), conforme detalhado no quadro acima.

2.3 COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO (CC)

Compartilhar conhecimento é disponibilizá-lo para as pessoas dentro da organização (HONG; SUH; KOO, 2011). Assim, compartilhamento de conhecimento refere-se a “prestar informações e *know-how* de tarefas para ajudar os outros e colaborar com os outros para resolver problemas, desenvolver novas ideias, ou implementar políticas ou procedimentos” (WANG e NOE, 2010, p. 117).

Em uma empresa, o compartilhamento pode ser entendido como uma forma de garantir a possibilidade de repasse do conhecimento uns aos outros (TONET e PAZ, 2006).

O compartilhamento de conhecimento acontece quando o indivíduo está disposto a, de alguma forma, expor seu conhecimento dentro da empresa, algo que ele sabe sobre os processos da organização, sobre como ela funciona. Ademais, o CC é vital para a tomada de decisões organizacionais de alta qualidade, pois permite que colaboradores menos experientes apliquem o conhecimento dos especialistas (LASSO, 2016).

Como o conhecimento vem sendo considerado um ativo valioso na organização (DRUCKER, MACIARIELLO, 2008; DALKIR, 2005; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; URIARTE, 2008), seu compartilhamento também deve ser minuciosamente estudado e realizado da maneira eficaz; visto que a empresa não compartilha seus ativos financeiros de qualquer maneira.

Todavia, alguns impedimentos, denominados barreiras, podem ocorrer na implementação das estratégias de CC na organização (DALKIR, 2005). As barreiras individuais incluem resistência interna, confiança, motivação e insciência sobre o conhecimento, assim como baixa capacidade de acomodação e ameaça à autoimagem, e relatam que

o compartilhamento do conhecimento expõe as crenças dos indivíduos. (KROGH, ICHIJO E NONAKA, 2001). As barreiras organizacionais consistem em linguagem, burocracia, distância e incompreensão acerca dos processos organizacionais, bem como procedimentos inflexíveis e rigorosamente impostos (HONG, SUH E KOO, 2011; TONET E PAZ, 2006).

Para que haja o compartilhamento, são importantes elementos como cooperação, confiança e incentivos, com destacada atenção às comunidades de prática. O contato face a face pode funcionar como alavanca das relações de confiança e de cooperação, enquanto os incentivos tangíveis ou intangíveis são propulsores do envolvimento dos membros da organização (DUBOIS; WILKERSON, 2008).

Vale ressaltar a diferença entre os indivíduos que compartilham conhecimentos e o conceito de transferência. A transferência está relacionada a departamentos ou divisões entre as empresas e entre elas próprias, ao passo que o compartilhamento do conhecimento estaria relacionado ao processo colaborativo (IPE, 2003).

2.3.1 Formas de Compartilhamento do Conhecimento

O compartilhamento pode ocorrer de forma espontânea (informal) ou estruturada (formal) entre os membros da organização. Logo, os conhecimentos tácitos e explícitos podem ser partilhados tanto por meio de práticas formais quanto informais. (DAVENPORT, 1998; GROTO, 2003).

O CC de forma informal caracteriza-se pelo fato de os atores desse processo realizarem-no despreziosamente, sem qualquer objetivo formado (ANGELONI, 2002). Ocorre, portanto, sem estruturação, e nos espaços de interação social, como as redes sociais virtuais (IPE, 2003).

A forma informal pode contribuir com o CC, já que o possuidor e o receptor do conhecimento realizam um contato direto (STEWART, 1998).

Já o CC de forma formal acontece quando a organização já possui um plano e estratégias para o seu desenvolvimento.

Nota-se, pois, que, independentemente de a empresa desejar ou não gerenciar o processo de CC, ele ocorrerá (DAVENPORT; PRUSAK, 1998); embora ainda seja um desafio para as organizações.

Práticas e tecnologias apresentadas no Quadro 1, há outras possibilidades de CC, tais como a de Dalkir (2005, p. 220).

- Fax;
- Telefone
- Videoconferência;
- Salas de bate-papo;
- Mensagem instantânea;
- Telefonia por internet;
- E-mail;
- Fóruns de discussão;
- *Groupware* (também conhecido como *software* colaborativo, esse programa é desenvolvido para ajudar pessoas a realizarem tarefas comuns e alcançarem metas);
- *Wikis* (enciclopédia baseada em tecnologia *web*, cujos usuários-colaboradores alimentam, retiram e manipulam as informações a respeito de um assunto);
- Gerenciamento de fluxo de trabalho;
- Tecnologias de redes
- Intranets;
- Extranets;
- Servidores *web*, navegadores;
- Repositórios de conhecimento;
- Portal.

2.4 RESPONSABILIDADE SOCIAL E SOCIOAMBIENTAL

Por responsabilidade, entende-se que o indivíduo deve ser responsável quanto à empresa e ter disposição de concordar quanto aos atos que pratica com autonomia, ou seja, que consiga julgar e perceber, antes de agir, as consequências de suas ações.

2.4.1 Responsabilidade Social

A responsabilidade social é a maneira como as empresas demonstram que não têm em foco tão somente os lucros, mas também a sociedade em geral e o bem-estar dos seus colaboradores. Responsabilidade social centra foco nas influências e impactos decorrentes das atividades desenvolvidas no contexto da comunidade em que se inserem as empresas. (TACHIZAWA e ANDRADE, 2008). Logo, a responsabilidade social, conforme Carroll e Buchholtz (2006, p.35),

“abrange a expectativa econômica, legal, ética e discricionária (filantrópica) que a sociedade tem da organização em um determinado momento no tempo”.

A responsabilidade social empresarial é composta por um conjunto de quatro dimensões: responsabilidade econômica, que está relacionada à forma de produzir bens e serviços requeridos pela sociedade; responsabilidade legal, associada ao anseio da sociedade de que as empresas cumpram as leis vigentes; responsabilidade ética, que se refere ao respeito às normas e às diretrizes, e está relacionada com a conduta aceitável pelos *stakeholders*. (FERREL, 2001). Desse modo, esta vincula-se ao empenho das empresas em adotar procedimentos éticos para o alcance do desenvolvimento econômico, não desprezando a preocupação com a qualidade de vida de todos os grupos influenciados pelas ações das empresas (SANTANA, 2008). Por fim, a responsabilidade discricionária (filantrópica), que reflete o desejo da sociedade de que as organizações participem voluntariamente de atividades sociais não exigidas pela lei ou pela ética, por meio da filantropia.

Nessa perspectiva, Costa e Valdisser (2015) afirmam que há vários casos em que se confunde responsabilidade social com ações sociais, reduzindo-a somente a uma das suas dimensões. Dessa forma, é possível inferir que a responsabilidade social é um estágio avançado no que tange ao exercício da cidadania pelas empresas frente à sociedade, tendo início a partir de algumas ações filantrópicas. Responsabilidade social não é sinônimo de filantropia, mas concebe a sua evolução a longo prazo. Enquanto a filantropia trata das ações de benemerência das organizações por meio de participações em ações isoladas ou doações aleatórias que faz a instituições sociais, o conceito de responsabilidade social tem uma amplitude muito maior (SANTOS, 2003; OLIVEIRA, 2012).

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social², em seu *website* oficial, conceitua a forma de gestão, que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona, e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis

² O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPI) cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável.

com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, com respeito à diversidade e à redução das desigualdades sociais (INSTITUTO ETHOS, 2013).

2.4.2 Responsabilidade Socioambiental (RSA)

O termo RSA é recente e, por vezes, confunde-se com Responsabilidade Social Empresarial e Responsabilidade Social Corporativa.

A RSA no campo acadêmico ganhou ênfase e impulso com a emergência da questão ambiental, a partir da década de 1970, quando a problemática socioambiental fica mais evidente. Os programas de RSA surgiram com mais ênfase em 1990, quando muitas empresas aderiram às certificações. Isto porque notou-se que era impossível de se pensar o bem-estar social sem o bem-estar ambiental, e vice-versa (RAMOS; SANTOS; ALMEIDA NETO, 2015)

Diante da pressão mundial sobre o meio ambiente em todas as camadas sociais, as empresas não estão isentas dessa responsabilidade, uma vez o lucro não deve ser seu único objetivo. Afinal, no seu relacionamento com a sociedade, possuem obrigações, tais como a preservação do meio ambiente, a criação e a manutenção de empregos, bem como a contribuição para a formação profissional (DE LUCA, 1998).

O construto RSA é definido como uma obrigação a que as organizações precisam responder perante todos seus *stakeholders* (partes interessadas) sobre as implicações ou impactos sociais e ambientais que sua atividade tem causado. (ITANI E TOMELIN, 2008)

O Banco do Brasil (2014, p. 33) define que suas ações RSA representam “ter a ética como compromisso, e o respeito como atitude nas relações com funcionários, colaboradores, fornecedores, parceiros, clientes, credores, acionistas, concorrentes, comunidade, governo e meio ambiente”.

A Confederação Nacional da Indústria (2006, p. 45) define que Responsabilidade Social Empresarial é

um conjunto de atividades e iniciativas de sentido estratégico, que tem como objetivo preparar as empresas para responder – de forma proativa – a um conjunto de questões com as quais elas estarão cada vez mais confrontadas com o homem e a

natureza – que são também indissociáveis, e que as soluções para as questões sociais e ambientais precisam estar integradas.

Deste modo, as ações de RSA não se restringem apenas à execução de ações sociais, como o trabalho voluntário de funcionários ou patrocínio a atividades de outras organizações, como esporte e cultura; RSA é ter a ética, envolvimento e respeito por meio de atitudes nas relações com os *stakeholders* (VEIGA, 2007).

A RSA é um meio para se alcançar desenvolvimento sustentável, que se traduz como aquele que atende às atuais necessidades dos indivíduos sem comprometer as necessidades das próximas gerações (CMMAD, 1991).

Para Almeida (2002, p. 77),

deve-se ter o comprometimento constante das empresas em adotar uma conduta ética e contribuir para o desenvolvimento econômico e, simultaneamente, melhorar a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo.

A RSA cooperativa é uma forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os cidadãos com os quais ela se relaciona, bem como pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade. A preservação de recursos ambientais e culturais para as gerações futuras e o respeito a diversidade e promoção da redução das desigualdades sociais constituem suas prioridades (SMANEOTO, 2012).

As estratégias de RSA focalizam o desenvolvimento sustentável por meio da utilização de algumas estratégias como a adoção de certificações socioambientais, a adoção dos sistemas de gestão ambiental e a elaboração de programas de responsabilidade socioambientais (LOPES; PACAGNAN, 2014).

2.5 ESTADO DA QUESTÃO: associação entre gestão do conhecimento e RSA

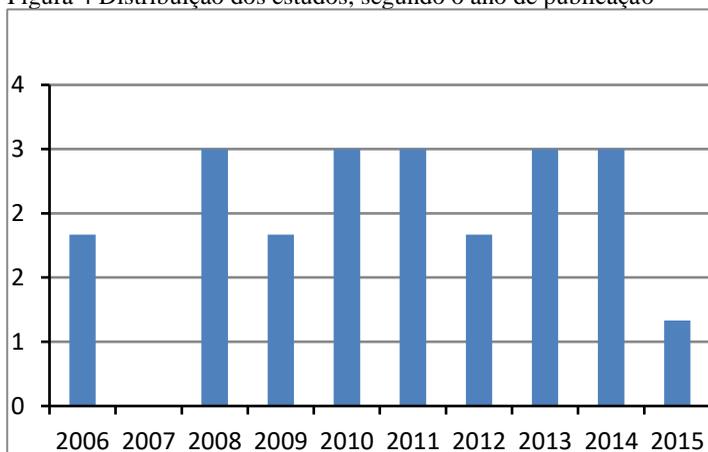
Durante o processo de exploração de bancos de dados, fez-se ampla busca em artigos que tivessem, em seus títulos ou palavras-chave, os descritores *knowledge socioenvironmental responsibility* ou *know socioenvironmental responsibility* ou *socioenvironmental responsibility knowledge management*, associados ao descritor *knowledge management* e *gestão do conhecimento e RSA*.

O intervalo de tempo definido privilegiou publicações entre 2005 e 2015. Foram acessados os seguintes bancos de dados: Portal de Periódicos da Capes, Biblioteca Digital UGF, Portal de Busca Integrada, Portal de Revistas da USP, Biblioteca Brasileira da USP, Biblioteca Nacional, Scielo, Sciencedirect e Portal de Pesquisa da BVS. Adotaram-se, como critérios de inclusão, as publicações disponíveis na íntegra, nos idiomas português, inglês e espanhol, publicadas entre 2005 e 2015. A partir disso, foram encontrados 22 artigos.

Diante disso, conforme descrito no Apêndice A, este trabalho pretende ocupar uma lacuna existente na literatura, visto que a busca realizada verificou a significativa incipiência de produções sobre o tema.

Na Figura 04, a seguir, é possível visualizar a distribuição dos estudos apresentados no Quadro 02 (APENDICE 2), segundo o ano de publicação.

Figura 4 Distribuição dos estudos, segundo o ano de publicação



Em relação ao ano de publicação dos artigos, percebe-se que os anos de 2008, 2010, 2011, 2013 e 2014 foram os que apresentaram mais publicações. Dos 22 artigos selecionados, 7 possuem revisão bibliográfica como metodologia; 10 são de pesquisas realizadas no Brasil. Durante o processo de busca dos artigos nos bancos de dados, não foram encontrados artigos que apresentassem a relação direta entre a RSA e gestão do conhecimento. E, ao se buscar pela expressão *environmental knowledge management* (que, em português, significa “gestão do conhecimento ambiental”), não foram encontradas publicações no período de 2005 a 2015.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Todo estudo científico requer um planejamento sólido e consistente quanto à trajetória a ser percorrida na busca da consecução dos objetivos que foram propostos à produção do conhecimento. Este capítulo apresenta o percurso desse processo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, de abordagem quantitativa, com intenção descritiva. Foi realizada por meio de um levantamento de informações junto aos participantes. É um estudo não experimental, entre sujeitos, transversal, prospectivo e naturalista (POLIT, BECK e HUNGLER, 2004).

3.2 EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Informações obtidas junto à FIESC, em 2015, revelaram que, na região serrana, havia 20 empresas classificadas como de médio (13) e grande porte (07), segundo critérios do SEBRAE(2013). Neste caso, indústrias de médio porte são as que têm entre 100 a 499 empregados. As de grande porte, por sua vez, são as que têm mais de 500 empregados. Optou-se por pesquisar empresas de médio e grande porte por se partir de prévio entendimento de que há maiores chances de que estas empresas pratiquem RSA e que tenham em seu escopo de atividades a Gestão do Conhecimento, algo raro em empresas de pequeno ou microporte. Nesses termos, pretendeu-se obter a participação de funcionários responsáveis pela Gestão do Conhecimento e/ou pela RSA.

Pretendia-se acessar as 20 empresas; todavia, o acesso a 7 delas foi inviabilizado por recusa ou desinteresse dos gestores à participação. Ademais, uma empresa, ao longo do ano de 2015, encerrou suas atividades na região de abrangência do estudo.

O Quadro 03, a seguir, possibilita visualizar algumas características das empresas participantes.

Quadro 3. Características das empresas participantes

Empresa	Porte	Ramo de Atividade	Tempo de Existência	Nº Funcionários*
Empresa 1	Grande	Madeira	34 anos	181
Empresa 3	Grande	Produtos de higiene	20 anos	260
Empresa 7	Grande	Madeira	47 anos	500
Empresa 10	Grande	Alimentício	13 anos	430
Empresa 12	Grande	Peças	50 anos	300
Empresa 2	Médio	Florestal	16 anos	216
Empresa 4	Médio	Madeira	12 anos	115
Empresa 5	Médio	Construção Civil	35 anos	180
Empresa 6	Médio	Construção Civil	20 anos	100
Empresa 8	Médio	Madeira	50 anos	130
Empresa 9	Médio	Máquinas e equipamentos	16 anos	178
Empresa 11	Médio	Construção Civil	20 anos	145

Fonte: FIESC (2015) e sites das empresas

3.2.1 Critérios de inclusão e exclusão das empresas participantes

Constituíram critérios de inclusão das empresas no estudo: ser de médio porte (ter entre 100 a 499 empregados) ou de grande porte (ter mais de 500 empregados) segundo critérios do SEBRAE relativos ao quantitativo de trabalhadores.

3.3 LOCAL DE REALIZAÇÃO DO ESTUDO

A coleta de informações junto aos participantes ocorreu nas respectivas empresas, em horário de trabalho desta e previamente

agendado e em ambiente adequado para a aplicação do instrumento de coleta de dados. É pertinente ressaltar que se privilegiou um local livre de interrupções e que assegurasse as condições técnicas necessárias à coleta de dados. Nesses termos, o sigilo das informações e o anonimato dos participantes foram garantidos.

3.4 INSTRUMENTO E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados é composto por 42 perguntas fechadas, cujas respostas são de múltipla escolha, e 3 perguntas abertas que pretendiam identificar a relação entre o compartilhamento do conhecimento e as ações de RSA nas empresas da Serra Catarinense. Este instrumento foi elaborado pela autora do estudo, pela orientadora e coorientadora. No que diz respeito à RSA, o instrumento baseou-se no estudo (não publicado) de Demertine e Kanan (2009) e em questões baseadas nos critérios de avaliação sugeridos pelo Instituto ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social - uma Oscip reconhecida nacional e internacionalmente, cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável. As questões sobre o compartilhamento do conhecimento foram formuladas a partir de Souza (2008) e adaptadas de Mota (2014).

Os participantes foram convidados por telefone e por email a tomar parte da pesquisa e receberam explicação e orientação sobre o estudo. Após essa etapa, foram convidados a assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), quando receberam uma cópia para si. Os participantes responderam individualmente ao instrumento de coleta de dados a respeito das ações de RSA e gestão do conhecimento da empresa.

3.5 ANÁLISE DE DADOS

Foram criadas planilhas para transcrição do quantitativo de respostas derivadas dos questionários. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva. As informações oriundas das perguntas abertas foram agrupadas e organizadas para fins de análise.

3.6 ASPECTOS ÉTICOS

Esta pesquisa seguiu as normas estabelecidas pela resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, que institui diretrizes e regras de pesquisa com seres humanos. Foi encaminhada para registro na Plataforma Brasil e avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa da Uniplac. Recebeu aprovação sob o protocolo nº 1.567.701, de 31 de maio de 2016 (ANEXO A).

4 RESULTADOS

Esta seção apresenta a análise e a interpretação dos dados obtidos com a aplicação dos instrumentos em doze indústrias da Serra Catarinense. Destas, cinco são de grande porte, e sete, de médio porte. Compreendem os seguintes setores de atividades: madeireiro, florestal, produtos de higiene, construção civil, máquinas e equipamentos, alimentício e peças.

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Por meio da coleta de dados realizada com os doze respondentes, observa-se que todos possuem graduação, sendo que seis deles possuem pós-graduação, o que revela um alto nível de escolaridade. Tal fato tende a contribuir para a GC, pois títulos ou posições são os indícios mais comuns de conhecimentos valiosos (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Em relação à idade, é possível observar que a maioria dos respondentes são adultos jovens:

- quatro têm menos de 25 anos;
- um tem idade entre 26 e 30 anos;
- três têm idade entre 31 e 40 anos;
- dois têm idade entre 41 a 50 anos;
- dois têm mais de 50 anos.

Em relação ao cargo ocupado e ao tempo de serviço na função, encontram-se:

- Supervisor de pesquisa, com um ano de atuação;
- Analista de planejamento e pesquisa, com dois anos de atuação;
- Engenheiro ambiental júnior, com um ano de atuação;
- Responsável pelo departamento pessoal e jurídico, com 13 anos de atuação;
- Supervisor de controle de processos, com dois anos de atuação;
- Engenheiro civil e de segurança do trabalho, com nove anos de atuação;
- Estagiário de sustentabilidade, com um ano de atuação;
- Responsável pelo RH e financeiro, com 20 anos de atuação;

- Gerente de TI, com oito anos de atuação;
- Diretor, com 28 anos de atuação;
- Gerente de meio ambiente, com 19 anos de atuação;
- Gerente de recursos humanos, com cinco anos de atuação.

Tal distribuição possibilita constatar a diversidade das funções desempenhadas sob a responsabilidade daqueles que respondem pela gestão do conhecimento e/ou RSA das empresas participantes. Além disso, observa-se que cinco, entre todos respondentes, estão há menos de dois anos desempenhando a função. Tal fato denota significativa experiência de atuação dentre os demais.

4.2 AÇÕES DE RSA E AS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PARTICIPANTES

O segundo bloco de perguntas, com duas questões, diz respeito às ações de RSA e às características das 12 indústrias.

Quando questionados se a empresa possui ou desenvolve projetos sociais ou ambientais, 11 entre os 12 participantes responderam afirmativamente.

Seis respondentes (R1, R2, R3, R6, R7, R9) revelam que os projetos sociais ou ambientais foram definidos pela direção, gerência e funcionários. Os outros cinco respondentes (R4, R8, R10, R11, R12) afirmam que tais definições foram estabelecidas somente pela direção, que, certamente, não vive os problemas da comunidade. É evidente a perda, em termos de efetividade dos projetos sociais, uma vez que são os colaboradores que tendem a perceber as necessidades da comunidade, pois, em geral, eles é que estão inseridos nela e, portanto, sabem o que deve ser feito para melhorar o padrão de vida (SUCUPIRA, 2004).

Nove respondentes (R1, R2, R3, R4, R6, R7, R8, R9, R11) afirmam que informam ao governo, aos funcionários, aos clientes e aos fornecedores sobre as ações e projetos que desenvolvem, e somente duas (R10 e R12) não o fazem. Essa informação é importante para definir uma empresa como socialmente responsável, pois a habilidade de diálogo com seus *stakeholders* torna-se uma referência (OLIVEIRA, 2005).

As práticas socialmente responsáveis desenvolvem-se, portanto, na relação estabelecida com os *stakeholders*. MILANI FILHO (2008), em pesquisa realizada no ano de 2006, sugere que, no Brasil, cerca de um terço das organizações se envolvem com projetos sociais. Este mesmo

estudo destaca ainda que esta também é a realidade de 40% das empresas que contam com mais de cem funcionários (GIMENES *et al.*, s.d).

Em relação à divulgação das ações de responsabilidade socioambiental desenvolvidas nas empresas, três respondentes (R5, R10 e R12) afirmam que não há divulgação, e os demais apontaram estratégias diferentes de divulgação:

- Boletim interno (R1 e R9);
- Informativo trimestral e *website* (R2);
- Comunicação interna (R3);
- Site da empresa, mural da empresa e jornais (R4);
- Diálogo Diário de Segurança (R6);
- Relatório de sustentabilidade, *releases* de comunicação, relatórios públicos (R7);
- Pela empresa/interno (R8);
- Divulgação interna e externa (R11).

Divulgar as ações realizadas é algo controverso, haja vista a possibilidade de repasse de uma imagem da empresa vinculada à autopromoção. Algumas estratégias de divulgação envolvem o marketing verde, o ecomarketing, e o marketing para causas sociais ou marketing socioambiental. Tais estratégias não foram citadas pelos respondentes. Observa-se que somente uma dentre as 12 empresas afirma utilizar relatório de sustentabilidade, *releases* de comunicação e relatórios públicos; embora a divulgação dos projetos sociais desenvolvidos pelas organizações seja essencial para o estímulo e a conscientização da importância da questão social, e proporcione engajamento social. (TRIERWEILLER *et al.*, 2011)

A maioria dos respondentes revela que suas empresas adotam padrões de segurança e salubridade, e que os padrões de duas (R7, R8) são estabelecidos pela direção; contudo, a pesquisa evidencia que os padrões de sete (R1, R2, R3, R4, R6, R9 e R11) são definidos pela direção, gerência e funcionários. O respondente R12 informou não haver padrões de segurança e salubridade. Os padrões de segurança e salubridade são considerados um indicador de exercício da cidadania empresarial, segundo Balanço Social Modelo IBASE. Tendo em vista que os colaboradores atuam diretamente no processo produtivo e, por essa razão, estão mais sujeitos aos acidentes de trabalho do que os membros da direção e gerência, cabe a estes o poder e o dever de contribuir em prol de maior segurança no desempenho de suas atividades.

Quanto maior a participação de todos os envolvidos no processo, maior tende a ser o empenho das empresas em termos de responsabilidade social (FERRAZ ; SCUDELER, 2009).

No que se refere à oferta de previdência privada aos colaboradores visando preparar seus colaboradores para a aposentadoria, encontra-se que oito dentre as 12 empresas participantes (R2, R4, R5,R6, R8, R9, R10, R11)não adotam tal ação. Quatro (R1, R3, R7, R12) disponibilizam esse benefício indistintamente à direção, à gerência e aos funcionários.

Em relação à participação nos lucros, apenas cinco empresas (R3, R6, R7, R9, R10) a oferecem. As políticas de remuneração, os benefícios e a carreira constituem um ponto básico nas políticas de responsabilidade social perante o público interno. Ademais, esses dois aspectos - previdência privada e participação nos lucros - são considerados Indicadores Sociais Internos (ISI) preconizados pelo balanço social Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), que destaca destaca que alguns investimentos disponibilizados pela organização, como alimentação, encargos sociais compulsórios, previdência privada, saúde, segurança e saúde no trabalho, educação, cultura, capacitação e desenvolvimento profissional, creches ou auxílio-creche, bem como outros não especificados, voltam-se não apenas aos empregados, mas também às suas famílias (SOARES *et al* , 2010).

As principais ações socialmente responsáveis desenvolvidas para os funcionários têm como objetivo o bem-estar destes e de seus dependentes. São exemplos de algumas destas ações o respeito aos direitos trabalhistas, programas de remuneração e participação nos resultados, gestão participativa, assistência médica, social e odontológica, entre outras. Se efetivadas, tais ações contribuem para a existência de boas condições de trabalho, segurança e saúde do trabalhador (PENA *et al*, 2005).

É pertinente destacar que, se a empresa deseja ter excelentes resultados, valendo-se de colaboradores comprometidos e motivados, deve agregar às suas políticas de recursos humanos a responsabilidade social empresarial (PONTES *et al*, 2014).

O que compreende uma das exigências para uma empresa ser socialmente responsável é a relação de parcerias entre clientes e os fornecedores; produção com qualidade, participação dos colaboradores nos resultados e nas decisões da organização (Srouf, 1998). A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de escutar os interesses dos *stakeholders* e inseri-los no planejamento e na estratégia

de suas demandas, buscando atender as demandas não apenas dos acionistas ou proprietários, mas de todos. (BERTONCELLO ; JÚNIOR, 2007)

Em relação à prática de ações de responsabilidade social, 10 (R1, R2, R3, R4, R6, R7, R8, R9, R11 e R12) dentre os 12 respondentes afirmam realizar ações. Por ação social, entende-se o conceito definido pelo IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) como ações não obrigatórias, realizadas pelas empresas por meio de doações ou projetos em áreas como assistência social e alimentação, dentre outras (REIS, 2007). Entretanto, algumas vezes, o conceito de ação social perpassa o entendimento das empresas como responsabilidade social (FREITAS, 2009). Através da pesquisa realizada, é possível perceber que a Responsabilidade Social é cada vez mais presente nas indústrias da Serra Catarinense.

Os respondentes das empresas que não praticam ações de responsabilidade social (R5 e R10) revelam que o principal motivo da ausência de tais práticas está associado ao fato de que, na empresa, poucos (ou ninguém) se importam com isso.

Observa-se, assim, que a maioria das empresas participantes pratica ações de responsabilidade social e diz manter projetos sociais ou ambientais. Estas compreendem a importância da responsabilidade social corporativa como parte integrante da elaboração da estratégia global de uma organização, e rechaçam a ideia de ação caridosa ou da possibilidade de valer-se da filantropia como um modo de consternação sobre a exploração do trabalho das pessoas e/ou dos recursos naturais abundantes.

De acordo com os respondentes, as organizações pesquisadas apresentam mais de um motivo pelo qual realizam ações de responsabilidade social. Estes motivos são apresentados na Tabela 1, a seguir.

Tabela 1- Exposição de motivos para a realização de ações de responsabilidade social

Empresa	Motivo
E1	Cultura dos administradores e acionistas da empresa
E2	Manter uma boa reputação da empresa Cultura dos administradores e acionistas Certificação Florestal
E3	Melhoria da credibilidade da empresa Cultura dos administradores e acionistas
E4	Manter uma boa reputação da empresa Iniciativa de seus sócios/diretores
E5	Sem resposta
E6	Vantagem competitiva Melhoria da credibilidade da empresa Iniciativa de seus sócios/diretores
E7	Vantagem competitiva Melhoria da credibilidade da empresa Manter uma boa reputação da empresa Regulação governamental e leis de incentivo Iniciativa de seus sócios/diretores
E8	Melhoria da credibilidade da empresa
E9	Cultura dos administradores e acionistas da empresa Iniciativa de seus sócios/diretores
E10	Sem resposta
E11	Cultura dos administradores e acionistas da empresa
E12	Iniciativa de seus sócios/diretores

A maneira considerada mais evoluída de motivação para a prática de ações sociais por parte das organizações são os seus princípios. Nesse caso, a responsabilidade social faz parte da cultura da empresa, norteando todas as relações com os *stakeholders* (PEREIRA, 2007).

Todavia, as principais motivações para que as empresas atuem de forma socialmente responsável são as pressões externas, a forma instrumental ou a possibilidade de obter algum tipo de benefício ou vantagem (TENÓRIO, 2004).

Pelo exposto, depreende-se que as ações de responsabilidade social praticadas pelas empresas participantes são motivadas tanto por princípios quanto por cultura ou pela imagem da empresa.

Através dos resultados obtidos, nota-se que cinco empresas (R5, R9, R10, R11 e R12) recusaram-se a responder, sendo que, dessas cinco, somente duas (R5 e R10) afirmam não praticar ações de responsabilidade social.

Duas respondentes (R3 e R6) realizam ações cujo objetivo é possibilitar a participação dos funcionários nos lucros da empresa. Cinco (R2, R3, R6, R7 e R8) realizam ações, programas e projetos destinados a gerar oportunidades para a comunidade por meio de atividades de profissionalização e geração de renda. Seis (R1, R2, R4, R6, R7 e R8) das 12 respondentes realizam ações, programas e campanhas dirigidos à prevenção de doenças, aos provimentos de assistência médica e odontológica e à manutenção de clínicas e hospitais. Três (R4, R7 e R8) afirmam realizar ações, programas e projetos voltados a resgatar, divulgar e incentivar a cultura, ampliando o acesso às suas manifestações. Quatro (R2, R3, R7 e R8) desenvolvem campanhas destinadas a promover iniciativas de apoio à cidadania, à reintegração social e aos serviços comunitários, bem como incentivos à solidariedade.

Cinco respondentes das empresas (R2, R4, R6, R7 e R8) dizem realizar ações, programas e projetos destinados a incentivar atividades esportivas, integração social e lazer. Entretanto, ações, programas e projetos destinados ao incentivo e à capacitação de funcionários para a prática do voluntariado e da cidadania são realizados em somente duas empresas (R7 e R8).

Em relação ao público a que se destinam essas ações, de 10 empresas que afirmam praticar ações sociais, R1 e R12 não informaram para quem se destinam. A ausência de resposta pode ser indício de que a empresa não pratica realmente tais ações, ou de que o respondente não tem conhecimento sobre a questão.

Em três empresas (R3, R4 e R9), as ações são destinadas à comunidade e aos funcionários. R8 declarou que as ações são direcionadas somente para os funcionários, e R6 assegura que as ações são voltadas diretamente aos funcionários e suas famílias. R11 destaca

que somente a comunidade é objeto das ações praticadas, e R2 declara que os adolescentes do município de atuação da empresa são os beneficiários. R7 assegura que o destino das ações são todos os *stakeholders* da empresa.

Nota-se que são diversos os públicos para os quais os investimentos são destinados, e que as empresas demonstram estar preocupada com todos os seus públicos de interesse (*stakeholders*), e não apenas com os consumidores de seus produtos. (TRIERWEILLER *et al.*, 2011)

Quando questionados se estas ações contribuem de forma positiva aos lucros da empresa, quatro respondentes (R3, R4, R5 e R10) dizem não ter conhecimento desta possibilidade, e cinco (R1, R6, R7, R8 e R9) afirmam que é certo que tais ações auferem lucro às empresas. Para Donaire (1999), “[...] a lucratividade e a rentabilidade das organizações são influenciadas pela sua capacidade de antecipar e reagir frente a mudanças sociais e políticas que ocorrem em seu ambiente de negócios”, “uma vez que a responsabilidade social pode se tornar uma ótima estratégia para maximizar os lucros, pois cada vez mais os clientes querem fazer parte de empresas comprometidas, que cumprem seu papel na sociedade”. (RUTESKI, 2013) Apenas três (R2, R11 e R12) responderam que as ações de responsabilidade social não contribuem de forma positiva aos lucros da empresa .

Dentre os respondentes das 12 empresas participantes, nove (R2, R3, R4, R7, R8, R9 e R11) revelam que nestas há percepção de certa pressão pela sociedade, pelo governo ou pelo mercado, no sentido de adotar uma postura socialmente responsável. Dois respondentes (R1 e R10) observam que suas empresas sentem-se totalmente pressionadas. Três (R5, R6 e R12) respondentes dizem não sentir pressão para que ações sejam desenvolvidas. Uma ação social bem conduzida permite que a empresa fique em uma posição de destaque na sociedade onde atua, e este é fator decisivo na autopreservação empresarial (BERTONCELLO ; JÚNIOR, 2007).

Em razão da competitividade que marca as relações organizacionais, há crescentes exigências às empresas em relação à sua postura.

Pesquisa realizada em 2002 pelo Instituto Ethos sobre Responsabilidade Social das Empresas – Percepção do Consumidor Brasileiro - revela que os consumidores estão mais atentos ao comportamento ético das empresas, que querem ser informados sobre as

práticas de responsabilidade social e estão preocupados com o tratamento dispensado aos funcionários e ao meio ambiente. (Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2002). No mesmo sentido, (MOREIRA, 1999) afirma que atitude ética por parte da empresa é exigida e esperada pela sociedade.

4.3 TÉCNICAS E FERRAMENTAS DE CC NAS INDÚSTRIAS PARTICIPANTES

O conhecimento transformou-se em um precioso recurso produtivo a ser gerenciado, pressuposto indispensável nas estratégias das empresas. Oito respondentes (R1, R2, R3, R5, R6, R7, R9, R10) consideram o conhecimento sobre as ações de RSA importante para o negócio da empresa; dez (R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R9, R10, R11) reconhecem que o conhecimento adquirido pelos funcionários ao longo de sua trajetória nas empresas representa um fator de competitividade.

Tais dados possibilitam considerar que, na maioria das empresas participantes, há a compreensão sobre a importância do conhecimento de modo geral, e especificamente sua importância em relação à RSA, uma vez que é considerado um relevante ativo corporativo. Observa-se também que, entre estas, há conhecimento sobre RSA.

Em pesquisa sobre práticas de RSA realizada nas empresas privadas da região metropolitana de João Pessoa (PB), observaram-se as estratégias citadas pelos entrevistados para informar seus colaboradores sobre RSA. Os métodos utilizados são: palestras, campanhas, reuniões, treinamentos, orientações e diálogos. As empresas de hotelaria e de construção declararam que, nesses encontros, apresentam os projetos socioambientais que realizam e que pretendem realizar, iniciando o processo de conscientização para posterior propagação da RSA pelos funcionários. (SILVA, 2012)

Em oito empresas (R1, R2, R3, R4, R6, R7, R8 e R9), há preocupação em compartilhar o conhecimento sobre as ações de RSA desenvolvidas; entretanto, apenas duas (R2, R7) citam mais de uma maneira de compartilhá-las, como pode ser observado no quadro 2. Três (R10, R11 e R12) afirmam não se preocupar; dentre elas, R10 não pratica responsabilidade social, e o respondente R5 informou que não sabe se há preocupação (entretanto, essa empresa afirmou não praticar responsabilidade social).

Quando indagados se a empresa possui alguma tecnologia e infraestrutura local (intranet, portal...) ou ambiente que auxilie as equipes virtuais de trabalho a divulgarem a RSA, seis (R1, R2, R6, R10, R11 e R12) respondentes informam que tais equipamentos/recursos inexistem em suas empresas. Contudo, o compartilhamento do conhecimento envolve não apenas a identificação e a disponibilização de técnicas, ferramentas e tecnologias comumente recomendadas para esta etapa específica, como também a cultura favorável, os fatores estruturais, motivacionais e humanos. (WILBERT *et al.*., 2014). A gestão do conhecimento busca facilitar o acesso, a utilização e a disseminação de conhecimentos, normalmente utilizando avançada tecnologia da informação (O'LEARY, 1998). Assim, para que o CC ocorra, é necessário organizar políticas, processos, tecnologias, sistemas, estruturas, culturas e ferramentas gerenciais voltadas para o desenvolvimento de uma estratégia dirigida para o CC sobre RSA; pois a tecnologia acelera os processos de conhecimento através de um uso efetivo de técnicas e ferramentas, e é considerada uma dimensão da GC segundo APO (2009).

Cinco respondentes (R3, R4, R7, R8 e R9) afirmam que a empresa possui alguma tecnologia para auxiliar as equipes virtuais de trabalho a divulgar a RSA. O respondente R5 informou desconhecer o assunto. Significativas ainda são as manifestações de seis respondentes (R1,R2, R6, R10, R11, R12)que asseguram que, na empresa onde trabalham, a tecnologia não é utilizada para promover a criação, o compartilhamento e a utilização do conhecimento sobre as ações de RSA. Nelas, os funcionários não são incentivados e apoiados para tal.

Entretanto, cinco respondentes (R3, R4, R7, R8, e R9) afirmam que os funcionários são incentivados e apoiados a utilizar a tecnologia para promover a criação, o compartilhamento e a utilização do conhecimento sobre as ações de RSA. O respondente R5 diz desconhecer este fato, e seis (R1, R2, R6, R10, R11 e R12) informam que não há incentivo ou apoio para a utilização de tecnologias com fins de CC, o que é preocupante; pois, por meio desta ausência de sistematização e estruturação para atender às necessidades de GC, verifica-se que a TI não está alinhada a uma estratégia de compartilhamento do conhecimento nessas cinco indústrias.

A Tabela 2, a seguir, possibilita visualizar a distribuição dos dados a respeito de como as ações de RSA são documentadas e compartilhadas, e sobre como ocorre a promoção da criação e do

compartilhamento do conhecimento sobre tais ações.

Tabela 2. Distribuição das respostas sobre a documentação e compartilhamento das ações de RSA e promoção do da criação e compartilhamento do conhecimento

Respon- dentes	Como as ações são documentadas	Como ocorre o compartilhamento das informações sobre a RSA para seus colaboradores	Como ocorre a promoção da criação e compartilha- mento do conhecimento
R1	Relatórios	Em manuais	Sem resposta
R2	Relatórios, fotos folhetos, catálogos impressos na empresa, <i>site/ internet</i>	Em manuais, reuniões, cursos, conversas informais, intranet	Através de reuniões mensais de um co-mitê socioambiental
R3	Relatórios	Em conversas informais na intranet	Comunicação, apresentação dos resultados e reuniões
R4	Fotos, <i>site/ internet</i>	Em manuais	Mural da empresa
R5	Mídia eletrônica e impressa	Não são compartilhados	Sem resposta
R6	Diálogo, diário de segurança	Em conversas informais	Sem resposta
R7	Relatórios, fotos, folhetos, catálogos impressos, <i>site/ internet</i> , diálogo, diário de segurança, mídia eletrônica e impressa	Em manuais, reuniões cursos, conversas informais, na intranet	Instrumentos e cursos

R8	“Boca a boca”	Em reuniões	Sem resposta
R9	Relatórios e Fotos	Na intranet	Jornal interno, divulgação por e-mail ou intranet
R10	Não são documentadas	Não são compartilhados	Sem resposta
R11	Não são documentadas	Em reuniões, em conversas informais	Sem resposta
R12	Não são documentadas	Não são compartilhados	Sem resposta

É pertinente destacar que a questão sobre documentação e compartilhamento das ações de RSA possibilitava mais de uma resposta. Dentre as nove empresas que documentam tais ações, em cinco o relatório é a maneira mais evidenciada pelos respondentes (R1, R2, R3, R7 e R9). R8 informou que isso ocorre “boca a boca”; no entanto, percebe-se incompreensão da questão pelo respondente.

Quando questionados se a indústria mantém atualizados registros e documentos que levam à criação e manutenção de repositórios de conhecimento e memória organizacional sobre RSA, oito respondentes (R1, R2, R3, R4, R6, R7, R8 e R9) revelam que muitas vezes ou sempre. Contudo, destes, somente cinco respondentes (R3, R4, R7, R8 e R9) dizem haver disponibilização de técnicas, ferramentas e tecnologias para tal. A tecnologia fornece uma plataforma para a retenção do conhecimento por meio de repositórios de conhecimentos. Vale ressaltar que repositórios de conhecimento e memória organizacional são utilizados para a transformação ou organizar conhecimento. A APO (YOUNG *et al.*, 2010) considera os repositórios como ferramentas de CC. Três (R10, R11 e R12) respondentes dizem que nunca ou poucas vezes.

Em relação à existência de canais de comunicação para que os funcionários possam acessar as informações sobre as ações de RSA desenvolvidas na empresa, cinco respondentes (R2, R3, R4, R7 e R9) mencionam que sempre, ou muitas vezes, há canais de comunicação. Seis

respondentes (R1, R6, R8, R10, R11 e R12) asseveram que nunca, ou poucas vezes, há canais de comunicação ou possibilidade de acesso às informações. R5 informa desconhecer a existência/ausência de canais de comunicação.

A respeito do compartilhamento das informações sobre a RSA para seus colaboradores, cinco respondentes (R2, R3, R6, R7 e R11) afirmam que acontece por conversas informais; quatro (R1, R2, R4 e R7) revelam que os meios são os manuais utilizados para repassar, disseminar e transmitir os conhecimentos. A intranet é o veículo para compartilhar os conhecimentos sobre RSA em quatro empresas (R2, R3, R7 e R9). Reuniões são utilizadas em quatro empresas (R2, R7, R8 e R11), nas quais se nota que há transferência do conhecimento através de reuniões face a face e de narrativas, além das formas mais estruturadas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Sendo assim, a realização de reuniões é considerada uma estratégia, tendo em vista a disponibilização de espaços e de tempo para o compartilhamento de conhecimento (TONET ; PAZ, 2006).

Conforme pesquisa realizada em 2011, em concessionária de energia elétrica nordestina, observou-se que um grupo de funcionários tomou conhecimento das ações por meio de informações dos jornais e revistas internas e externas, bem como nas demonstrações contábeis e outras fontes. A mesma pesquisa destaca que não basta apenas divulgar as informações sobre as ações, como garantia de sucesso e reconhecimento destas. É fundamental verificar os demais fatores que influenciam o processo (MACÊDO *et al.* , 2011). Seguindo esse raciocínio, Nonaka e Takeuchi (2008, p. 57), afirmam: “[...] tanto informação quanto conhecimento são específicos ao contexto e relacionais por dependerem da situação, sendo criados dinamicamente na interação social entre as pessoas.”

Em três empresas (R5, R10 e R12) não é realizado o compartilhamento das informações sobre a RSA para os colaboradores, e sete (R1, R5, R6, R8, R10, R11 e R12) não responderam como acontece a promoção, a criação e o compartilhamento do conhecimento sobre as ações de RSA desenvolvidas na empresa. Ademais, cinco das doze empresas valem-se de reuniões mensais de um comitê socioambiental de comunicação (R2), de apresentação dos resultados e reuniões (R3), do mural das empresas (R4), de instrumentos e cursos (R7) e de jornal interno, divulgação por e-mail ou intranet (R9). Os resultados indicam que o compartilhamento do conhecimento ocorre na maioria das indústrias.

As práticas de compartilhamento do conhecimento anteriormente citadas pelos respondentes coincidem com aquelas consagradas na literatura. Conforme Nonaka e Takeuchi (1997, p.75), “os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas”.

As práticas de compartilhamento referidas pelos respondentes podem indicar que as indústrias têm procurado, conforme Dalkir (2005), incorporar o conhecimento na cultura organizacional, transformando o conhecimento individual em organizacional. Nesse caso, incorporar o conhecimento sobre RSA, contribuindo assim para a aprendizagem social, é considerada uma ação e reflexão que ocorre em fóruns coletivos, envolvendo a interação e o compartilhamento de conhecimentos entre diferentes grupos de indivíduos, em prol de melhor negociar a mudança social (KEEN, BROWN E DYBALL, 2005). Porém, quando indagados se, para a criação de estratégias sobre RSA, a empresa promove reuniões com os colaboradores de setores diversos, somente quatro (R2, R3, R4 e R7) informaram que isso ocorre muitas vezes ou sempre - neste contexto específico, evento pode ser toda uma ação ou uma pequena parte discreta de uma ação maior, como uma reunião de planejamento de projetos. (APO, 2010)

Sete respondentes (R1, R6, R8, R9, R10, R11 e R12) afirmam que tais eventos ocorrem poucas vezes ou nunca. Isso é preocupante, uma vez que todos os *stakeholders* são igualmente importantes. Assim, o administrador de empresas deve realizar um balanço entre os interesses dos *stakeholders*, procurando satisfazer mais que um destes (FREEMAN ; MCVEA, 2001). O respondente R5 desconhece o fato.

Este entendimento indica que as empresas não têm efetivamente uma gestão do conhecimento sobre RSA, embora o compartilhamento do conhecimento sobre RSA aconteça em reuniões. Observa-se ainda que as empresas participantes mantêm atualizados registros e documentos sobre RSA.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo caracterizar o processo de compartilhamento do conhecimento das ações de RSA das indústrias de médio e grande porte da Serra Catarinense.

Percebe-se que as ações de RSA praticadas pelas indústrias ao longo do tempo são voltadas à comunidade e aos funcionários, na dimensão da saúde especialmente, na qual seis empresas (três de grande e três de médio porte) dizem realizar ações, programas e campanhas dirigidos à prevenção de doenças, aos provimentos de assistência médica e odontológica e à manutenção de clínicas e hospitais. Cinco organizações também afirmam realizar ações, programas e projetos destinados a gerar oportunidades para a comunidade por meio de atividades de profissionalização e geração de renda, além de ações, programas e projetos destinados a incentivar atividades esportivas, integração social e lazer. Assim, inicialmente, verifica-se que as indústrias da Serra Catarinense, em relação às suas ações socioambientais, estão de acordo com os principais estudos e observações dos autores pesquisados. Nesse contexto, a RSA vem ganhando espaço nas indústrias da região. No Brasil, a tendência socioambiental no meio empresarial vem sendo introduzida de forma gradual através de diversos entendimentos de responsabilidade social (SILVA, 2012)

Verifica-se que há esforço das indústrias em disseminar práticas de RSA no seu ambiente interno, sendo que as técnicas e ferramentas de CC das informações sobre RSA mais utilizadas são conversas informais, manuais, intranet e reuniões. Os respondentes afirmam que há certa preocupação em compartilhar o conhecimento, mas quando questionados sobre os meios 11 entre as 12 organizações não citaram balanço social ou relatórios sustentáveis, por exemplo.

Por meio dos resultados, evidencia-se que as indústrias participantes têm a preocupação de compartilhar o conhecimento sobre RSA, mas ainda não possuem ou adotam estratégias consistentes para tal. Isso ocorre porque as empresas compartilham conhecimento de maneira informal. Nesses termos, a análise do conjunto de dados apurados possibilita concluir que as indústrias participantes compartilham informações, mais do que conhecimentos sobre RSA. E que as mesmas desconhecem as possibilidades da GC às práticas organizacionais.

Logo, fica evidente a importância atribuída ao ambiente pelas empresas participantes. Todavia, nelas GC e RSA não são conceitos interrelacionados, pois não utilizam a GC associada à RSA. É provável que as empresas ainda não compreendam a GC como uma ferramenta auxiliar em seus processos. Entretanto, compartilhar informações – primeiro passo para o CC – pode ser considerado também o primeiro estágio para a sensibilização dos funcionários e da comunidade sobre a questão socioambiental. Assim, se a empresa informa suas ações, pode sensibilizar as pessoas e, desse modo, vir a gerar conhecimento sobre ela. Decorre de tal situação a possibilidade de, finalmente, concientizar os *stakeholders*, que influenciariam a redução das ameaças ao meio ambiente e à sociedade, aumentando as oportunidades para um desenvolvimento sustentável.

Não menos importante ficou evidenciado que nessas empresas as ações filantrópicas se confundem com ações de RSA. De todo modo, tais ações, mesmo que isoladas, representam um importante passo à melhoria do ambiente onde elas se inserem.

A pesquisa apresentou algumas limitações, como por exemplo, a dificuldade para agendar os encontros com os respondentes, de modo a coletar os dados. Sob este aspecto, observou-se certo desinteresse de algumas empresas e desconhecimento de outras a respeito de GC e RSA.

Ao finalizar o estudo verifica-se que a pergunta de pesquisa foi respondida, todavia, ao longo do processo de pesquisar outras perguntas surgiram. Estas podem ser sugestivas a novos estudos interessados em envolver os temas aqui tratados. Por exemplo: empresas familiares utilizam a GC? A GC pode contribuir para a eficácia das ações de RSA? Em que medida os consumidores decidem ou não uma compra em razão da RSA praticada? Quais as ações de RSA praticadas pelo comércio varejista? E o setor de serviços, como utiliza a GC e pratica a RSA?

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- ALONSO, L. *et al.* Scientific Knowledge Management Anchored on Socio-environmental Systems. TripleC (Cognition, Communication, Co-Operation) **Global Sustainable Information Society**, v. 9, n. 2, 2011.
- ALRCON, D. F. **Diretrizes para práticas de gestão do conhecimento na educação à distância**. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2015. 213F. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/?p=1969>> Acesso em: 07/09/2015.
- AMORIM, F.B.; TOMAÉL, M.I. Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento na prática organizacional: análise de estudos de casos. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciências da Informação**, Londrina, v. 8, n. 2, p.1-22, 2011.
- AURELIO, **O minidicionário da língua portuguesa**. 4a edição revista e ampliada do minidicionário Aurélio. 7a impressão – Rio de Janeiro, 2002.
- BANCO DO BRASIL. **Relatório Anual 2013**. Disponível em:<<http://www.bb.com.br/docs/pub/inst/dwn/Port2013.pdf>>. Acesso em 31/Out/2015.
- BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- BARRETO, A. A. A questão da informação. **São Paulo em Perspectiva**, v.8. n.4. out./dez. 1994.
- BATISTA, F. F. **Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal**, 2004. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>> Acesso em: 20/08/2015. Texto para discussão n°. 1022.

BELJIĆ, M. *et al* . Environmental knowledge management of Finnish food and drink companies in eco-efficiency and waste management. **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management - IJIKM**, v. 8. p. 99-119. 2013.

BERTERO, C. O. Cultura Organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria (coords.). **Cultura e Poder nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p.29-44.

BROCKMANN, E. N.; ANTHONY, W. P. **Tacit knowledge and strategic decision making. Group ; Organization Management**, v. 27, n. 4, p. 436-455, 2002.

BUCHANAN, K.S. Contested discourses, knowledge, and socio-environmental conflict in Ecuador. **Environmental Science ; Policy**. v.30, p.19-25. 2013.

BUSCH, S. E. et al. Responsabilidade socioambiental empresarial: revisão da literatura sobre conceitos. **INTERFACEHS-Revista de Gestão Integrada em Saúde do Trabalho e Meio Ambiente**, v. 4, n. 2, Artigo 1, maio/ ago. p. [25 p.], 2009. Disponível em: <<http://www3.sp.senac.br/hotsites/blogs/InterfacEHS/>>. Acesso em: 5 Fev 2016.

CABESTRÉ, S. A.; GRAZIADEI, T. M.; POLIZEL FILHO, P. Comunicação Estratégica, Sustentabilidade e responsabilidade Socioambiental: Um estudo destacando os aspectos teórico-conceituais e práticos. **Conexão: Comunicação e Cultura**. v. 7. n. 13. p.39-58. jun. 2008.

CALIXTO, L. Responsabilidade Socioambiental: Pública ou Privada? **Contabilidade Vista e Revista**, Belo Horizonte, v. 19, n. 3, p.123-147, set. 2008.

CALEGARE, M. G. A.; SILVA JÚNIOR, N. Progresso, desenvolvimento sustentável e abordagens diversas de desenvolvimento: uma sucinta revisão de literatura. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, v. 24, p. 39-56, jul./dez. 2011.

CANONGIA, C. et al. Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. **Gestão & Produção**, v. 11, n. 2, p. 231-238, 2004.

CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, A. K. Corporate citizenship. **In: Business ; Society. Ethics and stakeholder management**. 6.ed. Ohio: Thomson South-Western.2006. p.30-64.

CARVALHO, F. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Editora Pearson. 2012.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac, 2006.

COELHO, E. A. **Gestão do conhecimento no processo de desenvolvimento de produtos em uma empresa do segmento de cerâmica elétrica cearense**. 2008. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. 2008. 260f.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Responsabilidade social empresarial** / CNI. – Brasília : CNI, 2006. 62p.: il.

COSTA, S. R.; VALDISSER, C. R. Uma análise do discurso organizacional sob o prisma da Responsabilidade Socioambiental: O Caso Sabesp/ **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**, v. 5, n. 1, p. 78-97, 2015.

COSTANZO, B. P. *et al* . Gestão do conhecimento em empresas de consultoria ambiental. **Production**, v. 24, n. 4, p. 742-759, oct./dec. 2014.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas. Seus impactos nas empresas e nas decisões de investimento**. São Paulo: Atlas, 1994.

DALKIR, K. **Knowledge Management in Theory and Practice**. Oxford: Elsevier, 2005.

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

_____. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 12.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DE MIRANDA SIMÃOZINHO, Sergio et al. MODELO SECI E “BA” DE NONAKA E TAKEUCHI APLICADO À ÁREA DE CONTROLADORIA. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 6, n. 3, p. 557-576, 2015.

DE SÁ FREIRE, P. *et al* . Ferramentas de avaliação de Gestão do Conhecimento: Um estudo bibliométrico. **International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)**, v. 2, n. 3, p. 15-38, 2013.

DE SOUZA RAMOS, Joana Roberta Neiva; DA SILVA SANTOS, Florisvalda; DE ALMEIDA NETO, Prudente Pereira. Limitações na Responsabilidade Socioambiental no Agronegócio do Oeste Baiano. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 4, n. 1, p. 30, 2015.

DRUCKER, P. F. **Post-capitalist society**. New Yor: Routledge, 1994.

DRUCKER, P. F. **What makes an effective executive**. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 6, 2004.

DRUCKER, P. F.; MACIARIELLO, J. A. **Management**. New York: Collins, 2008.

DUBOIS, N; WILKERSON, T. **Knowledge Management: Background Paper for the**. 2008.

FABRIS, A. J.; SCHINEIDERS, N.; FIORENTIN, M. Balanço Social E A Responsabilidade Socioambiental no Contexto Atual: o caso do Banco do Brasil SA. **Revista Conexão**, n. 2, 2014.

FALLIS a.G. Classificação de Qualidade de Pistas com Vistas ao Desempenho de Pneus. **Journal of Chemical Information and Modeling**, v. 53, n. 9, p. 1689–1699, 2013.

FERREL, O. C. **Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann ; Affonso Editores, 2001.

FIALHO, F. A. P.; MACEDO, M.; MITIDIERI, T. C.; SANTOS, N. **Gestão do Conhecimento Organizacional**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2010.

FIALHO, F.; M.; MONTIBELLER, G. **Gestão da Sustentabilidade na Era do Conhecimento**. São Paulo: Visual Books, 2008.

FREEMAN, R. E.; REED, D. L. Stockholders and Stakeholders: A new perspective on Corporate Governance (em inglês). 3. ed. **California Management Review**, Spring. p. 88-106. 1984.

FURTADO, J. **Gestão com responsabilidade socioambiental. Desenvolvimento Sustentável e Comunidade**, São Paulo, v.3 , p.1-46, mar. 2003.

GARÇON, J. Capacitação começa a focar tecnologia. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 26 abr. 2006, Caderno Dinheiro, p. B13.

_____. Premiações ajudam a ‘empurrar’ funcionários. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 27 jun. 2006, Caderno Dinheiro, p. B9.

GOH, A. A strategic management framework for leveraging knowledge innovation. **International Journal of the Computer, the Internet and Management**, v. 14, n. 3, p. 32–49, 2006.

GOMES, A. M. P . **Responsabilidade socioambiental: conhecimento dos profissionais da saúde sobre o gerenciamento de resíduos no serviço público**. Dissertação (Mestrado). Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Faculdade de Odontologia de Araçatuba, 2015. 60f. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/127814>>. Acesso em: 01 jul 2015.

GREINER, M. E.; BÖHMANN, T.; KRCCMAR, H. A strategy for knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 6, p. 3–15, 2007.

HOFFMAN J, M. Hoelscher and K. Sherif, Social capital, knowledge

management and sustained superior performance, *J. Knowl. Manage.*, v. 9, n. 3, p. 93-101, 2005.

HOLANDA, L. M. C.; FRANCISCO, A. C. DE; KOVALESKI, J. L. A percepção dos alunos do mestrado em engenharia de produção sobre a existência de ambientes de criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, v. 38. n. 2. p. 96–109. 2009.

HONG, D.; SUH, E.; KOO, C. Developing strategies for overcoming barriers to knowledge sharing based on conversational knowledge management: A case study of a financial company. **Expert Systems with Applications**, n.38, 2011.

HUANG, P S; SHIH, L H. Effective environmental management through environmental knowledge management. **International Journal of Environmental Science**. [s. L.], p. 35-50. 2009.

HUANG, P S; SHIH, L.H. The impact of industrial knowledge management and environmental strategy on corporate performance of iso-14000 companies in Taiwan: The application of structural equation modeling. **Afr. J. Bus. Manage.**, v. 4, n. 1, p. 21-30, 2010.

INSTITUTO DE MANEJO E CERTIFICAÇÃO FLORESTAL E AGRÍCOLA – IMAFLORA. **Manual de certificação de cadeia de custódia no sistema do Forest Stewardship Council - FSC**. Piracicaba: 2002. 50 p.

INSTITUTO ETHOS (Brasil). **Glossário**. 2013. Disponível em: <<https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/09/Glossário-Indicadores-Ethos-V2013-09-022.pdf>>. Acesso em: 07 nov. 2016.

ITANI, A.; REI, F.; TOMELIN JÚNIOR, N. Gestão integrada em saúde do trabalho e meio ambiente. In: **Cadernos de saúde e meio ambiente**. Olho d'Água, 2008. 192p.

São Paulo; Olho d'Água; 2008. 192 p. graf. (Cadernos de saúde e meio ambiente, 1

KROGH, G. V.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

KRUCKEN-PEREIRA, L.; COSTA, M. D.; BOLZAN, A. Gestão do conhecimento Aplicada ao desenvolvimento de novos produtos. **Revista Inteligência Empresarial**, n.12, p.48-56. Jul. 2002.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LANZANA, A. P. **Relação entre disclosure e governança corporativa**. Dissertação (Mestrado) Curso de Administração, Departamento de Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. 161f.

LASSO, A. L. **Método para o Compartilhamento do Conhecimento do Especialista Usado no Processo de Tomada de Decisão**. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina. 2016. 145f.

LOCKETT, A., Moon, J., and Visser, W. Corporate social responsibility in management research: focus, nature, salience and sources of influence. **Journal of Management Studies**. v.43, n.1, p.115-136, 2006.

LOPES, V; PACAGNAN, Mário N Marketing verde e práticas socioambientais nas indústrias do Paraná. **Revista de Administração**, v. 49, n. 1, p. 116-128, 2014.

LUCA, Marcia Martins Mendes de. **Demonstração do valor adicionado: do cálculo da riqueza criada pela empresa ao valor do PIB**. São Paulo: Atlas, 1998.

MATTEN, D.; MOON, J.. “Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. **Academy of management Review**, v. 33, n. 2, p. 404-424, 2008.

MELLO, J. *et al* . **Gestão do Conhecimento e Sustentabilidade**. Congresso Internacional de Administração, 2010. Disponível em: <http://pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/ebook/2010/CONGRESSOS/ADM/26.pdf>. Acesso em: 13 out. 2014.

MENDES, R. B. **Análise do nível de maturidade da gestão do conhecimento na criminalística federal** Dissertação (Mestrado em Administração) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV), Rio de Janeiro, 2013. 121 p.

MIRANDA SIMÃOZINHO, S. *et al* . Modelo Seci e “BA” de Nonaka e Takeuchi aplicado à area de controladoria. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 6, n. 3, p. 557-576, 2015.

MOTA, C. D. da. **Uma Análise do Estágio do Processo De Gestão eo Conhecimento em um Ambiente Organizacional**. 2014. 102 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial, Fundação Getúlio Vargas Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/13735>>. Acesso em: 1 jun. 2015.

NICOLOPOULOU, K. Towards a theoretical framework for knowledge transfer in the field of CSR and sustainability. Equality, Diversity and Inclusion: **An International Journal**, v. 30, n. 6, p. 524-538, 2011.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. **Long Range Planning**, v. 33, n. 1, p. 5-34, 2000.

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

NONAKA, I; TOYAMA, R; HIRATA, T. Teoria e casos de empresas baseadas no conhecimento – **Managing Flow**. Porto Alegre: Bookman, 2011. 304p.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **A empresa criadora de conhecimento: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 16 ed. Rio de Janeiro: Elsevir, 1997.

OLIVEIRA, L.P. **Gestão do conhecimento na Universidade Corporativa Banco do Brasil**. Dissertação de Mestrado. Universidade

de Brasília. Faculdade de Ciência da Informação. Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. 2014.

OLIVEIRA, P. H. DE *et al* . Um estudo sobre gestão do conhecimento e inovação em uma empresa multinacional do setor de fast-food : o caso da Subway. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 18, n. 1, p. 86–105, 2013.

OLIVEIRA, R. DE C. A. **A Responsabilidade socioambiental e a sustentabilidade corporativa: estudo de caso da Celtins**. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal do Tocantins, Programa de Pós-Graduação em Ciências do Ambiente, 2012. 139p.

PAIVA, S. B. **Uma abordagem gerencial do capital intelectual em uma organização baseada em conhecimento: o caso SEBRAE-PB**. 2005. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2005.

PENA, Roberto Patrus *et al* . Responsabilidade Social Empresarial e Estratégia: Um Estudo sobre a Gestão do Público Interno em Empresas Signatárias do Global Compact. **Anais do Encontro de Estratégias Empresariais da ANPAD, 2005**

PEREIRA, R. O. (2000). **Gestão do Conhecimento na Indústria: uma proposta de avaliação da Gestão do Conhecimento para indústria do setor moveleiro da região metropolitana de Curitiba**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis

PEREIRA, R. O.; REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. (2000). **Gestão do Conhecimento com Apoio dos Recursos de Sistemas de Informação e Tecnologia Emergentes**. In: XX ENEGEP, 2000, São Paulo. Anais ... [CD-Rom] São Paulo; ENEGEP.

PORTER, M. E. ; KRAMER, M. R. Estratégia e sociedade. **Harvard Business Review**, v.84, n.12, p. 52-66, dez. 2006.

PREUSS, L.; CORDOBA P, J. A knowledge management perspective of CSR, **Corporate Governance**, v. 9, n. 4, p. 517-27. 2009.

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

QIU, J.; WANG, Z.; NIAN, C. L. **An approach to filling firms' knowledge gaps based on organizational knowledge structure**. *Journal of Knowledge Management*, v. 18, n. 1, p. 1-18, 2014.

RAUTENBERG, S.; STEIL, A. V.; TODESCO, J. L. Modelo de conhecimento para mapeamento de instrumentos da gestão do conhecimento e de agentes computacionais da engenharia do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 16, n.3, p.26-46. 2011.

REED, M.S., *et al* Five principles for the practice of knowledge exchange in environmental management. *J. Environ. Manag.* v.146, 337-345. 2014.

RIEGE, A. Three-dozen knowledge sharing barriers managers must consider. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 3, p. 18-35, 2005.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROSSATTO, M. A. **Gestão do Conhecimento: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível**. Rio de Janeiro: Interciência, 2002.

SABBADINI, F; FERREIRA FILHO, E P. Teoria da criação do conhecimento organizacional aplicada a uma indústria de bebidas. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 5, n. 1, 2011.

SANTANA, N. B. **Responsabilidade Social e valor da empresa: uma análise por envoltória de dados em empresas distribuidoras de energia elétrica**. Dissertação (Mestrado) Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade de São Paulo, São Carlos, 2008. 328f.

SANTOS OLIVEIRA, I. A.; YAFUSHI, C. A.P.; COELHO, T.M. Gestão do Conhecimento Aplicada as Práticas Ambientais. **Periódico Eletrônico Fórum Ambiental da Alta Paulista**, v. 8, n. 6, p.19-33, 2012.

SANTOS, R. *et. al.* Gestão do conhecimento como modelo empresarial. In: SANTOS, R. *et. al.* **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Champagnat, 2001. p. 11-48.

SANTOS, E. C. R. M. Responsabilidade social ou filantropia? **Sanare – Revista Técnica da Sanepar**, Curitiba, v. 20, n. 20, jul/dez, p. 18-27, 2003.

SANTOS, Luciana Freitas dos; ASSUNÇÃO, João Vicenti de. **Responsabilidade socioambiental na indústria químico-farmacêutica**. **Revista Brasileira de Farmácia**, São Paulo, v. 92, p.111-117, 2011.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 16 nov. 2015.

SEIFFERT, M. E. B. **Gestão ambiental: instrumentos, esferas e ação e educação ambiental**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010. 390p.

SILVA, S. L. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ci. Inf**, v. 33, n. 2, p. 143-151, 2004.

SMANEOTO, C. **A responsabilidade socioambiental e a sustentabilidade como nova fronteira para o cooperativismo agropecuário**. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Campus Ijuí), 2012. 134f.

SOARES, S; LANZARIN, J; CASAGRANDE, M D H. Análise estatística do modelo IBASE de balanço social de uma empresa do setor de siderurgia. **Revista Enfoque Reflexão Contábil. Maringá, Universidade Estadual de Maringá**, v. 29, n. 2 p. 27-39, maio/ago. 2010.

SOUSA, P T. C.. Capital Social e Gestão do Conhecimento: união responsável socialmente. Datagramazero: **Revista de Ciência da Informação**, S.l, v. 7, n. 6, p.1-2, 01 dez. 2006. Disponível em:

<http://www.dgz.org.br/dez06/Art_02.htm> Acesso em: 29 Fevereiro 2016.

SOUZA, N. C.; VASCONCELOS, S. S.; NORMANHA FILHO, M. A. Responsabilidade Social e Ética: Os Futuros Administradores estão sendo preparados para um Contexto de Negócios que Obriga esses conhecimentos? **Rev. Ciênc. Empres.** UNIPAR, Umuarama, v. 12, n. 2, p. 243-255, jul./dez. 2011

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações.** Rio de Janeiro: Editora Campus. 8ª Edição. 1998.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. de. **Gestão socioambiental: estratégias na nova era da sustentabilidade.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

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

TENÓRIO, Fernando Guilherme (Org.); **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática.** RIO DE JANEIRO: Editora FVG, 2004.

TONET, H. C.; PAZ, M. D. G. T. DA. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 10, n. 2, p. 75–94, 2006.

URIARTE JUNIOR, F.A. **Introduction to Knowledge Management.** Japan: ASEAN, 2008.

VEIGA, J.E. **A Emergência Socioambiental.** São Paulo: Editora SENAC, 2007.

WANG, S., ; NOE, R. A. **Knowledge sharing: A review and directions for future research.** **Human Resource Management Review**, v.20, n.2, p.115-131. 2010.

WILBERT, J. K.W. et al. Compartilhamento do conhecimento em uma empresa pública brasileira: os Correios. In: **Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento**, Florianópolis: KM Brasil, 2014. Disponível em: <http://docplayer.com.br/19279782-Compartilhamento-do-conhecimento-em-uma-empresa-publica-brasileira-os-correios.html>
Acesso em: 24 Out. 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Quadro 2. Síntese de artigos que tratam de Gestão do Conhecimento e RSA publicados entre 2005 e 2015

Título	Autor	Ano	Objetivo	Participantes	Resultados
Comunicação estratégica, sustentabilidade e RSA: um estudo destacando os aspectos teórico-conceituais e práticos	<ul style="list-style-type: none"> • Sonia Ap^a Cabestré, • Tânia Maria Grazia, • Pedro Polese Filho. 	2008	Tem o propósito de apresentar os principais aspectos teórico-conceituais sobre responsabilidade socioambiental, sustentabilidade e comunicação estratégica no contexto das organizações sociais.	Organizações que têm investido em ações sustentáveis e que desenvolvem a prática da RSA.	As questões do meio ambiente, em especial as que se referem à sustentabilidade, estão presentes na ordem do dia das decisões empresariais.
Gestão da informação e gestão do conhecimento na prática organizacional: análise de estudos de casos	<ul style="list-style-type: none"> • Fabiana Borelli Amorim • Maria Inês Tomaél 	2011	A proposta deste estudo é identificar as principais características de GC e de GI, por meio da literatura e pela análise de estudos de caso de empresas brasileiras apresentados no livro GC no Brasil,	Empresas nacionais	Os resultados demonstram e exemplificam a adoção de práticas de gestão, tais como: lista de discussões, universidade corporativa, compartilhamento de conhecimento e experiências, etc, que em alguns casos culminaram na GC. Apesar de ser bastante discutida na literatura a GC ainda não é uma prática constante nas organizações, especificamente as

			organizado por Angeloni (2008).		brasileiras. É nítida a concepção de seu valor para as organizações, mas há muito que evoluir para atingir patamares de excelência em GC.
Gestão do conhecimento com apoio dos recursos de sistemas de informação e tecnologias emergentes	<ul style="list-style-type: none"> • Ricardo Oliveira Pereira, • Denis Alcides Rezende, • Aline França de Abreu 	2010	Discutir o papel dos sistemas de informação no suporte à GC, e como as tecnologias emergentes e as novas técnicas de modelagem de sistemas contribuem para eliminar estes cantos que retêm o conhecimento, não permitindo sua disseminação pela empresa e, conseqüentemente, a otimização do processo decisório.	Empresas ligadas às áreas de tecnologia e também por empresas baseadas em conhecimento, tendo seus valores de negociação nas bolsas de valores sido muito superiores aos valores apontados pelos balanços contábeis.	A perfeita utilização de um modelo de sistemas de informação na GC - capaz de capturar, mapear, e distribuir as melhores práticas empresariais - auxilia no aprendizado organizacional e na construção e crescimento do capital intelectual, poderia, em parte, explicar a diferença dos valores contábeis e de mercado das empresas da nova economia.
Gestão do Conhecimento e Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Josiane Mello, • Antonio Carlos de Francisco, • João Luiz Kovaleski 	2010	Identificar as relações existentes entre essas duas grandes áreas: GC e sustentabilidade.	Pesquisa bibliográfica	A GC e Sustentabilidade são duas áreas amplas que se relacionam entre si, contribuindo para o crescimento das organizações de forma sustentável, por meio de:

	<ul style="list-style-type: none">• Luiz Alberto Pilatti				<p>Identificação das fontes internas e externas de conhecimentos, aproveitando toda a documentação envolvente;</p> <ul style="list-style-type: none">- Verificação dos modos de identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento, utilização e retenção do conhecimento;- Construção de um mapa de conhecimento com base no mapeamento de conhecimento e habilidades dos colaboradores, apontando os conhecimentos e as pessoas detentoras destes;- Administração do conhecimento como recurso, permitindo o acompanhamento de sua evolução. <p>É importante a inserção de um gestor do conhecimento no ambiente organizacional para planejar, organizar, direcionar e controlar as ações, reduzindo as ameaças provocadas ao meio ambiente e aumentando as oportunidades para um desenvolvimento sustentável.</p>
--	--	--	--	--	---

<p>RSA na indústria químico-farmacêutica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Luciana Freitas dos Santos • João Vicente de Assunção 	<p>2011</p>	<p>Levantar os fatos históricos que levaram as indústrias químico-farmacêuticas a ter o envolvimento com a RSA, bem como verificar quais são as ferramentas de gestão utilizadas pelo setor.</p>	<p>Empresas do setor químico-farmacêutico da cidade de São Paulo</p>	<p>Empresas que possuem certificações e sistemas de gestão ambientais bem estabelecidos são mais abertas a fornecer informações referentes à sua prática de RSA, e têm com interesse em divulgar o seu trabalho externamente, pois acreditam que a prática de RSA traz benefícios aos negócios da empresa.</p>
<p>RSA: Pública ou Privada?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Laura Calixto 	<p>2008</p>	<p>Analisar comparativamente as informações sociais e ambientais de uma amostra de companhias brasileiras públicas e privadas do setor de energia elétrica.</p>	<p>22 companhias brasileiras públicas e privadas do setor de energia elétrica.</p>	<p>A divulgação de informações socio-ambientais nas empresas do setor de energia elétrica está relacionada com a questão legal e com os impactos provocados por suas atividades, que são de grandes proporções.</p>
<p>Evolution of co-management: Role of knowledge generation, bridging organizations and social learning</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fikret Berkes 	<p>2008</p>	<p>Revisão crítica de algumas das maneiras em que a teoria e prática da co-gestão evoluíram, e diferentes aspectos atuais, bem</p>	<p>Revisão crítica</p>	<p>Duas áreas destacadas na avaliação atual são a geração do conhecimento e a aprendizagem social, fundamentais para a análise da dinâmica da cogestão. Diferentes estágios de maturidade de cogestão</p>

			como analisar o papel do conhecimento.		podem ser identificados em termos de grau de compartilhamento, mudanças na visão de mundo, regras e normas, a construção de confiança e respeito, e na elaboração de arranjos de rede (Berkes et al., 2007). Através de sucessivas rodadas de aprendizagem e resolução de problemas, redes de aprendizagem podem incorporar novos conhecimentos para lidar com problemas em escalas cada vez maiores, com o resultado de que o amadurecimento co-gestão acordos tornam-se co-gestão adaptativa no tempo.
Corporate social responsibility in management research: focus, nature, salience and sources of influence.	<ul style="list-style-type: none"> • Andy Lockett, • Jeremy Moon • Wayne Visser 	2006	Investigar a responsabilidade social corporativa (CSR) na literatura de gestão. Em particular, o foco e a natureza do conhecimento, a relevância da mudança deste, bem como as influências acadêmicas sobre o conhecimento.	Revisão sistemática	Nas pesquisas de CSR publicadas em periódicos de gestão, as questões mais populares investigadas foram ambientais e éticas.

<p>Gestão do conhecimento em empresas de consultoria ambiental</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bruno Pontes Costanza, • Luis Enrique Sánchez 	<p>2014</p>	<p>Explorar como as empresas de consultoria especializadas em avaliação de impacto ambiental promovem a GC.</p>	<p>As oito empresas estudadas foram: Mineral Engenharia e Meio Ambiente; CPEA – Consultoria, Planejamento e Estudos Ambientais; JGP Gestão Ambiental; Arcados Tetraplan; TN Ambiental; ERM – Environmental Resources Management; D-Freire Consultoria Ambiental; e Prominer Projetos.</p>	<p>Práticas de socialização do conhecimento são usadas pela maioria das consultorias; mas nenhuma delas, ao concluir um projeto, realiza uma avaliação crítica que possibilite captar as lições aprendidas.</p>
<p>Capital Social e Gestão do Conhecimento: união responsável socialmente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Paulo de Tarso Costa de Sousa 	<p>2006</p>	<p>Estabelecer um referencial teórico para entendimento da utilização do capital social e da GC sob o prisma da responsabilidade social.</p>	<p>Pesquisa bibliográfica</p>	<p>O estudo do capital social, das redes sociais e da análise de redes sociais contribui para a melhor compreensão do fluxo informacional e, baseados nos preceitos da responsabilidade social e da gestão da informação e do conhecimento, proporcionará uma</p>

					maneira de incrementar o nível de bem-estar social à medida das mudanças de valores impostas por estes últimos.
Effective environmental management through environmental knowledge management	<ul style="list-style-type: none"> Po-Shin Huang Li-Hsing Shih 	2009	Identificar a extensão e o âmbito da GC ambiental, além de avaliar o processo de circulação de conhecimento ambiental.	Gerentes e engenheiros da China Steel Corporation, em Taiwan.	Do ponto de vista da teoria espiral do conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1996), demonstra-se que a conversão de GC ambiental na China Steel Co., em Taiwan, resulta em: 1- Socialização: o conhecimento tácito é obtido a partir de experiência acumulada; 2- Exteriorização: experiência acumulada e conhecimentos são convertidos em sistemática explícita de conhecimento; 3- Com-binação: opiniões são trocadas entre comunidade de conhecimento e comunidade de prática, tanto interna como externamente; 4- Internalização: o conhecimento ambiental é internalizado na CSC.
Five principles for the practice of knowledge	<ul style="list-style-type: none"> M.S. Reed L.C. Stringer I. Fazey 	2014	Descrever cinco princípios para a prática eficaz de	32 participantes: 8 investigadores principais, 11	Princípios de intercâmbio de conhecimentos eficaz: Princípio 1: projeto

exchange in environmental management	<ul style="list-style-type: none"> • A.C. Evely • J.H.J. Kruijssen 		<p>intercâmbio de conhecimentos, que, quando aplicados, têm o potencial para melhorar significativamente o impacto da gestão ambiental investigação, a política e a prática.</p>	<p>gerentes de projeto, 4 pesquisadores, 8 partes interessadas não acadêmicas e um facilitador</p>	<p>Princípio 2: representação Princípio 3: empenho Princípio 4: impacto Princípio 5: refletir e sustentar</p>
Contested discourses, knowledge, and socio-environmental conflict in Ecuador.	<ul style="list-style-type: none"> • Karen S. Buchanan 	2013	<p>Analisar as formas de reclamação das decisões de uma mina de cobre em Intag (Equador) para mobilizar os diferentes discursos ambientais e implantar tipos de conhecimentos para avançar a sua política e interesses políticos.</p>	Cloud Forest - Equador	<p>Os ambientalistas locais foram capazes de usar argumentos neoliberais contra a retórica pro-extrativista neoliberal do desenvolvimento econômico. Isso foi alcançado tanto pela adoção de políticas e práticas ambientais locais para proteger a área de Intag das atividades de mineração a céu aberto de grande escala, como por alavancar o poder através da disseminação de informações de mídia social para minar a viabilidade de sucessivos concessionários.</p>

<p>A Knowledge Management Perspective of Corporate Social Responsibility</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lutz Preuss • Jose Rodrigo Cordoba-Pachon 	<p>2009</p>	<p>Determinar como a GC pode promover (ou impedir) os progressos no sentido da responsabilidade social empresarial (RSE).</p>	<p>Revisão de Literatura</p>	<p>Os novos conhecimentos que são necessários para alterar e ocorrer uma abordagem baseada em GC para a RSE parece oferecer uma perspectiva válida sobre formas tradicionais de gerir um negócio e dar forma a uma consideração mais abrangente do papel das empresas na sociedade. Visão baseada em GC da RSE pode ajudar a explicar a razão pela qual algumas organizações estão fazendo maiores progressos em termos de sustentabilidade corporativa do que outros.</p>
<p>Gestão do Conhecimento Aplicada as Práticas Ambientais</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Iara Ap^ados Santos Oliveira; • Cristiana Ap^a Portero Yafushi; • Tatiene Martins Coelho 	<p>2012</p>	<p>Estudar como a GC nas organizações pode contribuir na transmissão das informações inerentes às práticas sustentáveis, demonstrando quais benefícios proporcionam às empresas que a aderem.</p>	<p>Pesquisa bibliográfica</p>	<p>Por se tratar de uma pesquisa bibliográfica, existe uma limitação de ensaios que comprovam a eficiência da aplicação prática; no entanto, é possível contribuir com um estudo empírico que demonstra como a GC nas organizações pode contribuir na disseminação das informações das práticas sustentáveis, demonstrando os benefícios proporcionados no ambiente empresarial. .</p>

<p>The impact of industrial knowledge management and environmental strategy on corporate performance of ISO14000 companies in Taiwan: The application of Structure equation modeling</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Po-Shin Huang • Li-Hsing Shih 	2010	<p>Investigar a relação entre a estratégia ambiental, o processo de circulação de conhecimento ambiental e o desempenho empresarial.</p>	<p>Empresas aprovadas para a Organização Internacional de Normalização - ISO 14000 - em Taiwan antes de Dezembro de 2007.</p>	<p>A estratégia ambiental está positivamente associada ao processo de circulação de conhecimento ambiental e desempenho empresarial. O conhecimento ambiental em processo de circulação está positivamente associado ao desempenho corporativo. As empresas adotam uma estratégia proativa de forma positiva, o que poderia melhorar o processo de circulação de conhecimento ambiental e desempenho corporativo, incluindo desempenho ambiental e desempenho financeiro.</p>
<p>RSA na indústria químico-farmacêutica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Luciana Freitas dos Santos, • João Vicente de Assunção 	2011	<p>Levantar os fatos históricos que levaram as indústrias químico-farmacêuticas a ter o envolvimento com a RSA, bem como verificar quais são as ferramentas de gestão utilizadas pelo setor.</p>	<p>Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica - FEBRAFARMA, Associação Brasileira da Indústria Química – ABIQUIM e o Sindicato da Indústria</p>	<p>É possível observar que as empresas têm resultados positivos em relação à prática de RSA, bem como são certificadas pela ISO 14001. Assim, é do interesse das empresas divulgarem externamente o seu trabalho. Os resultados mostram também que a política interna de RSA realiza-se sempre após a instituição ter o sistema de gestão ambiental solidamente</p>

				Farmacêutica da Cidade de São Paulo - SINDUSFARMA.	implantado, com certificações e políticas de treinamentos de seus colaboradores, sendo assim mais preparadas para a realização da prática de RSA.
Towards a theoretical framework for knowledge transfer in the field of CSR and sustainability	<ul style="list-style-type: none"> • Katerina Nicolopoulou 	2015	Analisar os processos envolvidos na transferência de conhecimentos em matéria de RSE e sustentabilidade dos programas e teorias sobre um quadro conceitual que aborda três aspectos de um processo de transferência de conhecimento: o "pensar", o "fazer" e o "ser".	Referencial teórico interdisciplinar	Questões como novas competências e desenvolvimento de carreira, retenção de talentos e de gestão e uma mudança da noção de contrato de trabalho precisam se desenvolver para suportar com êxito a transferência de conhecimentos em termos de profissionais no domínio da RSE e sustentabilidade.
Environmental Knowledge management of Finnish Food and Drink Companies in	<ul style="list-style-type: none"> • Momir Beljić, • Virgilio Panapanaan, • Lassi Linnanen, • Tuomo Uotila 	2013	Analisar a forma como as empresas identificam ecoeficiência, aspectos da gestão de resíduos,	11 indústrias de produtos alimentares na Finlândia	Os achados indicam dominância de abordagens de conhecimento tácito sobre explícito e maior conhecimento de matérias-primas em relação à eficiência ener-gética e à gestão de resíduos. Aprender fa-

Eco-Efficiency and Waste Management			<p>suas relações e causas e como elas atuam:</p> <p>a) como adquirem conhecimentos sobre o ecoeficiência e gestão de resíduos; b) a forma como compartilham conhecimentos sobre a ecoeficiência e gestão de resíduos; c) a forma como usam e criam conhecimento sobre o ecoeficiência e gestão de resíduos; d) como acumulam conhecimento sobre recuperação da ecoeficiência e gestão dos resíduos</p>		<p>zendo, aprender com os outros, reuniões formais e informais, medir a otimização dos parâmetros de produção são as atividades mais importantes na redução dos impactos e no aumento da ecoeficiência.</p>
<p>Contribuições de Ferramentas de Gestão do Conhecimento Aplicadas à Sustentabilidade Baseadas em uma</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Muñoz, D. L. C.; • Coelho, C. C. S. R. • Steil, A. V. 	2013	<p>Levantar as contribuições de ferramentas de gestão de conhecimento para o avanço da sustentabilidade, a partir de estudos tecnológicos.</p>	Revisão sistemática	<p>A revisão sistemática revelou muitos pontos de conexão entre a gestão e a engenharia do conhecimento, especialmente no desenvolvimento de propostas de soluções tecnológicas usando ferramentas de gestão de conhecimento.</p>

Revisão Sistemática de Literatura					
<p>Social Knowledge Management from The Social Responsibility of The University for The Promotion of Sustainable Development</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sergio González López; • J. Loreto Salvador Benítez; • José María Aranda Sánchez 	<p>2014</p>	<p>Apresentar abordagens sobre GC social a partir da perspectiva da responsabilidade social de universidades e propor estratégias visando à promoção de desenvolvimento local sustentável</p>	<p>Revisão Sistemática</p>	<p>A universidade pode ser uma Instituição que promove a construção de espaços sociais de sustentabilidade social e ambiental Por esta razão, tem aceitação social suficiente, capacidade intelectual e técnica e recursos humanos para operar projetos sociais. Mas isso exige que se pense nela como parte ativa do projeto da sociedade e que incorpore nos seus membros projetos relevantes que contribuam para a formação profissional, desenvolvimento de conhecimento, como por exemplo, a formulação de projetos que ofereçam soluções alternativas aos problemas sociais e ambientais.</p>

APÊNDICE B**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Prezado (a),

Você está sendo convidado a participar em uma pesquisa. O documento abaixo contém todas as informações necessárias sobre a pesquisa que está sendo realizada. Sua colaboração neste estudo é muito importante, mas a decisão em participar deve ser sua. Para tanto, leia atentamente as informações abaixo e não se apresse em decidir. Se você não concordar em participar ou quiser desistir em qualquer momento, isso não causará nenhum prejuízo a você. Se você concordar em participar, basta preencher os seus dados e assinar a declaração concordando com a pesquisa. Se você tiver alguma dúvida pode esclarecê-la com o responsável pela pesquisa. Obrigado(a) pela atenção, compreensão e apoio.

Eu _____, residente e domiciliado _____, portador da Carteira de Identidade, RG _____, nascido(a) em ____/____/_____, concordo de livre e espontânea vontade em participar como voluntário da pesquisa **Gestão do Conhecimento e desenvolvimento de ações de Responsabilidade Socioambiental (RSA) em indústrias da Serra Catarinense**. Declaro que obtive todas as informações necessárias, bem como todos os eventuais esclarecimentos quanto às dúvidas por mim apresentadas. Estou ciente de que:

1. O estudo se refere a conhecer o processo de compartilhamento do conhecimento nas ações de responsabilidade socioambiental das indústrias de médio e grande porte da Serra Catarinense.
2. A realização da pesquisa é importante porque produzir conhecimento que possibilite associar a Gestão do Conhecimento e a Responsabilidade Socioambiental representa contribuição ao ambiente e ao crescimento da empresa e dos colaboradores.
3. Participarão da pesquisa responsáveis pelas ações de RSA ou da Gestão do Conhecimento de 20 empresas classificadas como de médio porte (têm entre 100 e 499 colaboradores) e de grande porte (mais que 500 colaboradores), segundo critérios do SEBRAE.
4. Para conseguir os resultados desejados, a pesquisa será realizada por meio da aplicação de um questionário contendo 39 perguntas fechadas de múltipla escolha e 3 perguntas abertas.
5. Para isso, considera-se que haverá risco mínimo aos participantes, uma vez que o estudo emprega técnicas e métodos retrospectivos de pesquisa, e que não será realizada qualquer intervenção ou modificação intencional nas variáveis fisiológicas, psicológicas e sociais dos indivíduos, pois não é invasivo à intimidade dos partícipes. Caso algum partícipe tenha sentimentos de angústia, ansiedade, ou medo, esse será encaminhado ao Serviço Escola de Psicologia da UNIPLAC para atendimento psicológico. No que se refere aos benefícios,

declara-se que essa pesquisa não proporcionará benefícios materiais aos participantes.

6. A realização da pesquisa é importante, pois a sociedade beneficiar-se-á em razão da produção de conhecimentos que associam duas importantes variáveis que contribuem para o desenvolvimento das organizações de trabalho: Gestão do Conhecimento e Responsabilidade Socioambiental.

7. Se houver algum problema ou necessidade, posso buscar assistência junto ao Programa de Mestrado em Ambiente e Saúde da Uniplac.

8. Se, no transcorrer da pesquisa, eu tiver alguma dúvida ou, por qualquer motivo, necessitar, posso procurar a Profa. Dra. Lilia A. Kanan, responsável pela pesquisa, por meio do telefone (49) 3251-1145, ou pelo seguinte endereço: Av. Castelo Branco, 170 – Bairro Universitário, CEP 88509-900.

9. Tenho a liberdade de não participar ou interromper a colaboração neste estudo no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação. A desistência não causará nenhum prejuízo à minha saúde ou bem estar físico.

10. As informações obtidas neste estudo serão mantidas em sigilo e, em caso de divulgação em publicações científicas, os meus dados pessoais não serão mencionados.

11. Se eu desejar, poderei pessoalmente tomar conhecimento dos resultados ao final desta pesquisa junto ao Programa de Mestrado em Ambiente e Saúde da Uniplac.

DECLARO, outrossim, que após convenientemente esclarecido pelo pesquisador e ter entendido o que me foi explicado, consinto voluntariamente em participar esta pesquisa e assino o presente documento em duas vias de igual teor e forma, ficando uma em minha posse.

Lages, ____ de _____ de _____

(Nome e assinatura do sujeito da pesquisa e/ou responsável legal)

Responsável pelo projeto: Lilia A. Kanan

Endereço para contato: Av. Castelo Branco, 170 – Bairro Universitário, CEP 88509-900

Telefone para contato: (49) 3251-1145

E-mail: lilia.kanan@gmail.com

CEP UNIPLAC

Endereço: Av. Castelo Branco, 170 – Bloco I - Sala 1226

Bairro Universitário

Cep: 88509-900, Lages-SC

(49) 3251-1086

Email: cep@uniplaclages.edu.br e cepuniplac@gmail.com

Direção, gerência e funcionários

Não sei

Outros

Funcionários

11) A empresa oferece previdência privada aos colaboradores?

Sim Não Não sei

12) Se sim, o plano de previdência privada contempla os seguintes cargos:

Direção

Funcionários

Gerência

Outros

Direção, gerência e funcionários

Não sei

13) A empresa oferece programa de participação nos lucros?

Sim Não Não sei

14) Se sim, o programa de participação nos lucros contempla os seguintes cargos:

Direção

Funcionários

Gerência

Outros

Direção, gerência e funcionários

Não sei

15) A empresa pratica ações de responsabilidade social?

Sim Não Não sei

16) Se sim, qual o principal motivo de praticar ações de responsabilidade social?

Vantagem competitiva

Cultura dos administradores e acionistas da empresa

Pressão da opinião pública

Iniciativa de seus sócios/diretores

Melhoria da credibilidade da empresa

Receio da mídia sensacionalista em

Manter uma boa reputação da empresa

se tratando de RSA

Outro _____

Regulação governamental e leis de incentivo

17) As ações de Responsabilidade Socioambiental são documentadas/registradas através de

Relatórios

Fotos

Folhetos, catálogos impressos na empresa

Site/ Internet

Outros – Especificar: _____

18) Existe alguma tecnologia e infraestrutura local (intranet, portal...) ou ambiente que auxilie a equipe de trabalho a divulgar a Responsabilidade Socioambiental da empresa?

Sim

Não

Não sei

19) A tecnologia é utilizada para promover a criação, o compartilhamento e a utilização do conhecimento sobre as ações de Responsabilidade Socioambiental da empresa?

Sim Não Não sei

20) Caso a empresa não pratique ações de responsabilidade social, qual é o principal motivo?

Não vê vantagem nisto

Isso representa despesas

Na empresa, poucos (ou ninguém) se importam com isso

Atualmente não é possível/viável, mas há planos futuros neste sentido dentro da empresa

Outro _____

21) Se pratica, em relação a quem exatamente se destina as ações socialmente responsáveis? _____

22) Se pratica ações de responsabilidade social, quais são as ações, programas, projetos, campanhas ou atividades desenvolvidas pela empresa? Caso não pratique, qual das alternativas abaixo melhor descreveria as ações possíveis de se desenvolver na empresa? (É possível assinalar várias alternativas)

Possibilitar a participação dos funcionários nos lucros da empresa.

Profissionalização e geração de renda voltadas à comunidade.

Prevenção de doenças, provimento de assistência médica/odontológica ou manutenção de clínicas/hospitais.

Resgatar, divulgar e incentivar a cultura, ampliando o acesso às suas manifestações.

Promover iniciativas de apoio à cidadania, à reintegração social, aos serviços comunitários e à solidariedade.

Incentivar atividades esportivas, integração social e lazer.

Incentivo e capacitação de funcionários para a prática do voluntariado e da cidadania.

Outra modalidade

23) Estas ações contribuem de forma positiva nos lucros da empresa?

Sim Não Não sei

24) Caso a empresa não pratique as atividades acima descritas, acredita-se que, se houvesse ações de responsabilidade social, haveria aumento no faturamento, se tais ações fossem efetivamente colocadas em prática?

Sim Não Não sei

25) A empresa se sente pressionada pela sociedade, pelo governo ou pelo mercado, no sentido de adotar uma postura socialmente responsável?

Totalmente Parcialmente Não

36) A empresa possui mecanismo de monitoramento para identificar se todos os colaboradores conhecem os planos da empresa em relação da Responsabilidade Socioambiental da empresa?

Nunca Poucas vezes Muitas vezes Sempre Não sei

37) O pessoal da administração revela estar identificado com os propósitos relacionados à Responsabilidade Socioambiental da empresa ?

Nunca Poucas vezes Muitas vezes Sempre Não sei

38) A empresa mantém atualizados registros e documentos que levam à criação e à manutenção de repositórios de conhecimento e memória organizacional sobre Responsabilidade Socioambiental?

Obs: Repositório é o local onde são armazenadas as informações sobre a responsabilidade socioambiental (computador, livros, cadernos, anotações, etc).

Nunca Poucas vezes Muitas vezes Sempre Não sei

39) A empresa adota práticas de socialização, ou seja, realiza reuniões, encontros ou debates sobre o que significa conhecimento sobre Responsabilidade Socioambiental?

Nunca Poucas vezes Muitas vezes Sempre Não sei

40) Existem canais de comunicação para que os funcionários possam acessar as informações sobre as ações de Responsabilidade Socioambiental desenvolvidas na empresa?

Nunca Poucas vezes Muitas vezes Sempre Não sei

41) A empresa conta com avaliação e mensuração do valor encontrado na marca?

Nunca Poucas vezes Muitas vezes Sempre Não sei

42) A empresa estimula a inovação, criando e proporcionando um ambiente adequado, com possibilidades de repensar e dar sugestões para o que já existe sobre Responsabilidade Socioambiental ?

Nunca Poucas vezes Muitas vezes Sempre Não sei

Questões de 31 a 42 adaptadas de Mota (2014)

APÊNDICE C

ARTIGO:

**COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NAS AÇÕES DE
RSA DAS INDÚSTRIAS DE MÉDIO E GRANDE PORTE DA SERRA
CATARINENSE.**

Este trabalho está formatado conforme a norma de submissão de artigos da revista *Gestão ; Produção* (UFSCAR. Impresso).

COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL DAS INDÚSTRIAS DE MÉDIO E GRANDE PORTE DA SERRA CATARINENSE

Sayonara Varela
Lilia Kanan
Cristina Keiko Yamaguchi

RESUMO

O objetivo deste artigo é caracterizar o processo de compartilhamento do conhecimento das ações de RSA das indústrias de médio e grande porte da Serra Catarinense. Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, de abordagem qualitativa com intenção descritiva, realizada por meio de um da aplicação de questionários compostos por 42 questões aplicadas junto aos responsáveis pela Gestão do Conhecimento e/ou pela RSA de 12 dentre as 20 empresas de médio e grande porte da região. Os dados foram organizados em planilhas e posteriormente categorizados para fins de análise e interpretação. Como resultado, identificou-se que as empresas participantes compartilham informação, mais do que conhecimento. Para tal, os meios utilizados são conversas informais, manuais, intranet e reuniões. Fica evidente ainda que há esforço das indústrias em disseminar práticas de RSA no seu ambiente interno.

Palavras-chave: gestão do conhecimento, compartilhamento do conhecimento, responsabilidade socioambiental.

ABSTRACT

The objective of this article is to characterize the process of knowledge sharing of RSA actions of the medium and large industries of the Serra Catarinense. It is an applied research, a qualitative approach with a descriptive intent, a case study with a questionnaire application and a case study. Medium-sized and large companies in the region. The data were organized into plans and later categorized for analysis and interpretation. As a result, it identifies how companies share information, rather than knowledge. For this, the means used for informal conversations, manuals, intranet and meetings. It is still clear that the efforts of the broadcasting industries in RSA practices in their internal environment.

Key-words: knowledge management, knowledge sharing, sócio-ambiental responsibility.

Introdução

No contexto atual, o sucesso das organizações não depende apenas de indicadores financeiros ou do nível de produção, pois outros aspectos são também considerados pelo mercado (agentes econômicos ou consumidores), como os impactos econômicos, sociais e ambientais provocados ao seu entorno. Por tal razão, a preservação dos recursos naturais passou a ser preocupação de todos os países, e nenhum deles pode se isentar da sua responsabilidade (Barbieri, 2004). Assim, conciliar desenvolvimento e medidas protetivas ao meio ambiente tem impactado as políticas econômicas de governos, as sociedades, os mercados e as organizações em geral. As indústrias, em particular, têm experimentado várias facetas deste desafio, visto que os consumidores têm se tornado mais exigentes em relação a produtos ambientalmente corretos.

Uma série de fatores convergiu para que a sociedade do conhecimento fosse forçada a repensar seu modelo de desenvolvimento baseado quase que exclusivamente no crescimento econômico e na pouca consideração pelas questões socioambientais (Seiffert, 2010).

Seguindo essa lógica, quase que como um processo marcado pela necessidade de manutenção e de competitividade, muitas organizações se obrigaram a criar diretrizes e ações de RSA visando ao desenvolvimento sustentável. Além do mais, a RSA deve ser considerada como um imperativo à perpetuidade do planeta Terra.

Logo, as empresas têm importante papel no desenvolvimento econômico, mas também na responsabilidade de manter o planeta saudável; caso contrário, não haverá planeta e tampouco empresas para as futuras gerações. Minimizar as consequências do desenvolvimento, tanto para a sociedade quanto para o meio ambiente, deve ser preocupação constante e permanente entre as organizações (Hong *et al.* , 2011). Compartilhar o conhecimento sobre um novo processo ou um novo produto, por exemplo, pode contribuir para a tomada de decisão e para o enriquecimento do capital intelectual da empresa e, numa instância ampliada, para que possa expandir os lucros. Ademais, muitas organizações passaram a perceber a importância do conhecimento de seus colaboradores e a reconhecê-lo como um ativo; assim, gerir adequadamente este recurso contribui com o crescimento da empresa e das pessoas que a integram.

A RSA pode ser considerada uma estratégia de crescimento das empresas e de desenvolvimento saudável da sociedade. O compartilhamento do conhecimento pode contribuir neste processo, na medida em que, para além de integrar as ciências ambientais, integram o construto os valores éticos, os conhecimentos práticos e os saberes tradicionais (Leff, 2001).

Diante das muitas circunstâncias que aproximam gestão do conhecimento e RSA, surgiu a questão que norteou o estudo: Como se caracteriza o processo de compartilhamento do conhecimento nas ações de RSA?

Para tanto, elegeu-se como objetivo geral desse estudo: analisar as influências e contribuições da GC para o desenvolvimento de ações de RSA nas organizações. Especificamente pretendeu-se (a) caracterizar o ambiente socioeconômico das empresas participantes; (b) identificar processos, sistemas, ferramentas ou técnicas de GC utilizadas pelas empresas participantes; (c) identificar as de ações de responsabilidade socioambiental desenvolvidas pelas empresas participantes; (d) verificar a possível relação entre a GC e o desenvolvimento de ações de responsabilidade socioambiental.

Referencial teórico

O referencial teórico brevemente apresentado foi estruturado em itens de acordo com o objetivo do estudo, e apresenta alguns dos principais conceitos envolvidos, bem como a relação entre os temas *gestão do conhecimento* e *RSA*.

Conhecimento

O conhecimento é uma mistura fluida de experiência concisa, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma composição para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Desse modo, o conhecimento do mundo, de modo amplo, faz-se necessário nas empresas, visto que este costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais, e funciona como um insumo que o empregado pode aplicar em alguma situação que exige a tomada de decisões. (Davenport ; Prusak, 2003; Morin, 2000; Brockmann ; Anthony, 2002)

O conhecimento é considerado um relevante ativo corporativo e necessita dos mesmos esforços de gestão que os ativos tangíveis, uma vez que agrega valor às organizações por meio da sua contribuição em produtos, processos e pessoas (Fialho *et al.* 2010; Goh, 2006).

O conhecimento é a consequência de um processamento da informação no qual o indivíduo necessita de todo um contexto para que esta informação se converta em conhecimento. Esse contexto envolve crenças, ambiente e experiências que o indivíduo vivenciou, para que a geração do conhecimento aconteça. Contudo, o conhecimento jamais será igual ou equivalente entre as pessoas, em virtude de que cada pessoa possui a sua própria mundivivência e, conseqüentemente, o seu próprio conhecimento.

Compartilhamento de Conhecimento (CC)

Compartilhar conhecimento é disponibilizá-lo para as pessoas dentro da organização (Hong *et al.* , 2011). Em uma empresa, o compartilhamento pode ser entendido como uma forma de garantir a possibilidade de repasse do conhecimento uns aos outros. (Tonet ; Paz, 2006).

O compartilhamento do conhecimento acontece quando o indivíduo está disposto, de alguma forma, a expor seu conhecimento dentro da empresa, algo que ele sabe sobre os processos da organização, sobre como ela funciona. Ademais, o CC é vital para a tomada de decisões organizacionais de alta qualidade, pois permite que colaboradores menos experientes apliquem o conhecimento dos especialistas (Lasso, 2016).

Como o conhecimento vem sendo considerado um ativo valioso na organização (Drucker, Maciariello, 2008; Dalkir, 2005; Davenport; Prusak, 1998; Uriarte, 2008), seu compartilhamento também deve ser minuciosamente estudado e realizado da maneira eficaz; visto que a empresa não compartilha seus ativos financeiros de qualquer maneira.

Todavia, alguns impedimentos, denominados barreiras, podem ocorrer na implementação das estratégias de CC na organização (Dalkir, 2005). Alguns autores dividem tais barreiras em categorias, fatores individuais e o receio da perda de poder, fatores organizacionais e a falta de sistemas adequados de recompensa e fatores tecnológicos (Riege, 2005) e também tem a divisão entre individuais e organizacionais. As barreiras individuais incluem resistência interna, confiança, motivação e insciência sobre o conhecimento, assim como baixa capacidade de

acomodação e ameaça à autoimagem, e relatam que o compartilhamento do conhecimento expõe as crenças dos indivíduos. (Krogh, Ichijo ; Nonaka, 2001). As barreiras organizacionais consistem em linguagem, burocracia, distância e incompreensão acerca dos processos organizacionais, bem como procedimentos inflexíveis e rigorosamente impostos (Hong, Suh ; Koo, 2011; Tonet ; Paz, 2006).

Para que haja o compartilhamento, fazem-se necessários elementos como cooperação, confiança e incentivos, com destacada atenção às comunidades de prática. O contato face a face pode funcionar como alavanca das relações de confiança e de cooperação, enquanto os incentivos tangíveis ou intangíveis são propulsores do envolvimento dos membros da organização (Dubois; Wilkerson, 2008).

O compartilhamento pode ocorrer de forma espontânea (informal) ou estruturada (formal) entre os membros da organização. Logo, os conhecimentos tácitos e explícitos podem ser partilhados tanto por meio de práticas formais quanto informais. (Davenport ; Prusak, 1998; Grotto, 2003).

O CC de forma informal caracteriza-se pelo fato de os atores desse processo realizarem-no despreziosamente, sem qualquer objetivo formado (Angeloni, 2002). Ocorre, portanto, sem estruturação, e nos espaços de interação social, como as redes sociais virtuais (IPE, 2003).

A forma informal pode contribuir com o CC, já que o possuidor e o receptor do conhecimento realizam um contato direto (Stewart, 1998).

Já o CC de forma formal acontece quando a organização já possui um plano e estratégias para o seu desenvolvimento.

Nota-se, pois, que, independentemente de a empresa desejar ou não gerenciar o processo de CC, ele ocorrerá (Davenport ; Prusak, 1998); embora ainda seja um desafio para as organizações.

Responsabilidade Socioambiental (RSA)

O termo RSA é recente e, por vezes, confunde-se com Responsabilidade Social Empresarial e Responsabilidade Social Corporativa.

Diante da pressão mundial sobre o meio ambiente em todas as camadas sociais, as empresas não estão isentas dessa responsabilidade, uma vez que não podem procurar somente lucros, porque, no seu relacionamento com a sociedade, possuem obrigações, tais como a

preservação do meio ambiente, a criação e a manutenção de empregos, bem como a contribuição para a formação profissional (De Luca, 1998).

O construto RSA é definido como uma obrigação a que as organizações precisam responder perante todos seus *stakeholders* (partes interessadas) sobre as implicações ou impactos sociais e ambientais que sua atividade tem causado. (Itani ; Tomelin, 2008)

O Banco do Brasil (2014, p. 33) define que suas ações RSA representam “ter a ética como compromisso, e o respeito como atitude nas relações com funcionários, colaboradores, fornecedores, parceiros, clientes, credores, acionistas, concorrentes, comunidade, governo e meio ambiente”.

Deste modo, as ações de RSA não se restringem apenas à execução de ações sociais, como o trabalho voluntário de funcionários ou patrocínio a atividades de outras organizações, como esporte e cultura; pois a RSA é ter a ética, envolvimento e respeito por meio de atitudes nas relações com os stakeholders (Veiga, 2007).

E, por fim, a responsabilidade discricionária (filantrópica) reflete o desejo da sociedade de que as organizações participem voluntariamente de atividades sociais não exigidas pela lei ou pela ética, por meio da filantropia.

Nessa perspectiva, Costa e Valdisser (2015) afirmam que há vários casos em que se confunde responsabilidade social com ações sociais, reduzindo-a somente a uma das suas dimensões. Dessa forma, é possível inferir que a responsabilidade social é um estágio avançado no que tange ao exercício da cidadania pelas empresas frente à sociedade, tendo início a partir de algumas ações filantrópicas. Responsabilidade social não é sinônimo de filantropia, mas concebe a sua evolução a longo prazo. Enquanto a filantropia trata das ações de benemerência das organizações por meio de participações em ações isoladas ou doações aleatórias que faz a instituições sociais, o conceito de responsabilidade social tem uma amplitude muito maior (Santos, 2003; Oliveira, 2012).

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social , em seu website oficial, conceitua a forma de gestão, que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona, e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, com respeito à diversidade e à redução das desigualdades sociais (Instituto Ethos, 2013).

Portanto, para Almeida (2002, p. 77)

deve-se ter o comprometimento constante das empresas em adotar uma conduta ética e contribuir para o desenvolvimento econômico e, simultaneamente, melhorar a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo.

A RSA cooperativa pode ser entendida como uma forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os cidadãos com os quais ela se relaciona, bem como pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (Smaneoto, 2012).

Procedimentos metodológicos

Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, de abordagem quantitativa, com intenção descritiva. Foi realizada por meio de um levantamento de informações junto aos participantes. É um estudo não experimental, entre sujeitos, transversal e prospectivo (Polit, 2004).

Informações obtidas junto à Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC), em 2015, revelaram que, na região de abrangência do estudo, havia 20 empresas classificadas como de médio (13) e grande porte (07), segundo critérios do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Pretendia-se que as 20 empresas fossem participantes; todavia, o acesso a sete delas foi inviabilizado por recusa ou desinteresse dos gestores à participação. Ademais, uma destas empresas, encerrou suas atividades na região de abrangência do estudo, ao longo do ano de 2015. Sendo assim, 12 empresas participaram do estudo; dessas, cinco são de grande porte, e sete, de médio porte.

O instrumento de coleta de dados foi aplicado junto aos participantes na própria empresa, em horário de trabalho e em ambiente adequado para tal. É pertinente ressaltar que se buscou privilegiar um local livre de interrupções e que assegurasse as condições técnicas necessárias à coleta de dados. Nesses termos, o sigilo das informações e o anonimato dos partícipes foram garantidos.

O instrumento de coleta de dados é composto por 42 perguntas fechadas, cujas respostas são de múltipla escolha, e três perguntas abertas que pretendiam identificar a relação entre o compartilhamento do conhecimento e as ações de RSA nas empresas da Serra Catarinense. Este instrumento foi elaborado pela autora do estudo, pela orientadora e coorientadora. No que diz respeito à RSA, o instrumento baseou-se no estudo (não publicado) de Demertine e Kanan (2009) e em questões baseadas nos critérios de avaliação sugeridos pelo Instituto ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social - uma Oscip reconhecida nacional e internacionalmente. As questões sobre o CC foram formuladas a partir de Souza (2008) e adaptadas de Mota (2014). A coleta de dados ocorreu entre maio e dezembro de 2016, e os dados foram registrados pelos representantes das empresas participantes.

À análise de dados foram criadas planilhas no programa Microsoft Excel, para transcrição do quantitativo de respostas derivadas dos questionários. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva. As informações oriundas das perguntas abertas foram agrupadas e organizadas para fins de análise. Em relação aos aspectos éticos, a pesquisa foi encaminhada para registro na Plataforma Brasil e avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa. Recebeu aprovação sob o protocolo número 1.567.701, de 31 de maio de 2016.

Resultados

Esta seção apresenta a análise e a interpretação dos dados obtidos com a aplicação dos instrumentos em doze indústrias da Serra Catarinense. Destas, cinco são de grande porte, e sete, de médio porte. Compreendem os seguintes setores de atividades: madeireiro, florestal, produtos de higiene, construção civil, máquinas e equipamentos, alimentício e peças.

Por meio da coleta de dados realizada com os doze respondentes, observa-se que todos possuem graduação, sendo que seis deles possuem pós-graduação, o que revela alto nível de escolaridade. Tal fato tende a contribuir para a GC, pois títulos ou posições são os indícios mais comuns de conhecimentos valiosos (Davenport ; Prusak, 1998).

Em relação à idade, é possível observar que a maioria dos respondentes são adultos jovens:

- quatro têm menos de 25 anos;

- um tem idade entre 26 e 30 anos;
- três têm idade entre 31 e 40 anos;
- dois têm idade entre 41 a 50 anos;
- dois têm mais de 50 anos.

Em relação ao cargo ocupado e ao tempo de serviço na função, encontram-se:

- Supervisor de pesquisa, com um ano de atuação;
- Analista de planejamento e pesquisa, com dois anos de atuação;
- Engenheiro ambiental júnior, com um ano de atuação;
- Responsável pelo departamento pessoal e jurídico, com 13 anos de atuação;
- Supervisor de controle de processos, com dois anos de atuação;
- Engenheiro civil e de segurança do trabalho, com nove anos de atuação;
- Estagiário de sustentabilidade, com um ano de atuação;
- Responsável pelo RH e financeiro, com 20 anos de atuação;
- Gerente de TI, com oito anos de atuação;
- Diretor, com 28 anos de atuação;
- Gerente de meio ambiente, com 19 anos de atuação;
- Gerente de recursos humanos, com cinco anos de atuação.

Tal distribuição possibilita constatar a diversidade das funções desempenhadas sob a responsabilidade daqueles que respondem pela gestão do conhecimento e/ou RSA das empresas participantes. Além disso, observa-se que cinco, entre todos respondentes, estão há menos de dois anos desempenhando a função. Isto denota significativa experiência de atuação dentre os demais.

Conhecimento das ações de RSA e as características das indústrias

O segundo bloco de perguntas, com duas questões, diz respeito às ações de RSA e às características das 12 indústrias.

Quando questionados se a empresa possui ou desenvolve projetos sociais ou ambientais, 11 entre os 12 participantes responderam afirmativamente.

Seis respondentes (R1, R2, R3, R6, R7, R9) revelam que os projetos sociais ou ambientais foram definidos pela direção, gerência e funcionários. Os outros cinco respondentes (R4, R8, R10, R11, R12) afirmam que tais definições foram estabelecidas somente pela direção, que, certamente, não vive os problemas da comunidade. É evidente a perda, em termos de efetividade dos projetos sociais, uma vez que são os colaboradores que tendem a perceber as necessidades da comunidade, pois, em geral, eles é que estão inseridos nela e, portanto, sabem o que deve ser feito para melhorar o padrão de vida (Sucupira, 2004).

Nove respondentes (R1, R2, R3, R4, R6, R7, R8, R9, R11) afirmam que informam ao governo, aos funcionários, aos clientes e aos fornecedores sobre as ações e projetos que desenvolvem, e somente duas (R10 e R12) não o fazem. Essa informação é importante para definir uma empresa como socialmente responsável, pois a habilidade de diálogo com seus *stakeholders* torna-se uma referência (Oliveira, 2005).

As práticas socialmente responsáveis desenvolvem-se, portanto, na relação estabelecida com os *stakeholders*. Milani Filho (2008), em pesquisa realizada no ano de 2006, sugere que, no Brasil, cerca de um terço das organizações se envolvem com projetos sociais. Este mesmo estudo destaca que esta também é a realidade de 40% das empresas que contam com mais de cem funcionários.

Em relação à divulgação das ações de responsabilidade socioambiental desenvolvidas nas empresas, três respondentes (R5, R10 e R12) afirmam que não há divulgação, e os demais apontaram estratégias diferentes de divulgação:

- Boletim interno (R1 e R9);
- Informativo trimestral e *website* (R2);
- Comunicação interna (R3);
- Site da empresa, mural da empresa e jornais (R4);
- Diálogo Diário de Segurança (R6);
- Relatório de sustentabilidade, *releases* de comunicação, relatórios públicos (R7);
- Pela empresa/interno (R8);
- Divulgação interna e externa (R11).

Divulgar as ações realizadas é algo controverso, haja vista a possibilidade de repasse de uma imagem da empresa vinculada à autopromoção. Algumas estratégias de divulgação envolvem o marketing verde, o ecomarketing, e o marketing para causas sociais ou marketing socioambiental. Tais estratégias não foram citadas pelos respondentes.

Observa-se que somente uma dentre as 12 empresas afirma utilizar relatório de sustentabilidade, *releases* de comunicação e relatórios públicos; embora a divulgação dos projetos sociais desenvolvidos pelas organizações seja essencial para o estímulo e a conscientização da importância da questão social, e proporcione engajamento social (Trierweiler *et al.* , 2011).

A maioria dos respondentes revela que suas empresas adotam padrões de segurança e salubridade, e que os padrões de duas (R7, R8) são estabelecidos pela direção; contudo, a pesquisa evidencia que os padrões de sete (R1, R2, R3, R4, R6, R9 e R11) são definidos pela direção, gerência e funcionários. O respondente R12 informou não haver padrões de segurança e salubridade. Os padrões de segurança e salubridade são considerados um indicador de exercício da cidadania empresarial, segundo Balanço Social Modelo IBASE. Tendo em vista que os colaboradores atuam diretamente no processo produtivo e, por essa razão, estão mais sujeitos aos acidentes de trabalho do que os membros da direção e gerência, cabe a estes o poder e o dever de contribuir em prol de maior segurança no desempenho de suas atividades.

Quanto maior a participação de todos os envolvidos no processo, maior tende a ser o empenho das empresas em termos de responsabilidade social (Ferraz; Scudeler, 2009).

No que se refere à oferta de previdência privada aos colaboradores visando preparar seus colaboradores para a aposentadoria, encontra-se que oito dentre as 12 empresas participantes (R2, R4, R5,R6, R8, R9, R10, R11)não adotam tal ação. Quatro (R1, R3, R7, R12) disponibilizam esse benefício indistintamente à direção, à gerência e aos funcionários.

Em relação à participação nos lucros, apenas cinco empresas (R3, R6, R7, R9, R10) a oferecem. As políticas de remuneração, os benefícios e a carreira constituem um ponto básico nas políticas de responsabilidade social perante o público interno. Ademais, esses dois aspectos - previdência privada e participação nos lucros - são considerados indicadores sociais internos (ISI) preconizados pelo balanço social Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), que destaca que alguns investimentos disponibilizados pela organização, como alimentação, encargos sociais compulsórios, previdência privada, saúde, segurança e saúde no trabalho, educação, cultura, capacitação e desenvolvimento profissional, creches ou auxílio-creche, bem como outros não especificados, voltam-se não apenas aos empregados, mas também às suas famílias (Soares *et al.* , 2010).

As principais ações socialmente responsáveis desenvolvidas para os funcionários têm como objetivo o bem-estar destes e de seus dependentes. São exemplos de algumas destas ações o respeito aos direitos trabalhistas, programas de remuneração e participação nos resultados, gestão participativa, assistência médica, social e odontológica, entre outras. Se efetivadas, tais ações contribuem para a existência de boas condições de trabalho, segurança e saúde do trabalhador (Pena et al., 2005).

É pertinente destacar que, se a empresa deseja ter excelentes resultados, valendo-se de colaboradores comprometidos e motivados, deve agregar às suas políticas de recursos humanos a responsabilidade social empresarial (Pontes et al., 2014).

O que compreende uma das exigências para uma empresa ser socialmente responsável é a relação de parcerias entre clientes e os fornecedores; produção com qualidade, participação dos colaboradores nos resultados e nas decisões da organização (Srouf, 1998). A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de escutar os interesses dos *stakeholders* e inseri-los no planejamento e na estratégia de suas demandas, buscando atender as demandas não apenas dos acionistas ou proprietários, mas de todos. (Bertoncello ; Júnior, 2007)

Em relação à prática de ações de responsabilidade social, 10 (R1, R2, R3, R4, R6, R7, R8, R9, R11 e R12) dentre os 12 respondentes afirmam realizar ações. Por ação social, entende-se o conceito definido pelo IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) como ações não obrigatórias, realizadas pelas empresas por meio de doações ou projetos em áreas como assistência social e alimentação, dentre outras (Reis, 2007). Entretanto, algumas vezes, o conceito de ação social perpassa o entendimento das empresas como responsabilidade social (Freitas, 2009). Através da pesquisa realizada, é possível perceber que a Responsabilidade Social é cada vez mais presente nas indústrias da Serra Catarinense.

Os respondentes das empresas que não praticam ações de responsabilidade social (R5 e R10) revelam que o principal motivo da ausência de tais práticas está associado ao fato de que, na empresa, poucos (ou ninguém) se importam com isso.

Observa-se, assim, que a maioria das empresas participantes pratica ações de responsabilidade social e diz manter projetos sociais ou ambientais. Estas compreendem a importância da responsabilidade social corporativa como parte integrante da elaboração da estratégia global de uma organização, e rechaçam a ideia de ação caridosa ou da possibilidade

de valer-se da filantropia como um modo de consternação sobre a exploração do trabalho das pessoas e/ou dos recursos naturais abundantes.

De acordo com os respondentes, as organizações pesquisadas apresentam mais de um motivo pelo qual realizam ações de responsabilidade social. Estes motivos são apresentados na Tabela 01, a seguir.

Tabela 3 Exposição de motivos para a realização de ações de responsabilidade social

Empresa	Motivo
E1	Cultura dos administradores e acionistas da empresa
E2	Manter uma boa reputação da empresa Cultura dos administradores e acionistas Certificação Florestal
E3	Melhoria da credibilidade da empresa Cultura dos administradores e acionistas
E4	Manter uma boa reputação da empresa Iniciativa de seus sócios/diretores
E5	Sem resposta
E6	Vantagem competitiva Melhoria da credibilidade da empresa Iniciativa de seus sócios/diretores
E7	Vantagem competitiva Melhoria da credibilidade da empresa Manter uma boa reputação da empresa Regulação governamental e leis de incentivo Iniciativa de seus sócios/diretores
E8	Melhoria da credibilidade da empresa
E9	Cultura dos administradores e acionistas da empresa Iniciativa de seus sócios/diretores

E10	Sem resposta
E11	Cultura dos administradores e acionistas da empresa
E12	Iniciativa de seus sócios/diretores

A maneira considerada mais evoluída de motivação para a prática de ações sociais por parte das organizações são os seus princípios. Nesse caso, a responsabilidade social faz parte da cultura da empresa, norteando todas as relações com os *stakeholders* (Pereira, 2007).

Todavia, as principais motivações para que as empresas atuem de forma socialmente responsável são as pressões externas, a forma instrumental ou a possibilidade de obter algum tipo de benefício ou vantagem (Tenório, 2004).

Pelo exposto, depreende-se que as ações de responsabilidade social praticadas pelas empresas participantes são motivadas tanto por princípios quanto por cultura ou pela imagem da empresa.

Através dos resultados obtidos, nota-se que cinco empresas (R5, R9, R10, R11 e R12) recusaram-se a responder, sendo que, dessas cinco, somente duas (R5 e R10) afirmam não praticar ações de responsabilidade social.

Dois respondentes (R3 e R6) realizam ações cujo objetivo é possibilitar a participação dos funcionários nos lucros da empresa. Cinco (R2, R3, R6, R7 e R8) realizam ações, programas e projetos destinados a gerar oportunidades para a comunidade por meio de atividades de profissionalização e geração de renda. Seis (R1, R2, R4, R6, R7 e R8) das 12 respondentes realizam ações, programas e campanhas dirigidos à prevenção de doenças, aos provimentos de assistência médica e odontológica e à manutenção de clínicas e hospitais. Três (R4, R7 e R8) afirmam realizar ações, programas e projetos voltados a resgatar, divulgar e incentivar a cultura, ampliando o acesso às suas manifestações. Quatro (R2, R3, R7 e R8) desenvolvem campanhas destinadas a promover iniciativas de apoio à cidadania, à reintegração social e aos serviços comunitários, bem como incentivos à solidariedade.

Cinco respondentes das empresas (R2, R4, R6, R7 e R8) dizem realizar ações, programas e projetos destinados a incentivar atividades esportivas, integração social e lazer. Entretanto, ações, programas e

projetos destinados ao incentivo e à capacitação de funcionários para a prática do voluntariado e da cidadania são realizados em somente duas empresas (R7 e R8).

Em relação ao público a que se destinam essas ações, de 10 empresas que afirmam praticar ações sociais, R1 e R12 não informaram para quem se destinam. A ausência de resposta pode ser indício de que a empresa não pratica realmente tais ações, ou de que o respondente não tem conhecimento sobre a questão.

Em três empresas (R3, R4 e R9), as ações são destinadas à comunidade e aos funcionários. R8 declarou que as ações são direcionadas somente para os funcionários, e R6 assegura que as ações são voltadas diretamente aos funcionários e suas famílias. R11 destaca que somente a comunidade é objeto das ações praticadas, e R2 declara que os adolescentes do município de atuação da empresa são os beneficiários. R7 assegura que o destino das ações são todos os *stakeholders* da empresa.

Nota-se que são diversos os públicos para os quais os investimentos são destinados, e que as empresas demonstram estar preocupada com todos os seus públicos de interesse (*stakeholders*), e não apenas com os consumidores de seus produtos. (Trierweiler *et al.*, 2011)

Quando questionados se estas ações contribuem de forma positiva aos lucros da empresa, quatro respondentes (R3, R4, R5 e R10) dizem não ter conhecimento desta possibilidade, e cinco (R1, R6, R7, R8 e R9) afirmam que é certo que tais ações auferem lucro às empresas. Para Donaire (1999), “[...] a lucratividade e a rentabilidade das organizações são influenciadas pela sua capacidade de antecipar e reagir frente a mudanças sociais e políticas que ocorrem em seu ambiente de negócios”, “uma vez que a responsabilidade social pode se tornar uma ótima estratégia para maximizar os lucros, pois cada vez mais os clientes querem fazer parte de empresas comprometidas, que cumprem seu papel na sociedade”. (Ruteski, 2013) Apenas três (R2, R11 e R12) responderam que as ações de responsabilidade social não contribuem de forma positiva aos lucros da empresa.

Dentre os respondentes das 12 empresas participantes, nove (R2, R3, R4, R7, R8, R9 e R11) revelam que nestas há percepção de certa pressão pela sociedade, pelo governo ou pelo mercado, no sentido de adotar uma postura socialmente responsável. Dois respondentes (R1 e R10) observam que suas empresas sentem-se totalmente pressionadas. Três (R5, R6 e R12) respondentes dizem não sentir pressão para que ações

sejam desenvolvidas. Uma ação social bem conduzida permite que a empresa fique em uma posição de destaque na sociedade onde atua, e este é fator decisivo na autopreservação empresarial (Bertoncello ; Júnior, 2007).

Em razão da competitividade que marca as relações organizacionais, há crescentes exigências às empresas em relação à sua postura.

Pesquisa realizada em 2002 pelo Instituto Ethos sobre Responsabilidade Social das Empresas – Percepção do Consumidor Brasileiro - revela que os consumidores estão mais atentos ao comportamento ético das empresas, que querem ser informados sobre as práticas de responsabilidade social e estão preocupados com o tratamento dispensado aos funcionários e ao meio ambiente. (Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2002). No mesmo sentido, Moreira (1999) afirma que atitude ética por parte da empresa é exigida e esperada pela sociedade.

Processo de compartilhamento de conhecimento nessas indústrias

O conhecimento transformou-se em um precioso recurso produtivo a ser gerenciado, pressuposto indispensável nas estratégias das empresas. Oito respondentes (R1, R2, R3, R5, R6, R7, R9, R10) consideram o conhecimento sobre as ações de RSA importante para o negócio da empresa; dez (R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R9, R10, R11) reconhecem que o conhecimento adquirido pelos funcionários ao longo de sua trajetória nas empresas representa um fator de competitividade.

Tais dados possibilitam considerar que, na maioria das empresas participantes, há a compreensão sobre a importância do conhecimento de modo geral, e especificamente sua importância em relação à RSA, uma vez que é considerado um relevante ativo corporativo. Observa-se também que, entre estas, há conhecimento sobre RSA.

Em pesquisa sobre práticas de RSA realizada nas empresas privadas da região metropolitana de João Pessoa (PB), observaram-se as estratégias citadas pelos entrevistados para informar seus colaboradores sobre RSA. Os métodos utilizados são: palestras, campanhas, reuniões, treinamentos, orientações e diálogos. As empresas de hotelaria e de construção declararam que, nesses encontros, apresentam os projetos socioambientais que realizam e que pretendem realizar, iniciando o

processo de conscientização para posterior propagação da RSA pelos funcionários (SILVA, 2012).

Em oito empresas (R1, R2, R3, R4, R6, R7, R8 e R9), há preocupação em compartilhar o conhecimento sobre as ações de RSA desenvolvidas; entretanto, apenas duas (R2, R7)citam mais de uma maneira de compartilhá-las, como pode ser observado no quadro 2. Três (R10, R11 e R12) afirmam não se preocupar; dentre elas, R10 não pratica responsabilidade social, e o respondente R5 informou que não sabe se há preocupação (entretanto, essa empresa afirmou não praticar responsabilidade social).

Quando indagados se a empresa possui alguma tecnologia e infraestrutura local (intranet, portal...) ou ambiente que auxilie as equipes virtuais de trabalho a divulgarem a RSA, seis (R1, R2, R6, R10, R11 e R12) respondentes informam que tais equipamentos/recursos inexistem em suas empresas. Contudo, o compartilhamento do conhecimento envolve não apenas a identificação e a disponibilização de técnicas, ferramentas e tecnologias comumente recomendadas para esta etapa específica, como também a cultura favorável, os fatores estruturais, motivacionais e humanos. (Wilbert *et al* ., 2014). A gestão do conhecimento busca facilitar o acesso, a utilização e a disseminação de conhecimentos, normalmente utilizando avançada tecnologia da informação (O’Leary, 1998). Assim, para que o CC ocorra, é necessário organizar políticas, processos, tecnologias, sistemas, estruturas, culturas e ferramentas gerenciais voltadas para o desenvolvimento de uma estratégia dirigida para o CC sobre RSA; pois a tecnologia acelera os processos de conhecimento através de um uso efetivo de técnicas e ferramentas, e é considerada uma dimensão da GC segundo APO (2009).

Cinco respondentes (R3, R4, R7, R8 e R9) afirmam que a empresa possui alguma tecnologia para auxiliar as equipes virtuais de trabalho a divulgar a RSA. O respondente R5 informou desconhecer o assunto. Significativas ainda são as manifestações de seis respondentes (R1,R2, R6, R10, R11, R12)que asseguram que, na empresa onde trabalham, a tecnologia não é utilizada para promover a criação, o compartilhamento e a utilização do conhecimento sobre as ações de RSA. Nelas, os funcionários não são incentivados e apoiados para tal.

Entretanto, cinco respondentes (R3, R4, R7, R8, e R9) afirmam que os funcionários são incentivados e apoiados a utilizar a tecnologia para promover a criação, o compartilhamento e a utilização do conhecimento sobre as ações de RSA. O respondente R5 diz desconhecer

este fato, e seis (R1, R2, R6, R10, R11 e R12) informam que não há incentivo ou apoio para a utilização de tecnologias com fins de CC, o que é preocupante; pois, por meio desta ausência de sistematização e estruturação para atender às necessidades de GC, verifica-se que a TI não está alinhada a uma estratégia de compartilhamento do conhecimento nessas cinco indústrias.

A Tabela 02, a seguir, possibilita visualizar a distribuição dos dados a respeito de como as ações de RSA são documentadas e compartilhadas, e sobre como ocorre a promoção da criação e do compartilhamento do conhecimento sobre tais ações.

Tabela 4. Distribuição das respostas sobre a documentação e compartilhamento das ações de RSA e promoção do da criação e compartilhamento do conhecimento

Respon- dentes	Como as ações são documentadas	Como ocorre o compartilha- mento das informações sobre a RSA para seus colaboradores	Como ocorre a promoção da criação e compartilhamento do conhecimento
R1	Relatórios	Em manuais	Sem resposta
R2	Relatórios, fotos folhetos, catálogos impressos na empresa, <i>site/ internet</i>	Em manuais, reuniões, cursos, conversas informais, intranet	Através de reuniões mensais de um co-mitê socioambiental
R3	Relatórios	Em conversas informais na intranet	Comunicação, apresentação dos resultados e reuniões
R4	Fotos, <i>site/ internet</i>	Em manuais	Mural da empresa
R5	Mídia eletrônica e impressa	Não são compartilhados	Sem resposta
R6	Diálogo, diário de segurança	Em conversas informais	Sem resposta

R7	Relatórios, fotos, folhetos, catálogos impressos, <i>site/internet</i> , diálogo, diário de segurança, mídia eletrônica e impressa	Em manuais, reuniões cursos, conversas informais, na intranet	Instrumentos e cursos
R8	“Boca a boca”	Em reuniões	Sem resposta
R9	Relatórios e Fotos	Na intranet	Jornal interno, divulgação por e-mail ou intranet
R10	Não são documentadas	Não são compartilhados	Sem resposta
R11	Não são documentadas	Em reuniões, em conversas informais	Sem resposta
R12	Não são documentadas	Não são compartilhados	Sem resposta

É pertinente destacar que a questão sobre documentação e compartilhamento das ações de RSA possibilitava mais de uma resposta. Dentre as nove empresas que documentam tais ações, em cinco o relatório é a maneira mais evidenciada pelos respondentes (R1, R2, R3, R7 e R9). R8 informou que isso ocorre “boca a boca”; no entanto, percebe-se incompreensão da questão pelo respondente.

Quando questionados se a indústria mantém atualizados registros e documentos que levam à criação e manutenção de repositórios de conhecimento e memória organizacional sobre RSA, oito respondentes (R1, R2, R3, R4, R6, R7, R8 e R9) revelam que muitas vezes ou sempre. Contudo, destes, somente cinco respondentes (R3, R4, R7, R8 e R9) dizem haver disponibilização de técnicas, ferramentas e tecnologias para tal. A tecnologia fornece uma plataforma para a retenção do conhecimento por meio de repositórios de conhecimentos. Vale ressaltar que repositórios de conhecimento e memória organizacional são utilizados para a transformação ou organizar conhecimento. A APO (Young *et al.*, 2010) considera os repositórios como ferramentas de CC. Três (R10, R11 e R12) respondentes dizem que nunca ou poucas vezes.

Em relação à existência de canais de comunicação para que os funcionários possam acessar as informações sobre as ações de RSA desenvolvidas na empresa, cinco respondentes (R2, R3, R4, R7 e R9) mencionam que sempre, ou muitas vezes, há canais de comunicação. Seis respondentes (R1, R6, R8, R10, R11 e R12) asseveram que nunca, ou poucas vezes, há canais de comunicação ou possibilidade de acesso às informações. R5 informa desconhecer a existência/ausência de canais de comunicação.

A respeito do compartilhamento das informações sobre a RSA para seus colaboradores, cinco respondentes (R2, R3, R6, R7 e R11) afirmam que acontece por conversas informais; quatro (R1, R2, R4 e R7) revelam que os meios são os manuais utilizados para repassar, disseminar e transmitir os conhecimentos. A intranet é o veículo para compartilhar os conhecimentos sobre RSA em quatro empresas (R2, R3, R7 e R9). Reuniões são utilizadas em quatro empresas (R2, R7, R8 e R11), nas quais se nota que há transferência do conhecimento através de reuniões face a face e de narrativas, além das formas mais estruturadas (Davenport; Prusak, 1998). Sendo assim, a realização de reuniões é considerada uma estratégia, tendo em vista a disponibilização de espaços e de tempo para o compartilhamento de conhecimento (Tonet ; Paz, 2006).

Conforme pesquisa realizada em 2011, em concessionária de energia elétrica nordestina, observou-se que um grupo de funcionários tomou conhecimento das ações por meio de informações dos jornais e revistas internas e externas, bem como nas demonstrações contábeis e outras fontes. A mesma pesquisa destaca que não basta apenas divulgar as informações sobre as ações, como garantia de sucesso e reconhecimento destas. É fundamental verificar os demais fatores que influenciam o processo (Macêdo *et al.*, 2011). Seguindo esse raciocínio, Nonaka e Takeuchi (2008, p. 57), afirmam: “[...] tanto informação quanto conhecimento são específicos ao contexto e relacionais por dependerem da situação, sendo criados dinamicamente na interação social entre as pessoas.”

Em três empresas (R5, R10 e R12) não é realizado o compartilhamento das informações sobre a RSA para os colaboradores, e sete (R1, R5, R6, R8, R10, R11 e R12) não responderam como acontece a promoção, a criação e o compartilhamento do conhecimento sobre as ações de RSA desenvolvidas na empresa. Ademais, cinco das doze empresas valem-se de reuniões mensais de um comitê socioambiental de comunicação (R2), de apresentação dos resultados e reuniões (R3), do mural das empresas (R4), de instrumentos e cursos (R7) e de jornal interno, divulgação por e-mail ou intranet (R9). Os resultados indicam que o compartilhamento do conhecimento ocorre na maioria das indústrias.

As práticas de compartilhamento do conhecimento anteriormente citadas pelos respondentes coincidem com aquelas consagradas na literatura. Conforme Nonaka e Takeuchi (1997, p.75), “os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas”.

As práticas de compartilhamento referidas pelos respondentes podem indicar que as indústrias têm procurado, conforme Dalkir (2005), incorporar o conhecimento na cultura organizacional, transformando o conhecimento individual em organizacional. Nesse caso, incorporar o conhecimento sobre RSA, contribuindo assim para a aprendizagem social, é considerada uma ação e reflexão que ocorre em fóruns coletivos, envolvendo a interação e o compartilhamento de conhecimentos entre diferentes grupos de indivíduos, em prol de melhor negociar a mudança social (Keen, Brown e Dyball, 2005). Porém, quando indagados se, para a criação de estratégias sobre RSA, a empresa promove reuniões com os

colaboradores de setores diversos, somente quatro (R2, R3, R4 e R7) informaram que isso ocorre muitas vezes ou sempre - neste contexto específico, evento pode ser toda uma ação ou uma pequena parte discreta de uma ação maior, como uma reunião de planejamento de projetos. (APO, 2010)

Sete respondentes (R1, R6, R8, R9, R10, R11 e R12) afirmam que tais eventos ocorrem poucas vezes ou nunca. Isso é preocupante, uma vez que todos os *stakeholders* são igualmente importantes. Assim, o administrador de empresas deve realizar um balanço entre os interesses dos *stakeholders*, procurando satisfazer mais que um destes (Freeman; Mcvea, 2001). O respondente R5 desconhece o fato.

Este entendimento indica que as empresas não têm efetivamente uma gestão do conhecimento sobre RSA, embora o compartilhamento do conhecimento sobre RSA aconteça em reuniões. Observa-se ainda que as empresas participantes mantêm atualizados registros e documentos sobre RSA.

Considerações finais

Este trabalho teve como objetivo caracterizar o processo de compartilhamento do conhecimento das ações de RSA das indústrias de médio e grande porte da Serra Catarinense.

Percebe-se que as ações de RSA praticadas pelas indústrias ao longo do tempo são voltadas à comunidade e aos funcionários, na dimensão da saúde especialmente, na qual seis empresas (três de grande e três de médio porte) dizem realizar ações, programas e campanhas dirigidos à prevenção de doenças, aos provimentos de assistência médica e odontológica e à manutenção de clínicas e hospitais. Cinco organizações também afirmam realizar ações, programas e projetos destinados a gerar oportunidades para a comunidade por meio de atividades de profissionalização e geração de renda, além de ações, programas e projetos destinados a incentivar atividades esportivas, integração social e lazer. Assim, inicialmente, verifica-se que as indústrias da Serra Catarinense, em relação às suas ações socioambientais, estão de acordo com os principais estudos e observações dos autores pesquisados. Nesse contexto, a RSA vem ganhando espaço nas indústrias da região. No Brasil, a tendência socioambiental no meio empresarial vem sendo introduzida de forma gradual através de diversos entendimentos de responsabilidade social (SILVA, 2012)

Verifica-se que há esforço das indústrias em disseminar práticas de RSA no seu ambiente interno, sendo que as técnicas e ferramentas de CC das informações sobre RSA mais utilizadas são conversas informais, manuais, intranet e reuniões. Os respondentes afirmam que há certa preocupação em compartilhar o conhecimento, mas quando questionados sobre os meios 11 entre as 12 organizações não citaram balanço social ou relatórios sustentáveis, por exemplo.

Por meio dos resultados, evidencia-se que as indústrias participantes têm a preocupação de compartilhar o conhecimento sobre RSA, mas ainda não possuem ou adotam estratégias consistentes para tal. Isso ocorre porque as empresas compartilham conhecimento de maneira informal. Nesses termos, a análise do conjunto de dados apurados possibilita concluir que as indústrias participantes compartilham informações, mais do que conhecimentos sobre RSA. E que as mesmas desconhecem as possibilidades da GC às práticas organizacionais.

Logo, fica evidente a importância atribuída ao ambiente pelas empresas participantes. Todavia, nelas GC e RSA não são conceitos interrelacionados, pois não utilizam a GC associada à RSA. É provável que as empresas ainda não compreendam a GC como uma ferramenta auxiliar em seus processos. Entretanto, compartilhar informações – primeiro passo para o CC – pode ser considerado também o primeiro estágio para a sensibilização dos funcionários e da comunidade sobre a questão socioambiental. Assim, se a empresa informa suas ações, pode sensibilizar as pessoas e, desse modo, vir a gerar conhecimento sobre ela. Decorre de tal situação a possibilidade de, finalmente, concientizar os *stakeholders*, que influenciariam a redução das ameaças ao meio ambiente e à sociedade, aumentando as oportunidades para um desenvolvimento sustentável.

Não menos importante ficou evidenciado que nessas empresas as ações filantrópicas são confundidas com ações de RSA. De todo modo, tais ações, mesmo que isoladas, representam um importante passo à melhoria do ambiente onde elas se inserem.

A pesquisa apresentou algumas limitações, como por exemplo, a dificuldade para agendar os encontros com os respondentes, de modo a coletar os dados. Sob este aspecto, observou-se certo desinteresse de algumas empresas e desconhecimento de outras a respeito de GC e RSA.

Ao finalizar o estudo verifica-se que a pergunta de pesquisa foi respondida, todavia, ao longo do processo de pesquisar outras perguntas surgiram. Estas podem ser sugestivas a novos estudos interessados em

envolver os temas aqui tratados. Por exemplo: empresas familiares utilizam a GC? A GC pode contribuir para a eficácia das ações de RSA? Em que medida os consumidores decidem ou não uma compra em razão da RSA praticada? Quais as ações de RSA praticadas pelo comércio varejista? E o setor de serviços, como utiliza a GC e pratica a RSA?

REFERÊNCIAS

Acevedo, C. R., Primolan, L., ; Nohara, J. J. (2009). As Representações dos Consumidores sobre Responsabilidade Social Corporativa e a Relação com a Decisão de Compra. *Revista de Administração da UNIMEP*, 7, 76–93.

Almeida, F. (2002). *O bom negócio da sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.

Angeloni, Maria Terezinha (org.). (2003). *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia*. São Paulo: Saraiva.

APO-Asian Productivity Organization.(2010). *Knowledge Management: Facilitators Guide*. Tokyo.

Banco do Brasil. Relatório Anual (2013). Disponível em:<<http://www.bb.com.br/docs/pub/inst/dwn/Port2013.pdf>>. Acesso em 31/Out/2015.

Barbieri, J. C. (2004). *Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. São Paulo: Saraiva.

Bertero, C. O. Cultura Organizacional e instrumentalização do poder. (1996) In: FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria (coords.). *Cultura e Poder nas Organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Bertoncello, S. L. T., ; Júnior, J. C. (2007). A importância da Responsabilidade Social Corporativa como fator de diferenciação. *Facom*, 17, 70–76.

Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Oxford: Elsevier.

Davenport, T H; Prusak, L. (2003). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 12.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

Donaire, Denis. (1999). *Gestão ambiental na empresa*. São Paulo: Atlas,

Drucker, P. F.; Maciariello, J. A. (2008). *Management*. New York: Collins, 2008.

Dubois, N.; Wilkerson, T. (2008). The “How Tos” of Knowledge Management: Culture, Content, Process and Technology. In: *Knowledge Management: Background Paper for the Development of a Knowledge Management Strategy for Public Health in Canada*. Hamilton, ON: National Collaborating Centre for Methods and Tools. p. 21-34. Disponível em <http://www.nccmt.ca/pubs/KMpaper_EN.pdf>

Ferraz, Márcio Oliveira Scudeler, V. C. (2009). O Balanço Social Como Indicador Da. *Universitas*, 2, 11–35.

Fialho, F. A. P.; Macedo, M.; Mitidieri, T. C.; Santos, N. (2010). *Gestão do Conhecimento Organizacional*. Florianópolis: Ed. da UFSC.

Freeman RE, McVea J. (2001). *A stakeholder approach to strategic management* [periódico na internet]. Charlottesville: University of Virginia; (Darden Business School Working Paper, 01-02) Disponível em: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511

Gimenes, Amanda Pegorini et al. (2017). *A Prática da Responsabilidade Social pelas Cooperativas Paranaenses*. Disponível em http://www.ecopar.ufpr.br/artigos/a_086.pdf. Acesso em 31/Out/2015.

Grotto, D. O compartilhamento do conhecimento nas Organizações. (2003). In: Angeloni, M. T. (Coord.). *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Saraiva.

Hong, D.; Suh, E.; Koo, C. (2011) Developing strategies for overcoming barriers to knowledge sharing based on conversational knowledge management: A case study of a financial company. *Expert Systems with Applications*, n.38, <http://dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2011.04.072>

Instituto Ethos (Brasil). *Glossário*. (2013). Disponível em: <<https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/09/Glossário-Indicadores-Ethos-V2013-09-022.pdf>>. Acesso em: 07 nov. 2016.

Instituto Ethos de empresas e responsabilidade social. (2002). *Responsabilidade social das empresas: percepção do consumidor brasileiro – pesquisa*. São Paulo: Instituto Ethos.

IPE, Menu. (2003). Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework. *Human Resource Development Review*. December, V.2, n.4, pp.337-359 <http://dx.doi.org/10.1177/1534484303257985>

Itani, A; Rei, F; Tomelin, N. J (2008). Gestão integrada em saúde do trabalho e meio ambiente. São Paulo: *Olha Rev. Bras. Farm.* 92(3): 111-117.

Keen, M; Brown, V. A.; Dyball, R (Ed.) (2005). *Social learning in environmental management: towards a sustainable future*. Londres: Eastscan.

Krogh, G. V.; Ichijo, K.; Nonaka, I. (2001) *Facilitando a criação do conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Leff, E. Saber (2001) *Ambiental. Sustentabilidade, Racionalidade, Complexidade, Poder*. Petrópolis, RJ, Vozes/PNUMA.

Macêdo, J. M. A. et al. (2011). Responsabilidade social e reputação corporativa: uma investigação sobre a percepção dos stakeholders numa concessionária de energia elétrica nordestina. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 5(11), 69-86.

Milani Filho, M. A. F. (2008). Responsabilidade social e investimento social privado: entre o discurso e a evidenciação. *Revista Contabilidade; Finanças*, 19(47), 89–101. <http://doi.org/10.1590/S1519-70772008000200008>.

Moreira, J. M. (1999). *A ética empresarial no Brasil*. São Paulo: Pioneira,

Nonaka, I; Toyama, R.; Konno, N. Seci, (2000) *Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Long Range Planning*, v. 33, n. 1, p. 5-34.

Nonaka, I; Toyama, R. (2003). The Knowledge-creating theory revisited: Knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research; Practice*, [s.l.], v. 1, n. , p.2-10,.

Nonaka, I; Toyama, R; Hirata, T. (2011). *Teoria e casos de empresas baseadas no conhecimento – Managing Flow*. Porto Alegre: Bookman., 304p.

Nonaka, L.; Takeuchi (2008). *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman. 319p.

Nonaka, L.; Takeuchi, H. (1997). *A empresa criadora de conhecimento: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 16 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

O’Leary, D.E. (1998). Enterprise knowledge management. *Computer*, New York, v.31, n.3, p.54-61, Mar.

Pena, R. P. et al. (2005) *Responsabilidade Social Empresarial e Estratégia: Um Estudo sobre a Gestão do Público Interno em Empresas Signatárias do Global Compact*. Anais do Encontro de Estratégias Empresariais da ANPAD, <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302007000100005>

Pereira, R. O.; Rezende, D. A.; Abreu, A. F. (2000). *Gestão do Conhecimento com Apoio dos Recursos de Sistemas de Informação e Tecnologia Emergentes*. In: XX ENEGEP, 2000, São Paulo. Anais ... [CD-Rom] São Paulo; ENEGEP.

Pereira, R. O. (2000). *Gestão do Conhecimento na Indústria: Uma proposta de avaliação da Gestão do Conhecimento para indústria do setor moveleiro da região metropolitana de Curitiba*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis

Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, v. 9, n. 3, p. 18-35,. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270510602746>

Ruteski, D. (2013). Estudo de caso: A importância da responsabilidade social na economia global. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*,

7, p.48-69.

Santos, El C. Roginski M. (2003). Responsabilidade social ou filantropia? *Sanare – Revista Técnica da Sanepar*, Curitiba, v. 20, n. 20, jul/dez, p. 18-27,

Seiffert, M. E. B. (2010). *Gestão ambiental: instrumentos, esferas e ação e educação ambiental*. 1 ed. São Paulo: Atlas, p. 390.

Silva, D. F. Da. (2012). Responsabilidade Socioambiental E Empresas : Uma análise no setor privado da região metropolitana de João Pessoa , PB. <http://tede.biblioteca.ufpb.br:8080/handle/tede/4540>.

Soares, S. V; Lanzarin, J; Casagrande, M. D. H. (2010). *Análise estatística do modelo IBASE de balanço social de uma empresa do setor de siderurgia*. *Revista Enfoque Reflexão Contábil*. Maringá, Universidade Estadual de Maringá, v. 29, n. 2 p. 27-39, maio/ago. <http://dx.doi.org/10.4025/enfoque.v29i2.10861>

Srour, R. H. (1998). *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus. 8ª Edição..

Sucupira, J. (2004). Balanço social: participação e segurança do trabalho. *Democracia Viva*, 22, 58–63.

Tenório, F, G (Org.) (2004). *Responsabilidade social empresarial: teoria e prática*. RIO DE Janeiro: Editora FGV.

Trierweiler, A. C. et al. (2011). *Ações de Responsabilidade Socioambiental: Um Estudo De Caso Na Beta - Tecnologia em Engenharia Ltda*. http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STO_145_910_18550.pdf.

Uriarte J, F.A. (2008). *Introduction to Knowledge Management*, Japan: ASEAN.

Veiga, J.E. (2007). *A Emergência Socioambiental*. São Paulo: Editora SENAC,.

Wilbert, J. W. et al. (2014). Compartilhamento do Conhecimento em uma

Empresa Pública Brasileira: os correios. *12º Congresso Brasileiro de Gestão Do Conhecimento - KM Brasil*, 1–16.

ANEXOS

ANEXO A PARECER DO CEP

UNIVERSIDADE DO PLANALTO
CATARINENSE - UNIPLAC



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Gestão do conhecimento e desenvolvimento de ações de responsabilidade socioambiental em indústrias da Serra Catarinense

Pesquisador: LILIA APARECIDA KANAN

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 56417416.9.0000.5368

Instituição Proponente: Universidade do Planalto Catarinense - UNIPLAC

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 1.567.701

Apresentação do Projeto:

Gestão do conhecimento e desenvolvimento de ações de responsabilidade socioambiental em indústrias da Serra Catarinense pesquisadoras.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário: Conhecer o processo de compartilhamento do conhecimento nas ações de responsabilidade socioambiental NAS indústrias de médio e grande porte da Serra Catarinense.

Objetivo Secundário: Levantar as ações de RSA e as características das organizações participantes da pesquisa. Identificar o processo de compartilhamento de conhecimento nas organizações. Avaliar o estágio de implementação do processo de compartilhamento do conhecimento nas indústrias de médio e grande porte da Serra Catarinense.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os riscos e benefícios estão bem explicitados no TCLE

Endereço: Av. Castelo Branco, 170 - Bloco I - Sala 1226
Bairro: Universitário CEP: 88.500-000
UF: SC Município: LAGES E-mail: cep@uniplaclages.edu.br
Telefone: (49)3251-1085

UNIVERSIDADE DO PLANALTO
CATARINENSE - UNIPLAC



Continuação do Parecer: 1.587.701

/ Brochura Investigador	Projeto.pdf	10:55:33	KANAN	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	16/05/2016 10:25:49	LILIA APARECIDA KANAN	Aceito
Outros	Questionario.pdf	16/05/2016 10:24:45	LILIA APARECIDA KANAN	Aceito
Outros	declaracaodienda.pdf	20/04/2016 19:57:46	LILIA APARECIDA KANAN	Aceito
Declaração de Pesquisadores	declaracaocompromisso.pdf	20/04/2016 19:55:30	LILIA APARECIDA KANAN	Aceito
Folha de Rosto	folhaderosto.pdf	20/04/2016 19:53:33	LILIA APARECIDA KANAN	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

LAGES, 31 de Maio de 2016

Assinado por:
Odila Maria Waldrich
(Coordenador)

Endereço: Av. Castelo Branco, 170 - Bloco I - Sala 1226
Bairro: Universitário CEP: 88.500-000
UF: SC Município: LAGES E-mail: csp@uniplacages.edu.br
Telefone: (49)3251-1095

