

**UNIVERSIDADE DO PLANALTO CATARINENSE – UNIPLAC  
UNIVERSIDADE DO CONTESTADO – UNC  
UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE – UNIVILLE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SISTEMAS PRODUTIVOS - PPGSP**

PATRICIA PEREIRA PACHECO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA  
INDÚSTRIA DE PLÁSTICOS**

LAGES/SC

2023

**PATRICIA PEREIRA PACHECO**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA  
INDÚSTRIA DE PLÁSTICOS**

Dissertação de Mestrado, vinculada ao Programa de Pós-graduação em Sistemas Produtivos – PPGSP em forma associativa entre UNIPLAC, UNC, UNESC e UNIVILLE, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre(a) em Sistemas Produtivos.

**Orientadora:** Prof(a) Dr(a). Cristina Keiko Yamaguchi

**Coorientador:** Prof(a) Dr(a). Kristian Madeira

LAGES/SC

2023

Ficha Catalográfica

P116g Pacheco, Patricia Pereira  
Gestão do conhecimento para o desenvolvimento organizacional em uma indústria de plásticos / Patricia Pereira Pacheco ; orientadora Cristina Keiko Yamaguchi ; coorientador Kristian Madeira. – 2023.  
138 f. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Sistemas Produtivos) – Programa de Pós-Graduação em Sistemas Produtivos em forma associativa entre a Universidade do Planalto Catarinense ; Universidade do Contestado ; Universidade do Extremo Sul Catarinense ; Universidade da Região de Joinville. Lages, SC, 2023.

1. Gestão do conhecimento na indústria. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Gestão estratégica do conhecimento. 4. Processos de conhecimento. I. Yamaguchi, Cristina Keiko (orientadora). II. Madeira, Kristian (coorientador). III. Universidade do Planalto Catarinense. IV. Universidade do Contestado. V. Universidade do Extremo Sul Catarinense. VI. Universidade da Região de Joinville. VII. Programa de Pós-Graduação em Sistemas Produtivos. VIII. Título.

CDD 658.5

Catálogo na fonte – Biblioteca Central

## FOLHA DE APROVAÇÃO

**PATRÍCIA PEREIRA PACHECO**

### GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA INDÚSTRIA DE PLÁSTICOS

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a **Dissertação** apresentada no Programa de Pós-Graduação em Sistemas Produtivos – PPGSP, Linha de Pesquisa 1 - Gestão e Conhecimento em Sistemas Produtivos, em forma associativa entre a Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC, a Universidade do Contestado – UNC, a Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC e a Universidade da Região de Joinville - UNIVILLE, como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Sistemas Produtivos**.

#### Banca Examinadora

Documento assinado digitalmente  
 **CRISTINA KEIKO YAMAGUCHI**  
Data: 20/02/2024 22:09:54-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Cristina Keiko Yamaguchi - UNIPLAC  
Presidente da Banca / Orientadora

Documento assinado digitalmente  
 **KRISTIAN MADEIRA**  
Data: 21/02/2024 13:04:43-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Kristian Madeira - UNESC  
Coorientador

 Documento assinado digitalmente  
**PATRICIA DE SA FREIRE**  
Data: 27/02/2024 10:44:32-0300  
CPF: \*\*\*.779.597.\*\*  
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

---

Patricia de Sá Freire - UFSC  
Membro externo da banca

Documento assinado digitalmente  
 **MARCELO LEANDRO DE BORBA**  
Data: 21/02/2024 13:57:33-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Marcelo Leandro de Borba - UNIVILLE  
Membro interno da banca

Lages, SC, 05 de dezembro de 2023.

Ao meu bem mais precioso: Deus e minha família, que são minha alegria, força e maior incentivo.

## AGRADECIMENTOS

À Deus, por me permitir realizar meus sonhos, e por ser o meu guia.

Ao meu esposo Rodrigo Durigon, e aos meus pais, José Floriano Pacheco e Eva Patricia Pereira, pelo amor e apoio incondicional durante a minha jornada.

Aos meus sogros e família, por todo apoio e por acompanharem essa jornada.

Aos meus orientadores Cristina Keiko Yamaguchi e Kristian Madeira, por todos os ensinamentos durante esses dois anos, e pela parceria na construção deste trabalho.

Aos demais docentes do PPGSP, pelo compartilhamento de conhecimento e experiências.

À Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC, a Universidade do Contestado – UNC, a Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC e a Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE, que me oportunizaram a participação e aquisição de conhecimento no Programa de Pós-Graduação em Sistemas Produtivos;

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, pela contribuição e investimentos na formação de recursos de alto nível por meio da pesquisa científica e estímulo na consolidação da pós-graduação no País.

À empresa objeto deste estudo, pelo apoio e permissão para desenvolver a pesquisa.

## RESUMO

PACHECO, Patrícia Pereira. **Gestão do conhecimento para o desenvolvimento organizacional em uma indústria de plásticos**. 2023, 138 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas Produtivos). Programa de Pós-graduação em Sistemas Produtivos – PPGSP em forma associativa entre a Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC, Universidade do Contestado – UNC, Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC e Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE, Lages, 2023.

A busca por competitividade leva as empresas a investir em novas maneiras de se realizar as atividades de forma ágil e com menor custo. Apesar de as soluções tecnológicas serem indispensáveis para a efetividade das organizações e da sociedade como um todo, são as pessoas quem operam, criam, analisam e fazem a gestão desses recursos. Para isso é necessário que as organizações criem uma cultura voltada para a gestão do conhecimento (GC), orientando os colaboradores a realizarem as práticas que envolvem os processos de conhecimento: aquisição, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação. Não basta capacitar as pessoas em determinada área; é preciso instruí-las a compartilhar o que sabem, armazenar informações importantes, e aplicar os conhecimentos adquiridos. Para que se possa aplicar a GC, se faz importante medir seu nível de maturidade nas organizações devido ao crescente valor que o conhecimento vem agregando às atividades, dando a garantia de procedimentos padronizados e processos confiáveis. Esta pesquisa teve como objetivo analisar como um modelo de GC pode contribuir para o desenvolvimento organizacional em uma indústria de plásticos. Para isso, foi realizado, primeiramente, um levantamento bibliográfico para compreender a contribuição da GC para as indústrias, e identificar modelos de avaliação de maturidade em GC já utilizados. Assim, foi selecionado o modelo adequado aos objetivos deste estudo. Por meio da aplicação de questionário do modelo da APO, foi possível identificar o grau de maturidade da organização e as oportunidades de melhoria dentro das categorias avaliadas. Após essa análise, foram realizadas entrevistas com a gestão para identificar se essas oportunidades de melhoria são relevantes para a organização. Com esses dados, foi possível montar uma proposta de GC que atenda à necessidade atual da organização. O questionário foi aplicado a 74 colaboradores de todos os setores da organização, obtendo 64 respostas. A análise quantitativa do questionário mostrou que o grau de maturidade da organização apresenta uma divisão entre os estágios de iniciação e refinamento, o que pode apontar uma falta de alinhamento entre as equipes sobre a GC e sua aplicação. A análise qualitativa das entrevistas permitiu identificar o que seriam ações relevantes para a organização, contribuindo para a construção da proposta que, por sua vez, foi aprovada pelos gestores da área responsável pela implantação de novos projetos na organização. A organização objeto deste estudo precisa, portanto, direcionar seus colaboradores e suas atividades a seus principais objetivos estratégicos, além de mapear seus processos e seus conhecimentos para que tenha ciência de seu potencial e dos pontos a serem melhorados. Assim, será possível trabalhar para a criação e gestão do conhecimento, fazendo melhor uso de seus recursos. Corroborando com os estudos apresentados na literatura e com o estudo de caso desenvolvido nesta dissertação, percebe-se que a GC exerce um papel importante no desenvolvimento das organizações, para a criação de uma cultura voltada para o compartilhamento de ideias, retenção de conhecimentos relevantes e desenvolvimento de equipes. Trazer o tema GC para as indústrias e conscientizar as organizações sobre que é a GC, sua importância e suas práticas torna-se fundamental, pois é uma área cujas técnicas e

ferramentas podem potencializar as competências dos colaboradores visando o desenvolvimento dos indivíduos e o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento na indústria; Desenvolvimento organizacional; Gestão estratégica do conhecimento; Processos de conhecimento.

## ABSTRACT

PACHECO, Patrícia Pereira. **Knowledge Management for Organizational Development in a plastic industry**. 2023, 138 p. Master Thesis (*Mestrado em Sistemas Produtivos*). Postgraduate program in *Sistemas Produtivos – PPGSP* in an associative way between *Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC*, *Universidade do Contestado – UNC*, *Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC* and *Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE*, Lages, 2023.

Competitiveness leads companies to invest in ways of carrying out activities quickly and in lower cost. Although technological solutions are essential for the effectiveness of organizations and society, it is people who operate, create, analyze and manage these resources. In this way, it is necessary for organizations to create a culture focused on knowledge management (KM), guiding employees to develop practices that involve knowledge processes: acquisition, creation, storage, sharing and application. Train people in a certain area is not the only thing to be did; It is necessary to instruct them to share what they know, store important information, and apply the knowledge acquired. In order to apply KM, it is important to measure its level of maturity in organizations due to the increasing value that knowledge has been adding to activities, guaranteeing standardized procedures and reliable processes. This research aimed to analyze how a KM model can contribute to organizational development in a plastics industry. To this aim, bibliographical research was done to understand the contribution of KM to industries, and to identify KM maturity assessment models already used. Thus, the model appropriate to the objectives of this study was selected. Applying a questionnaire using the APO model, it was possible to identify the organization's level of maturity and opportunities for improvement within the categories assessed. After this analysis, interviews were carried out with management to identify whether these improvement opportunities were relevant to the organization. With this data, it was possible to create a KM proposal in accordance the organization's current needs. The questionnaire was applied to 74 employees from all organization's areas, obtaining 64 responses. The quantitative analysis of the questionnaire showed that the organization's degree of maturity presents a division between the initiation and refinement stages, which may indicate a lack of alignment between teams about KM and its application. With the qualitative analysis of the interviews, it was possible to identify relevant actions for the organization, contributing to the construction of the proposal, which was approved by the managers in the area responsible for implementing new projects in the organization. Therefore, the organization of this study needs to direct its employees and their activities towards its main strategic objectives, in addition to mapping its processes and knowledge. This way, it will be possible to work towards the creation and management of knowledge, making better use of its resources. Confirming the studies presented in the literature and the case study developed in this dissertation, KM plays as an important area in the development of organizations, creating a culture focused on sharing ideas, retaining relevant knowledge and team development. Bringing the KM to industries and making organizations aware of what KM is, its importance and its practices becomes fundamental, because it is an area whose techniques and tools can raise the skills of employees, directing the development of individuals and reach of strategic objectives of the organization.

**Keywords:** Knowledge management in industry; Organizational development; Strategic knowledge management; Knowledge processes.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> <i>Alinhamento da GC aos objetivos da empresa</i> .....	20
<b>Figura 2</b> <i>Representação da interdisciplinaridade do tema desta dissertação</i> .....	24
<b>Figura 3</b> <i>Capítulos desta dissertação</i> .....	25
<b>Figura 4</b> <i>Modelo de representação do referencial teórico</i> .....	26
<b>Figura 5</b> <i>Critérios de inclusão e exclusão dos artigos para a revisão integrativa</i> .....	27
<b>Figura 6</b> <i>Revistas onde foram publicados os artigos</i> .....	28
<b>Figura 7</b> <i>Setores onde se realizaram os estudos</i> .....	29
<b>Figura 8</b> <i>Métodos de análise de dados</i> .....	30
<b>Figura 9</b> <i>Ano de publicação dos artigos</i> .....	30
<b>Figura 10</b> <i>Países onde se desenvolveram os estudos</i> .....	31
<b>Figura 11</b> <i>Objetivos apresentados nos artigos</i> .....	32
<b>Figura 12</b> <i>Contribuição da GC identificadas nos artigos</i> .....	34
<b>Figura 13</b> <i>Relação entre informação, conhecimento e os benefícios em gerir esses insumos</i> .....	38
<b>Figura 14</b> <i>Processo SECI</i> .....	42
<b>Figura 15</b> <i>Combinação do processo SECI</i> .....	42
<b>Figura 16</b> <i>As cinco disciplinas para o sucesso das corporações, segundo Peter Senge</i> .....	44
<b>Figura 17</b> <i>Etapas da análise de conteúdo</i> .....	46
<b>Figura 18</b> <i>Busca nas bases de dados</i> .....	47
<b>Figura 19</b> <i>Setores onde se aplicaram as pesquisas</i> .....	48
<b>Figura 20</b> <i>Modelos de maturidade em GC encontrados nos artigos</i> .....	48
<b>Figura 21</b> <i>Objetivos das pesquisas</i> .....	49
<b>Figura 22</b> <i>Características dos modelos apresentados nos artigos</i> .....	50
<b>Figura 23</b> <i>Técnicas e ferramentas abordadas no Manual da APO</i> .....	52
<b>Figura 24</b> <i>Ligando as técnicas e ferramentas de GC aos 5 passos do processo de GC</i> .....	53
<b>Figura 25</b> <i>Estrutura da GC conforme APO</i> .....	54
<b>Figura 26</b> <i>Resultados encontrados na literatura com a aplicação do APO Framework</i> .....	55
<b>Figura 27</b> <i>Ferramentas e Técnicas de GC segundo APO</i> .....	58
<b>Figura 28</b> <i>Métodos utilizados para a construção da pesquisa</i> .....	62
<b>Figura 29</b> <i>Etapas da Pesquisa</i> .....	67

<b>Figura 30</b> Componentes necessários para a aplicação do modelo de avaliação de GC desta pesquisa .....	69
<b>Figura 31</b> Categorias avaliadas pelo questionário da APO .....	71
<b>Figura 32</b> Representação do gráfico de radar da avaliação da APO.....	72
<b>Figura 33</b> Níveis de maturidade em GC conforme avaliação da APO .....	73
<b>Figura 34</b> Trabalhadores por gênero e faixa etária da indústria de plásticos.....	79
<b>Figura 35</b> Pontuação da empresa nas sete dimensões avaliadas no Framework APO.....	80
<b>Figura 36</b> Resultados encontrados na literatura .....	80
<b>Figura 37</b> Gráfico representativo da pontuação da empresa nas dimensões analisadas.....	82
<b>Figura 38</b> Percepção estratificada dos colaboradores pesquisados sobre o nível de maturidade em GC da empresa.....	83
<b>Figura 39</b> Análise da categoria Liderança .....	87
<b>Figura 40</b> Análise da categoria Processos .....	88
<b>Figura 41</b> Análise da categoria Pessoas .....	90
<b>Figura 42</b> Análise da categoria Tecnologia .....	93
<b>Figura 43</b> Análise da categoria Processos de Conhecimento .....	95
<b>Figura 44</b> Análise da categoria Aprendizagem e Inovação .....	96
<b>Figura 45</b> Análise da categoria Resultados da GC.....	98
<b>Figura 46</b> Termos de maior destaque nas entrevistas.....	102
<b>Figura 47</b> Métodos e técnicas de escolhidos para a GC da organização estudada .....	103
<b>Figura 48</b> Formas de contribuição das técnicas e ferramentas de GC escolhidas.....	104

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Análise da estrutura dos modelos encontrados .....	70
Tabela 2 - Perfil dos respondentes .....	78
Tabela 3 – Análise do perfil dos respondentes em relação do grau de maturidade .....	84

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

*APO – Asian Productivity Organization*

GC – Gestão do Conhecimento

T.I. – Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1 PROBLEMA.....	17
1.2 OBJETIVOS.....	18
1.2.1 Objetivo geral .....	18
1.2.2 Objetivos específicos .....	18
1.3 JUSTIFICATIVA.....	19
1.3.1 Inserção social esperada.....	21
1.4 CARACTERIZAÇÃO INTERDISCIPLINAR E ADERÊNCIA AO PROGRAMA .....	22
1.5 ESTRUTURA GERAL DO DOCUMENTO .....	25
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>26</b>
2.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	27
2.1.1 Contribuição da Gestão do Conhecimento para as Indústrias.....	27
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	36
2.3 CONHECIMENTO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL .....	38
2.4 ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM .....	40
2.5 MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	45
2.6 MÉTODO APO (ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION) .....	51
2.7 FERRAMENTAS E TÉCNICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	57
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>62</b>
3.1. ABORDAGEM, OBJETIVOS, PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	62
3.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	63
3.2.1 Descrição do local e população em estudo.....	64
3.2.2 Cálculo do tamanho de amostra e processo de amostragem.....	65
3.2.3 Etapas da Pesquisa .....	65
3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS .....	67
3.3.1 Seleção do modelo para avaliar a maturidade da GC na organização.....	69
3.3.2 Ferramenta de Avaliação do Conhecimento da APO ( <i>APO Knowledge Assessment Tool</i> ).....	71
3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS .....	73
3.5 PROCEDIMENTOS ÉTICOS DA PESQUISA .....	74
3.5.1 Critérios de inclusão dos participantes .....	74
3.5.2 Critérios de exclusão dos participantes.....	75
3.5.3 Procedimentos de contato com os participantes e coleta de dados.....	75
3.5.4 Riscos e benefícios da pesquisa.....	75

<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>77</b>
4.1 ACHADOS CIENTÍFICOS .....	77
4.1.1 Descrição do perfil dos respondentes do questionário .....	77
4.1.2 Grau de maturidade de GC da organização .....	80
4.1.3 Análise das dimensões do questionário e das entrevistas.....	86
4.1.3.1 Categoria 1 – Liderança .....	86
4.1.3.2 Categoria 2 – Processos.....	88
4.1.3.3 Categoria 3 – Pessoas .....	90
4.1.3.4 Categoria 4 – Tecnologia .....	93
4.1.3.5 Categoria 5 – Processos de conhecimento .....	94
4.1.3.6 Categoria 6 – Aprendizagem e inovação .....	96
4.1.3.7 Categoria 7 – Resultados da GC.....	98
4.1.4 Importância da GC na visão dos gestores .....	100
4.1.5 Proposta de GC para a organização estudada nesta pesquisa.....	102
4.1.6 Aprovação da proposta .....	110
4.2 APLICABILIDADE DO ESTUDO .....	112
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>114</b>
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	114
5.2 CONTRIBUIÇÕES DESTE ESTUDO .....	115
5.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	118
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>120</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>127</b>
Apêndice 1 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE.....	127
Apêndice 2 - Declaração de Ciência e Concordância das Instituições Envolvidas .....	128
Apêndice 3 - Declaração de Compromisso do Pesquisador Responsável.....	129
Apêndice 4 – Roteiro de Entrevista .....	130
<b>ANEXOS .....</b>	<b>131</b>
Anexo 1 - Questionário APO .....	131
Anexo 2 – Parecer do Comitê de Ética em Pesquisa .....	135

## 1 INTRODUÇÃO

A constante busca por competitividade leva as organizações a investir em novas maneiras de se realizar as atividades de forma ágil e com menor custo. No entanto, percebe-se que além das máquinas, tecnologias e infraestrutura, existe um capital capaz de gerar maior valor para as organizações: o humano.

Apesar de as soluções tecnológicas serem indispensáveis para a efetividade das organizações e da sociedade como um todo, são as pessoas que operam, criam, analisam e fazem a gestão desses recursos; além disso, elas são capazes de criar conhecimento por meio dos dados e informações que recebem, tornando-se um elemento essencial para as organizações, como afirma Strauhs et al. (2012, p. 20): “Como o conhecimento é gerado por pessoas, o ser humano passa a desempenhar papel-chave, pois os insumos mais importantes não são mais elementos tangíveis, mas intangíveis e extremamente dependentes do ser humano”.

É importante que as pessoas saibam da importância do conhecimento para a sustentabilidade dos negócios, pois sua evolução tem transformado a sociedade nos seus diversos aspectos (Freire, Tosta, Filho & Silva, 2012). Os autores comentam que, com a competitividade, o que pode diferenciar as pessoas e organizações umas das outras é o conhecimento que elas possuem, tornando essencial o gerenciamento do conhecimento.

Para isso é necessário que as organizações criem uma cultura voltada para a gestão do conhecimento (GC), orientando os colaboradores a realizarem as práticas que envolvem os processos de conhecimento: aquisição, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação. Não basta capacitar as pessoas em determinada área; é preciso instruí-las a compartilhar o que sabem, armazenar informações importantes, e aplicar os conhecimentos adquiridos. Neste contexto, é importante que as organizações busquem se tornar uma “organização que aprende”, sendo capazes de responder aos desafios da constante evolução da tecnologia, informação e conhecimento, adotando novas práticas para assegurar sua sobrevivência e desenvolvimento (Franco & Ferreira, 2007).

Gonzalez e Martins (2017) salientam que o compartilhamento de informações é uma das etapas, pois a gestão do conhecimento (GC) é um processo, e não possui somente essa aplicação. Os autores ainda comentam que a GC não diz respeito somente a informações e

dados, por isso, Arantes, Junior, Viega e Rohenkoh (2021) definem o tema como um fator de vantagem competitiva dentro das organizações.

Contudo, Ziviani, Amarante, França, Isnard e Ferreira (2019) apontam que a GC só pode contribuir para a vantagem competitiva se for integrada à estratégia organizacional. Isso significa que não basta compreender seu conceito ou a sua utilização, é necessário alinhar suas práticas ao planejamento estratégico da organização.

Para isso, é necessário medir o grau de maturidade em GC dentro das organizações, a fim de identificar em quais pontos são necessárias intervenções e práticas que venham a melhorar a maturidade do conhecimento organizacional (Arantes et al., 2021). Essa mensuração se faz importante devido ao crescente valor que o conhecimento agrega às atividades, dando a garantia de procedimentos padronizados e processos confiáveis. Com isso, possibilita o compartilhamento e armazenamento de informações importantes de modo que as características das atividades sejam mantidas de forma coerente.

Os bens materiais e estruturas físicas já não são o grande fator de relevância, nem mesmo as máquinas e equipamentos responsáveis pela transformação dos produtos. Os elementos depreciáveis dão lugar a um bem intangível, capaz de auxiliar no desenvolvimento de liderança e gestão de informações por meio da sua disseminação: o conhecimento. É esse o termo capaz de inovar e fazer a diferença (Ziviani et al., 2019).

## 1.1 PROBLEMA

Diante de um cenário de informações e crescimento constante, percebe-se a importância da GC para as organizações, pois como afirma Dalkir (2005), esse tema tem criado conceitos que nos fazem compreender de que forma a organização pode usar o conhecimento para gerar valor às suas atividades. O autor afirma que o conhecimento está se tornando uma característica valiosa, e a habilidade de gerenciá-lo é crucial na atual economia do conhecimento; termo utilizado para caracterizar o conhecimento como um fator de mudanças na sociedade (Dalkir, 2017).

Apesar do fato de a GC se mostrar aliada à vantagem competitiva e estratégica e, do conhecimento ter sua significância reconhecida, há certa dificuldade na identificação de suas técnicas e ferramentas, assim como na implementação destas; outra ação não muito comum é a avaliação dos processos de conhecimento (Nourbakhsh, Ramezaninezhad, Rezaeenejad &

Naderi, 2018). Assim, esses conceitos e aplicações por vezes necessitam de maior efetividade nas organizações, visto que algumas organizações fazem o uso de algumas técnicas e ferramentas, entretanto, não de forma sistêmica e sistemática.

Capital intelectual e conhecimento são assuntos presentes nas organizações, no entanto, poucas pessoas sabem administrar o conhecimento por não compreenderem realmente o que é, e como as empresas podem explorá-lo (Takeuchi & Nonaka, 2008). Portanto, é necessário saber utilizar esses recursos para que contribuam com o desenvolvimento da organização, assim como manter suas informações devidamente armazenadas para que não haja perda de informações relevantes.

A possibilidade de perda de informações é algo que as organizações temem, pois precisam manter o controle de como registrar e realizar tarefas (Dalkir, 2005).

Saaristo (2012) aponta algumas dificuldades nas abordagens da GC, a abrangência do tema, o entendimento em relação a importância do tema e sua contribuição para a organização, assim como gerir e compartilhar os conhecimentos possui.

Essas dificuldades na avaliação da GC dentro das organizações foram abordadas no estudo de Nourbakhsh et al. (2018), onde afirmam que em pequenas e médias empresas há o uso de algumas técnicas e ferramentas de GC, mas pode não haver conscientização a respeito do tema e seu impacto na gestão estratégica.

Portanto, o estudo busca compreender: como a avaliação de maturidade em GC contribui para o desenvolvimento organizacional em uma indústria de plásticos?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar como um modelo de GC pode contribuir para o desenvolvimento organizacional em uma indústria de plásticos.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar o nível de maturidade da organização por meio de um modelo de avaliação de GC;
- Descrever as oportunidades de melhoria apontadas pelo modelo de avaliação de GC;

- A partir da percepção dos gestores, verificar quais as técnicas e ferramentas mais adequadas para o desenvolvimento da organização.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

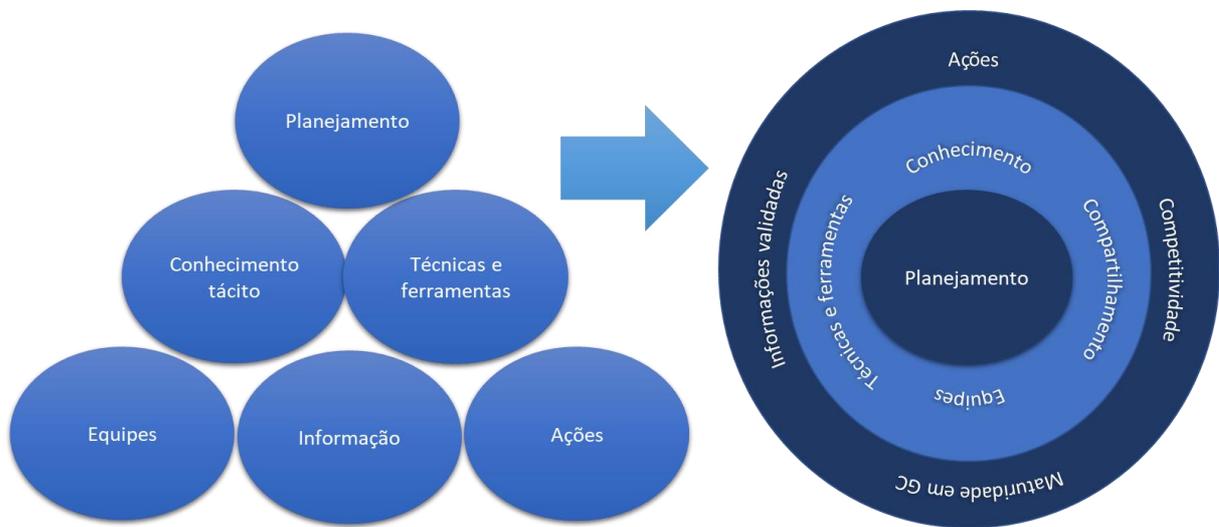
Esta dissertação busca contribuir para a área de GC nas organizações por meio da avaliação de seu grau de maturidade em uma indústria de plásticos, de forma a elaborar uma proposta que contenham ferramentas e técnicas de que possam auxiliar no desenvolvimento da organização e de suas atividades. A mudança constante das necessidades de mercado faz com que haja busca por novas formas de se destacar, pois não podem esperar que as coisas que deram resultado no passado, continuem dando os mesmos resultados no futuro. Há uma grande variedade de produtos ofertados, e o ciclo de vida destes é cada vez menor (Davenport & Prusak, 2003). Por isso, é necessário que apresentem diferenciais em: “qualidade, valor, bom atendimento, inovação e velocidade de chegada ao mercado para que possam ter sucesso, e esses fatores serão ainda mais críticos no futuro” (Davenport & Prusak, 2003, p. 9).

Davenport e Prusak (2003) destacam que o diferencial da organização estará baseado naquilo que ela sabe; seus ativos de conhecimento e a forma com que a organização lida com esses recursos representa o quanto poderá ser competitiva. Nourbakhsh et al. (2018) afirmam que a preparação das organizações no campo da GC se torna necessária, visto que os colaboradores conhecem a importância das práticas de conhecimento nas organizações, mas não sabem por onde começar para executar esse processo. Com base na perspectiva dos autores, é necessário então preparar a organização da melhor forma para implementar a GC, fazendo com que essas práticas estejam sincronizadas com a gestão estratégica.

Conhecer os processos dos quais sua atividade depende para entregar um resultado de excelência é fundamental, e só é possível se for organizado de forma coerente e baseado em metodologias válidas. Assim, Nourbakhsh et al. (2018) defendem que é necessário basear a implantação da GC em modelos validados para que seja possível alcançar os objetivos estratégicos desejados, pois sem uma definição, não há uma ligação entre planejamento e ação, comprometendo os resultados do negócio. Para que haja sinergia entre planejamento e ação, é necessário direcionar equipes, otimizar informações e saber utilizar os seus recursos para que os objetivos da organização se concretizem (Figura 1).

**Figura 1**

*Alinhamento da GC aos objetivos da empresa*



Na Figura 1, pode-se observar que há um conjunto de fatores que influenciam nas atividades da organização, que se agirem em paralelo, terão resultados divergentes; a falta do alinhamento de informações pode comprometer a realização das atividades de forma eficaz. Por outro lado, quando as pessoas conectam esses fatores para contribuir com os objetivos da organização, há uma melhora na capacidade de desempenhar cada função. Conforme a norma ISO 30401:2018 que trata do Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC), “Resultados de valor são derivados de conhecimento aplicado. O conhecimento organizacional está se tornando um diferencial para a efetividade, aumento da colaboração e competitividade” (ISO 30401: Knowledge management systems requirements, 2018, p. 5).

Para Nourbakhsh et al. (2018) as pessoas têm um papel fundamental nas organizações, pois são elas as responsáveis pelo compartilhamento do conhecimento que permite a execução de determinadas funções. Por isso, é importante que as equipes sejam conscientes em relação a GC, iniciativas, sua função e importância dentro das organizações para que se sintam parte desse processo.

Para auxiliar na aplicação da gestão do conhecimento nas organizações, foram criados modelos de maturidade que servem como um guia que permite medir o nível de uma organização em relação ao entendimento e práticas de GC, auxiliando as organizações a gerirem seu conhecimento (Wibowo & Waluyo, 2015). Embora a literatura tenha apresentado modelos de maturidade e sua aplicação nas organizações, não foram encontrados estudos

desenvolvidos sobre avaliação da maturidade em GC em indústrias de plásticos, mais precisamente no setor de descartáveis. Dessa forma, verifica-se uma lacuna em pesquisas sobre esse tema.

### **1.3.1 Inserção social esperada**

O presente estudo justifica-se pela busca do aprimoramento da GC em uma indústria de plásticos, utilizando-se de ferramentas e técnicas que permitam utilizar os recursos existentes na organização que possam contribuir para os processos de GC: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento. Freire et al. (2012) apontam a importância de se fazer a gestão do conhecimento, desde sua construção até o compartilhamento, onde as organizações devem construir uma estrutura que permita que as informações se transformem em conhecimento, e que este seja disseminado.

A ISO 30401:2018 explica que os trabalhos voltados ao conhecimento são importantes para as sociedades e organizações. Muitas querem se tornar “economias do conhecimento”, cenário onde este é o recurso de maior valor, se tornando assim o ativo principal para as organizações. A importância do conhecimento é perceptível em diversas áreas; tomar decisões efetivas, dar suporte à eficiência dos processos e seu aprimoramento, criar vantagem competitiva, entre outros (ISO 30401: Knowledge management systems requirements, 2018). A norma ainda cita que o acesso crescente ao conhecimento cria oportunidades para desenvolvimento profissional e pessoal por meio da aprendizagem, compartilhamento, trocas e práticas. Assim, entende-se que fazer a gestão desse ativo melhora a qualidade dos processos da organização, aprimorando a busca pelo conhecimento e a prática dos processos de conhecimento de forma efetiva.

Gerenciar conhecimento torna-se importante visto a necessidade de identificar conhecimento crítico, trabalhar com informações relevantes e reter esses conhecimentos. O relatório da pesquisa Panorama da Gestão do Conhecimento no Brasil, em sua edição de 2021, evidenciou que 52% das organizações respondentes afirmam que a perda de conhecimento é o principal problema relacionado ao conhecimento que as organizações enfrentam; o segundo, é a baixa frequência de troca e compartilhamento (SBGC, 2022).

Para diminuir os riscos relacionados a esses problemas, é necessário que as organizações tenham um plano de GC para adotarem as melhores práticas. Isso torna-se

possível quando a organização compreende seu nível de GC, para que se possa tomar ações pertinentes às suas necessidades e objetivos, pois, como afirmam Kulkarni e St. Louis (2003), a falta de métricas dificulta o processo de desenvolvimento de melhorias. Visto os problemas reais e os impactos trazidos à organização, essa pesquisa visa contribuir para a conscientização da organização sobre a GC, e para orientá-la sobre as melhores técnicas e ferramentas aplicáveis.

Uma organização com maior grau de crescimento pode contribuir de forma mais efetiva na sociedade com seus projetos, oportunidades de emprego e parcerias, fomentando ainda mais o desenvolvimento sustentável entre ela e a comunidade. As práticas de GC podem ir além da organização, facilitando assim as trocas de experiências entre instituições parceiras para desenvolver a melhoria contínua e apoiar projetos sustentáveis.

#### 1.4 CARACTERIZAÇÃO INTERDISCIPLINAR E ADERÊNCIA AO PROGRAMA

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) publicou a tabela de áreas do conhecimento, organizada em quatro níveis, sendo: Grande área; Área de avaliação; Subárea; e Especialidade (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, 2020b).

O Programa de Pós-graduação em Sistemas Produtivos (PPGSP), foi aprovado em 2020 na 198ª reunião do Conselho Técnico-Científico da Educação Superior (CTC-ES) da CAPES (UNIPLAC, 2021). O programa é resultado da associação entre quatro universidades comunitárias sendo elas a UNIPLAC, UNC, UNESC e UNIVILLE e está inserido na área de avaliação interdisciplinar, especialidade Engenharia/Tecnologia/Gestão (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, 2020a).

O Programa de Pós-Graduação em Sistemas Produtivos, de forma associativa entre as instituições UNESC, UNIPLAC, UNIVILLE E UNC, tem o intuito de desenvolver formas inovadoras e sustentáveis de gerenciamento nos mais diversos segmentos que fornecem produtos e serviços. A GC, cuja base é possível trabalhar em diversas áreas, proporciona às organizações a compreensão das etapas de criação do conhecimento, melhor entendimento sobre suas ferramentas e técnicas, assim como suas práticas, facilitando a gestão dos ativos de conhecimento. Esta pesquisa possui aderência à linha de pesquisa “Gestão e Conhecimento em Sistemas Produtivos”, que objetiva investigar os sistemas produtivos por

meio de conhecimentos científicos e/ou tecnológicos em distintos contextos. Propõe atuar de forma interdisciplinar as temáticas: estratégia e aprendizagem organizacional, GC, inovação e sustentabilidade; inteligência empresarial; gestão de processos e produção (PPGSP, 2022). Por meio deste estudo, foi possível identificar as características de um sistema produtivo no que tange a sua estrutura em relação a GC. Desta forma, foi possível avaliar as possíveis melhorias, criando uma proposta de GC para o desenvolvimento da organização.

González (2011) caracteriza a GC como um assunto multidisciplinar que estuda característica das organizações, cultura e aspectos comportamentais. Assim, pode-se entender que ao se estudar as diversas áreas da organização a fim de se obter um melhor gerenciamento de informações, o conjunto de assuntos envolvidos torna a GC um tema interdisciplinar. Além disso, gerir o conhecimento organizacional passou a ser uma ação de maior abrangência, pois é preciso saber qual o objetivo das organizações em relação ao conhecimento, entender como é criado e convertido em informações válidas, e como é feita a abordagem do tema para as pessoas, a fim de disseminar conhecimento e usufruir dele da melhor maneira (Strauhs et al., 2012).

Interdisciplinaridade é a convergência de duas ou mais áreas do conhecimento que não pertencem à mesma classe, que pode contribuir para o avanço das fronteiras da ciência e tecnologia, transferindo métodos de uma área para outra, gerando novos conhecimentos ou disciplinas (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, 2019). Este estudo se enquadra na câmara interdisciplinar III – Engenharia, Gestão e Inovação (Área 45: Interdisciplinar, 2019), e para estruturar essa pesquisa serão consideradas as áreas das ciências sociais aplicadas, trazendo as abordagens da administração e gestão; a área das ciências humanas, nos aspectos da sociologia nas organizações e psicologia organizacional, como mostra a Figura 2.

**Figura 2**

*Representação da interdisciplinaridade do tema desta dissertação*



As disciplinas citadas na Figura 2 representam a caracterização interdisciplinar desta pesquisa. Chiavenato (2003) sustenta que a administração é a área onde se definem estratégias, realizam-se diagnóstico de situações – como é o caso deste estudo -, observam-se recursos, geram-se inovação e competitividade. Para que as organizações evoluam, é necessário que adotem posturas diferentes e desenvolvam novos processos e forma de gerenciar suas atividades, assim como dar suporte a todos os níveis, e mesmo que possua recursos físicos para administrar seus bens, é necessário que haja espaço para criação e retenção de conhecimentos (Strauhs et al., 2012).

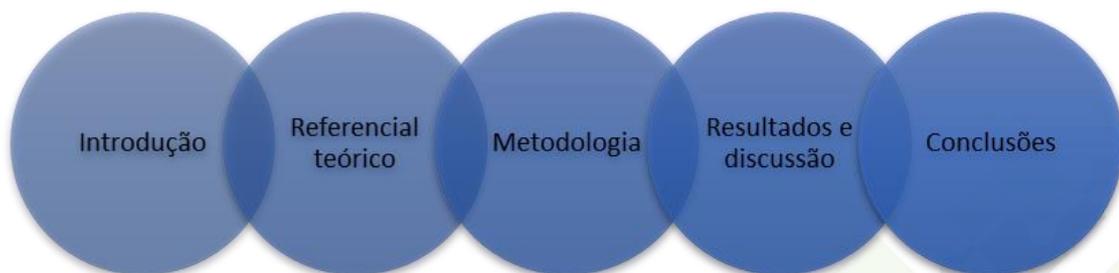
O campo da sociologia, para Silva (2013), trata das relações sociais onde há agrupamentos humanos. Essas relações se desenvolvem com a convivência e se tornam um conjunto complexo, podendo influenciar nos resultados da organização, inclusive na qualidade dos seus produtos ou serviços, pois segundo o autor, o ser humano é indivisível. “Na sociedade do conhecimento, a educação e as relações sociais adquirem grande importância porque os ambientes de criação do conhecimento exigem muito mais do que tecnologia, exigem pessoas em permanente compartilhamento de ideias” (Strauhs et al., 2012, p. 20). Pode-se perceber então que a forma com que as pessoas entendem e compartilham informações têm grande importância no processo de criação do conhecimento.

O conhecimento é gerado por pessoas; dessa forma, elas passam a exercer um papel chave nos processos que envolvem conhecimento, fazendo com que os ativos intangíveis ganhem maior importância (Strauhs et al., 2012). Uma das formas em que o conhecimento se apresenta, o conhecimento tácito, é construído por meio das experiências e capacidades cognitivas do indivíduo (Alencar & Fonseca, 2015), aproximando assim os aspectos psicológicos da GC. Fernandes e Alvares (2019) apontam a evolução dos estudos no âmbito da psicologia e afirmam que estes trouxeram conceitos relacionados à pensamentos, sentimentos e outros fatores relacionados à mente e, tendo em vista que “o conhecimento pode estar na mente das pessoas, a GC tem relação com alguns aspectos da psicologia” (Fernandes & Alvares, 2019, p. 36). Os autores ainda salientam que a psicologia organizacional busca compreender o processo de conhecimento tácito para poder torna-lo explícito, de forma a contribuir para o meio em que vivem.

### 1.5 ESTRUTURA GERAL DO DOCUMENTO

A estrutura desta dissertação conta com as partes descritas na Figura 3.

**Figura 3**  
*Capítulos desta dissertação*



No capítulo 1 foram apresentados a problemática e objetivos, justificativa, inserção social e características interdisciplinares desta pesquisa. A seguir, no capítulo 2 serão apresentadas as bases teóricas utilizadas para a construção deste estudo; seguidos pelo capítulo 3, que descreve os métodos, características da pesquisa e população e aspectos éticos. O capítulo 4 traz a análise dos resultados e discussão, e o capítulo 5 descreve as considerações finais desta pesquisa, limitações e pesquisas futuras que o tema pode contemplar.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão apresentadas as bases teóricas utilizadas para desenvolver a pesquisa, como as revisões bibliográficas utilizadas, e os conceitos relacionados ao tema da dissertação, representados pelo esquema da Figura 4.

**Figura 4**

*Modelo de representação do referencial teórico*



Será abordada a GC como conceito principal dessa pesquisa, seguido dos conceitos de conhecimento organizacional, que trata da importância do conhecimento para o desenvolvimento das organizações, e o uso de suas técnicas e ferramentas; as organizações que aprendem, os processos de conhecimento e as ações geradas pelo conhecimento. Por fim, o referencial teórico irá descrever o instrumento utilizado para desenvolvimento desta pesquisa.

## 2.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1.1 Contribuição da Gestão do Conhecimento para as Indústrias

A revisão bibliográfica buscou, inicialmente, identificar a contribuição da GC para as indústrias nos seus diversos setores, assim como os meios de avaliação de GC existentes, investigando os seguintes fatores: a) qual o objetivo que levam aos estudos voltados à GC; b) a metodologia utilizada nesses estudos; e c) se existe aplicação de ferramentas e instrumentos de avaliação de GC para propor melhorias. Isso foi feito a partir de uma revisão integrativa que, para Botelho, Cunha e Macedo (2011, p. 127) “procura a integração de opiniões, conceitos ou ideias provenientes das pesquisas utilizadas no método”.

Para isso, foi realizada uma busca na base de dados do Periódicos Capes em 17 de outubro de 2022. Foram utilizados os seguintes filtros, em inglês: Qualquer campo contém “*knowledge management*” E assunto contém “*industry*” e qualquer campo contém “*Organizational knowledge*”. Com essa busca, obteve-se 176 resultados; ao filtrar a busca por artigos de “acesso aberto” e periódicos revisados por pares”, resultaram 56 artigos para análise.

Para classificar os artigos que seriam relevantes para o estudo, foi feita uma leitura dos resumos para identificar os que atenderiam aos objetivos de pesquisa. Com isso, foram eliminados 36 artigos, por terem foco direcionado em outras temáticas ou setores que não são da indústria, não apresentando informações que viessem a responder os objetivos definidos para essa revisão. A Figura 5 apresenta critérios para inclusão e exclusão de artigos.

**Figura 5**

*Critérios de inclusão e exclusão dos artigos para a revisão integrativa*

Critérios de inclusão	Critérios de exclusão
Trabalhos realizados em indústrias	Setor de serviço, saúde, bancos, finanças, hoteleiro e público.
Trabalhos que abordam a implantação ou análise da GC na organização/Setor	Trabalhos que envolvem somente literatura
Trabalhos que buscam demonstrar a influência da GC ou sua contribuição para a organização.	Estudos com foco em outra temática, embora citassem a GC.
Estudos que demonstrassem ferramenta de análise da GC.	Estudos que abordavam outras ferramentas, para atender outros objetivos que não fosse GC.

Restaram 20 artigos, que após selecionados, passaram por uma leitura mais aprofundada para que fosse possível identificar objetivos, métodos de pesquisa, resultados e

outros fatores pertinentes à análise. Cabe ressaltar que, neste primeiro momento, a busca por artigos foi no idioma inglês, sem filtrar por um país específico para se obter uma visão geral da contribuição da GC para as indústrias.

Dos 20 artigos selecionados, buscou-se fazer uma análise bibliométrica para verificar as revistas onde os estudos foram publicados; o setor onde se realizaram; método de análise de dados; ano e país onde ocorreram os estudos. A Figura 6 apresenta as revistas onde os artigos encontrados foram publicados:

**Figura 6**

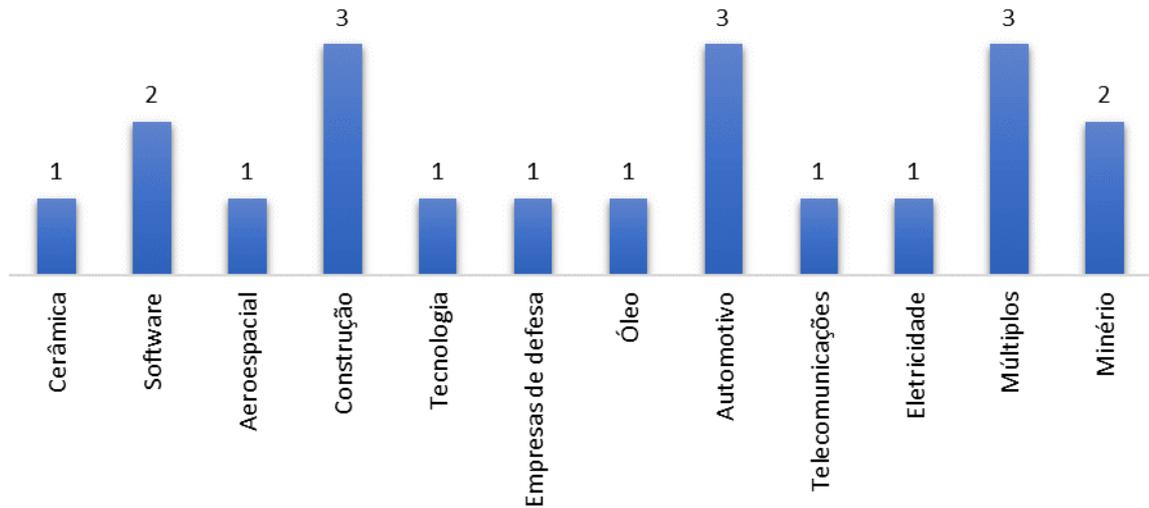
*Revistas onde foram publicados os artigos*



Os periódicos Sustainability e Procedia Computer Science tiveram número de publicações maior que os demais: três e dois artigos respectivamente, enquanto os outros periódicos contam com uma publicação dentre os artigos selecionados, mostrando certa diversidade de periódicos que abordam o tema. Na Figura 7 são apresentados os setores onde foram realizados os estudos:

**Figura 7**

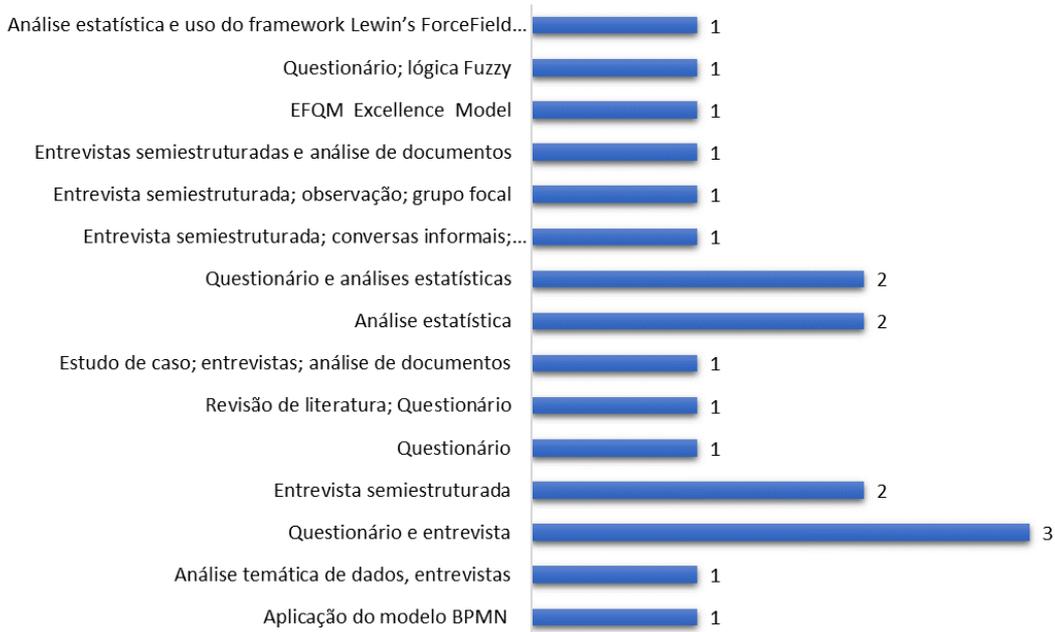
*Setores onde se realizaram os estudos*



Os setores de construção, automotivo e estudos realizados em mais de uma organização (múltiplos setores) apresentaram maior número que os demais, onde cada um corresponde a 15% do total de artigos selecionados. Os setores de software e minério correspondem a 10% cada, com dois artigos publicados. Os demais setores têm uma publicação cada, onde correspondem a uma parcela individual de 5% em relação ao total de 20 artigos. Os métodos de análise identificados na leitura da metodologia descrita nos artigos são apresentados na Figura 8:

**Figura 8**

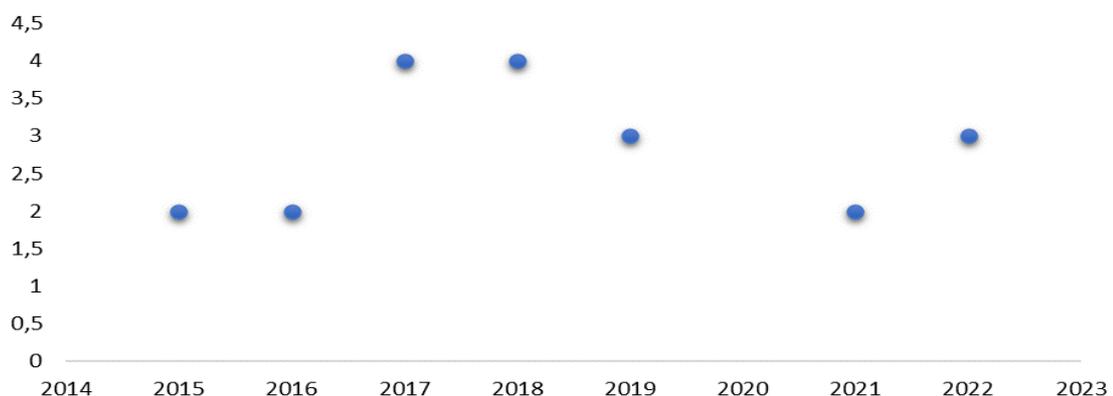
*Métodos de análise de dados*



Em relação aos métodos de análise, são bem variáveis, pois a metodologia da pesquisa é característica de cada estudo. No entanto, pode-se perceber que, mesmo que a combinação seja diferente para cada um dos estudos, as ferramentas são comuns entre boa parte dos estudos. Entrevistas, questionários ou análises estatísticas estiveram presentes em 90% dos artigos. Foi observado o ano de publicação dos artigos, como mostra a Figura 9.

**Figura 9**

*Ano de publicação dos artigos*



O gráfico de dispersão da Figura 9 mostra que há uma linearidade entre a quantidade de publicações em 2015 e 2016 (dois artigos), e entre 2017 e 2018 (quatro artigos). Mas de uma forma geral, não há continuidade nem aumento do número de estudos nos anos

seguintes, não sendo possível atribuir uma tendência específica; não foram encontrados acontecimentos específicos que justificassem um maior número de publicações em 2017 e 2018. Para visualizar onde os estudos ocorreram, a Figura 10 mostra os países onde estes foram desenvolvidos.

**Figura 10**

*Países onde se desenvolveram os estudos*



Fonte: Autores. Desenvolvido no Microsoft Power B.I. (2023).

Os estudos ocorreram de forma distribuída, onde a China e o Reino Unido apresentaram dois artigos cada, e o restante dos países, um estudo cada. Em cinco artigos dentre os selecionados não foi possível identificar o país onde foi aplicado/desenvolvido o estudo, pois não constava no resumo, introdução ou metodologia.

Portanto, entende-se que a GC pode contribuir para o desenvolvimento das organizações de forma global, sendo uma disciplina de interesse de diversos segmentos e nacionalidades. Como afirma Martínez (2016) o conhecimento está, cada dia mais, se tornando um recurso estratégico decisivo para as organizações. Os autores também destacam as diferentes perspectivas nas quais o tema é abordado.

Analisando sob a ótica dos continentes, a Europa tem maior incidência de publicações com sete artigos, seguido da Ásia, com cinco artigos. São locais onde se encontram organizações que prezam pelo desenvolvimento, tanto em tecnologia quanto em cultura organizacional. Mazur et al. (2014) traz em seu livro, desenvolvido com o apoio do projeto

européu *Lifelong Learning Programme*, a importância das práticas de GC nas organizações, enfatizando que a dedicação ao tema deve ser encorajada inclusive para com as de pequeno e médio porte. Os autores comentam que essas representam 99% do total de empreendimentos e geram 65 milhões de empregos, e para garantir o desenvolvimento, é necessário acelerar o uso do conhecimento, que deve ser aplicado de forma eficiente e segura.

Tendo em vista os dados bibliométricos identificados, buscou-se pontuar os objetivos que levaram aos estudos. Para compreender o motivo pelo qual as organizações desenvolvem e relacionam suas pesquisas à GC, foi feita uma leitura nos 20 estudos selecionados para identificar seu principal objetivo de forma resumida, na introdução ou resumo de cada um, como mostra a Figura 11.

**Figura 11**

*Objetivos apresentados nos artigos*

<b>Autores</b>	<b>Objetivo</b>
Matsuo (2015)	Examinar como o desenvolvimento dos recursos humanos conecta a transferência e a criação de conhecimento no setor de engenharia.
Seňová e Antořová (2015)	Apresentar uma avaliação da performance da companhia em termos de padrões europeus que vai permitir o uso de métodos avançados de gestão no mercado Eslovaco e europeu.
Martínez, Salinas & Sosa (2016)	Analisar a eficiência das estratégias de GC da organização, apoiadas pelas Tecnologias de Informação e Comunicação.
Sergeeva e Duryan (2021)	Explorar as maneiras pelas quais a inovação se torna visível por meio da gestão e compartilhamento de conhecimento, que impactam na cultura de pensamento inovador.
Poorkavoos, Duan, Edwards & Ramanathan (2016)	Explorar o impacto da transferência do conhecimento Inter organizacional e as capacidades internas da organização em diferentes tipos de inovação em pequenas e médias empresas de alta tecnologia.
Labafi (2017)	Investigar se as pessoas dentro da organização ocultam o conhecimento, como as pessoas definem e interpretam essa ação e os aspectos e fatores que levam os indivíduos a esconderem o que sabem.
Drus, Shariff & Othman (2017)	Desenvolver um modelo para auditoria de conhecimento com foco nas indústrias de eletricidade.
Handoko (2017)	Investigar como as trocas de conhecimento ocorrem em uma companhia que funciona em forma de hierarquia formal e como as interações sociais em diferentes níveis influenciam na troca de conhecimento.
Capatina, Bleoju, Matos & Vairinhos (2017)	Ajudar as empresas a se beneficiarem da gestão das forças motrizes e restritivas que atuam sobre os pilares do capital intelectual (humano, estrutural e relacional).
Ceptureanu, Ceptureanu, Olaru & Propescu (2018)	Identificar e discutir barreiras dos processos e conhecimentos nas indústrias de óleo.
Søberg e Chaudhuri (2018)	Desenvolver <i>insights</i> e compreensões sobre o uso de conhecimento tácito em indústrias emergentes em tecnologia.
Boadu, Xie, Du & Dwomo-Fokuo (2018)	Investigar de que modo o treinamento e desenvolvimento impactam na performance de inovação de empresas multinacionais.

Makhubela e Ngoepe (2018)	Investigar as estratégias de retenção de conhecimento em uma indústria de platina da África do Sul.
Celtekligil e Adiguzel (2019)	Analisar os efeitos do compartilhamento de informações na performance operacional das empresas de tecnologia.
Ibidunni, Abiodun, Ibidunni & Olokundun (2019)	Determinar a influência de grupos de conhecimento explícito na produtividade das indústrias de telecomunicações.
Jensen, Rasmussen & Chatzilazarou (2019)	Investigar como o conhecimento sobre operação e manutenção de edifícios pode ser armazenado e transferido entre os responsáveis pela operação do edifício e projetos de novas construções.
Salvadorinho e Teixeira (2021)	Demonstrar o desenvolvimento de mapas de instruções de trabalho, com conhecimento tácito dos trabalhadores, utilizando o BPMN 2.0, em uma indústria química.
Kordova, Or & Benis (2022)	Entender os fatores que geram desenvolvimento, incentivo à inovação e compartilhamento de conhecimento e aprendizagem.
Cerezo-Narváez, Fernández, Mateo & Pérez (2022)	Demonstrar a influência da GC na gestão de riscos e o impacto de ambos no sucesso dos projetos.
Soares et al. (2022)	Identificar barreiras na implantação de metodologias ágeis para gerenciar projetos.

Os objetivos, em sua maioria, buscam investigar ou identificar algum fator que ocorre dentro da organização. Esses estudos trazem a compreensão de alguns fatores pontuados pelos pesquisadores, sobre fenômenos ou comportamentos entre equipes dentro das organizações, a influência de determinadas características para gerar inovação, performance ou desenvolvimento.

Observando as informações da Figura 11, pode-se perceber que as buscas pela compreensão sobre os processos de conhecimento, e sua influência sobre as mais variadas situações e setores têm destaque entre os objetivos identificados.

Embora estudos tenham trazido meios de avaliação, como o de Drus et al. (2017), que teve como objetivo a criação de um modelo de auditoria para analisar a situação do conhecimento na indústria de eletricidade, não foram apresentados modelos de avaliação onde se pode atribuir níveis de GC.

Nas leituras, buscou-se identificar as formas de contribuição desses estudos em GC para a indústria, para que seja possível visualizar a importância e a relação da GC com as questões organizacionais, como mostra a Figura 12.

**Figura 12**

*Contribuição da GC identificadas nos artigos*

Autores	Contribuição para a indústria
Matsuo (2015)	O funcionamento dos processos de conhecimento na
Seňová e Antořová (2015)	Um modelo de avaliação para nortear as ações.
Martínez et al. (2016)	Identificar os processos de conhecimento, auxiliando na
Poorkavoos et al. (2016)	estruturação das ferramentas de GC na organização.
Poorkavoos et al. (2016)	Mostra as possibilidades de melhoria e a performance atual
Labafi (2017)	da organização em questões de networking.
Labafi (2017)	Compreender as causas que levam os colaboradores a
Drus et al. (2017)	esconderem seus conhecimentos, para que se possam
Drus et al. (2017)	levantar os pontos a serem analisados quando se tem a
Handoko (2017)	intenção de desenvolver processos de conhecimento.
Handoko (2017)	Dar ao segmento de indústria um modelo que permite
Handoko (2017)	gerenciar e desenvolver o conhecimento.
Handoko (2017)	Formação de um conceito e relação entre troca de
Handoko (2017)	conhecimento, interações sociais e mecanismos de
Capatina et al. (2017)	governança.
Capatina et al. (2017)	Este artigo contribui mostrando o poder explicativo do
Capatina et al. (2017)	<i>framework</i> abordado. O <i>framework</i> oferece uma ferramenta
Capatina et al. (2017)	que ajuda os gerentes a impulsionar mudanças em suas
Capatina et al. (2017)	organizações por meio de uma gestão eficaz do capital
Capatina et al. (2017)	intelectual.
Ceptureanu et al. (2018)	Identificar as barreiras que possam influenciar nos processos
Ceptureanu et al. (2018)	de conhecimento para que a gestão possa desenvolver o
Ceptureanu et al. (2018)	tema dentro da organização.
Søberg e Chaudhuri (2018)	Reconectar o campo da criação do conhecimento com os
Søberg e Chaudhuri (2018)	micro processos da empresa e buscar formas de desenvolver
Søberg e Chaudhuri (2018)	o conhecimento em empresas com mudanças rápidas.
Boadu et al. (2018)	As formas que a GC pode contribuir com a inovação e
Boadu et al. (2018)	desenvolvimento.
Makhubela e Ngoepe (2018)	É importante ter uma política estratégica para a retenção de
Makhubela e Ngoepe (2018)	conhecimento nas organizações. O estudo traz
Makhubela e Ngoepe (2018)	recomendações que podem contribuir para a diminuição de
Makhubela e Ngoepe (2018)	rotatividade.
Celtekligil e Adiguzel (2019)	A capacidade que as empresas têm de desenvolver
Celtekligil e Adiguzel (2019)	aprendizagem e conhecimento permitem que as empresas
Celtekligil e Adiguzel (2019)	aumentem seu desempenho. Essa conexão entre
Celtekligil e Adiguzel (2019)	conhecimento organizacional e desempenho é obtida por
Celtekligil e Adiguzel (2019)	meio de inovação.
Ibidunni et al. (2019)	O quanto o compartilhamento do conhecimento pode
Ibidunni et al. (2019)	contribuir para a produtividade da organização.
Jensen et al. (2019)	Trata a transferência de conhecimento entre departamentos
Jensen et al. (2019)	e procura estabelecer uma conexão entre operações e
Jensen et al. (2019)	projetos.
Salvadorinho e Teixeira (2021)	Mapeamento e identificação das atividades para que haja
Salvadorinho e Teixeira (2021)	uma definição de processos, e para tornar as atividades um
Salvadorinho e Teixeira (2021)	conhecimento tangível a outras pessoas.
Sergeeva e Duryan (2021)	Contribui para as questões de inovação neste setor, assim
Sergeeva e Duryan (2021)	como dá <i>insights</i> para estabelecer e sustentar uma cultura
Sergeeva e Duryan (2021)	de aprendizagem e pensamento inovador.

Kordova et al. (2022)	Auxiliar nas tomadas de decisão e vantagem competitiva.
Cerezo-Narváez et al. (2022)	A aplicação de instrumentos válidos (IPMA) é de grande relevância para a construção e gerenciamento de projetos.
Soares et al. (2022)	O estudo trouxe a análise de situações reais sobre a implantação de metodologias ágeis na indústria.

Com base nos trechos identificados, pode-se perceber que a GC pode contribuir de diversas maneiras para o desenvolvimento na organização. Contudo, parte das contribuições dá destaque a melhoria de processos, e ao gerenciamento dos processos de conhecimento, inclusive o compartilhamento e retenção.

Como afirma Labafi (2017, p. 131), “a transmissão e popularização do conhecimento entre o pessoal leva a uma sinergia funcional nos processos de inovação das organizações”. Por esse motivo, compreender o que impede o compartilhamento do conhecimento pode facilitar a gestão desse ativo. Para tornar a GC mais eficiente na organização, Drus et al. (2017) buscou desenvolver um modelo para auditar as questões relativas a GC dentro da organização, pois segundo os autores, é necessário não só implantar, mas tornar essa prática mais organizada. Reter o conhecimento é importante para que as operações do dia a dia sejam feitas com qualidade, pois a saída de funcionários que detém conhecimentos importantes dificulta as operações (Makhubela & Ngoepe, 2018).

Cerezo-Narváez et al. (2022), destaca a contribuição do conhecimento para a gestão em outras áreas, no caso a gestão de riscos, onde o conhecimento pode ser utilizado para detectar ações que são bem sucedidas nos projetos. Não foram encontradas menções a modelos de avaliação, tampouco utilizado algum instrumento para medir níveis de GC dentro das organizações ou setores. Questionários e entrevistas se apresentaram como o principal meio de coleta de dados entre os trabalhos, mas foram modelos de avaliação de casos mais específicos.

Para Loth, Ferreira, Martins e Santos (2019), é importante a medição da maturidade em GC. A partir dessa medida, é possível conhecer o desempenho da organização e implantar medidas que venham a aprimorar seu desenvolvimento. Foi possível perceber a variedade de periódicos onde o tema foi abordado, reforçando a característica interdisciplinar da GC. Além disso, vários países já tratam o tema com sua devida importância.

A quantidade de segmentos que tratam a GC como um fator relevante mostrou-se significativa, visto que os 20 artigos tratam de assuntos distintos dentro do tema. Alguns

trabalhos tratam a GC como um tema isolado, trazendo as questões dos processos de conhecimento, e/ou como este tem influência nos diversos aspectos das atividades da organização. Por outro lado, alguns trabalhos trazem a GC como um tema que complementa a gestão de processos, de riscos ou até mesmo as questões de inovação.

Os trabalhos analisados que permitiram a construção desta revisão bibliográfica dão à GC uma característica dinâmica, onde a partir dela, pode-se investigar as diversas problemáticas da organização.

Os estudos em GC encontrados apresentam contribuição para a indústria, inclusive, alguns pontuaram que os artigos da respectiva área são raros, e que estes podem dar um norteamento para o desenvolvimento de outras investigações. Pode-se perceber essa característica no estudo de Drus et al. (2017), onde foi desenvolvido um modelo de auditoria que, segundo os autores, pode ser utilizado por indústrias do ramo para compreender suas questões organizacionais.

Contudo, essa revisão não identificou artigos onde foi medido o grau de maturidade em GC das organizações, podendo dificultar um maior aprofundamento nos pontos fortes e oportunidades de melhoria que a organização pode ter em relação a GC. Além da importância no uso de instrumentos que medem o grau de maturidade para descobrir o nível em que a organização está, Loth et al. (2019) pontua que, com essa medida, é possível acompanhar a implantação e a eficácia das ações em GC, que é um tema relevante para o desenvolvimento das organizações.

## 2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Bergeron (2003) define a GC como uma otimização das estratégias de negócio que consiste em “identificar, selecionar, organizar, distinguir e relacionar” (2003, p. 9) as informações essenciais para que um negócio consiga desenvolver a performance de suas equipes e aumentar a competitividade. Para Bornemann et al. (2003), a GC consiste em aspectos parecidos, como capturar, arquivar e ter acesso às melhores práticas obtidas dentro da organização, e aponta a tomada de decisão com base nos conhecimentos.

A GC pode ser considerada um tema que tem foco total no conhecimento e nas formas de compartilhamento e evolução dos processos de conhecimento (Bornemann et al., 2003). Os autores, ao desenvolverem o “Guia para a Gestão do Conhecimento”, enfatizam que a GC

é fortemente considerada um fator de produção, pois como destacam Alencar e Fonseca (2015), dentro desse contexto de conhecimento, é possível selecionar os recursos para dar suporte a uma estratégia de conhecimento voltada para a inovação, assim como contribuir para que sejam desenvolvidos produtos e serviços inovadores.

Sobre a perspectiva de se ter o conhecimento como fator produtivo, Azevedo (2017) afirma que a inovação nos processos é um fator que pode ser percebido como consequência da GC. Além disso, sua aplicação pode contribuir para a redução de custos, erros, e retrabalhos, alcançando maior desempenho e eficiência.

Morais e Cavinatto (2017) consideram o conhecimento algo muito comum e que deve ser estimulado como um fator desenvolvidor dentro das organizações. Para isso, é preciso saber administrá-lo e estruturá-lo, criando uma sequência lógica de procedimentos que estejam ligados entre teoria e prática, pois trata-se de um “processo que envolve a coleta, o processamento e a partilha de todo ativo de informação possuído pela empresa, com a finalidade de transformar-se em organização mais inteligente e competitiva” (Alencar & Fonseca, 2015, p. 24).

Strauhs et al. (2012) descrevem que para que o conhecimento seja o mais efetivo possível, é necessário sistematizar e implantar a GC que a organização já possui, e em todos os seus processos, na implantação dos novos e manutenção desses conhecimentos aplicados.

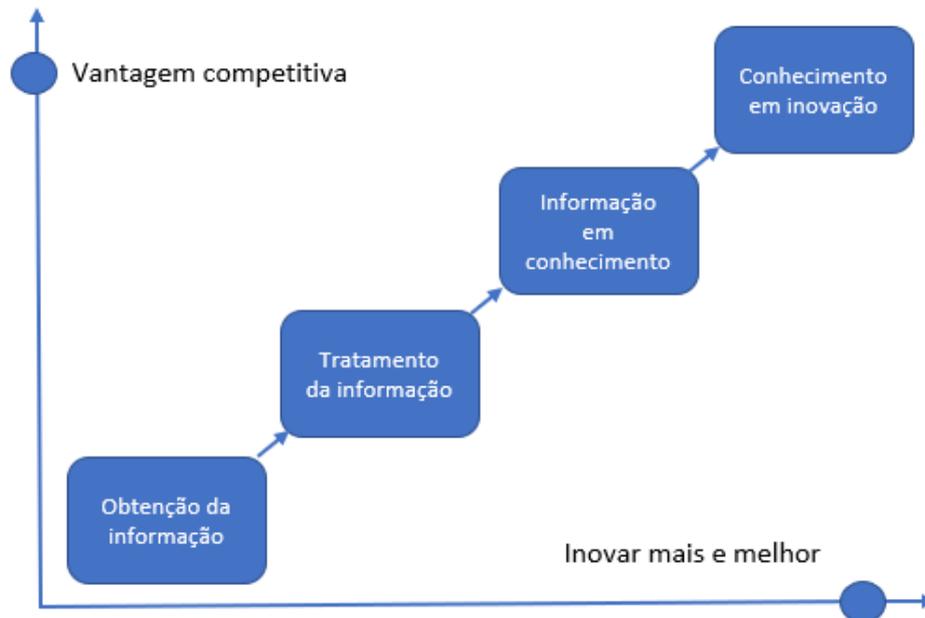
Há ainda quem diferencie GC e informação. Ambas estão envolvidas neste processo, porém, a criação do conhecimento envolve a relação entre experiências e vivências combinadas com informações e dados. Conhecimento não é o mesmo que informação, mas não existe conhecimento sem informação (Saaristo, 2012). Strauhs et al. (2012) compartilham da mesma ideia ao afirmarem que ambos são insumos indispensáveis para o aumento da capacidade de gerar inovações, destacando ainda que uma outra aliada do conhecimento e da informação, é a inovação. A partir do uso correto da informação, as organizações podem melhorar suas estratégias, inovar e aumentar a competitividade.

Os autores comentam que a informação que se transforma em conhecimento pode ser convertida em diversos benefícios dentro das atividades em uma organização, permitindo identificar tendências de mercado, necessidade dos consumidores e outras operações; mas que só são possíveis de ser bem desempenhadas se passarem pelo estágio que vai desde o tratamento das informações, até a geração e compartilhamento do conhecimento obtido.

Para compreender melhor a ligação entre informação e conhecimento e os benefícios citados, os autores desenvolveram o esquema da Figura 13:

**Figura 13**

*Relação entre informação, conhecimento e os benefícios em gerir esses insumos*



Fonte: Adaptado de Strauhs et al. (2012).

Para Bergeron (2003) as organizações atuais não podem atuar competitivamente sem saber gerenciar seu conhecimento por meio de ferramentas e sem uma equipe ágil; é necessário se aprimorar em métodos que gerenciem o conhecimento obtido pelas pessoas para que as organizações estejam em desenvolvimento.

### 2.3 CONHECIMENTO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Uma organização vai além de fornecer produtos e serviços a seus clientes. As rotinas de trabalho, desde as mais complexas até as mais simples, geram, conseqüentemente, algum tipo de conhecimento. Atualmente, a necessidade de extrair valor do conhecimento dentro das organizações é ainda maior (Davenport & Prusak, 2003), e para que esses conhecimentos venham a contribuir para a organização, é necessário que as pessoas que nela convivem sejam

estimuladas a produzir e compartilhar mais do que sabem. “Criar conhecimento organizacional exige um ambiente propício; um ambiente, sobretudo, inovador” (Strauhs et al., 2012, p. 51).

Mas conhecimento por si só não é algo novo; as organizações utilizam-se dele há muito tempo, em todas as ocorrências do dia a dia. Davenport e Prusak (2003) afirmam que o conhecimento sempre foi valorizado, mesmo que de forma implícita. É possível perceber esse fato ao observar a forma de contratação, por exemplo, que prezam pela experiência ao avaliar um candidato a um cargo; o conhecimento é mais valorizado do que a escolaridade propriamente dita. Os autores salientam o exemplo dos gerentes, que ao tomarem decisões difíceis, recorrem sempre a quem é detentor de uma experiência mais ampla em determinada situação. E assim é entre colegas de trabalho; as pessoas sempre buscam por outro alguém que tenha mais conhecimento sobre determinada atividade para tirar suas dúvidas.

Novo é o fato de que o conhecimento é um recurso fundamental para a competitividade, e por isso é necessário saber gerenciar o conhecimento dentro das organizações, dando a ele o mesmo valor e cuidado que os bens tangíveis possuem (Davenport & Prusak, 2003).

Para gerenciar esse conhecimento, é necessário conhecer os objetivos da organização e como é criado, para que haja melhor aproveitamento de conhecimento (Strauhs et al., 2012). Para os autores, ficou evidente que, com o passar do tempo, há uma necessidade de gerenciar o ambiente organizacional em que o conhecimento é criado, e não o conhecimento em si.

Assim, Moraes e Cavinatto (2017) comentam que é possível formalizar e disseminar o conhecimento dentro de uma corporação, visto que é algo dinâmico e que requer desenvolvimento. Um ambiente, para se desenvolver em relação ao conhecimento, deve obter a crença de que quanto mais compartilhar o que se sabe, maiores serão os ganhos (Strauhs et al., 2012). Para Davenport e Prusak (2003), as organizações serão cada vez mais diferenciadas por aquilo que sabem.

Para isso, as organizações precisam aproveitar o conhecimento individual de seus colaboradores e transformá-lo em algo de valor. Conhecimento organizacional pode ser considerado um conjunto de ações e habilidades de dominar um ambiente e reagir a mudanças por meio da interação e troca de conhecimento entre suas equipes (Bornemann et

al., 2003). Nesse contexto, é importante que as organizações se permitam aprender para evoluir em seus processos.

## 2.4 ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM

Para Senge (1990), organizações aprendem por meio de pessoas que aprendem. Aprendizagem individual por si só não garante o aprendizado de uma organização, mas é importante para que ela ocorra. A aprendizagem organizacional, para Morais e Cavinatto (2017), se mostra como um diferencial visto que uma organização que se dispõe a aprender constantemente mostra proatividade para as mudanças necessárias e para o desenvolvimento das pessoas.

Alencar e Fonseca (2015) alegam que esse processo ocorre a partir do desenvolvimento do conhecimento de forma individual, e passa a ser interiorizado na organização, criando-se a memória organizacional, que possibilita o registro de informações que podem servir para tomadas de decisão futuras. Os autores abordam o fato de que se obtém o conhecimento por meio da mente, mas a sua criação e compartilhamento se dá por meio das ações.

Bornemann et al. (2003) afirmam que o conhecimento está intrinsecamente ligado às pessoas, pois por meio delas e de suas percepções são criadas experiências, que por sua vez viram memórias, ações e conhecimento. Alencar e Fonseca (2015) classificam o conhecimento humano em dois tipos: conhecimento tácito e conhecimento explícito. Para os autores, ambos se complementam e fazem com que a interação entre esses dois seja a maior fonte da criação do conhecimento nas organizações.

Tácito é o conhecimento individual, que cada pessoa obtém por meio de suas experiências, que pode se tornar explícito a partir do momento em que o indivíduo aprende a externalizar, compartilhando assim o que sabe (Strauhs et al., 2012). Para os autores, a ação prática desse conhecimento é o que pode se tornar algo de valor competitivo para a organização, por isso é necessário encontrar uma forma de torná-lo acessível, para que dele se possam originar produtos e serviços. No entanto, é uma forma importante de conhecimento, pois nela estão inseridas características cognitivas como emoções, percepções, ideias e valores (Takeuchi & Nonaka, 2008).

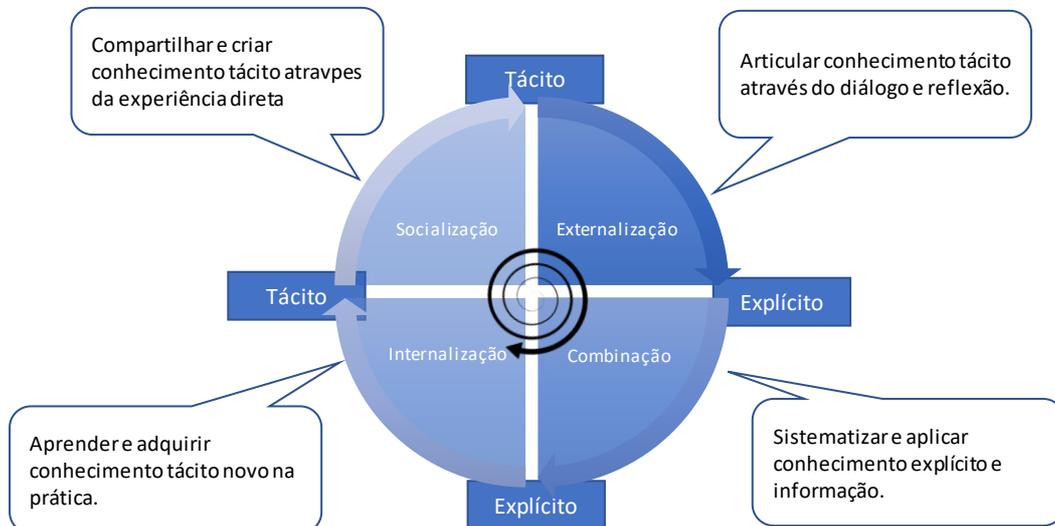
Por meio da conversão do conhecimento, é possível torná-lo público, explicitando e compartilhando entre si o que sabem (Strauhs et al., 2012), assim, uma das principais tarefas da GC é fortalecer uma cultura organizacional que dê suporte às trocas constantes de experiências e aprendizados (Bornemann et al., 2003).

Takeuchi e Nonaka (2008) caracterizam o conhecimento explícito como algo que pode ser demonstrado de forma mais fácil, por meio de palavras e outras expressões, e demonstrado por meio da geração de dados físicos e informações, documentos e outros recursos visuais, tornando-se assim de fácil transmissão e ensinamento. Já o tácito é difícil de formalizar, pois é uma questão pessoal, que envolve entendimento sobre as situações. É influenciado por palpites e intuições, seus valores e emoções, tornando esse tipo de conhecimento mais complexo, que exige mais esforços para ser contextualizado e compartilhado.

Segundo Takeuchi e Nonaka (2008, p. 23) “uma organização cria e utiliza conhecimento convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explícito, e vice-versa”. A criação do conhecimento, para os autores, passa por quatro modelos de conversão do conhecimento, formando a espiral do modelo SECI da Figura 14.

**Figura 14**

*Processo SECI*



Fonte: Adaptado de Takeuchi e Nonaka (2008).

Além disso, cada modelo desse processo envolve uma combinação diferente para representar de que forma ocorre a relação do conhecimento e esse processo, conforme Figura 15:

**Figura 15**

*Combinação do processo SECI*

Processo	Onde ocorre
Socialização	Indivíduo para indivíduo
Externalização	Indivíduo para Grupo
Combinação	Grupo para organização
Internalização	Organização para indivíduo

Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008).

Reis (2016) afirma que em cada uma dessas etapas existem ações de compartilhamento do conhecimento e de colaboração entre as pessoas envolvidas. Essas ações, para a autora, devem ajudar na criação do conhecimento em cada uma dessas fases, nas quais existem ações específicas para desenvolver cada etapa.

A produção de novos conhecimentos, para Takeuchi e Nonaka (2008) é parte de um processo onde o conhecimento dos indivíduos é amplificado e forma uma rede, que é então transferido para a organização. O fato de a aplicação do conhecimento não ser uma tarefa fácil, exige que o compartilhamento e a prática sejam robustos e constantemente sustentados

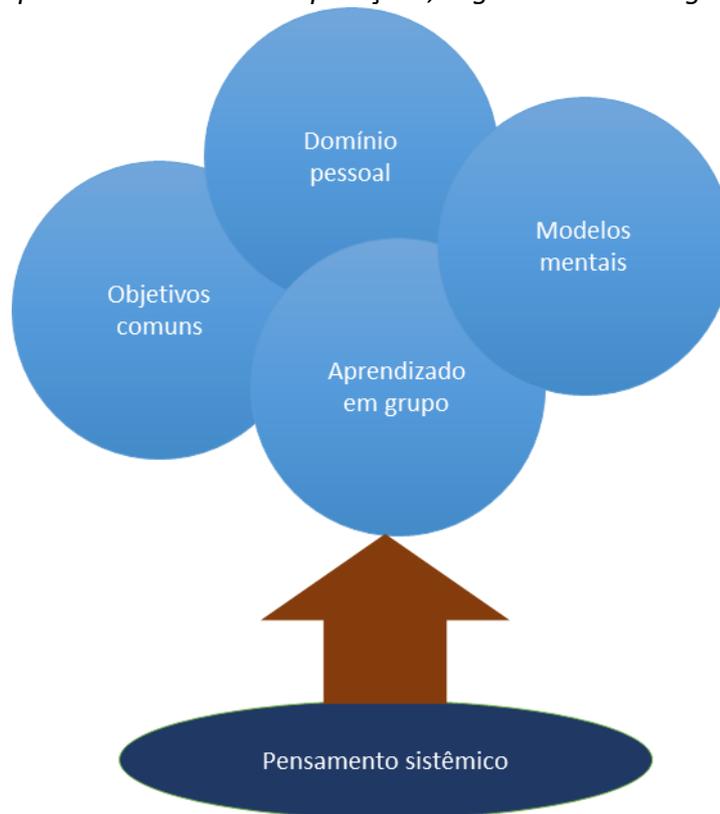
(Reis, 2016), e o que impulsiona esse processo é a “interação contínua, dinâmica e simultânea entre conhecimento tácito e explícito” (Takeuchi & Nonaka, 2008, p. 24).

O alto nível de compartilhamento de conhecimento é o que irá potencializar a criação de ideias, trocas de conhecimento e visões que permitam a criação de novos conhecimentos (Reis, 2016). Com base nas afirmações dos autores, é possível entender que o processo de criação do conhecimento, embora tenha outras etapas e processos envolvidos, é algo que depende diretamente das pessoas para que possa ser concretizado. O ato de compartilhar conhecimento ou não parte dos indivíduos envolvidos no dia a dia das organizações, logo, a colaboração vai depender da cultura de compartilhamento e participação da construção do conhecimento.

Senge (1990) traz a expressão “*Personal Mastery*” para definir as pessoas que agem com determinado propósito, alinhados a uma visão e objetivo. Para o autor, essas pessoas tendem a aprender continuamente, contribuindo para o aprendizado da organização. Para que a mudança seja adotada em um processo contínuo, é preciso que as organizações estejam voltadas para processos de aprendizagem de forma permanente (Franco & Ferreira, 2007). Entretanto, para se possa aplicar a abordagem de “organizações que aprendem”, Senge (2022) menciona a integração entre cinco disciplinas, conforme Figura 16:

**Figura 16**

*As cinco disciplinas para o sucesso das corporações, segundo Peter Senge*



Fonte: Adaptado de Senge (2022).

O domínio pessoal, que diz respeito à aptidão e disposição de se aprofundar em determinadas atividades e alcançar resultados de forma objetiva; modelos mentais, que dispõem as visões de mundo dos indivíduos, a forma de agir e de pensar; objetivos comuns, cuja importância se dá pelo fato de que, quanto mais os pontos de vista são compartilhados para alcançar objetivos, novos conhecimentos são criados, e o aprendizado em grupo, alinha e desenvolve as construções em conjunto, valorizando a troca de ideias e discussões. E por fim, o pensamento sistêmico, que integra as outras disciplinas e mantém o foco para o alcance dos resultados (P. Senge, 1990). Sem pensamento sistêmico, não há um bom desempenho dos demais (P. M. Senge, 2022) por isso, ele se dispõe como base na Figura 16.

O autor afirma que integrar as cinco disciplinas é desafiador, no entanto, é vital para as organizações. “As organizações, hoje em dia, têm de ser organizações que aprendem, pois para que estas tenham sucesso e consigam sobreviver no contexto atual, têm de comunicar com o meio onde estão inseridas, assim como, com as pessoas que delas dependem e vice-versa” (Franco & Ferreira, 2007, p. 171). E para que as organizações possam adotar meios que

elevem sua aprendizagem, é importante que saiba identificar seu grau de maturidade, pois somente a compreensão do tema não é suficiente para sua implantação (Borba et al., 2013).

## 2.5 MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO

Dada a importância da GC nas organizações, a avaliação do seu grau de maturidade não deve ser negligenciada, pois é um meio fundamental para identificar lacunas cognitivas e conseguir aprimorar os processos de conhecimento (Shamia et al., 2018; Loth et al., 2019).

Construir uma métrica para avaliar a GC nas organizações e gerenciá-la é um verdadeiro desafio (Kulkarni & St. Louis, 2003), mas é necessário para que a gestão dos processos seja eficiente (Junior & Marinho, 2018). Além disso, os autores apontam que saber gerenciar o conhecimento permite que as organizações tenham vantagem competitiva; argumento esse sustentado por autores como Wibowo e Waluyo (2015), Borba, Knoll e Todescat (2013), Baskara, Kurniawati e Atari (2021).

A mensuração dos ativos intangíveis, como o capital humano, é uma preocupação das organizações atualmente, pois não basta ter as pessoas, mas é necessário que suas competências estejam bem alocadas. As pessoas precisam desempenhar funções que vão de encontro com suas habilidades, e desenvolver suas qualificações em razão das atividades que desempenham para que possam colaborar com a gestão estratégica da organização em que atua (Ziviani, Ferreira & Silva, 2014).

O conhecimento é uma peça-chave para que as organizações consigam gerar inovação e resolverem suas questões de forma eficiente (Borba et al., 2013), e é proveniente do fator humano que, se tiver uma gestão eficiente, é capaz de gerar valor agregado à organização e seus recursos (Wibowo & Waluyo, 2015).

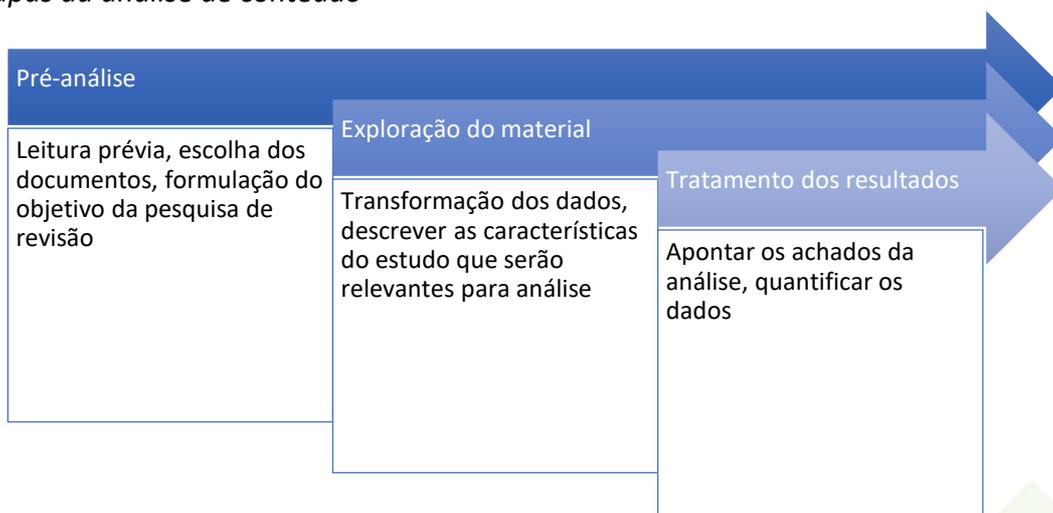
Teixeira, Glad, Silva, Almeida e Peixoto (2011) apontam a necessidade de gerenciar os ativos de conhecimento da organização quando destacam as constantes mudanças nos cenários do mercado, com o desenvolvimento da tecnologia e surgimento constante de novos recursos e atividades.

Assim, a habilidade mais importante para a organização é a de gerenciar o conhecimento para que ele não fique retido nas pessoas, e converter esses conhecimentos em soluções para o mercado e que atendam às necessidades dos clientes (Ziviani et al., 2014).

Existem alguns níveis para se medir a GC nas organizações e isso se chama maturidade (Wibowo & Waluyo, 2015), e avaliar é o primeiro passo para o desenvolvimento dessa área nas organizações (Kulkarni & St. Louis, 2003). Assim, para identificar um modelo de avaliação para ser utilizado nesta pesquisa, foi realizada uma revisão bibliográfica integrativa para buscar por modelos de avaliação de GC, a fim de identificar quais ferramentas são utilizadas para avaliar os níveis de maturidade em GC nas organizações.

Foram verificados, nos artigos escolhidos, os meios de avaliação utilizados, instrumentos de GC para medir a maturidade e as características dos métodos. Seguiu-se a análise de conteúdo dos artigos selecionados segundo Bardin (2016), onde foram seguidos os passos conforme Figura 17:

**Figura 17**  
*Etapas da análise de conteúdo*



Fonte: Adaptado de Bardin (2016).

A busca foi realizada no dia 01 de maio de 2023, nas plataformas Periódicos Capes, *Science Direct* e *Scielo*, e foram utilizados os buscadores: "*knowledge management maturity*" e "maturidade 'gestão do conhecimento'", obtendo-se 61 resultados. Ao filtrar por "acesso aberto" restaram 41 artigos; ao filtrar para buscar por "artigos" restaram 39, e ao aplicar o filtro "revisado por pares", resultou em 30 artigos. Não foi filtrado por ano de publicação. A Figura 18 traz o esquema da busca.

**Figura 18**  
*Busca nas bases de dados*



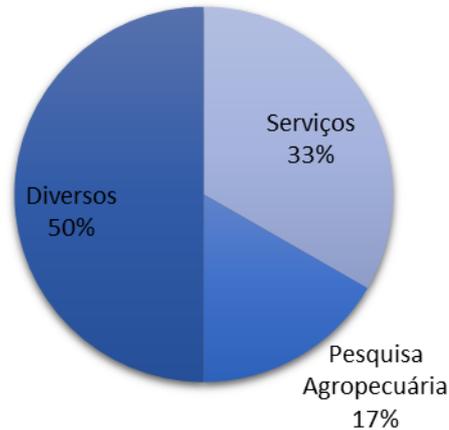
Fez-se a leitura do resumo dos artigos e introdução para compreender melhor o estudo, sua aplicação e objetivos. Como critérios de inclusão, teve-se: Artigos que medem a maturidade em GC; estudos desenvolvidos em organizações de diversos segmentos; estudos desenvolvidos na indústria, e que apresentassem o modelo de avaliação em GC.

Já para os critérios de exclusão, foram utilizados os seguintes critérios: estudos aplicados em instituições públicas e educacionais, revisões de literatura que não abordaram a aplicação do método, estudos com foco em gestão de projetos, inovação e outros temas com os quais a GC tem relação, mas que não houve avaliação da maturidade em GC na organização.

Foram levantadas algumas informações a respeito dos artigos como ano de publicação, e setor onde foram realizadas as pesquisas. A Figura 19 representa os setores onde foram aplicadas as pesquisas:

**Figura 19**

*Setores onde se aplicaram as pesquisas*

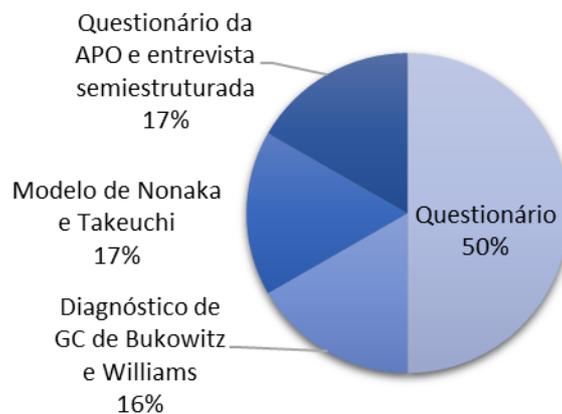


Três dos seis artigos selecionados foram desenvolvidos com base em informações obtidas de diversas organizações em um mesmo estudo, alguns tendo como foco a comparação dos níveis de maturidade entre as organizações de diferentes segmentos. Quanto ao ano de publicação, dois artigos foram publicados em 2014 e dois em 2019. Os anos de 2020 e 2022 tiveram uma publicação cada; assim, não foi encontrada nenhuma sequência de aplicações de estudos com esse tema.

Buscou-se então identificar os modelos de maturidade em GC utilizados nos artigos, como mostra a Figura 20.

**Figura 20**

*Modelos de maturidade em GC encontrados nos artigos*



Em 50% dos artigos, foram utilizados questionários desenvolvidos pelos autores, com base na literatura e na revisão de especialistas para validação do método. Os outros três estudos tiveram abordagens de modelos diferentes.

Para Corrêa, Paula, Ziviani e Faria (2022) abordar a maturidade em GC permite que seja descoberta a atual situação em determinadas áreas e as ações a serem criadas para que se possa melhorá-las, e se analisado a longo prazo, pode-se ter uma visão da evolução ou falhas na GC das organizações. Assim, a Figura 21 mostra o objetivo principal da aplicação desses estudos.

**Figura 21**

*Objetivos das pesquisas*

Autores	Objetivo
Corrêa et. al. (2022)	Analisar o nível de maturidade em GC de uma empresa de assessoria empresarial e serviços contábeis.
Escrivão e Silva (2020)	Identificar o impacto e descrever o comportamento da infraestrutura organizacional nos estágios de desenvolvimento da GC.
Arantes et. al. (2019)	Compreender como a interconexão entre as dimensões (tácita e explícita) do conhecimento impacta na gestão de conhecimento e no seu grau de maturidade.
Pauli e Sell (2019)	Analisar as práticas de GC utilizadas pelo PMO pertencente a uma instituição privada de ciência, tecnologia e inovação por meio da avaliação do instrumento da <i>Asian Productivity Organization (APO)</i> .
Ziviani et. al. (2014)	Analisar a maturidade em GC em organizações mineiras.
Arias-Pérez e Durango-Yepes (2014)	Analisar o grau de maturidade em GC de empresas que foram pioneiras em práticas de GC em Medellín, Colômbia.

Além de encontrar modelos de maturidade em GC, o presente estudo buscou por artigos que trouxessem a avaliação e a apresentação dos resultados com a aplicação do modelo. Tendo em vista os objetivos da Figura 21, a maioria buscou avaliar o nível de maturidade em GC das organizações estudadas e propor melhorias.

Arantes et. al. (2019) buscam relacionar o grau de maturidade em GC com as dimensões da espiral de conhecimento de Nonaka e Takeuchi. No entanto, o autor utilizou de um questionário para avaliar a maturidade em GC nas organizações e fazer essa relação, trazendo contribuições para essa análise, e mostrou que é possível observar onde alocam maior esforço para o desenvolvimento desses processos por meio da espiral do conhecimento. Para conhecer a aplicação dos instrumentos, foram observadas algumas das suas características, conforme Figura 22.

**Figura 22**

*Características dos modelos apresentados nos artigos*

Ano	Características do modelo utilizado
Corrêa et al. (2022)	Questionário proposto por Corrêa (2021) que propõe a análise da maturidade em GC em 13 dimensões, e que posteriormente permite que sejam aplicadas melhorias para o aumento do nível de maturidade.
Escrivão e Silva (2020)	Desenvolvimento de um modelo que divide a GC em três estágios, identificando os fatores críticos de sucesso para a GC nas organizações. É feita uma análise sobre qual estágio da GC as organizações se encontram, e depois sobre cada item dentro dos fatores críticos de sucesso, dando uma visão acerca das características da organização que facilitam ou dificultam a GC.
Arantes et. al. (2019)	Desenvolveu um questionário, cuja análise dos resultados teve como base a espiral de conhecimento de Nonaka e Takeuchi, que trabalha as dimensões de conhecimento tácito e explícito, com base nos processos de socialização, externalização, combinação e internalização.
Pauli e Sell (2019)	O questionário da <i>Asian Productivity Organization (APO)</i> foi elaborado por <i>experts</i> de uma organização asiática, que consiste em avaliar a maturidade em GC dividindo a avaliação em sete categorias. As perguntas tem determinada pontuação, que ao final determina em qual dos cinco níveis está a organização. Por meio desse resultado, é possível direcionar as melhorias da organização conforme a necessidade de cada categoria dentro dos processos de conhecimento.
Ziviani et. al. (2014)	O diagnóstico de Bukowitz e Williams oferece uma base que possibilita pensar sobre o processo de GC junto com um guia para executar as ideias. Esse diagnóstico divide-se em tático e estratégico no que tange aos processos de GC, onde o tático tem as categorias de obter, utilizar, aprender e contribuir, enquanto o estratégico tem as categorias avaliar, construir/manter, descartar.
Arias-Pérez e Durango-Yepes (2014)	Desenvolveram, por meio de questionário, um modelo de maturidade que integra as perspectivas de GC: funcionalista e interpretativa; além disso, abrange ainda quatro áreas-chave: Organização e Pessoas, Processos, Tecnologia e Interpretação e uma escala de maturidade. Quanto ao aspecto metodológico, a análise Clúster permitiu estabelecer as gamas dos cinco graus de maturidade: Inicial, consciência, definido, gerenciado e otimizado.

Tendo em vista que em três dos seis estudos analisados foi identificada a criação do questionário pelos autores do artigo, foi possível perceber então quatro modos de analisar a maturidade em GC: 1) criar um questionário conforme necessidade da organização e submeter à avaliação de especialistas antes da aplicação; 2) análise dos resultados do questionário com base no modelo de Nonaka e Takeuchi; 3) o modelo da *Asian Productivity Organization (APO)*; e 4) o modelo de Bukowitz e Williams.

A revisão narrativa de literatura também encontrou os métodos supracitados, e além deles, foi encontrado nas pesquisas de Junior e Marinho (2018); Braun e Mueller (2014); Mallmann (2012) e Teixeira et al. (2011), o método *OKA (Organizational Knowledge*

*Assessment*) para o diagnóstico em GC das organizações. Junior e Marinho (2018) explicam que o método foi desenvolvido pelo Banco Mundial, por intermédio do *World Bank Institute (WBI)*. O modelo tem como base os pilares Pessoas, Processos e Sistemas, que se dividem em 14 categorias, onde 199 questões compõem o questionário. Com base nos achados da literatura, é possível perceber que esse método se aplica, em sua maioria, a organizações públicas.

Wibowo e Waluyo (2015), estão entre os que desenvolveram um questionário que foi validado por gestores que dominam a implementação da GC; o questionário foi dividido em quatro estágios: inicial, praticado, gerenciado e continuamente desenvolvido.

Independente do modelo a ser utilizado, é importante que seja validado para garantir resultados construtivos, pois o conhecimento é um ativo de grande valor na organização e deve ser gerenciado de forma apropriada (Kulkarni & St. Louis, 2003).

## 2.6 MÉTODO APO (ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION)

A *APO (Asian Productivity Organization)* é uma organização intergovernamental que surgiu em 1961, na Ásia, para potencializar a produtividade e promover a cooperação mútua entre organizações. Essa organização contribui para o desenvolvimento sustentável das organizações por meio de serviços de consultoria e iniciativas inteligentes na indústria, agricultura, serviço e setores públicos (APO, 2022).

Como forma de colocar esse objetivo em prática, a *APO* criou o Manual de Técnicas e Ferramentas (*Tools and Techniques Manual*) elaborado com a finalidade de providenciar um guia para as organizações que pretendem seguir uma jornada de iniciativas de GC, para identificá-la e implantá-la, desde as pequenas até as grandes organizações (Young, 2020). A Primeira versão do manual foi publicada em 2010, mas posteriormente foi perceptível a mudança constante nas práticas de GC, assim como na visão da *APO* em relação à produtividade e ao capital de conhecimento. Com isso, foi publicada a segunda versão do documento em 2020, tendo em vista as melhorias, dando destaque a sustentabilidade e geração de valor por parte das organizações, a criação da ISO 30401:2018, o avanço das tecnologias, assegurando a relevância dos recursos disponíveis no documento.

Para Young (2020), a GC é uma disciplina que se desenvolve rapidamente. Dado o aparecimento dos processos de conhecimento, métodos, ferramentas e técnicas, o manual

serve como um guia prático. O objetivo desse documento que foi desenvolvido é providenciar um método para aplicar as práticas de GC a todos que têm a intenção de implantar essas iniciativas, por meio de um modelo prático e simples de se trabalhar.

No manual da APO, são apontadas 20 ferramentas e técnicas consideradas essenciais para as práticas de GC. Segundo Young (2020), essa lista foi criada com base em uma validação feita por experts em técnicas e ferramentas de GC, que foram implementadas e obtiveram mais sucesso pelas organizações ao redor do mundo. São técnicas e ferramentas que envolvem recursos de tecnologia da informação (*IT Methods and Tools*), e as que não envolvem tecnologia da informação (*Non-IT Methods and Tools*), divididas conforme quadro da Figura 23.

**Figura 23**

*Técnicas e ferramentas abordadas no Manual da APO*

<i>Non-IT Methods and Tools</i>	<i>IT Methods and Tools</i>
1 – Tempestade de ideias ( <i>Brainstorming</i> )	11 – Nuvens de armazenamento
2 – Aprendizado e Captura de ideias	12 – Bibliotecas de documentos para gerenciamento de documentos
3 – Assistência de pares (especialistas)	13 – Bases de conhecimento
4 – Revisão de aprendizagem	14 – Blogs
5 – Revisão após a ação	15 – Serviços de rede social
6 – Contando histórias ( <i>Storytelling</i> )	16 – Comunicações por vídeo
7 – Espaços colaborativos	17 – Ferramentas de pesquisa avançada
8 – Avaliação com o questionário da APO	18 – Comunidades de conhecimento
9 – Cafés de conhecimento	19 – Intranet (quem é quem)
10 – Comunidades de prática	20 – Espaços virtuais colaborativos

Fonte: Adaptado de Young (2020).

As ferramentas são exemplificadas e descritas individualmente, como exemplos de aplicação e detalhamento sobre como utilizar a técnica; outras seis ferramentas são mencionadas no documento, chamadas de ferramentas altamente recomendadas. Além disso, o documento faz a ligação entre os métodos e ferramentas com os cinco passos do processo de GC, criando uma espécie de mapa para auxiliar na escolha da ferramenta mais apropriada para cada etapa do processo (Figura 24).

**Figura 24**

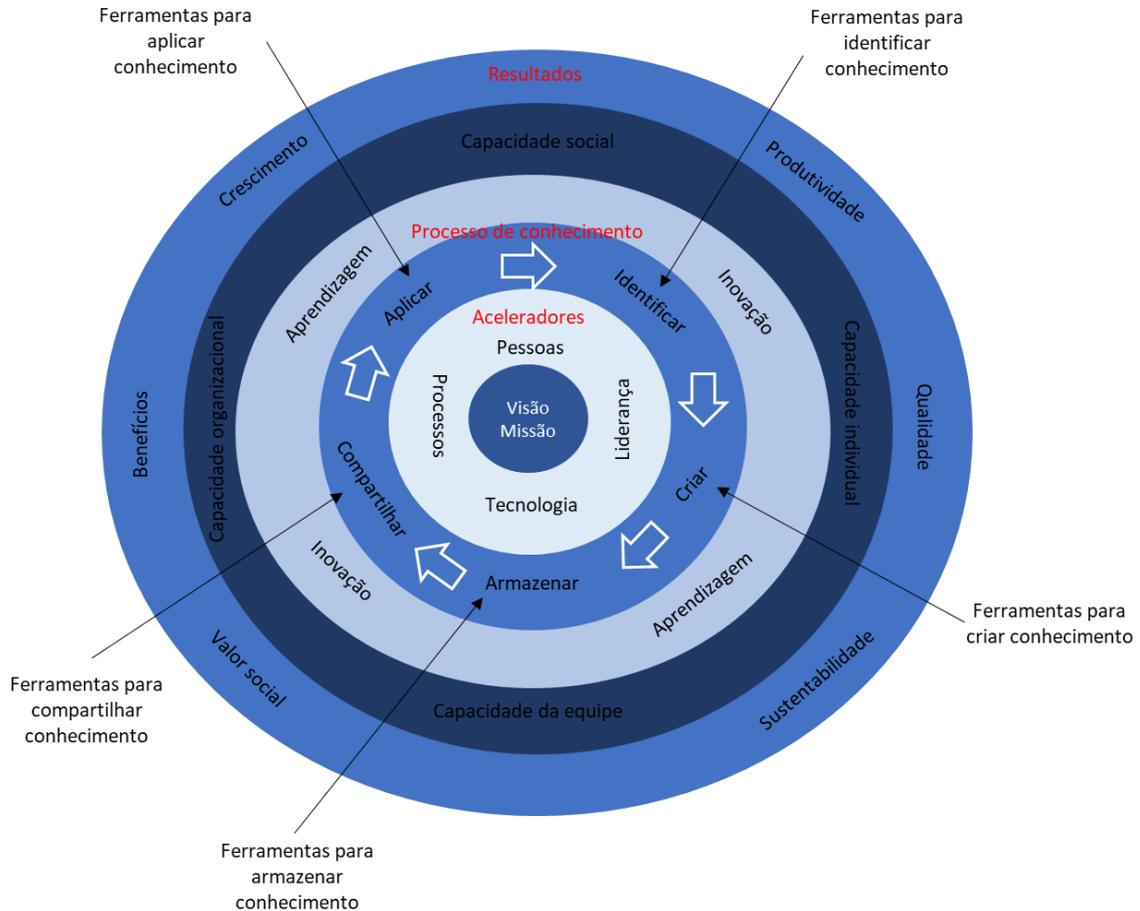
*Ligando as técnicas e ferramentas de GC aos 5 passos do processo de GC*

nº	Método/Técnica	Identificação	Criação	Armazenamento	Compartilhamento	Aplicação
1	<i>Brainstorming</i> (tempestade de ideias)		X			
2	Capturas de ideias e aprendizagem		X			
3	Assistência de pares				X	X
4	Revisões de aprendizagem		X	X	X	
5	Revisões após a ação		X	X	X	
6	<i>Storytelling</i> (narrativa)				X	
7	Espaços de trabalho colaborativos		X		X	X
8	Ferramenta de avaliação de conhecimento APO	X				
9	Cafés de conhecimento	X	X	X	X	X
10	Comunidades de Prática	X	X	X	X	X
11	Armazenamento em nuvem	X	X	X	X	X
12	Biblioteca de documentos			X	X	X
13	Bases de conhecimento (intranet, sites)		X	X	X	X
14	<i>Blogs</i>		X	X	X	X
15	Serviços de rede social				X	
16	Comunicações por vídeo e seminários via web		X	X	X	
17	Ferramentas de pesquisa avançada	X	X			X
18	Comunidades de conhecimento	X	X	X	X	X
19	Localizados de <i>experts</i> (quem é quem)	X	X	X	X	X
20	Espaços virtuais colaborativos	X	X	X	X	X
21	Plano de competências de colaboradores					X
22	Mapeamento de conhecimento	X				
23	Modelo de maturidade de gestão do conhecimento	X				
24	Mentorias	X	X		X	X
25	Portais de conhecimento		X		X	X
26	Compartilhamento de vídeos		X		X	

Fonte: Adaptado de Young (2020).

Os cinco passos do processo de GC observados na Figura 25 têm como impulsionadores: os norteadores estratégicos, pessoas, liderança, processos e tecnologias. Com o processo de GC, é possível obter aprendizagem, inovação, capacitação pessoal e organizacional, que resultarão em crescimento organizacional, qualidade, produtividade, sustentabilidade e valores.

**Figura 25**  
*Estrutura da GC conforme APO*



Fonte: Adaptado de Young (2020).

Para a organização desenvolvedora da ferramenta, é importante que, antes de criar iniciativas que fomentem as práticas de GC, é importante conhecer em que nível está, para identificar os pontos que precisam ser melhorados, assim como seus pontos fortes. Dessa forma, é possível focar nas práticas que se encaixam na sua real necessidade.

É necessário então que as organizações entendam os seus norteadores estratégicos (missão, visão e valores), para que seja possível desenvolver um método que esteja alinhado à sua estratégia. Pode-se perceber na estrutura da Figura 25 que esses norteadores são o passo inicial desse *Framework* da GC, pois é necessário conhecer a organização para poder avaliar suas características. A partir disso, os cinco passos para o processo de GC trarão resultados com foco em melhoria, aprendizagem e inovação, direcionando a organização para o desenvolvimento esperado (Young, 2020).

Para compreender a utilização do *Framework APO* nas organizações, foi realizada uma revisão bibliográfica narrativa que apontou diferentes resultados e aplicações, destacando assim a interdisciplinaridade da ferramenta e sua combinação com os métodos de implantação, como mostra a Figura 26.

**Figura 26**

*Resultados encontrados na literatura com a aplicação do APO Framework*

Autor	País	Pontuação/Nível de GC	Resultados/ Conclusão
Yosua e Tjakraatmadja (2015)	Indonésia	101 pontos; iniciação	Era esperado que a organização alcançasse 182 pontos, que indicaria "refinamento". Foi observado que, ao serem revisadas as pontuações isoladas de cada categoria, eram mais baixas do que o esperado. Assim, foram identificadas oportunidades de melhorias e elaborado um plano de implementação que consistiu em: 1) reter conhecimento para que seja compartilhado entre os colaboradores; 2) Manter a equipe atualizada em questões de conhecimento, para facilitar a resolução de problemas; 3) Reter o conhecimento crítico para não perder competitividade e capturar conhecimento especializado.
Abu Naser, Al Shobaki e Abu Amuna (2016)	Palestina	122,91 pontos; iniciação	Os autores não apresentaram um plano de implementação, dessa forma, o estudo mostra a descoberta dos graus de GC das instituições. A GC contribui para a alta performance, e as instituições de ensino superior têm um nível de maturidade maior do que as escolas intermediárias; o que se sugere é que haja mais interações entre esses tipos de instituições, inclusive no compartilhamento de conhecimento.
Baskara, Kurniawati e Athari (2021)	Indonésia	158,65 pontos; refinamento	A partir da aplicação do método, foram identificadas as melhores ferramentas que impulsionem as oportunidades de melhorias encontradas com a aplicação do questionário, foram elas: cafés de conhecimento, revisões após a ação, comunidades de prática e portal do conhecimento. Foi desenvolvido também um programa para a implementação.
Loth et al. (2019)	Brasil	101 pontos; iniciação	A partir das forças e oportunidades de melhoria levantadas por meio da análise de conteúdo, foi elaborado um caso de negócios. Depois, foi proposta uma estratégia de GC para a organização.

			Foram propostas as técnicas e ferramentas de GC que se adequavam aos objetivos do caso de negócios; além disso, foi lançado um desafio para os mestrandos e doutorandos de um programa de pós-graduação para que propusessem métodos e técnicas de GC para o estudo dos autores. A realização das etapas do trabalho evidenciou a aderência do APO Framework como instrumento para implantar a GC.
Tonial, Fraga, Alviero, Soares e Selig (2019)	Brasil	165 pontos; refinamento	Os resultados obtidos por meio do framework APO foram complementados com entrevistas, que deram ênfase aos números mostrados. As entrevistas possibilitaram a identificação de algumas ferramentas e a opinião dos colaboradores a respeito dos recursos que a organização oferece. Não foi proposto modelos de GC para implantação.
Nourbakhsh et al. (2018)	Província de QOM, Irã	84,47; Iniciação	Foram propostas medidas para desenvolver a GC: - Comprometimento por parte da alta gestão para dar suporte à GC; Mudar a percepção dos colaboradores em relação à GC; reunir equipes de diferentes áreas para compartilhar conhecimento; Treinamentos; encorajar o compartilhamento de conhecimento; criar infraestrutura de T.I que vão de encontro às estratégias da organização.

Na Figura 26, é possível perceber que são usados diferentes modelos de análise da ferramenta, embora o modelo seja o mesmo. A forma de avaliação desenvolvida pela APO para avaliar o grau de maturidade em GC das organizações está no item 3.3.1 deste estudo. Com base nos resultados encontrados nas publicações dos autores supracitados no quadro, o instrumento permite a visualização de oportunidades de melhorias nos processos de conhecimento e criação de ações que desenvolvem o conhecimento na organização.

As intenções que levam as organizações a avaliarem a maturidade em GC na organização são variáveis; Yosua e Tjakraatmadja (2015) desenvolveram seu estudo em uma indústria aeroespacial, onde a organização deveria preparar suas competências de capital humano para o desenvolvimento de novos produtos. Já Abu Naser et al. (2016) desenvolveram um estudo para medir a maturidade em GC em instituições de ensino superior,

e determinar a influência da GC na alta performance, além de comparar os graus de maturidade em GC entre diferentes instituições.

A perda de funcionários em massa pode resultar em perda de conhecimento (Liandi Baskara et al., 2021). Por isso, os autores aplicaram a avaliação do modelo *APO* a fim de analisar a atual situação em relação ao nível de GC da organização e quais programas poderiam melhorá-lo. Os autores salientam que as demissões causaram problemas à organização, e que eles precisavam tomar algumas ações para ganhar competitividade.

Loth et al. (2019) buscaram, por meio da aplicação do *APO Framework*, explorar o assunto GC e Startups, que segundo eles ainda são pouco explorados. Assim, os autores buscaram demonstrar o processo da aplicação desse instrumento em uma organização do ramo de tecnologia. Tonial et al. (2019) buscou explorar conceitos de GC e utilizou o modelo *APO* juntamente com outros métodos para avaliar a maturidade em GC de uma indústria de papel e celulose. Em seu estudo, ele menciona por meio da bibliografia que não existem estudos suficientes que aplicam modelos de avaliação de GC, justificando a relevância da busca do desenvolvimento dessas pesquisas.

Além de indústrias e serviços, instituições financeiras utilizam do modelo *APO*, como identificado no estudo de Nourbakhsh et al. (2018), que realizaram o estudo em um banco da província de Qom.

Com isso, pode-se perceber a importância de as organizações buscarem por um modelo de avaliação de GC, que poderá ser um norteador para a implementação de ações que vão desenvolver e melhorar os seus ativos de conhecimento por meio do uso de técnicas e ferramentas.

## 2.7 FERRAMENTAS E TÉCNICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para desenvolver a GC, são aplicados métodos e técnicas que permitem a sua prática. A *APO* elaborou seu manual para facilitar a compreensão das técnicas e ferramentas, permitindo que as organizações o utilizem para implantar as que forem mais aplicáveis a cada negócio, trazendo assim uma lista de técnicas e ferramentas de GC. A Figura 27 apresenta uma breve descrição de cada uma delas, segundo Young (2020). As primeiras 20 ferramentas consistem na aplicação em organizações que estão em fase de iniciação, e as últimas seis, ocorrem após a iniciação das práticas de GC.

**Figura 27**  
*Ferramentas e Técnicas de GC segundo APO*

Método/Técnica	Características e aplicação
<i>Brainstorming</i> (tempestade de ideias)	Vista como uma forma simples de se gerarem novas ideias, onde as pessoas podem expressar suas opiniões, incluem duas fases onde na primeira as pessoas concordam com as colocações, e na segunda elas discordam de forma construtiva, visando o desenvolvimento da ideia. Pode ser aplicado nos mais diversos ambientes para várias finalidades. Pode-se focar na quantidade de ideias a ser geradas. É necessário que todos saibam os objetivos e o problema em questão para que a troca de ideias seja produtiva. Assim, os membros do grupo podem escrever todas as ideias para, posteriormente, serem avaliadas.
Capturas de ideias e aprendizagem	É, literalmente, uma forma de capturar as ideias e aprendizagens que vão surgindo. São um guia sobre como realizar determinada atividade. Consiste em registrar e documentar as atividades para novas ideias e projetos fiquem explícitos, facilitando a aprendizagem e disciplinando as pessoas a organizarem seus registros. As ferramentas de trabalho como computadores, <i>e-mails</i> , <i>websites</i> e redes/grupos facilitam esse processo.
Assistência de pares	Quando uma equipe necessita de ajuda, pode chamar por experts em determinado assunto, que podem ajudar a desenvolver parte do projeto. São feitas reuniões cujo tempo depende da complexidade, que podem durar o decorrer de dois dias. Isso possibilita que a equipe torne suas ideias explícitas, sendo mais fácil identificar limitações e desenvolver o trabalho. É preciso identificar e selecionar pessoas pontuais para dar a assistência.
Revisões de aprendizagem	São formas de identificar aprendizagens no decorrer da execução de um projeto. É contínuo, e pode ser feita em pequenas partes do projeto conforme se desenvolve. Dessa forma, é possível aprender com os sucessos e as falhas antes que o projeto termine. Feitos por meio de reuniões onde um facilitador pode apontar as questões relevantes para aprendizado, divididas em introdução, aprendizado, discussão, rodízio de grupos e discussão final.
Revisões após a ação	Técnica utilizada para evoluir por meio dos aprendizados obtidos ao fim de um projeto. É feita em forma de uma conversa informal, com a presença dos principais membros do projeto, onde se pode discutir abertamente sobre as oportunidades de melhoria; o enfoque não é levantar pontos negativos por si só, mas repensar todo o percurso e pontuar os sucessos e onde se pode evoluir.
<i>Storytelling</i> (narrativa)	É, literalmente, contar uma história. Auxilia muito no compartilhamento de conhecimento tácito, pois consiste em contar as experiências para que outras pessoas possam. Pode ser praticado em forma de palestras ou outra que tenha como foco conversar com outras pessoas a fim de compartilhar suas vivências sobre algum conceito.
Espaços de trabalho colaborativos	Consiste em desenhar espaços de trabalho que permitam a fluidez da criação e comunicação. Neste caso, trata-se de uma ferramenta que tem foco no espaço físico, onde dependendo do objetivo da equipe, pode-se criar um

	espaço que seja vantajoso para a troca de ideias e engajamento das equipes.
Ferramenta de avaliação de conhecimento <i>APO</i>	É um instrumento capaz de avaliar a maturidade em GC da organização, e a partir disso, sugerir o uso das melhores ferramentas para desenvolver algum ponto na organização. Por meio dos critérios de pontuação obtidos pelas respostas dos questionários, é possível realizar um diagnóstico onde a menor pontuação significa a área que necessita maior atenção para ser desenvolvida. A pontuação geral indica o nível de maturidade em GC da organização.
Cafés de conhecimento	Um meio de possibilitar que as pessoas expressem suas opiniões de forma mais espontânea. O objetivo dessa ferramenta é levantar ideias e reflexões sobre os mais variados assuntos, sem que as pessoas fiquem sob pressão para fornecer algum resultado.
Comunidades de Prática	Consiste em um grupo que cria uma identidade baseada em algum domínio ou interesse em comum, e que compartilha desse conhecimento. Para organizações, pode ser uma importante ferramenta, capaz de desenvolver novas habilidades e treinar pessoas sem grandes investimentos.
Armazenamento em nuvem	Trata de salvar as informações relevantes da organização para que não se perca. Contribui para o processo de armazenamento de conhecimento, retendo as informações para que elas estejam disponíveis com o passar do tempo.
Biblioteca de documentos	Possibilita o gerenciamento e organização de informações. É necessário encontrar um sistema para a criação dessa biblioteca, e assim criar um repositório com documentos importantes. Pode conter formatos variados de documentos que venham a contribuir para a criação de conhecimento em determinada área.
Bases de conhecimento (intranet, sites)	Utilizados com enfoque nas principais áreas da organização que deve ter o conhecimento expandido por meio do compartilhamento das informações. Deve ser uma estrutura onde se pode compartilhar textos e materiais relevantes, editar e interagir.
<i>Blogs</i>	É uma ferramenta que consiste em abordar um assunto de forma linear, com pequenos textos, vídeos ou outras formas de publicação. Deve ter um objetivo e ser escrito por uma única pessoa, ou uma pequena equipe. Permitir comentários e discussões pode trazer compartilhamento e desenvolvimento de novas ideias.
Serviços de rede social	São redes onde se pode compartilhar informações e experiências. Cada uma delas tem seu formato e seus objetivos, por isso é necessário que se saiba para que fim as redes serão utilizadas. Como exemplo, tem-se o LinkedIn, utilizado para fins profissionais, para compartilhar experiências e oportunidades.
Comunicações por vídeo e seminários via web	Apresentações, palestra ou outros eventos que têm como característica a transmissão online, onde várias pessoas de diferentes lugares podem se comunicar. Feitas por meio de ferramentas como Zoom e Google Meet, permitem a troca de informações em tempo real entre todos os participantes, sem precisar estarem no mesmo lugar.
Ferramentas de pesquisa avançada	São macetes e comandos que podem auxiliar as pessoas a obterem resultados de pesquisa mais assertivos, como termos precisos, inclusão/exclusão de palavras, etc.

Comunidades de conhecimento	Grupos que, juntos, agem de forma inovadora para desenvolver novas ideias e disseminar conhecimento. Formado por membros do mesmo segmento industrial, ou de segmentos diferentes que compartilham o mesmo interesse. Esses grupos permitem o aumento do <i>network</i> e resolução de problemas comuns entre organizações.
Localizador de <i>experts</i> (quem é quem)	Ferramenta utilizada para conectar as equipes e facilitar a busca por alguém que tenha um conhecimento específico quando se precisa de ajuda, como uma rede interna ou banco de dados onde se possa consultar os membros dos setores.
Espaços virtuais colaborativos	Permitem a troca de informações de forma remota, onde as pessoas podem acessar de qualquer lugar. Consiste no compartilhamento e edição de trabalhos feitos em equipe, reuniões e interações constantes por meio de ferramentas virtuais.
Plano de competências de colaboradores	É uma ferramenta que visa o desenvolvimento dos colaboradores. Permite aos gestores avaliar e desenvolver as competências necessárias para criar conhecimento crítico na organização, assim como bonificar e reconhecer o bom desempenho da equipe.
Mapeamento de conhecimento	Utilizado para mapear os recursos de conhecimento da organização e suas equipes. Permite identificar e classificar esses recursos a fim de destacar os pontos fortes e verificar as oportunidades de melhoria.
Modelo de maturidade de GC	Permitem que a organização otimize a implantação da GC e seus recursos de conhecimento de forma detalhada. É uma forma de identificar os padrões já obtidos, e o nível de maturidade atual da organização.
Mentorias	Processo em que um membro experiente da organização pode desenvolver as habilidades e competências de outros colegas, como um CEO desenvolvendo gerentes, por exemplo. Por meio das experiências e atividades que um membro superior desenvolve, o conhecimento pode ser compartilhado.
Portais de conhecimento	Elemento estratégico onde se concentram os conhecimentos chave das importantes áreas da organização. Desenhado para localizar facilmente as pessoas competentes e informações relevantes para realizar determinadas atividades.
Compartilhamento de vídeos	Consiste em apresentar um conteúdo em forma de vídeos para compartilhar com um grupo específico ou torna-lo público. Nas organizações, pode servir de instruções para algumas atividades e informações institucionais.

Fonte: Young (2020).

Essas ferramentas devem ser utilizadas em prol da construção de uma sistemática que possa desenvolver os colaboradores e contribuir estrategicamente para a organização; para Bergeron (2003), às vezes há uma certa dificuldade em compreender as definições de GC para que se possa utilizar de suas técnicas e ferramentas de forma eficaz. Mas para o autor, gerir conhecimento é, fundamentalmente, utilizar os ativos de conhecimento e informações para gerar vantagem competitiva.

Para isso, é necessário entender os processos e como o conhecimento acontece a partir das pessoas. Reis (2016) buscou, antes de aplicar alguma técnica ou ferramenta de GC, compreender como o conhecimento é desenvolvido, visando a importância das pessoas e do compartilhamento de conhecimento para as estratégias de GC. A autora buscou identificar e criar uma sistematização de recursos que vão além da comunicação, mas que contribuem para todo o processo de criação do conhecimento, inclusive o compartilhamento.

A fim de exemplificar de que forma as técnicas e ferramentas de GC podem contribuir para estruturar as organizações, Silva (2011) desenvolveu, após suas análises de pesquisa, uma proposta de diretrizes para o desenvolvimento da GC por meio de comunidades de prática, levando em conta a estrutura e as práticas das organizações estudadas. Já Oliveira (2012), buscou identificar de que forma os blogs internos podem potencializar a GC.

No entanto, é necessário que as organizações forneçam a estrutura e deem espaço para que as pessoas possam utilizar dessas ferramentas. Não basta implantar os meios tecnológicos para o compartilhamento de informações; é preciso ter objetivos definidos e preparar as pessoas para que tenham ciência da importância do conhecimento e da utilização dos recursos de forma adequada (Oliveira, 2012).

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

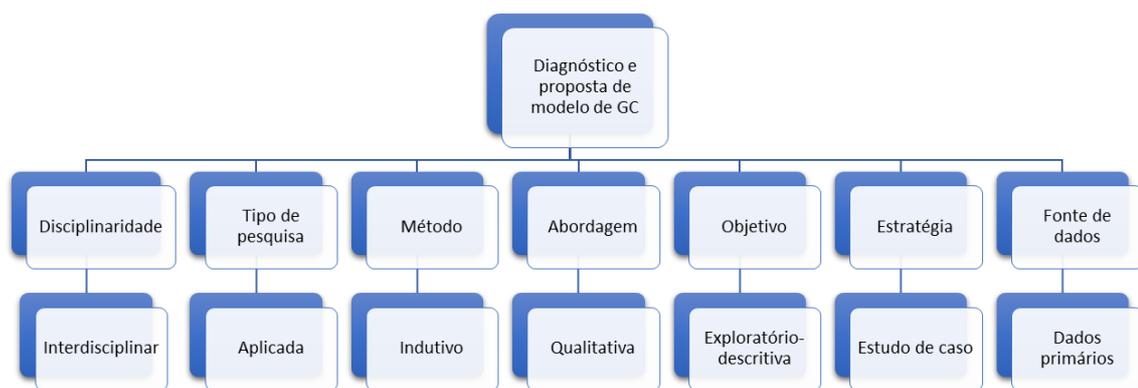
A importância dos procedimentos de pesquisa está na estruturação das etapas de como a pesquisa será desenvolvida. Para Yin (2001), definir essa etapa é a parte mais importante para o desenvolvimento de um trabalho.

#### 3.1. ABORDAGEM, OBJETIVOS, PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Esta dissertação trata-se de uma pesquisa de caráter interdisciplinar, cujas características podem ser observadas na Figura 28.

**Figura 28**

*Métodos utilizados para a construção da pesquisa*



É uma pesquisa de natureza aplicada onde, para Prodanov e Freitas (2013), cujo conhecimento gera uma atuação para resolução de um problema prático. Se caracteriza como qualitativa por se tratar do estudo de um fenômeno; o presente estudo trata do entendimento e aplicação da GC em determinada organização. Para Pereira, Shitsuka, Parreira e Shitsuka (2018) no método qualitativo a interpretação e as opiniões do pesquisador sobre o estudo são importantes.

Enquanto o quantitativo é utilizado para obter um número exato, como as médias das questões a serem avaliadas e o grau de maturidade da organização, o qualitativo buscou compreender a percepção da GC por parte dos gestores da organização. Sampieri et al. (2013) ainda caracterizam que o método qualitativo utiliza procedimentos padronizados e objetivos para a obtenção dos dados. É importante que estes sejam validados e aceitos pela comunidade científica.

É uma pesquisa descritiva, pois é preciso descrever as características de determinado fenômeno. Ela visa observar a ocorrência de um fenômeno e registrá-lo conforme ele é, sem modificar os dados obtidos, envolvendo uma técnica de coleta de dados pré-definida (Prodanov & Freitas, 2013). Os dados foram coletados por meio de questionário definido pelo modelo *APO* com perguntas objetivas. Além disso, os gestores participaram de entrevista para que fosse possível qualificar o resultado obtido na pontuação do questionário, enfatizando assim a relevância da proposta de GC apresentada à organização.

Como o presente estudo buscou avaliar o grau de maturidade em GC da organização, foi utilizado o método indutivo. Esse tem como característica a generalização; por meio da observação de um fato ou fenômeno que se deseja conhecer, este é levado a uma comparação com a finalidade de descobrir as relações existentes entre eles (Gil, 2008; Prodanov & Freitas, 2013). Esse método explora e descreve o fato estudado, contendo o ponto de vista e as conclusões do pesquisador ao avaliar determinados fenômenos (Sampieri et al., 2013).

Caracteriza-se como estudo de caso, onde houve o levantamento de dados para avaliação e diagnóstico, que para Prodanov e Freitas (2013) proporciona um conhecimento direto da realidade. Para os autores, o estudo de caso consiste na coleta e análise de informações da população estudada para identificar aspectos variados que atendam ao objetivo da pesquisa. Entende-se como um meio de investigação de uma comunidade, grupo ou indivíduo e pode ser qualitativa e/ou quantitativa (Prodanov & Freitas, 2013).

Para Yin (2001), o estudo de caso contribui para a compreensão de fenômenos que ocorrem em ambientes organizacionais. Utiliza-se dessa estratégia para examinar acontecimentos, mas sem manipular comportamentos relevantes. Quanto aos dados a serem utilizados para a construção deste estudo, foram utilizados dados primários, obtidos por meio da coleta para a construção do trabalho.

Para Marconi e Lakatos (2003) a escolha dos procedimentos metodológicos depende do objeto de pesquisa, das pessoas envolvidas, recursos e outros elementos. Essa seleção depende do problema a ser estudado.

### 3.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Nesta seção serão apresentadas as características do estudo, do objeto de pesquisa, a população e os critérios utilizados. Cabe ressaltar que o delineamento deste estudo foi

caracterizado por trabalhos encontrados na literatura que abordam a GC e sua importância para as organizações, maturidade em GC e desenvolvimento organizacional. Assim, não teve o intuito de analisar e apresentar todas as ferramentas de maturidade em GC existentes. Esta pesquisa limita-se a avaliar o nível de maturidade em GC de uma indústria de plásticos para elaboração de uma proposta do uso de técnicas e ferramentas para o desenvolvimento da organização e seus processos.

A proposta aqui apresentada cabe à organização objeto deste estudo, feita conforme as necessidades apresentadas pelo diagnóstico e entrevista com os gestores. Importante salientar que a proposta é composta por um conjunto de técnicas e ferramentas trazidas pela APO, mas não contempla todas as técnicas e ferramentas citadas por Young (2020), visto que essas foram selecionadas conforme necessidade da organização estudada, apontada pela avaliação e pelas entrevistas realizadas.

### **3.2.1 Descrição do local e população em estudo**

A pesquisa foi aplicada em uma indústria de plásticos de médio porte situada no sul de Santa Catarina, que fabrica artefatos de material plástico para uso doméstico. Para o SEBRAE (2018), baseado no número de funcionários, o porte da organização pode ser classificado como médio quando se tem entre 100 e 499 colaboradores.

A relevância do setor plástico torna-se evidente, sendo que o Sul de Santa Catarina é a terceira região do país que mais concentra indústrias de transformações de plástico, nos mais diversos produtos. Segundo Schlickmann (2013), o surgimento dessas indústrias vem de 1970 com o acúmulo de capitais de pequenos produtores nas regiões do interior. Além de três empresas líderes, outras 64 disputam uma parcela de participação no mercado. O autor destaca os cenários favoráveis que, a partir da década de 60, colocaram o estado em uma boa situação no que tange ao setor plástico.

A indústria de transformação de plástico soma cerca de 343,9 mil empregos, estando entre os 10 setores que mais empregam na indústria de transformação no país (ABIPLAST, 2022). Segundo o panorama da ABIPLAST, o faturamento em 2022 foi estimado em 117,5 bilhões de reais, com 11,3 mil empresas registradas até 2021. Santa Catarina, por sua vez, é o segundo polo do setor no país, com mais de mil empresas instaladas.

Para participar da pesquisa, é necessário que os colaboradores atendam a algumas premissas definidas pela ferramenta escolhida para a análise, que serão apresentadas nos próximos tópicos.

### 3.2.2 Cálculo do tamanho de amostra e processo de amostragem

A amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo (Marconi & Lakatos, 2003, p. 163). O tamanho da população para responder ao questionário da APO foi de 74 funcionários, e o tamanho mínimo da amostra, para esse questionário, foi obtido utilizando-se as fórmulas propostas por Barbetta (2006, p. 172-173):

$$n_0 = \frac{z_{\alpha}^2 \times \pi \times (1 - \pi)}{E_0^2}$$

$$n = \frac{N \times n_0}{N + n_0}$$

Em que,  $z$  (1,96) refere-se a estatística normal padronizada bilateral atrelada ao valor de  $\alpha$  (0,05);  $\pi$  (0,50) é o valor que maximiza o tamanho da amostra;  $E_0$  (0,05) trata-se do erro amostral máximo tolerável;  $N$  (74) trata-se da população a ser amostrada; e  $n$  refere-se ao tamanho mínimo da amostra, que resultou em 63 colaboradores.

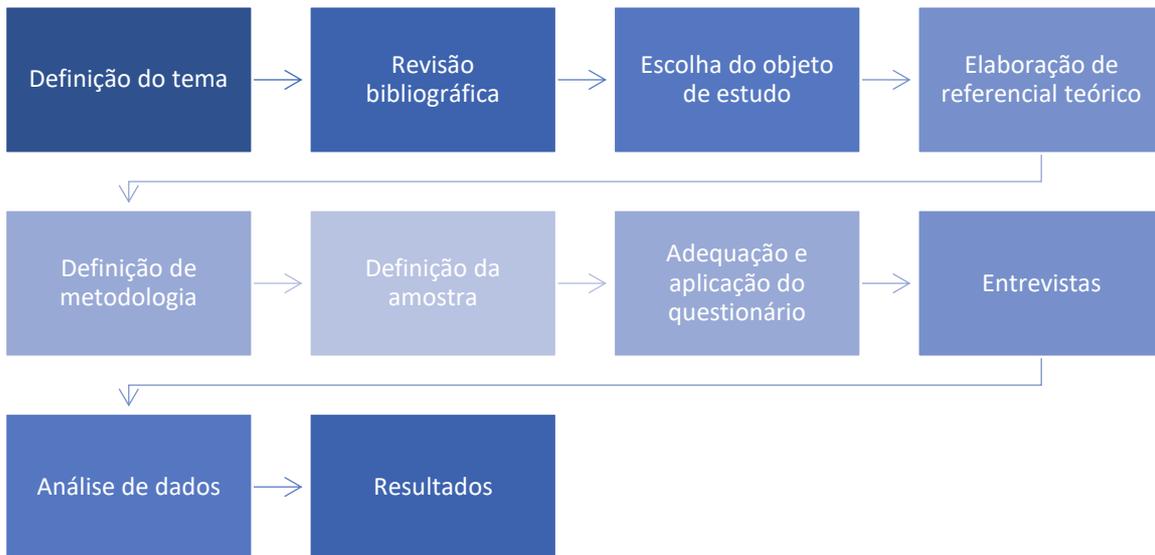
Já para participar da entrevista, a amostra foi correspondente aos cinco gestores que atuam na organização. E para a parte quantitativa da pesquisa a população foi selecionada com base nas definições do instrumento da APO.

### 3.2.3 Etapas da Pesquisa

A pesquisa parte da definição de um tema a ser estudado a partir de uma revisão bibliográfica que iniciou por meio de livros cujos autores são clássicos em relação ao tema, para que fosse possível se apropriar do assunto e elaborar a proposta de pesquisa. Em seguida, foi definido o objeto de estudo onde foi aplicada esta pesquisa, para que fosse possível delimitar as buscas pelo segmento de interesse do presente trabalho.

Para compor o referencial teórico, foram desenvolvidas revisões bibliográficas integrativas, que se encontram na seção dois desta dissertação. Esse tipo de revisão, para Botelho et al. (2011, p. 122) “permite ao pesquisador aproximar-se da problemática que deseja apreciar, traçando um panorama sobre a sua produção científica, de forma que possa conhecer a evolução do tema ao longo do tempo”. Além disso, foi utilizada a revisão narrativa para se ter um entendimento e sintetizar assuntos relacionados ao tema principal desta dissertação. A revisão narrativa é um meio tradicional de busca de um assunto específico (Botelho et al., 2011), visto como qualitativo e mais aberto, onde o pesquisador pode selecionar os estudos conforme sua própria orientação, sem definir um único critério de busca. É importante para análise dos temas, aprofundamento e síntese dos assuntos encontrados (Ribeiro, 2014). As etapas do desenvolvimento desta dissertação podem ser observadas na Figura 29.

**Figura 29**  
*Etapas da Pesquisa*



Para isso, foram definidos os aspectos metodológicos da pesquisa, para atribuir suas características e processo de coleta de dados. Foi feita a definição da amostra participante do estudo (questionário e entrevistas), e a tradução da ferramenta a ser utilizada, pois trata-se de um questionário publicado em inglês no site da APO. Para garantir a coerência da tradução, o instrumento foi traduzido por duas pessoas que têm domínio da língua inglesa, tanto na fala quanto na escrita, sendo uma delas professora de letras. Ainda para verificar a coerência na tradução, foi levado em conta a tradução apresentada por Batista (2012) em sua obra, que embora tenha dado enfoque na administração pública, apresentou semelhança nos termos. Com a tradução do questionário, foi possível iniciar a coleta de dados.

### 3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

O processo de coleta de dados, após a definição da amostra, se deu por meio da aplicação de questionário (Anexo 1) por meio do *Google Forms*. O questionário é uma série de perguntas a serem respondidas por escrito pelo respondente (Prodanov & Freitas, 2013). As perguntas foram definidas pelo modelo da APO, e tratam de questões voltadas ao conhecimento, processos de conhecimento e infraestrutura de GC, conforme explica o item 3.3.1 deste trabalho. São perguntas objetivas e de múltipla escolha, onde é possível selecionar uma resposta dentre as alternativas apresentadas (Prodanov & Freitas, 2013). A forma de

respostas é apresentada na forma de escala Likert, onde o respondente poderá assinalar uma alternativa, que contém uma pontuação entre 1 e 5, onde:

- 1 – Muito ruim;
- 2 – Ruim;
- 3 – Adequado;
- 4 – Bom;
- 5 – Muito bom.

Antes disso, o questionário apresentou questões para levantamento do perfil demográfico: setor, cargo, idade, gênero, tempo de empresa e escolaridade. Sua estrutura foi dividida em blocos temáticos: primeiro o bloco de perguntas para levantamento de dados do perfil dos respondentes, e em seguida, 7 blocos que correspondem às categorias a serem analisadas pelo método da *APO*, conforme descrito no item 3.3.2 deste capítulo. No período entre janeiro e abril foi aplicado o questionário da *APO*.

A segunda etapa da pesquisa, após obtenção do nível de maturidade em GC da organização, ocorreu em julho de 2023 e contou com entrevistas semiestruturadas com os gestores das áreas para identificar a percepção dos gestores em relação às oportunidades de melhoria apontadas pelo resultado da avaliação do nível de maturidade em GC. A entrevista semiestruturada é quando há um roteiro de perguntas estabelecido, mas o pesquisador pode fazer perguntas além do que está no roteiro, tendo assim mais liberdade para explorar (Prodanov & Freitas, 2013).

O roteiro de entrevistas (Apêndice 4) foi elaborado pelos autores, de acordo com o objetivo do modelo aplicado e do presente estudo, com vista às menores pontuações que as questões do questionário do modelo da *APO* apresentaram, pois essas mostraram os pontos de melhoria a serem estudados e desenvolvidos na organização. A aplicação das entrevistas se deu de forma presencial onde, após aceite em participar da entrevista, foram gravadas e posteriormente transcritas pelo Google Documentos, e analisadas por meio de um *software* para a análise qualitativa dos dados. Antes da aplicação das entrevistas, foi feito o pré-teste que, para Prodanov e Freitas (2013, p. 106), “refere-se ao teste do questionário (entrevista) em uma pequena amostra de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais”; com ele, constatou-se que as perguntas ficaram compreensíveis e que atenderiam ao objetivo do trabalho.

### 3.3.1 Seleção do modelo para avaliar a maturidade da GC na organização

A literatura apresentou nos tópicos anteriores algumas formas de se medir a GC. Foi possível encontrar, inclusive, casos em que a avaliação se deu por meio de um modelo em que os próprios pesquisadores desenvolveram seus questionários, mas que, de qualquer forma, deveriam ser validados. Para Kulkarni e Louis (2003), não há um modelo padrão para se avaliar em qual nível de GC as organizações se encontram; dessa forma, para o seguinte estudo, foram considerados alguns fatores para a escolha do modelo a ser utilizado, conforme Figura 30.

**Figura 30**

*Componentes necessários para a aplicação do modelo de avaliação de GC desta pesquisa*



Partindo da ideia apresentada por Kulkarni e St. Louis (2003) de que é importante que a avaliação da GC nas organizações seja feita por meios validados, buscou-se por um modelo que já estivesse construído e com informações completas para sua aplicação.

Como critérios de escolha, foram considerados: modelos aplicáveis a organizações (de preferência indústrias); que permitem avaliar diversas áreas na organização; que resultasse em uma pontuação, para que se possa trabalhar em possíveis melhorias; que oferecesse um conjunto de técnicas e ferramentas que possam ser propostas conforme o resultado da avaliação. Além disso, buscou-se por um instrumento onde suas categorias considerassem

organizações de todos os níveis e que ainda não têm a GC implantada, pois alguns modelos podem ser direcionados para organizações que já implantam a GC, como é o caso do estudo de Ziviani (2014), onde as organizações onde se aplicaram as pesquisas já tinham certas práticas de GC. Os modelos encontrados foram avaliados em razão da sua estrutura para auxiliar na escolha do mais adequado aos objetivos deste estudo, conforme Tabela 1.

**Tabela 1**

*Análise da estrutura dos modelos encontrados*

Modelo	Questionário	Análise de domínios	Grau de maturidade	Ferramentas e técnicas
Bukowitz e Willians	X	X	X	
APO	X	X	X	X
Nonaka e Takeuchi	X	X	X	
Corrêa et al. (2022)	X	X	X	
Escrivão e Silva (2020)	X	X		
Arias-Pérez (2015)	X	X	X	

Os materiais foram analisados a fim de observar qual deles atenderia aos objetivos deste artigo. Apesar de Corrêa et al. (2022) apresentar proposta de ações após avaliação da maturidade, não são apresentadas técnicas e ferramentas que podem ser aplicadas ao contexto de outras organizações; já a APO traz em seu manual a descrição de técnicas e ferramentas que podem ser aplicadas à outras organizações, conforme seu grau de maturidade e do processo de conhecimento que se deseja aprimorar. Escrivão e Silva (2020) aplicaram o modelo em uma organização de alta tecnologia onde o conhecimento já é considerado “um recurso estratégico de grande importância” (p. 228), fato que não se sabe sobre a organização estudada nesta dissertação. Os outros modelos mencionados na Tabela 1 não apresentam um conjunto de técnicas e ferramentas para trabalhar a GC, elemento necessário aos objetivos deste estudo de caso.

Dentre os modelos encontrados na literatura, optou-se por avaliar o nível de GC da organização estudada por meio do instrumento da APO, por ser um instrumento consolidado mundialmente e por oferecer um material completo para as organizações que buscam inserir a GC em seu ambiente. Para essa pesquisa, apresentou-se como o modelo mais adequado, oferecendo um conjunto de técnicas e ferramentas que permitem, após a avaliação, montar um plano para a GC com base nas principais oportunidades de melhoria. Além disso, não se sabia se a organização já tinha contato com o tema e com as práticas antes da aplicação desse

estudo; assim, o instrumento deve remeter à uma organização que pode estar iniciando sua inserção na GC. Como afirma Young (2020), o modelo da APO providencia às pequenas e médias organizações uma forma de ingressar nas práticas de GC.

### 3.3.2 Ferramenta de Avaliação do Conhecimento da APO (*APO Knowledge Assessment Tool*)

O *APO Framework Assessment Tool* é uma ferramenta criada pela APO que consiste em um questionário de pesquisa desenvolvido para ajudar as organizações a fazer um diagnóstico para compreender a maturidade em GC das organizações (Young, 2020). O questionário (Anexo 1) da APO busca avaliar sete categorias dentro da organização a fim de obter o diagnóstico, conforme Figura 31.

**Figura 31**

*Categorias avaliadas pelo questionário da APO*

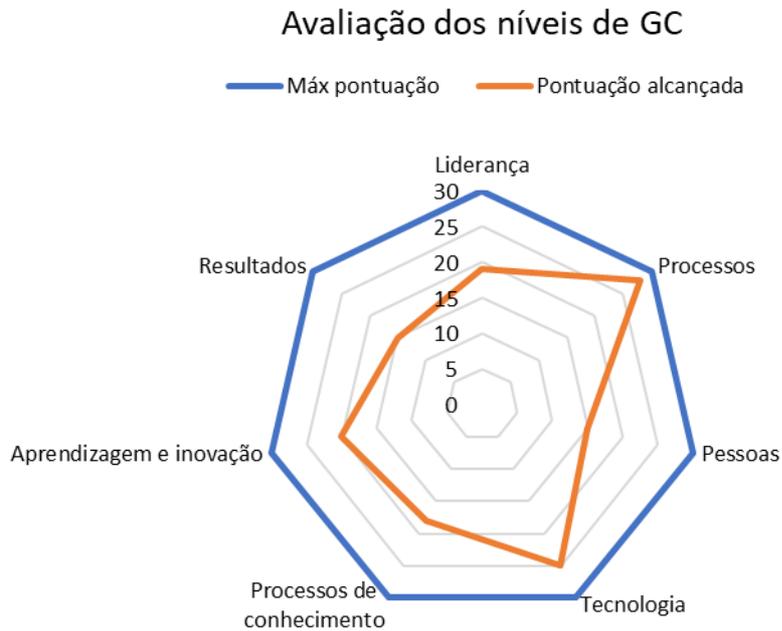
1- Liderança	Avalia a capacidade dos líderes em lidar com os desafios da GC em vários aspectos, inclusive econômicos.
2 – Processos	Busca compreender como os processos são geridos e implantados na organização.
3 – Pessoas	Avalia a capacidade da organização em criar e sustentar uma estrutura de conhecimento e aprendizagem.
4 – Tecnologia	Observa a desenvoltura da organização em criar e adquirir recursos tecnológicos em sistemas de gestão.
5 – Processos de Conhecimento	Verifica a capacidade da organização em lidar com os passos do processo de GC: Identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento.
6 – Aprendizagem e Inovação	Determina a habilidade que a organização tem de incentivar e dar suporte à inovação e aprendizagem.
7 – Resultados da GC	Identifica se a organização dá destaque e valor às pessoas e comunidade por meio do desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Fonte: APO (2022).

Cada categoria possui seis perguntas, totalizando 42 perguntas no questionário, que poderá ter uma pontuação máxima de 210 pontos. Cada categoria, portanto, poderá somar até 30 pontos. O resultado da pontuação apresentará qual categoria tem maior desenvolvimento, e quais precisam ser trabalhadas para obter desenvolvimento, sendo representadas por um gráfico de radar, a fim de tornar o resultado visível, conforme exemplo da Figura 32.

**Figura 32**

*Representação do gráfico de radar da avaliação da APO*

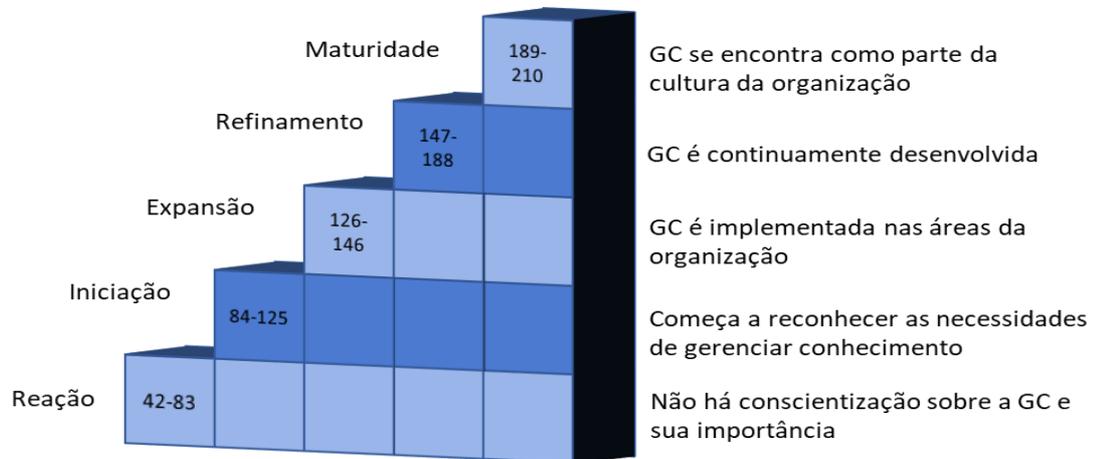


Fonte: Adaptado de Young (2020).

O total da pontuação, juntando todas as categorias, vai representar o nível de GC da organização. A pontuação mínima é 42, podendo chegar à máxima de 210 pontos, conforme Figura 33.

**Figura 33**

*Níveis de maturidade em GC conforme avaliação da APO*



Fonte: Adaptado de Young (2020).

O resultado vai apresentar o nível de maturidade em GC em que a organização se encontra, e identificar se há ou não a presença da GC nas práticas da organização, proporcionando o desenvolvimento e evolução da organização nos processos de conhecimento (Young, 2020).

### 3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados ocorreu pela aplicação dos critérios de pontuação definidas pelo próprio método escolhido, onde já possui a classificação para cada nível de GC, resultando assim no diagnóstico.

Os dados coletados foram organizados e analisados em planilhas dos *softwares* Microsoft Excel versão 365 Microsoft (2021) e IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versão 21.0 (IBM Corp. Released, 2012). As variáveis quantitativas foram expressas por meio de média, desvio padrão e moda (Barbetta, 2006). As variáveis qualitativas foram expressas por meio de frequência e porcentagem (Barbetta, 2006).

As análises inferenciais foram realizadas com um nível de significância  $\alpha = 0,05$ , ou seja, confiança de 95% (Field, 2009). As variáveis quantitativas foram avaliadas quanto à normalidade por meio da aplicação dos testes de Shapiro-Wilk e Kolmogorov-Smirnov (Field, 2009).

A investigação da existência de associação entre as variáveis qualitativas do perfil e o nível de maturidade foi realizada por meio da aplicação do teste de Razão de Verossimilhança (Field, 2009). A comparação das médias de idade entre as categorias do nível de maturidade foi realizada por meio da aplicação do teste H de Kruskal-Wallis (Field, 2009).

Já as entrevistas foram analisadas por meio do software *QDA Miner versão 2.0.9 Lite*, que busca relação de termos por meio de repetição de palavras, faz codificação e *hiperlinks* e permite a gestão dos documentos de forma mais organizada. Para transcrição das gravações, foi utilizado a ferramenta Google Documentos, que identifica a gravação de voz e a converte em texto.

Como lente de análise dos resultados, e para ressaltar a importância da aplicação da GC nas organizações, foram utilizadas definições da ISO 30401:2018, que dispõe o Sistema de Gestão do Conhecimento e seus requisitos.

### 3.5 PROCEDIMENTOS ÉTICOS DA PESQUISA

O projeto foi submetido previamente a avaliação pelo Comitê de Ética em Pesquisa em seres humanos da Uniplac, cujo parecer de aprovação é o número 5.833.500, e seguiu os pressupostos previstos na Resolução 510/2016 do Plenário do Conselho Nacional de Saúde.

#### 3.5.1 Critérios de inclusão dos participantes

Para responder a essa pesquisa, foram selecionados os colaboradores da organização, de todas as áreas, que estavam trabalhando no local há pelo menos seis meses, pois é necessário que o colaborador conheça suas atividades e tenha alguma experiência em sua função para que possa opinar em relação ao ambiente a ser avaliado. O critério relacionado ao tempo de trabalho é definido pelo modelo *APO*, que determina que o questionário pode ser aplicado nos diferentes níveis de hierarquia da organização.

Para a fase das entrevistas, foram selecionados o diretor, coordenadores e gerentes que atuam nas áreas da organização.

Participaram da pesquisa os indivíduos que aceitarem responder ao questionário e à entrevista por meio da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

### 3.5.2 Critérios de exclusão dos participantes

- Colaboradores de terceiros que prestam serviço na organização, mas não estão presentes no dia a dia.
- Pessoas afastadas, de férias ou de licença durante o período de coleta de dados.
- Motoristas e representantes, por trabalharem externamente;
- Profissionais que se recusarem a participar da pesquisa não assinando o TCLE.

### 3.5.3 Procedimentos de contato com os participantes e coleta de dados

O questionário pertinente ao diagnóstico do modelo *APO* foi enviado por *e-mail* ou *WhatsApp*; as entrevistas foram feitas presencialmente, em sala de reunião adequada para que o entrevistador e entrevistado pudessem ter foco.

Antes disso, foi comunicado aos participantes a execução da pesquisa, seu propósito e sua contribuição para a organização. Houve uma contextualização e conscientização sobre o que será realizado, e como será realizado. Foram apresentadas as intenções do estudo de forma breve, para que não seja criado nenhum tipo de influência sobre as respostas. Essa comunicação foi feita pessoalmente com as equipes de todas as áreas da organização.

### 3.5.4 Riscos e benefícios da pesquisa

De acordo com a resolução 510/2016 do CNS/MS, qualquer pesquisa realizada irá oferecer algum tipo de risco. O risco da pesquisa será mínimo, mas pode ocorrer algum tipo de desconforto no momento de responder o questionário. Se ocorrer algum risco na aplicação da pesquisa, o pesquisado poderá ser encaminhado à clínica de Psicologia da UNESC, para atendimento gratuito. No questionário (Anexo I), foi solicitada a idade, setor, cargo, tempo de empresa, escolaridade e o gênero, não sendo mencionada a organização e nem atribuída alguma nomenclatura que identifique o participante. Na entrevista, não foi coletado nenhum dado demográfico que identifique o entrevistado, nem seu nome.

Foi obtida a Declaração de Ciência e Concordância das Instituições Envolvidas (Apêndice II), Declaração de Compromisso do Pesquisador Responsável (Apêndice III) e Solicitação do Termo de Consentimento Livre Esclarecido (Apêndice I).

Os benefícios deste estudo envolvem a identificação do nível de maturidade em GC da organização, que pode ser um norteador para as ações estratégicas e de desenvolvimento. A proposta de aplicação de um modelo de GC que apresenta as melhores técnicas e ferramentas a serem utilizadas conforme necessidade da organização oferecem melhor assertividade para alcançar os objetivos organizacionais e desenvolver os processos de conhecimento.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, serão apresentados os resultados desta pesquisa, cuja primeira parte contém o perfil demográfico dos participantes e os resultados do diagnóstico obtido por meio da aplicação do questionário do modelo da *APO*; na segunda parte, os resultados das entrevistas realizadas e a proposta de GC para a organização objeto deste estudo. Em seguida, serão abordadas as discussões.

### 4.1 ACHADOS CIENTÍFICOS

Os achados científicos da pesquisa buscam descrever os resultados obtidos com a aplicação das ferramentas de pesquisa e sua relação com os conceitos e resultados já encontrados por pesquisas anteriores, apresentando sua relevância e contribuição para o campo de estudo.

#### 4.1.1 Descrição do perfil dos respondentes do questionário

O questionário foi respondido por 64 pessoas, correspondendo a 86,48% do total de respondentes, caracterizando uma margem de erro amostral de 4,5%. A primeira seção de perguntas consistiu na coleta dos dados demográficos dos participantes para que fosse possível definir um perfil. A Tabela 2 apresenta o perfil dos respondentes.

Tabela 2  
**Perfil dos respondentes**

	Média ± DP, n (%) n = 64	IC – 95%
Idade (anos)	32,72 ± 8,34 <sup>†</sup>	30,64 – 34,80
<b>Sexo</b>		
Feminino	36 (56,3)	-
Masculino	28 (43,8)	-
<b>Escolaridade</b>		
Ensino médio incompleto	14 (21,9)	-
Ensino médio completo	29 (45,3)	-
Ensino técnico completo	8 (12,5)	-
Ensino superior incompleto	2 (3,1)	-
Ensino superior completo	7 (10,9)	-
Especialização	4 (6,3)	-
<b>Cargo</b>		
Assistente/Auxiliar/Técnico	20 (31,3)	-
Operador (a)	13 (20,3)	-
Embalador (a)	12 (18,8)	-
Líder de setor	10 (15,6)	-
Diretor/Gerente/Coordenador	7 (10,9)	-
Analista	2 (3,1)	-
<b>Setor</b>		
Injeção	24 (37,5)	-
Fabricação de canudos	6 (9,4)	-
Expedição	5 (7,8)	-
Comercial	4 (6,3)	-
Embalagem	4 (6,3)	-
Fabricação de guardanapos	4 (6,3)	-
Almoxarifado/Compras	3 (4,7)	-
Contabilidade/Fiscal	3 (4,7)	-
Financeiro	3 (4,7)	-
Manutenção	3 (4,7)	-
Gerenciamento e controle de produção	2 (3,1)	-
RH	2 (3,1)	-
Segurança do trabalho	1 (1,6)	-
<b>Tempo de trabalho na empresa</b>		
Entre 6 meses e 1 ano	13 (20,3)	-
Entre 1 e 2 anos	12 (18,8)	-
Entre 2 e 4 anos	11 (17,2)	-
Entre 4 e 6 anos	5 (7,8)	-
Entre 6 e 8 anos	3 (4,7)	-
Entre 8 e 10 anos	5 (7,8)	-
Entre 10 e 15 anos	10 (15,6)	-
Mais de 15 anos	5 (7,8)	-

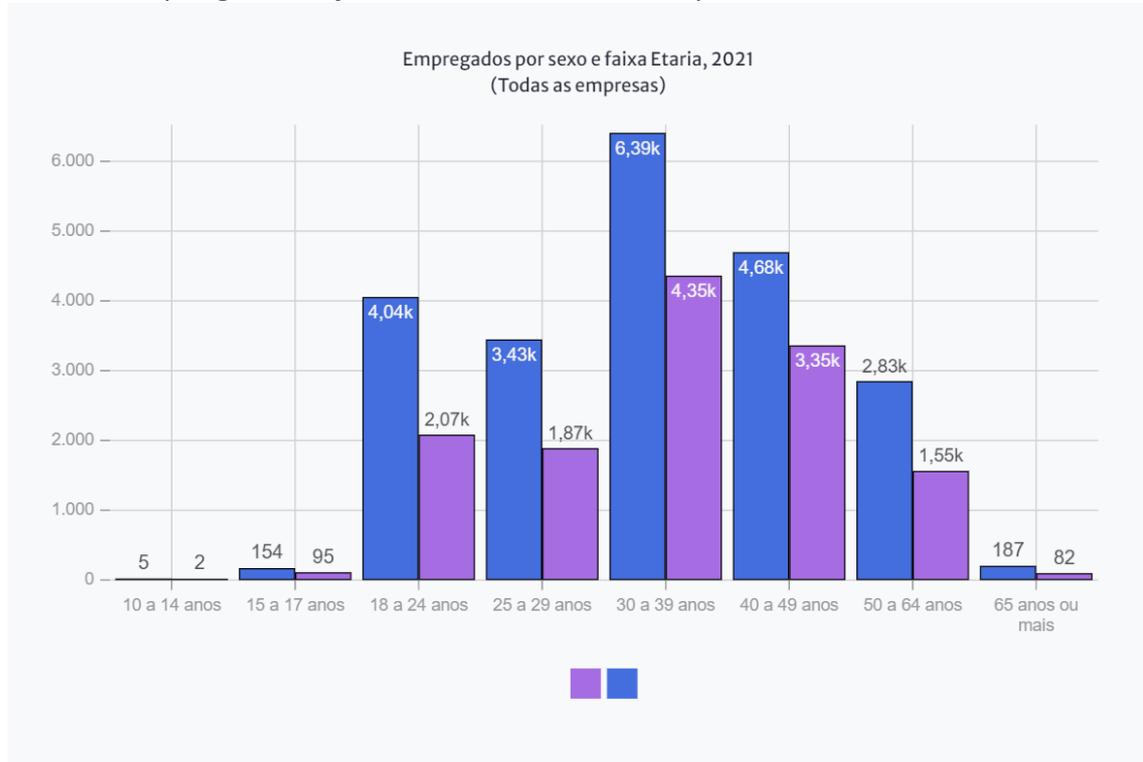
<sup>†</sup> Distribuição Não Normal avaliada após aplicação do teste de Kolmogorov-Smirnov ( $p = 0,011$ ; mediana (Min - Max); 31,0 (19,0 – 56,0)); Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

A idade média dos respondentes é de cerca 32 anos, onde o gênero feminino teve maior representatividade. A média de idade está dentro da faixa apresentada pelo Data MPE

Brasil, um explorador de dados do SEBRAE (2021), elaborado segundo a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), do Ministério do Trabalho. Esses dados podem ser observados na Figura 34:

**Figura 34**

*Trabalhadores por gênero e faixa etária da indústria de plásticos*



Fonte: SEBRAE (2021).

O gráfico da Figura 34 mostra a distribuição dos empregados da subclasse econômica de fabricação de artefatos de material plástico para uso pessoal e doméstico por faixa etária no país. Percebe-se então que a maior distribuição de empregados por faixa etária está entre 30 e 39 anos. Já em relação ao gênero, o gráfico da Figura 34 mostra que a maioria dos trabalhadores do setor plástico para uso pessoal e doméstico são do gênero masculino, diferindo do perfil do caso da organização estudada nesta dissertação.

O setor com maior número de respondentes foi o setor de injeção plástica, que corresponde ao maior setor da organização. Quanto à escolaridade, foi possível perceber que os indivíduos que possuem ensino médio completo e incompleto somam 43 participantes, que corresponde a 67% dos respondentes. Essa característica pode ser observada ao analisar o perfil do trabalhador da indústria de Santa Catarina, que aponta que 63,8% dos trabalhadores da indústria do estado possuem ao menos o ensino médio completo. No Brasil, esse

percentual é de 68,3% (Portal da Indústria, 2021). Os outros 21 respondentes possuem formação técnica, superior ou especialização.

Em relação ao tempo de empresa, a análise mostra que 36 pessoas têm entre seis meses e quatro anos, característica de 56,25% dos respondentes.

#### 4.1.2 Grau de maturidade de GC da organização

A aplicação do questionário, que é um *Framework* desenvolvido pela APO, consistiu em identificar o nível de maturidade em GC em que a organização se encontra, para posteriormente tomar ações necessárias ao desenvolvimento da GC. A Figura 35 mostra o resultado dentro de cada categoria avaliada.

**Figura 35**

*Pontuação da empresa nas sete dimensões avaliadas no Framework APO*

Dimensões	Resultado na categoria	Pontuação máxima
Liderança	18,91	30
Processos	19,53	30
Pessoas	18,59	30
Tecnologia	17,72	30
Processos de Conhecimento	18,58	30
Aprendizagem e Inovação	20,55	30
Resultados da GC	19,72	30

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A dimensão Tecnologia foi a que apresentou pontuação mais baixa, seguido das dimensões Processos de conhecimento e Pessoas. Comparando com resultados de autores trazidos na literatura, os resultados têm alguma semelhança, como mostra a Figura 36:

**Figura 36**

*Resultados encontrados na literatura*

Autores	Setor	Categorias menos pontuadas	Grau de maturidade
Borba et al. (2013)	Tecnologia e inovação	Pessoas, Resultados e Liderança	Iniciação
Nourbakhsh et al (2018)	Banco	Pessoas, Processos de Conhecimento, Aprendizagem e Inovação	Iniciação
Pauli e Seli (2019)	Gerenciamento de projetos	Pessoas, Resultados e Processos de Conhecimento	Iniciação
Zanuzzi (2019)	Agroindústria	Pessoas, Tecnologia e Liderança	-
Yosua e Tjakraatmadja (2019)	Aeronaves	Liderança, Pessoas e Aprendizagem e Inovação	Iniciação
Baskara et al. (2021)	N.I.	Resultados, Aprendizagem e Inovação, Processos de Conhecimento	Refinamento

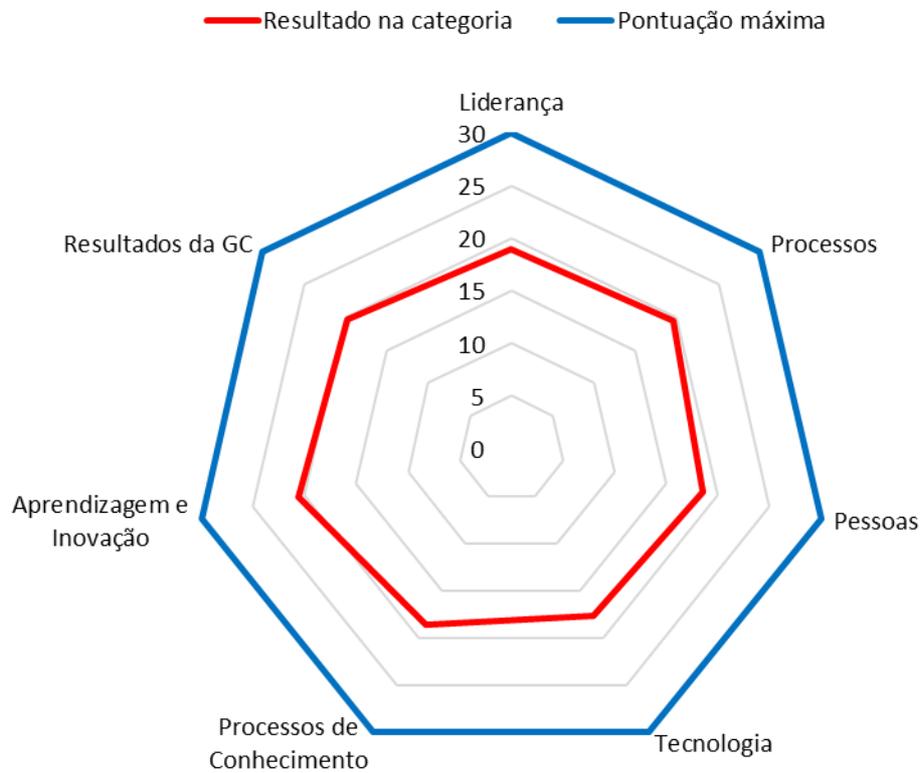
A pesquisa de Zanuzzi (2019) apontou a dimensão Tecnologia como uma das categorias menos pontuadas, diferindo os estudos desta dissertação neste ponto. No entanto, o domínio pessoas e processos de conhecimento estão presentes em todos os resultados apresentados na Figura 36; alguns apontam o domínio pessoas, outros apontam processos de conhecimento, e nos estudos de Nourbakhsh et al (2018) e Pauli e Seli (2019), os dois domínios estão entre os menos pontuados. Assim, pode-se considerar que este estudo tem características comuns com outras avaliações de maturidade em GC, onde fatores relacionados às pessoas e processos de conhecimento estão entre as categorias menos pontuadas.

Duas dessas dimensões - tecnologia e pessoas - correspondem à aceleradores da GC no contexto do modelo da APO, que cita as dimensões Liderança, Processos, Pessoas e Tecnologia como componentes que auxiliam na compreensão do quanto esses direcionadores são influentes na organização, podendo assim definir o sucesso da implantação da GC (Young, 2020).

A soma das médias dos sete critérios resulta em 133,6 pontos, e enquadra a organização no nível três de maturidade, no grau de introdução, diferente dos resultados encontrados na literatura ao se observar a Figura 36. A partir da análise, gerou-se o gráfico de radar da Figura 37, cuja pontuação das categorias se deu com base na média da soma das dimensões analisadas.

**Figura 37**

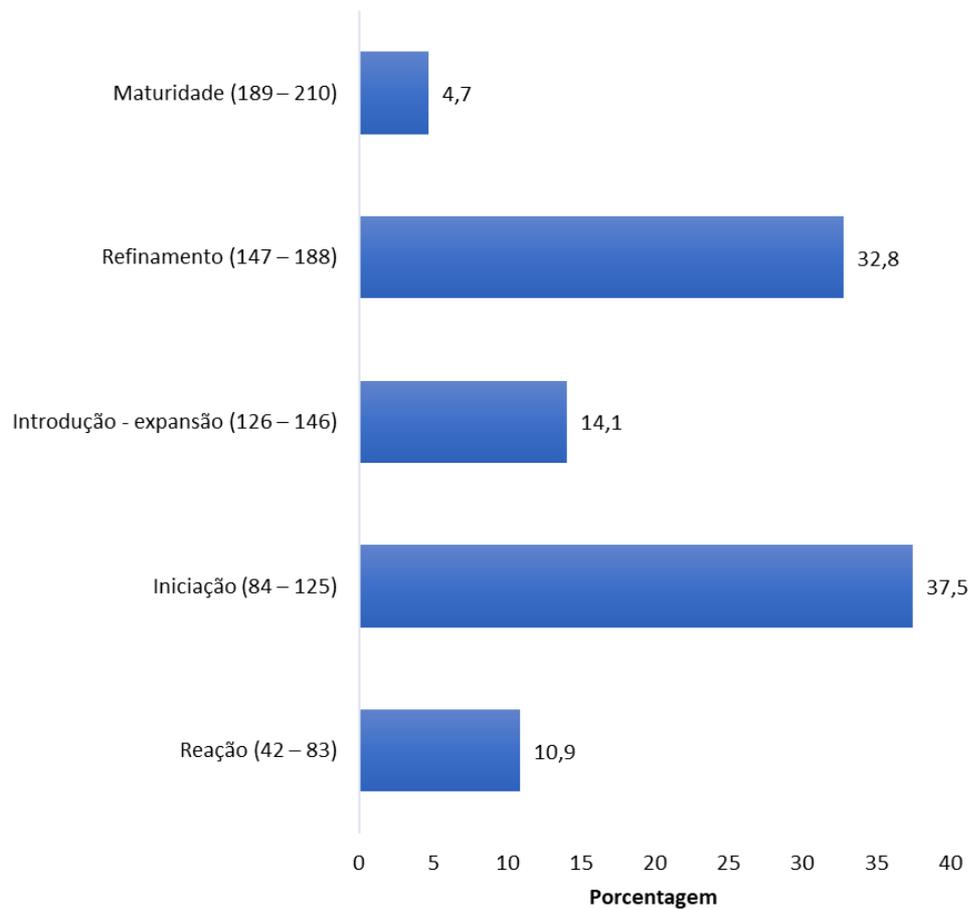
*Gráfico representativo da pontuação da empresa nas dimensões analisadas*



No entanto, ao fazer uma análise estratificada da pontuação, foi possível obter outra perspectiva em relação ao grau de maturidade da organização com base no percentual de respostas, como mostra a Figura 38.

**Figura 38**

*Percepção estratificada dos colaboradores pesquisados sobre o nível de maturidade em GC da empresa*



Os resultados apontam que 37,5% das respostas do questionário atribuem o nível de iniciação à organização, representando assim a maioria, que se torna um fator comum ao se observar os resultados apontados na Figura 36, onde a maioria dos resultados dos estudos nas organizações apontou o grau de iniciação. No entanto, outros 32,8% atribuem o nível de refinamento. Assim, buscou-se analisar se existe uma relação entre essa divisão em relação ao grau de maturidade com alguma característica do perfil dos colaboradores que responderam ao questionário, como mostra da Tabela 3:

**Tabela 3**

*Análise do perfil dos respondentes em relação do grau de maturidade*

	Nível de maturidade, n (%)					Valor-p
	Reação	Iniciação	Introdução	Refinamento	Maturidade	
	n = 7	n = 24	n = 9	n = 21	n = 3	
Idade (anos)	31,86 ± 8,63	30,04 ± 7,40	34,44 ± 7,42	35,48 ± 9,58	31,67 ± 3,51	0,282 <sup>†</sup>
Sexo						
Feminino	0 (0,0)	11 (45,8)	4 (44,4)	18 (85,7) <sup>b</sup>	3 (100,0)	< 0,001 <sup>†</sup>
Masculino	7 (100,0) <sup>b</sup>	13 (54,2)	5 (55,6)	3 (14,3)	0 (0,0)	
Escolaridade						
Ensino médio incompleto	1 (14,3)	3 (12,5)	2 (22,2)	8 (38,1)	0 (0,0)	0,201 <sup>†</sup>
Ensino médio completo	6 (85,7)	11 (45,8)	3 (3,33)	7 (33,3)	2 (66,7)	
Ensino técnico completo	0 (0,0)	5 (20,8)	1 (11,1)	2 (9,5)	0 (0,0)	
Ensino superior incompleto	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	2 (9,5)	0 (0,0)	
Ensino superior completo	0 (0,0)	3 (12,5)	2 (22,2)	2 (9,5)	0 (0,0)	
Especialização	0 (0,0)	2 (8,3)	1 (11,1)	0 (0,0)	1 (33,3)	
Cargo						
Assistente/Auxiliar/Técnico	3 (42,9)	4 (16,7)	3 (3,33)	8 (38,1)	2 (66,7)	0,159 <sup>†</sup>
Operador (a)	4 (57,1)	7 (29,2)	0 (0,0)	2 (9,5)	0 (0,0)	
Embalador (a)	0 (0,0)	6 (25,0)	2 (22,2)	3 (14,3)	1 (33,3)	
Líder de setor	0 (0,0)	3 (12,5)	2 (22,2)	5 (23,8)	0 (0,0)	
Diretor/Gerente/Coordenador	0 (0,0)	3 (12,5)	2 (22,2)	2 (9,5)	0 (0,0)	
Analista	0 (0,0)	1 (4,2)	0 (0,0)	1 (4,8)	0 (0,0)	
Setor						
Injeção	7 (100,0)	11 (45,8)	2 (22,2)	4 (19,0)	0 (0,0)	0,342 <sup>†</sup>
Fabricação de canudos	0 (0,0)	2 (8,3)	2 (22,2)	1 (4,8)	1 (33,3)	
Expedição	0 (0,0)	1 (4,2)	1 (11,1)	3 (14,3)	0 (0,0)	
Comercial	0 (0,0)	1 (4,2)	1 (11,1)	2 (9,5)	0 (0,0)	
Embalagem	0 (0,0)	1 (4,2)	1 (11,1)	2 (9,5)	0 (0,0)	
Fabricação de guardanapos	0 (0,0)	2 (8,3)	0 (0,0)	2 (9,5)	0 (0,0)	
Almoxarifado/Compras	0 (0,0)	1 (4,2)	0 (0,0)	2 (9,5)	0 (0,0)	
Contabilidade/Fiscal	0 (0,0)	0 (0,0)	1 (11,1)	1 (4,8)	1 (33,3)	
Financeiro	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	2 (9,5)	1 (33,3)	
Manutenção	0 (0,0)	1 (4,2)	1 (11,1)	1 (4,8)	0 (0,0)	
Gerenciamento e controle de produção	0 (0,0)	2 (8,3)	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	
RH	0 (0,0)	2 (8,3)	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	
Segurança do trabalho	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	1 (4,8)	0 (0,0)	
Tempo de trabalho na empresa						
Entre 6 meses e 1 ano	2 (28,6)	4 (16,7)	2 (22,2)	4 (19,0)	1 (33,3)	0,080 <sup>†</sup>
Entre 1 e 2 anos	3 (42,9)	6 (25,0)	2 (22,2)	1 (4,8)	0 (0,0)	
Entre 2 e 4 anos	0 (0,0)	5 (20,8)	0 (0,0)	5 (23,8)	1 (33,3)	
Entre 4 e 6 anos	2 (28,6)	1 (4,2)	0 (0,0)	2 (9,5)	0 (0,0)	
Entre 6 e 8 anos	0 (0,0)	3 (12,5)	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	
Entre 8 e 10 anos	0 (0,0)	1 (4,2)	3 (33,3)	1 (4,8)	0 (0,0)	

Entre 10 e 15 anos	0 (0,0)	2 (8,3)	2 (22,2)	5 (23,8)	1 (33,3)
Mais de 15 anos	0 (0,0)	2 (8,3)	0 (0,0)	3 (14,3)	0 (0,0)

Com base nos dados da Tabela 3, a característica demográfica que apontou maior tendência em percentual foi quanto ao gênero, onde as respostas das pessoas do gênero masculino estão, em maioria, ligadas ao grau de iniciação e reação, enquanto as respostas de colaboradores do gênero feminino apontam o grau de refinamento em sua maioria. Quanto ao grau de escolaridade, há uma incidência das respostas que apontaram o grau de iniciação entre as pessoas que têm ensino médio completo, contudo, não é uma diferença significativa.

Em relação ao cargo, não houve uma concentração de respostas que apresentasse alguma relação com a divisão de respostas quanto ao grau de maturidade; ao se analisar por setor, pode-se perceber que os colaboradores do setor de injeção tiveram respostas resultantes, em sua maioria, nos graus de iniciação e reação. O tempo de trabalho dos colaboradores na organização não apresentou relação com essa divisão do grau de maturidade. Estatisticamente, os valores que se mostraram significativos são os que estão ligados às características de gênero.

Embora a maioria tenha indicado o nível de iniciação, essa diferença percentual reforça a necessidade de comunicação entre as áreas da organização sobre os processos de conhecimento, os objetivos da organização, e o alinhamento entre os setores de forma geral. É importante que a organização tenha um nivelamento de seu conhecimento e de como faz essa gestão; incorporar os conceitos e práticas de GC em todas as práticas do ambiente organizacional é essencial para que haja sustentação na sua aplicação. O uso da GC nos processos da organização deve ser continuamente disseminado para que possa ser estabelecido de forma ativa, construindo assim sua cultura (ISO 30401: Knowledge management systems requirements, 2018).

A análise do grau de maturidade permitiu que as categorias fossem analisadas individualmente, fornecendo informações sobre as necessidades da organização e os pontos em que necessita maior desenvolvimento, ponto importante para que a organização compreenda sua atual situação e onde precisa concentrar ações de melhoria (Baskara et al., 2021; Young, 2020).

#### 4.1.3 Análise das dimensões do questionário e das entrevistas

Após identificar o grau de maturidade em GC em que a organização se encontra, torna-se necessária a análise de cada dimensão apresentada no questionário, para que se possa conhecer os resultados de cada questão dentro das categorias. Fez-se uma análise de cada domínio, possibilitando a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria de cada categoria, necessários para que se consiga iniciar a GC na organização (Young, 2020). Assim, foram observadas as menores e maiores pontuações em cada questão, e, nas entrevistas, foram feitos questionamentos referentes às oportunidades de melhoria que as categorias apresentaram por meio da menor nota.

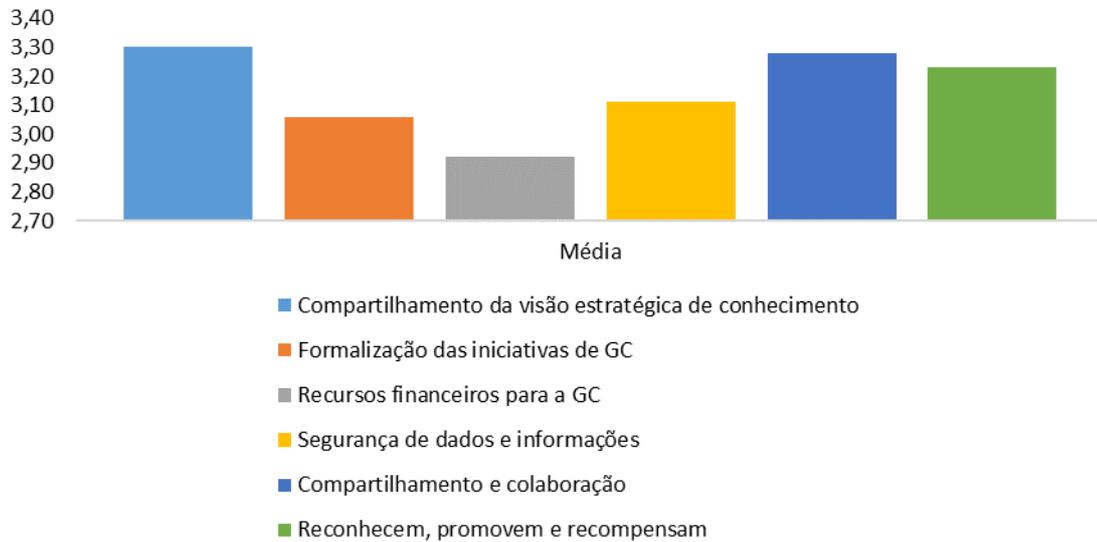
As entrevistas foram feitas com os cinco gestores da organização para identificar se esses pontos a serem desenvolvidos, apontadas na avaliação, têm relevância para os processos da organização, contribuindo assim para a formação da proposta de GC. Visando a proteção da identidade dos participantes, não serão feitas menções aos nomes e cargos em que atuam, sendo identificados como: Entrevistado 1, Entrevistado 2, Entrevistado 3, Entrevistado 4 e Entrevistado 5.

##### 4.1.3.1 Categoria 1 – Liderança

A categoria liderança busca avaliar as iniciativas da liderança para desenvolver os processos de GC nas organizações, por meio das políticas e ações adotadas. Considera os esforços para iniciar, guiar e sustentar esses processos (Young, 2020).

Das perguntas existentes nessa categoria, a que obteve menor nota foi a que fazia menção à disponibilidade da organização em relação aos recursos financeiros para a GC, seguido pela formalização das iniciativas de GC e segurança de dados e informações, como se pode observar na Figura 39.

**Figura 39**  
*Análise da categoria Liderança*



Ao questionar os gestores se eles teriam disponibilidade de alocar recursos para o desenvolvimento da GC, e da importância da proteção de dados, foi possível perceber que, embora a organização não tenha essa prática incluída em sua estratégia, eles percebem a importância de investir e formalizar a GC, visto que:

As informações têm que ser claras e todos da organização precisam entender o que a empresa quer. A comunicação clara e certa é muito importante porque nem tudo que a gente fala do nosso jeito, a pessoa ouve do jeito certo, então o direcionamento é importante (Entrevistado 1).

O Entrevistado 2 comentou que “hoje a gente está bem atrasado ainda, mas eu acho que é algo muito importante até porque tudo o que é documento teria que ter uma boa gestão para estar disponível para quem precisa e acessível para quem precisa”, mencionando assim que é importante investir na segurança dos dados gerados pela organização. O Entrevistado 3 destaca que precisa haver proteção sobre os dados, mas mais importante que proteger os dados é “capacitar as pessoas para saber utilizar, isso é investimento na empresa, no futuro da empresa”. Ainda destaca que esse tema é importante, pois a organização precisa buscar desenvolvimento para não ficar ultrapassada.

A ausência desses recursos para as iniciativas de GC se confirma na fala do Entrevistado 4, ao afirmar que hoje eles não possuem nada desenvolvido em razão da GC, mas se tivesse algo que atendesse às necessidades da organização, seria interessante investir e aplicar. O

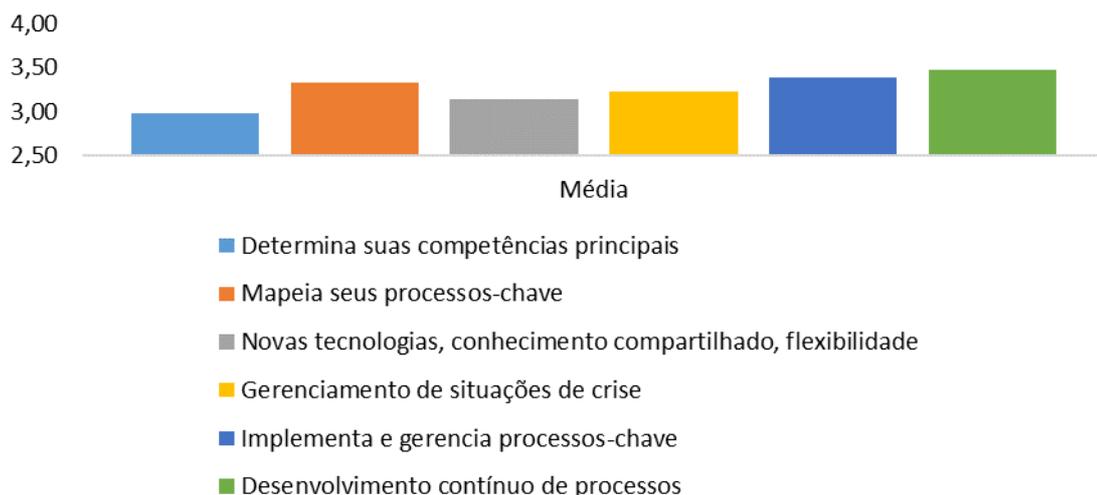
Entrevistado 5 afirmou que atualmente não há uma ferramenta específica para desenvolver a GC, mas acha muito importante que seja desenvolvido. Isso indica que a liderança precisa considerar a alocação de investimentos voltados para as atividades da GC, mas deixar clara a formalização das suas práticas, definindo e descrevendo procedimentos que auxiliem as equipes a identificarem e executarem essas atividades. Além disso, é importante que a organização leve em conta a segurança dos dados que possui, para que as informações pertencentes à empresa sejam de acesso às pessoas pertinentes às suas atividades, como mencionou o Entrevistado 2.

#### 4.1.3.2 Categoria 2 – Processos

A categoria processos avalia de que forma a organização utiliza seu conhecimento para implantar, gerenciar e desenvolver os processos da organização por meio de competências e tecnologias aplicáveis (Young, 2020). A avaliação da organização objeto desta pesquisa mostrou que as menores pontuações encontradas foram na determinação das competências centrais para o alinhamento das estratégias; e o mapeamento de processos considerando novas tecnologias, conhecimento compartilhado, flexibilidade, eficiência e efetividade, como mostra a Figura 40.

**Figura 40**

*Análise da categoria Processos*



Para compreender a necessidade da organização, os gestores foram questionados se existiam esses mapeamentos na organização, e qual modelo utilizavam. O Entrevistado 1 respondeu que “temos, dizer que está totalmente em prática, não. Porque são testes, é a

primeira vez que estamos tentando, mas a gente tem sim mapeamento”. O mapeamento de competências ao qual se referiu era referente ao plano de cargos e salários, onde é mapeada a função e necessidade de cada atividade na organização, mas não houve menção às estratégias. O Entrevistado 2 não argumentou sobre o uso de mapeamentos de competências centrais.

O Entrevistado 3 afirmou que a empresa é familiar e começamos fazer a gestão tá fazendo menos de dois anos, e a gente está mudando algumas coisas na parte administrativa, comercial, PCP, mas não consigo traçar uma estratégia ainda. Estamos com algumas práticas como a aplicação do BSC (*Balanced Scorecard*), mas não está no meu agrado; a gente está acho que 20% no máximo do que a gente poderia estar fazendo pela empresa.

Na compreensão do Entrevistado 4, o mapeamento de competências “tem em partes, começamos fazer e não foi concluído. Alguns setores têm, alguns setores não tem nada”. E o Entrevistado 5 fez a mesma menção do Entrevistado 1, sobre a existência de um plano de cargos e salários onde o colaborador precisa se desenvolver para avançar. Nota-se então que há uma divergência entre as opiniões dos entrevistados no que diz respeito ao mapeamento de competências, onde nem todos concordaram que ele existe. Dois entrevistados apontaram o plano de cargos e salário como ação de mapeamento, e o Entrevistado 3 foi o único que fez a ligação entre os termos mapeamento e estratégia. Portanto, vê-se a necessidade de alinhar esse ponto, apresentando uma perspectiva de que a capacitação do pessoal deve estar ligada aos objetivos estratégicos da organização.

Quanto ao questionamento referente a existência do mapeamento de processos, o Entrevistado 1 fez menção novamente ao plano de cargos e salários, não trazendo nenhuma menção ao mapeamento das atividades exercidas, o uso de tecnologias e outros quesitos presentes na estrutura que essa ferramenta contempla. O Entrevistado 2 mencionou que eles não têm, e não argumentou sobre a ferramenta.

Na visão do Entrevistado 3, não tem. Ele comentou que “cada setor cuida do seu. Precisamos e queremos fazer isso, estamos no processo de discussão de trazer umas pessoas para a gente ver a melhor forma de fazer isso”. O Entrevistado 4 comentou que acontece da mesma forma do mapeamento de competências, alguns setores têm, e outros teriam que começar do zero. Quanto ao Entrevistado 5, afirmou que: “A gente já teve um dia, já fez a

parte da produção, aí a gente acabou mudando os processos e esses foram abandonados; a gente quer voltar a fazer, inclusive a gente até começou a fazer alguma coisa do administrativo”.

Assim como ocorre com o mapeamento de competências, a visão deles sobre o mapeamento de processos não está alinhada, mostrando a necessidade de um direcionamento quanto à aplicação dessa ferramenta para auxiliar na gestão dos processos. Percebe-se nas falas dos Entrevistados 4 e 5 que pode haver uma forma de descrever as atividades, mas que não mostram uma padronização, nem uma linha estratégica de elaboração, onde todos os setores seguem determinado modelo.

#### 4.1.3.3 Categoria 3 – Pessoas

Já na categoria Pessoas, o gráfico da Figura 41 mostra que as menores médias estão nas questões de treinamentos, e no conhecimento em razão da competência das equipes de trabalho.

**Figura 41**

*Análise da categoria Pessoas*



Percebe-se, a partir da análise das médias das questões dessa categoria, que a organização necessita avaliar as atividades relacionadas ao treinamento das equipes, e obter um meio para que as equipes saibam a pessoa com determinada competência, caso necessite de apoio para desenvolver uma atividade.

Ao questionar os gestores sobre o quão importante eles acham a adoção das atividades de mentoria, *coaching* e tutorias, o Entrevistado 1 destacou que:

Eu acho importante, mas precisa avaliar cada pessoa, porque tem pessoas que são abertas a esse tipo de treinamento, e tem pessoas que já não conseguem. Se a pessoa não está com a mente aberta e bem esclarecida do que é realmente esse tipo de atividade, acaba tendo uma certa confusão, tanto relacionada ao que eles vão entregar para a empresa e para o psicológico de cada um. É importante sim, mas tem que ser bem minucioso.

Percebe-se que é destacada a questão de a organização avaliar as metodologias de treinamento antes de aplicá-la, para que seja de forma clara e efetiva.

O Entrevistado 2 comenta que:

Primeiramente tem que mudar a cultura da empresa, a ponto de dizer que a partir de tal momento tudo vai ser formalizado, tudo vai ser padronizado. E aí sim, depois que a empresa decide que vai ser feito isso, eu acho que pode começar esse trabalho de conscientização e do conhecimento, para o pessoal entender a importância disso, de como usar, de como armazenar, e até de estar transmitindo isso.

Nessa resposta, pode-se perceber que é importante, antes de aplicar certos tipos de treinamento, a organização precisa mudar sua cultura interna, seu modo de operar; isso permite que seja criada uma estrutura voltada para o desenvolvimento. O Entrevistado 2 relaciona as metodologias de treinamento como algo que pode contribuir para a prática dos processos de conhecimento, mas é preciso que a organização mude sua cultura.

Já o Entrevistado 3 acredita ser importante e afirma que:

Se a gente prepara um indivíduo que tá pouco capacitado, e ele chega aqui sabendo resolver seus problemas, sabendo falar com as pessoas, tornando o ambiente agradável; se ele entender que isso é para ele, para resolver os problemas junto com o pessoal dele, com certeza você sobe”.

Mas ele mostra uma preocupação sobre a postura dos profissionais em relação à qualificação: *“às vezes os profissionais têm um objetivo, mas não querem passar pelo processo. Eles acham que o que eles já sabem está bom, e se limitam. Então a importância em*

*falar de coaching e treinamentos é para eles se conscientizarem: se eu não for, eu vou ser ultrapassado”.*

Na visão do Entrevistado 4, essa não seria uma prioridade no momento: *“eu acho que a gente precisa mais é de treinamentos na parte técnica, não seria nem tanto a parte de treinamento pessoal. É válido, mas no momento a prioridade seria mesmo a parte técnica”.* O Entrevistado 5 acredita ser válido todo tipo de treinamento, pois para ele é importante *“passar conhecimento, sempre estar aprendendo alguma coisa”.*

Com base nas falas dos entrevistados, percebe-se que, embora esse tipo de ação seja importante, há outras coisas que precisam ser trabalhadas antes de serem adotadas essas técnicas. Caso a organização venha a utilizá-las, será preciso fazer um mapeamento de pessoal e de como serão trabalhadas essas metodologias com as equipes. Como foram levantadas questões de conscientização, tanto por parte da organização, como por parte dos colaboradores, é importante estabelecer modelos de treinamentos que venham a contribuir para as mudanças de paradigmas. Além disso, foi levantada a necessidade de treinamentos de domínio técnico, ponto importante a ser observado, pois é um fator que tem impacto no desempenho operacional.

Em relação à criação de uma base onde constam as competências das pessoas em relação às atividades que desempenham, todos demonstraram interesse. O Entrevistado 3 considera que isso daria uma direção para todos, tendo onde consultar. Até mesmo para a organização, ter essa visão das competências que ela detém por meio dos seus colaboradores. O Entrevistado 1 teve opinião similar, e comentou que, às vezes, a pessoa nem sabe a quem procurar para pedir apoio, ou para consultar uma informação.

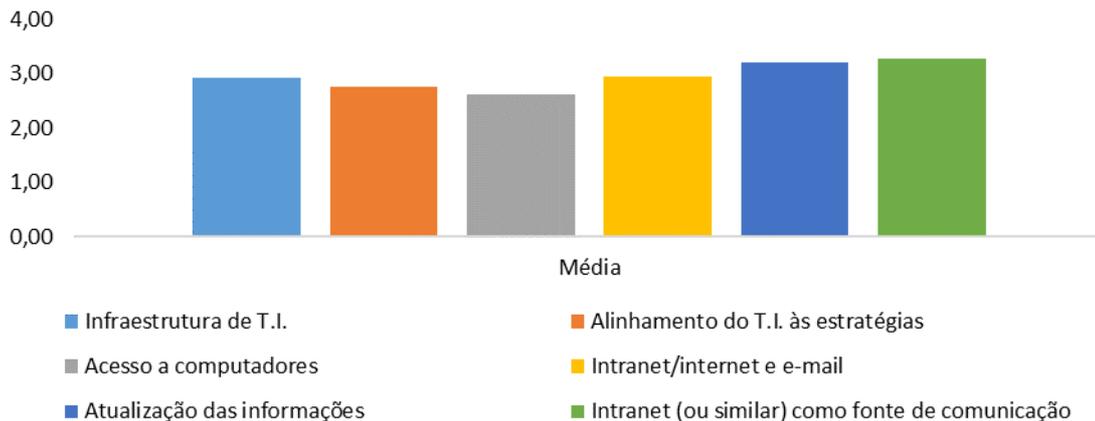
Além de servir como um direcionador, os Entrevistados 3, 2 e 5 consideram que essa base pode servir para monitorar e conseguir visualizar a melhor função para as pessoas que estão ali. *“Isso seria bom para a gente conseguir identificar aquela pessoa ali que não está se saindo bem naquela área; pelo que ela sabe, poderia estar muito melhor em outra...”* (Entrevistado 5). O entrevistado 4 destacou que, com essa ferramenta, é possível identificar pessoas que podem estar executando determinada função caso falte alguém, e não estar dependendo de um único funcionário para realizar uma atividade.

#### 4.1.3.4 Categoria 4 – Tecnologia

Partindo para a dimensão Tecnologia, foram identificadas como oportunidades de melhoria: a infraestrutura de T.I. e o acesso a computadores para todos, como mostra a Figura 42.

**Figura 42**

*Análise da categoria Tecnologia*



Em relação ao acesso a computadores para todos, na visão dos gestores, não é algo necessário. Eles enfatizaram que, a quem compete o uso para a realização das atividades, sim; mas para quem não utiliza em sua função, não precisa. O Entrevistado 2 mencionou que podem ter computadores para que todos possam ir ali fazer alguma pesquisa ou consulta referente às atividades. Para o Entrevistado 3, é preciso preparar todos para o uso da tecnologia para facilitar o desenvolvimento, mas concorda que cada um deve ter acesso ao que compete à sua atividade.

Quanto à estrutura de T.I. e seu alinhamento com as estratégias da organização, o Entrevistado 3 aponta que:

“É fundamental. Quem não investir nessa parte de tecnologia, de aplicativos, esses tipos de recurso, vai ficar para trás”. Ele destacou a agilidade que a tecnologia proporciona exemplificando que “Antigamente, uma secretária mandava 10 cartas por dia; hoje, você manda 100 e-mails fácil. Quem não se orientar em relação a isso, vai se perder”.

E salientou a importância de gerar e armazenar as informações: *“precisa ter histórico; o que eu vou produzir, o que eu vou fazer. Então a parte de T.I. para mim tem que ter, e tem que gastar com isso, com segurança, porque é o seu patrimônio”*. Os Entrevistados 1 e 5

destacam que isso é bastante necessário, pois a organização enfrenta alguns problemas operacionais em relação a isso. Para o Entrevistado 2, a estrutura de T.I. é um princípio básico para a organização, e há uma semelhança com a fala do Entrevistado 1 quando os dois apontam que, cada vez mais, as atividades giram em torno de um sistema e é necessário processar as informações em tempo real, para se obter informações e tomar decisões, saber como está o andamento das atividades. O Entrevistado 4 diverge um pouco na opinião quando afirma que *“é uma empresa pequena, não tem demanda para ter um suporte interno nessa parte”*, mas concorda que *“iria ajudar bastante, facilitar; porque hoje quando tem algum problema, a gente tenta resolver por um terceiro”*.

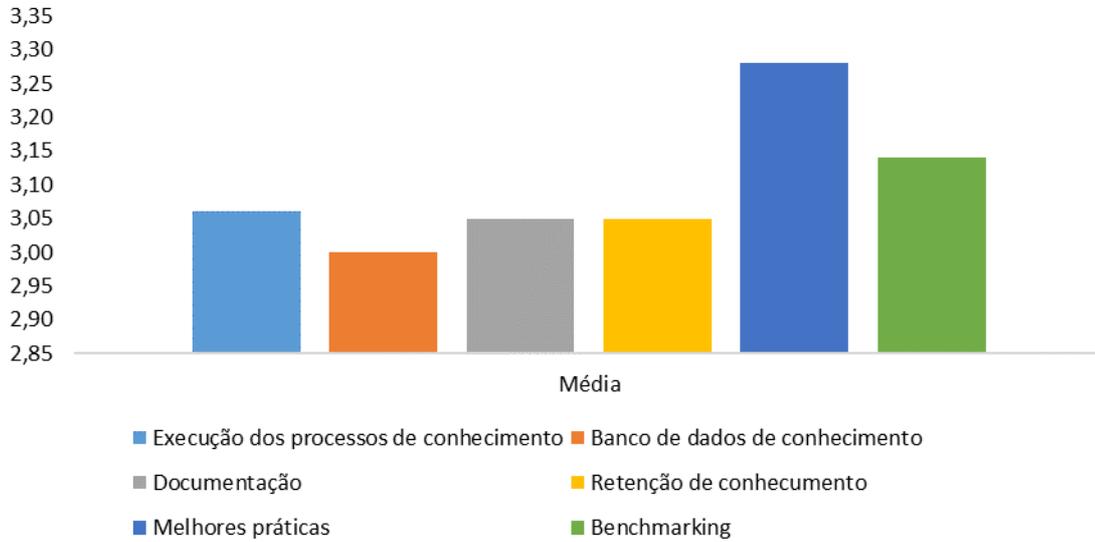
Nota-se então, que atualmente, há uma necessidade em estruturar as atividades de T.I., visto que foram apresentados alguns problemas, e ficou clara a importância desse recurso, pois a acuracidade das operações realizadas na organização depende do funcionamento do sistema; até mesmo o tratamento dos dados e sua proteção. Há uma necessidade de uma estrutura para gerir informação nas organizações devido à complexidade e volume de informações que chegam por diversos canais de comunicação. Assim, é necessário filtrar e saber utilizá-la, e a GC por meio da tecnologia é considerada uma área de grande contribuição para auxiliar nessas resoluções (Dalkir, 2017).

#### 4.1.3.5 Categoria 5 – Processos de conhecimento

Nesta categoria, a menor pontuação foi relacionada a manutenção de um banco de dados de conhecimento, como se pode observar na Figura 43. No entanto, as questões relacionadas aos processos de conhecimento tiveram pontuações similares; dessa forma, optou-se por questionar os gestores a respeito da importância de criar uma sistemática para desenvolver os processos de conhecimento.

**Figura 43**

*Análise da categoria Processos de Conhecimento*



Como esse domínio trata os processos de conhecimento, buscou-se, nas falas dos gestores, identificar se esse é um ponto importante a ser estudado. Os cinco gestores concordam que os processos de conhecimento são necessários para promover o desenvolvimento organizacional. Para o Entrevistado 2,

é muito importante; é algo essencial para a sobrevivência das empresas e continuidade delas. Geralmente, em relação as atividades, se sabe como fazer só que está na sua cabeça, no seu dia a dia, e não tem um manual, não tem algo onde busque como é feito aquilo para orientar alguém que chega hoje, que é leigo, alguém que não tem uma base, alguém que precisa se ausentar repentinamente. Eu acho que isso é importante até para perpetuação da empresa.

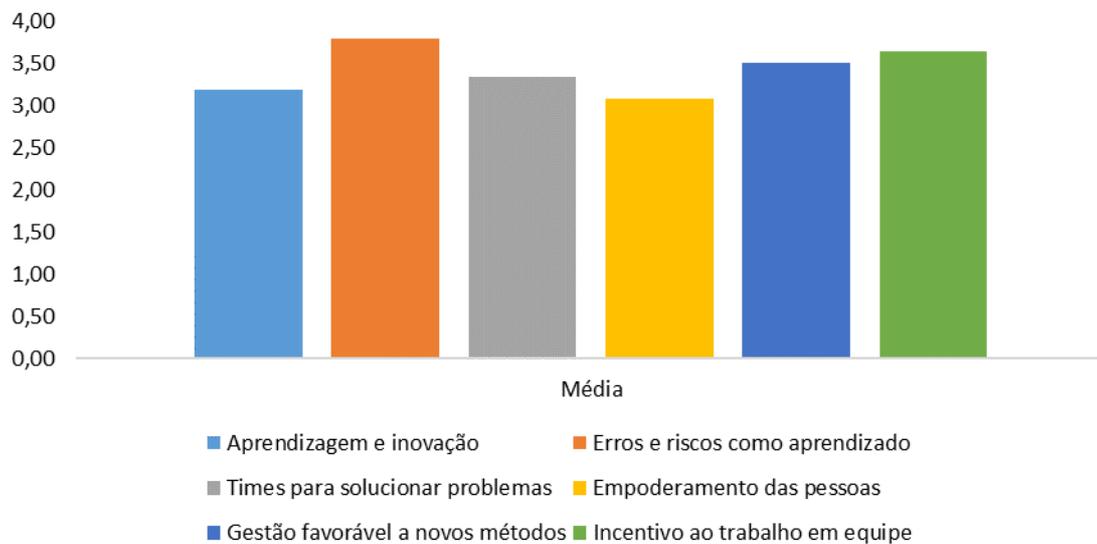
Para o Entrevistado 4 *“isso poderia contribuir pra gente ter uma metodologia mesmo; ter uma base, um caminho”*. O Entrevistado 1 comentou que é importante para a inovação nos processos, e que a organização deve tomar a iniciativa de criar essas metodologias para direcionar os colaboradores, estabelecer uma métrica, uma forma de comunicação. *“A gente quer cada vez mais inovar. E para ter inovação a gente depende da nossa equipe de trabalho; e às vezes a gente não mostra isso para eles, que a gente quer o engajamento, atitude”* (Entrevistado 1).

#### 4.1.3.6 Categoria 6 – Aprendizagem e inovação

No domínio que avalia aprendizagem e inovação, observou-se que as menores pontuações foram nas questões sobre a valorização das ideias dos colaboradores pela organização, e se são reforçados os valores da aprendizagem e inovação, como mostra a Figura 44.

**Figura 44**

*Análise da categoria Aprendizagem e Inovação*



Ao questionar esse ponto aos gestores, foi possível perceber que eles não recebem muita demanda em relação às novas ideias. *“A gente não costuma receber isso deles; a gente está aberto para isso, faz sugestões, enfim. Mas quando vem ideias, sim. O que cabe à minha competência eu vou e faço, e o que não cabe, passo adiante ao meu gestor”* (Entrevistado 1). O Entrevistado 2 comentou que as ideias e sugestões partem poucas vezes do colaborador; às vezes vêm de maneira informal durante algum bate-papo, mas por iniciativa do pessoal, é raro. *“A gente faz encontros para que tragam ideias pra gente, são poucos que trazem”* (Entrevistado 3).

O Entrevistado 4 pontuou que: *“Receber a gente recebe. Às vezes acontece de a gente não ter as condições ou tempo, não ser possível atender, a gente acaba não atendendo. Mas aquilo dentro do possível que a gente consegue, a gente faz”*. Para o Entrevistado 5, embora não seja algo frequente, é uma ação que esse gestor aprova, pois ele considera que esse compartilhamento é importante:

Eu adoro quando eu recebo e eu sempre incentivo a falar o que está fazendo, porque às vezes temos uma visão de quem está sempre fazendo aquilo, aí vem outra pessoa e faz de um jeito melhor que a gente nunca pensou em fazer, sabe? Uma visão nova, e eu gosto que me deem ideias, e eu tento incentivar; se tiver uma melhoria pode falar que se for bom a gente vai tentar fazer.

Nessa categoria, percebe-se que, apesar de os gestores aprovarem e valorizarem as contribuições vindas dos colaboradores, não é uma prática visível. Nota-se uma dificuldade em externalizar para as equipes que existe abertura para essa ação, além disso, não há um procedimento formal para captar essas ideias.

A gente não tem essa formalização das ideias que vêm. Algumas a gente vê que pode ser uma ideia boa, mas por falta de comprovações de viabilidade, por falta de embasamento, às vezes a gente não consegue nem prosseguir. Quando a pessoa consegue transparecer bem o problema, vender a ideia, a gente costuma colocar em prática. Só porque é algo que a gente não consegue mensurar, não consegue porque a gente não faz esse controle hoje” (Entrevistado 2).

Reis (2016) afirma que o modelo de gestão das organizações deve ser estruturado de forma a dar espaço para as pessoas compartilharem suas experiências e visões individuais para desenvolver a prática do compartilhamento, criando novos conhecimentos e alinhando as equipes na direção de um objetivo.

Essa falta de alinhamento, para Senge (2022), resulta em um desperdício de esforços que podem prejudicar os resultados dos indivíduos e da organização. Por outro lado, quando há sinergia, as equipes tomam a direção de um objetivo único e seus esforços se complementam.

Por essa razão, torna-se importante formalizar, comunicar e mensurar a geração e compartilhamento de ideias nas organizações. Podem haver incentivos para encorajar as pessoas ou até mesmo premiações. Essa questão de incentivo foi destacada pelo Entrevistado 3:

Acho inclusive que deve ter uma meritocracia sobre isso; se uma ideia for aplicada, poderia até haver uma bonificação. É muito importante construir essa prática, porque

às vezes você não percebe e quem está de fora sim. Eu gosto disso, gosto de aprender coisas novas.

Isso reforça que o aprendizado é importante, e que a organização deve encontrar formas de pôr em prática a discussão de novas ideias, para que os colaboradores possam contribuir com os resultados.

#### 4.1.3.7 Categoria 7 – Resultados da GC

Em relação aos resultados da GC, as questões que avaliam os casos de sucesso da implantação da GC e a criação de indicadores tiveram pontuação mais baixas (Figura 45).

**Figura 45**

*Análise da categoria Resultados da GC*



A organização não trabalha atualmente com indicadores de GC. Com isso, foi levantada a questão sobre a existência de indicadores em geral, e constatou-se que há ausência de indicadores em outras áreas; segundo os gestores, as metas e esses acompanhamentos não são estabelecidos de forma a seguir uma estratégia. Foi mencionado que, em outro momento, havia a gestão dos indicadores de produtividade, e foi deixado de fazer esse acompanhamento. No entanto, existe interesse por parte dos gestores em voltar a fazer. O Entrevistado 1 comentou que acredita ser muito importante tanto para a gestão quanto para as pessoas saberem onde chegar, qual a sua meta, seu objetivo. Essa opinião vai de encontro

com a fala do Entrevistado 2, que afirmou ser importante para *“saber para onde ir, e o que precisa fazer para chegar ao objetivo”*.

Foi destacado que os indicadores permitem a criação da meritocracia. O Entrevistado 3 apontou que estão sendo criados indicadores em alguns setores, e que estão sendo avaliados para saber se vão funcionar. É algo que fazia a diferença e precisa ser implantado novamente, segundo o Entrevistado 4. O Entrevistado 5 ressaltou a questão das bonificações por meio do alcance de metas, e disse que eles pretendem voltar a implantar.

Indicadores são uma forma tática de medir a GC para avaliar o desempenho das atividades e identificar o que necessita de ajuste (Strauhs et al., 2012). São medidas importantes, portanto a organização necessita mapear seus processos-chave e criar indicadores que condizem com os seus norteadores estratégicos e objetivos.

Em relação ao compartilhamento de boas práticas, foi possível perceber que não é uma ação característica do ambiente organizacional. Para o Entrevistado 5, é uma prática isolada entre algumas pessoas: *“Hoje é mais entre nós mesmo, o que a gente conversa. Mas para o restante da equipe às vezes não é compartilhado”*; mas comenta que essa prática motivaria as equipes a evoluírem, o que vai de encontro com a fala do Entrevistado 4:

Eu tenho mais ali na parte administrativa; às vezes quando alguém dá uma ideia a gente até passa para os outros e mostra que foi feito, deu resultado. Para incentivar a própria pessoa, e para os outros verem que ela deu a ideia e funcionou, que está dando certo. Talvez a pessoa fique com receio de dar uma ideia, mas depois que ela vê que o outro o tentou e conseguiu, ela também pode fazer.

O Entrevistado 3 abordou que falta mensurar esses casos de sucesso quando são compartilhados: *“a gente não conseguiu ainda medir se essa ideia se transforma em benefício para o funcionário ou benefício financeiro para a empresa. A gente não pegou nenhuma ideia que virou benefício para a empresa”*. Acabam sendo conversas de corredor, informais, segundo o Entrevistado 2. Para o Entrevistado 1, embora não exista essa prática formalmente, seria bem importante adotar. O aprendizado em equipe promove uma sinergia onde a visão da organização torna-se parte da visão do indivíduo, gerando o desenvolvimento dele e de toda a equipe (Senge, 2022).

#### 4.1.4 Importância da GC na visão dos gestores

Na entrevista, foi questionado aos gestores sobre a importância da GC. Foi possível observar que, embora não seja uma prática consolidada, é um assunto de grande relevância, e que eles têm interesse em saber mais para aplicá-la. Foi questionado o que seria necessário para que haja boas práticas de GC.

Os gestores têm ciência sobre a importância da GC para as organizações. Para o Entrevistado 4, *“todo conhecimento agrega e é benéfico, não vejo como desvantagem, sempre positivo”*. O Entrevistado 5 destacou o compartilhamento de conhecimento como sendo algo necessário para o desenvolvimento organizacional:

É importante saber o que está acontecendo, estar familiarizado, até por isso a gente faz as reuniões. Por exemplo, eu estou em outro setor e eu não sei o que está acontecendo na produção. É difícil eu ir até lá, e entender o processo deles porque não é a minha área. Eu acho importante que cada setor passe informações para os outros ficarem sabendo. E a gente vai aprendendo, acaba conhecendo os setores.

O Entrevistado 1 tem uma perspectiva que alia a GC às estratégias da organização: Com certeza eu acho bem importante pelo fato de que todos têm que ter o conhecimento de qual é o objetivo, onde que a empresa quer chegar, e não simplesmente trabalhar do hoje para o hoje. Tem que saber qual o propósito para o amanhã, para todo mundo estar engajado em um objetivo único.

Nesta fala, percebe-se que as pessoas envolvidas nas atividades da organização precisam estar cientes do objetivo da organização, para saber quais passos deve seguir, quais resultados precisa entregar para ter bom desempenho.

Para o Entrevistado 2, é importante gerenciar o conhecimento para que ele não se perca devido à rotatividade de pessoal.

Primeiramente, as pessoas vêm e vão, então tem que ter o conhecimento documentado. Isso é importante para qualquer tipo de instituição, para não ficar refém das pessoas; é uma maneira de proteger a sua organização de qualquer eventualidade. E além disso, a GC é uma maneira de qualificar e quantificar como está esse conhecimento das pessoas.

A problemática da rotatividade de pessoal foi abordada no estudo de Baskara et al. (2021), que comentaram que a organização obteve uma perda significativa de funcionários em um determinado período e consequente entrada de novos colaboradores. Os autores buscaram avaliar a maturidade em GC pois precisavam garantir que a rotatividade de pessoal não estivesse afetando suas operações.

Se você não tiver conhecimento dos dados e como deve ser feito, você não pode nem exigir o que está sendo feito. Então primeiro você tem que ter os dados, e o mais importante é saber para que você vai utilizar isso. Para iniciar uma pesquisa, alguma ação, você precisa saber onde quer chegar. Às vezes não adianta ter informação e não saber o que fazer com ela. Eu acho que é muito importante você planejar, ninguém falha por planejar; falha por falta de planejar (Entrevistado 3).

Nessa abordagem, nota-se a importância da GC como uma área norteadora para a gestão das informações e planejamento.

Para que a organização consiga aplicar as práticas de GC, o Entrevistado 4 considera que *“parte da iniciativa das empresas e dos colaboradores, porque não adianta a empresa ter a iniciativa se não tem da parte do colaborador essa vontade, esse interesse”*. Para o Entrevistado 5, o diálogo e alinhamento entre as equipes é algo essencial para a GC. A clareza na gestão das informações tem influência no sucesso das práticas de GC, segundo o Entrevistado 1. É necessário adotar uma metodologia e segui-la: *“A gente tem que ter uma boa prática para chegar no resultado, não adianta eu achar importante a GC e não ter um sistema de forma simples e objetiva para todos entenderem”*.

O Entrevistado 2 tem uma visão de padronização de processos, para orientar as pessoas no desenvolvimento das atividades:

Primeiro, uma formalização dos processos. Uma padronização, algo documentado; hoje o que a gente costuma ver é que todo mundo sabe o que fazer, mas não tem nada disso registrado. Se uma pessoa chega a faltar, a gente tem a ideia de como ela faz, mas hoje não tem um guia, não tem passo a passo de como seria isso.

Essa ideia vem de encontro com o ponto de vista do Entrevistado 3, que salienta que: É preciso adequar o ambiente. Você precisa saber o que você quer fazer. Não adianta você querer implantar um sistema que o pessoal não sabe; então você tem que

preparar o pessoal para chegar naquele seu objetivo. É preciso preparar o pessoal e criar o conhecimento.

As pessoas precisam estar conscientes do que são as iniciativas de GC, conhecer sua importância e sua finalidade, para que elas se sintam parte disso (Nourbakhsh et al., 2018).

A fim de destacar, na fala dos entrevistados, os termos mais mencionados e com maior ênfase nas respostas, foi feita uma análise por meio da ferramenta *QDA Miner versão Lite*, como mostra a Figura 46:

**Figura 46**

*Termos de maior destaque nas entrevistas*

**Importância da GC** Necessário para as práticas de GC  
**Implantação de metodologia para a GC** Engajamento de equipes  
**Processos de conhecimento** Ideias e contribuições das pessoas  
**Indicadores** Compartilhamento de casos de sucesso Segurança de dados Mapeamento de competências  
Mapeamento de processos **Treinamentos** Base de dados listando competências **Estrutura de T.I.**  
Acesso a computadores

Esta análise possibilitou identificar quais questionamentos tiveram maiores argumentações, mostrando assim o foco dos gestores, os tópicos para os quais foram dados maior atenção. Tiveram destaque a importância da GC, a implantação de metodologias para a GC, a criação de uma sistemática para executar os processos de conhecimento, treinamentos e casos de sucesso. Foi possível perceber que, onde as falas foram mais curtas, são tópicos onde as práticas não são adotadas na organização, ou não há domínio do assunto por parte dos entrevistados. A realização das entrevistas contribuiu para identificar se a gestão promove, apoia e considera relevante a aplicação de técnicas e ferramentas de GC na organização, possibilitando a formação da proposta de GC.

#### **4.1.5 Proposta de GC para a organização estudada nesta pesquisa**

Com os resultados da avaliação de maturidade em GC da organização, e das entrevistas realizadas com os gestores, foi possível identificar oportunidades de melhoria e pontos relevantes para a construção da proposta para que a organização possa aplicar e desenvolver a GC em seus processos, como mostra a Figura 47.

**Figura 47**

*Métodos e técnicas de escolhidos para a GC da organização estudada*

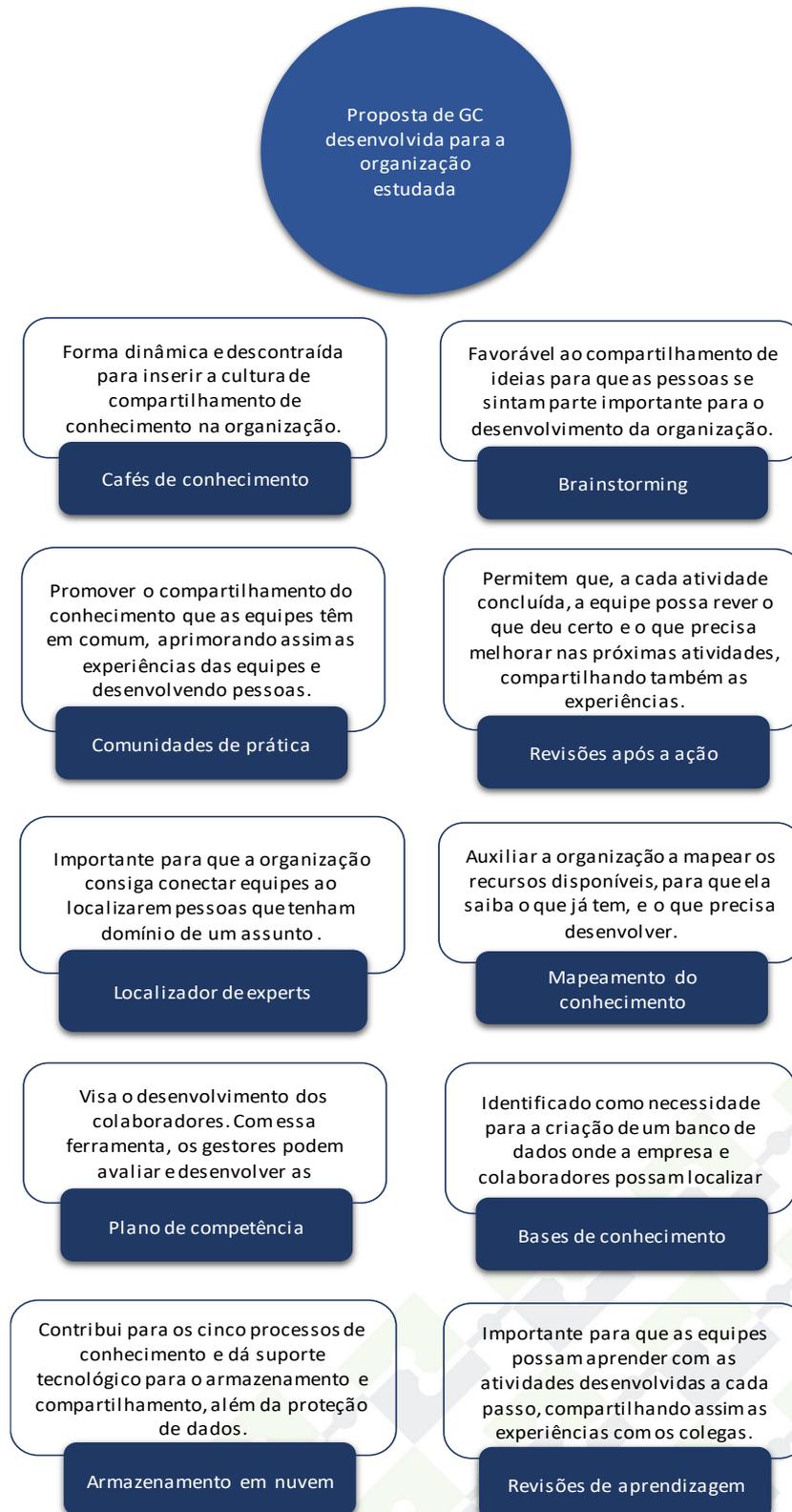
Método/Técnica de GC	Identificação	Criação	Armazenamento	Compartilhamento	Aplicação
<i>Brainstorming</i> (tempestade de ideias)		X			
Revisões de aprendizagem		X	X	X	
Revisões após a ação		X	X	X	
Cafés de conhecimento	X	X	X	X	X
Comunidades de Prática	X	X	X	X	X
Armazenamento em nuvem	X	X	X	X	X
Bases de conhecimento (intranet, sites)		X	X	X	X
Localizados de <i>experts</i> (quem é quem)	X	X	X	X	X
Plano de competências de colaboradores					X
Mapeamento de conhecimento	X				

As ferramentas e técnicas da Figura 47 correspondem à lista de ferramentas sugeridas pela APO para o desenvolvimento da GC nas organizações (Young, 2020). A escolha das ferramentas para construção desta proposta se deu por meio da avaliação do nível de maturidade, da identificação das oportunidades de melhoria apontadas pelas médias das pontuações das questões de cada domínio, e pelas necessidades apontadas nas entrevistas com os gestores.

Cada técnica e ferramenta tem a indicação sobre qual processo de GC ela pode auxiliar, e parte das que foram escolhidas para compor a proposta, contribuem para desenvolver os cinco passos do processo de GC apontados pela APO. Para a organização objeto deste estudo, é importante incorporar técnicas e ferramentas com essa característica, pois dessa forma podem se familiarizar e utilizá-las de forma dinâmica, sem precisar, necessariamente, adotar uma técnica/ferramenta para cada objetivo desejado; isso pode contribuir para o domínio mais rápido dessas ferramentas e para a aderência do pessoal à essas práticas. Nas entrevistas, percebeu-se a ausência de estruturação das atividades no que diz respeito a documentações, procedimentos e práticas de compartilhamento. Portanto, esses fatores apontam que é necessário trabalhar os processos de conhecimento simultaneamente, para que possa ser desenvolvido todo o processo de GC na organização. A Figura 48 mostra de que forma as técnicas e ferramentas escolhidas podem contribuir para o desenvolvimento da organização.

**Figura 48**

*Formas de contribuição das técnicas e ferramentas de GC escolhidas*



Fonte: Young (2020).

O conjunto apresentado na Figura 48 descreve como as técnicas e ferramentas escolhidas podem auxiliar na aplicação da GC da organização, assim como as oportunidades de melhoria apontadas pelos resultados da avaliação e entrevistas. Embora o domínio Tecnologia tenha apresentado a média mais baixa na avaliação, a proposta busca contemplar os outros domínios para desenvolver a GC em todas as categorias avaliadas, pois conforme identificados nas entrevistas, a organização não dispõe de uma sistemática para trabalhar os processos de GC.

- Para o domínio de Tecnologia, propõe-se que:

A organização busque otimizar sua estrutura de T.I. para aprimorar os processos de conhecimento, possibilitando a criação de bases de conhecimento, onde a organização pode concentrar seus conhecimentos críticos para que sejam compartilhados e armazenados, diminuindo o risco de que esses fiquem no modo tácito, e se perca conforme a saída dos seus colaboradores, fator que é um problema nas organizações, e é uma preocupação apontada pelo Entrevistado 2. Para que as organizações sobrevivam à era disruptiva da atualidade, Baskara et al. (2021) comentam que as organizações precisam se adaptar ao crescimento acelerado da tecnologia.

O armazenamento em nuvem torna-se importante, visto que a organização precisa proteger seus dados, ponto identificado nas entrevistas como sendo algo fundamental. Sugere-se que a organização reúna seus documentos e ferramentas chave para criar uma sistemática de armazenamento segura. Além disso, documentos que precisam ser compartilhados podem ser armazenados e compartilhados em nuvem, para que documentos importantes não se percam.

O acesso a computadores para todos não é prioridade para a organização como foi apontado em algumas falas, mas alguns gestores pontuaram que é importante que o pessoal tenha contato com a tecnologia e possa fazer algumas consultas. Dessa forma, pode ser viável verificar se todos os setores têm acesso a alguma máquina para consultar documentos e informações de sua competência.

- Para aprimorar os Processos de Conhecimento, e assim melhorar outros processos da organização, sugere-se que:

A organização crie uma sistemática para desenvolver os processos de conhecimento da organização por meio da aplicação das ferramentas aqui listadas, promovendo o compartilhamento entre as equipes. Os processos de conhecimento devem ser trabalhados de forma integrada para que se consiga identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento; é importante mapear os conhecimentos que precisam obter, e os que a organização já obtém (Nourbakhsh et al., 2018).

É necessário criar uma rotina de documentação de informações importantes, oriundas da execução de novos projetos e das atividades rotineiras da organização. É necessário certificar-se de que haja instruções de trabalho e manuais de procedimentos necessários ao funcionamento coerente das atividades. Ao iniciar uma ideia de projeto, é importante que as equipes tenham a prática de desenhar e mapear as ações importantes, objetivos e os passos a serem dados e, conforme o andamento das atividades, pontuar o que foi feito para que seja possível obter insights, quantificar e qualificar os resultados de cada ação. As revisões após a ação podem ser aliadas dessa prática, pois essa técnica permite identificar as lições aprendidas, e os erros e acertos da execução de um projeto.

- Para o desenvolvimento do domínio Pessoas, considera-se:

Criar um localizador de *experts* para auxiliar as equipes a se encontrarem e identificar a pessoa que pode auxiliar na execução de determinadas atividades por ter uma habilidade necessária; é importante para a gestão poder identificar as habilidades que suas equipes detêm, facilitando o direcionamento para as atividades corretas. Essa ferramenta pode ser desenvolvida para estar disponível virtualmente, podendo ser acessada pelos times que compõem a organização.

Os processos de *coaching*, tutorias e mentorias não tiveram destaque nas falas dos gestores como sendo algo crucial, no entanto, identificou-se uma necessidade de treinamento e direcionamento da organização para os colaboradores, a fim de esclarecer as ações, estratégias e objetivos envolvidos no planejamento. Sob o ponto de vista do Entrevistado 4, existe uma necessidade de treinamento técnico para a área de operações. Dessa forma, é preciso que a organização busque direcionar, para cada área, os treinamentos necessários para que as equipes possam desenvolver e compartilhar os conhecimentos e habilidades necessárias ao desenvolvimento próprio e da organização como um todo. As pessoas são o

ativo mais importante de uma organização, e o modelo da *APO* busca direcionar os indivíduos para que consigam cooperar para o desenvolvimento da organização por meio de tecnologia, ações de liderança e processos (Nourbakhsh et al., 2018; Young, 2020).

➤ Na categoria Liderança:

Os gestores devem determinar e promover os objetivos chave da organização, dando um direcionamento para as áreas o seu papel, sua importância e os passos a serem seguidos, e os recursos de conhecimento necessários para o bom desempenho dos processos. Para Nourbakhsh et al. (2018), compreender os norteadores estratégicos da organização ajuda na identificação das competências necessárias para que a organização alcance seus objetivos. Uma vez que as políticas estratégicas da organização estejam estabelecidas e seus processos estejam definidos, é possível criar uma política de GC para iniciar sua prática. De acordo com a ISO 30401 (2018), cabe à liderança promover o contínuo desenvolvimento da GC, assegurar que há recursos disponíveis, e deixar claro suas políticas para as práticas de GC.

É preciso que sejam formalizadas as iniciativas de GC, criando formas de disseminar as práticas de modo que estas contribuam para os resultados da organização. A liderança deve gerenciar o processo de mudança rumo à adoção e aplicação da GC o cultivo de uma cultura que valorize, apoie e possibilite o gerenciamento do conhecimento (ISO 30401, 2018). Para isso, podem ser utilizadas as práticas aqui listadas e, para início da integração das equipes nos processos de GC, considera-se importante promover as comunidades de prática e cafés de conhecimento, pois ambos envolvem a comunicação entre as pessoas e auxiliam no desenvolvimento dos cinco processos de GC que a *APO* determina.

Nas comunidades de prática, os grupos compartilham de um mesmo problema ou motivação, e juntos podem descobrir melhorias por meio de compartilhamento de suas práticas. Podem ocorrer entre pessoas de um mesmo setor, ou com pessoas que pertencem a diferentes setores; podem, inclusive, ser formados com pessoas de outras organizações a fim de desenvolver o *benchmarking* e compartilharem soluções e experiência entre si. O modelo de construção das comunidades de prática depende dos tipos de melhoria que a organização busca alcançar. Os cafés de conhecimento têm a missão de desenvolver uma reflexão aprofundada em determinado assunto que o grupo está discutindo. É um processo

natural e voluntário, onde se escolhe um determinado assunto para discutir e melhorar alguma necessidade da organização.

- Na categoria Processos, é importante que:

A organização determine um modelo para desenvolver um mapeamento de competências da organização, identificando, em cada atividade, o conhecimento crítico necessário para o desenvolvimento da função, as atribuições profissionais e pessoais que cada função requer, e como aprimorar continuamente o desenvolvimento de competências dos colaboradores.

Juntamente com essa ação, é necessário que haja um mapeamento do conhecimento, que é uma representação visual dos recursos de conhecimento e seu fluxo; ele permite mapear os integrantes das equipes, recursos de conhecimento, os fluxos de conhecimento e as restrições que a organização possui (Young, 2020). Para Davenport e Prusak (2003), essas ferramentas auxiliam as pessoas e as direcionam caso elas precisem de ajuda.

Além disso, é importante que a organização crie uma forma de mapear todos os processos de suas atividades. Nas entrevistas, foi pontuado que não há um mapeamento de processos; isso pode dificultar o desenvolvimento dos processos de GC, visto que a partir dele são identificados recursos necessários e partes envolvidas em cada atividade. O conhecimento permite que a excelência no desempenho dos processos seja alcançada de forma a cumprir com os objetivos da organização de forma estratégica (Fraga, 2015).

- Em relação aos resultados da GC:

É necessário criar indicadores em todas as áreas, para que depois a organização consiga medir as contribuições das iniciativas de GC para o sucesso da organização. Na fala dos entrevistados, identificou-se uma dificuldade em mensurar os resultados operacionais por meio de indicadores; isso pode estar relacionado à forma de como a organização comunica seus objetivos e define suas operações. Após uma definição estratégica dos objetivos, dos recursos e dos processos que a compõem, será possível medir seu desempenho e, posteriormente, deve-se monitorar as práticas de GC por meio dos indicadores.

Casos de sucesso, como citado por alguns entrevistados, podem ser agentes motivadores, que impulsionam outras pessoas a querer fazer algo diferente para contribuir para o desenvolvimento da organização. No entanto, essa é uma prática que a organização não exerce; por isso, considera-se que essa pode ser uma ação eficaz. A gestão deve desenvolver um modelo prático para incentivar os colaboradores a compartilharem suas ações, e assim disseminar para as outras equipes. Pode ser uma atividade de grupo, feita de forma periódica, onde esses casos podem ser registrados e armazenados na base de conhecimento.

➤ Para desenvolver a Aprendizagem e Inovação:

A organização deve incentivar seus colaboradores a compartilharem suas ideias e seus pontos de vista em relação à atividade que exercem, a fim de contribuir para as melhorias de processo, compartilhar conhecimento, e promover o diálogo entre a liderança e as equipes. Pode-se planejar uma forma de incentivar essa ação, como as práticas de *brainstorming* e reuniões; é possível criar uma plataforma ou designar um local onde as pessoas possam registrar novas ideias para que sejam avaliadas e, caso haja viabilidade, implantadas. A partir da criação das ações, podem ser criadas métricas para que se possa recompensar o desempenho dos colaboradores.

Strauhs et al. (2012) salientam essa ideia ao abordar em sua obra a etapa de preparação para implantação da GC, afirmando que os colaboradores devem ser estimulados a compartilhar o que sabem de forma contínua, pois isso pode ser importante para gerar inovações e aprimorar processos. Os autores mencionam a bonificação em razão da participação dos colaboradores, dependendo da cultura.

A comunicação em relação aos valores da aprendizagem e inovação é algo necessário para que as pessoas compreendam de que forma podem contribuir para a sua evolução pessoal e profissional. Assim, podem buscar aprimoramento para oferecer melhores resultados. Na fala do Entrevistado 1, foi mencionado que a organização precisa deixar claro os resultados e ações que ela espera para que as pessoas saibam a direção que suas ações devem tomar. Cabe à organização, então, definir seus objetivos e criar uma política de comunicação, visando estabelecer o que é importante e o que é necessário para o sucesso da organização. Senge (2022), ao abordar seus conceitos de visão compartilhada, comenta que

para disseminar uma visão é necessário reforçar a clareza, comunicação, entusiasmo e comprometimento. Conforme a visão e os objetivos são comunicados, eles ficam mais claros, e assim cresce a vontade de fazer com que essa visão se concretize. Dessa forma, torna-se importante a disseminação da visão e estratégia das organizações.

As revisões de aprendizagem podem contribuir para o processo de aprendizagem e inovação assim como as revisões após a ação. Nela, é possível revisar e extrair o aprendizado conforme os eventos de um projeto acontecem, sejam positivos ou negativos. Tanto essa técnica quanto a revisão após a ação são formas práticas de promover o aprendizado das equipes, o diálogo, e o pensamento inovador.

Contudo, é necessário que sejam desenvolvidas formas eficientes para registrar o conhecimento que possui e os casos que constroem sua trajetória, para que tenha uma estrutura de conhecimento e possa voltar suas ações para seus objetivos principais (Freire et al., 2012). Depois de estudado o caso da organização, foi verificado se a proposta atende à organização estudada.

#### **4.1.6 Aprovação da proposta**

Após avaliação das oportunidades de melhoria feita por meio da entrevista com os gestores e construção da proposta, foi realizada a apresentação para a gestão, que foi feita por meio do Power Point com a análise das categorias e a proposta de GC. Para isso, houve contato com dois gestores, que correspondem ao Entrevistado 1 e ao Entrevistado 2; eles são responsáveis por gerir as atividades de 80% dos colaboradores da organização. Além disso, as atividades de melhoria e mudanças de processos partem da autorização deles, que organizam e colaboram para o andamento de novos projetos. Eles responderam a duas perguntas de forma discursiva para registro da resposta: “Na sua opinião, a proposta apresentada é relevante para desenvolver a GC na organização? Você acredita que seria viável sua implantação?”

Para o Entrevistado 1, a proposta *“é de grande importância e contribuirá para o desenvolvimento e engajamento dos profissionais e empresa”*. O entrevistado pontuou os desafios que podem ser encontrados durante a possível implantação: *“tenho conhecimento da cultura da empresa e dos obstáculos para implantar e acompanhar novas ferramentas, mas é muito relevante a implantação da proposta”*.

O Entrevistado 2 descreveu que, “como apontado pela própria organização e por seus colaboradores, essa gestão do conhecimento proporcionará melhor controle e padronização das atividades”. Ele apontou aderência à implantação ao comentar que “como as propostas apresentadas são de baixo investimento, são medidas que podem ser adotadas por meio de cronograma e ferramentas de gestão”.

Pode-se perceber, portanto, que 100% das técnicas e ferramentas apresentadas na proposta foram aprovadas. Embora tenham consciência de que a mudança de cultura possa ser uma dificuldade durante o processo de implantação, os gestores reconhecem e se dispõem a tomar iniciativas de GC. Davenport e Prusak (2003) afirmam que usar e gerenciar conhecimento são ações de organizações saudáveis. Esse processo de interação é necessário ao desenvolvimento da organização, visto que as pessoas aprendem e compartilham experiências, que aliados aos valores e processos da organização, transformam-se em ações que contribuem para o bom desempenho das atividades, alcançando excelência e competitividade. Uma organização que não gere seu conhecimento não consegue se organizar, dificultando assim suas operações.

Percebeu-se, nas entrevistas, que a comunicação verbal é mais utilizada, o que pode ser importante para a interação e compartilhamento de práticas entre as equipes, mas não deve ser o único meio de troca de informações entre as pessoas, pois a comunicação verbal não permite o registro de tais informações. A ISO 30401 (2018) reforça essa ideia quando destaca a importância do registro de informações para a criação dos processos, instrução, monitoramento, medição de resultados e melhoria contínua.

Em relação à competência das equipes, notou-se que a organização não dispõe de um meio de identificar os conhecimentos que seus colaboradores possuem; assim, a gestão não consegue utilizá-los de forma estratégica, nem desenvolver as competências necessárias para o crescimento dos times. Assim, as pessoas não conseguem identificar entre si quem é a pessoa chave que domina determinado processo, para auxiliar as outras pessoas. De forma geral, a gestão compreende precisa melhorar essa questão.

Percebeu-se, tanto na avaliação do questionário da APO quanto nas entrevistas, que a organização precisa definir seus objetivos-chave para que consiga trabalhá-los nos outros níveis da hierarquia. Em algumas falas ficou claro que cabe à organização saber comunicar aos seus colaboradores o que ela deseja, quais são suas políticas, onde quer chegar e os resultados

que almeja. A falta de indicadores pode ser resultado da falta de direcionamento, pois medir o desempenho dos processos requer a definição de objetivos centrais para controlar sua performance.

Escrivão e Silva (2020) comentam que, para desenvolver os processos de GC na organização, é importante criar um ambiente que esteja aberto ao compartilhamento e criação, interação e comunicação para que novos conhecimentos venham à tona, e para que as pessoas consigam adquirir os já existentes. Isso reforça a ideia de que a organização deve incentivar continuamente essas ações, criar atividades e modelos de trabalho visando a interação entre as pessoas, para que vire uma prática da organização onde todos podem contribuir para a GC.

Para a proposta desta dissertação, foram utilizadas ferramentas e técnicas de GC que, em geral, pudessem contribuir para o desenvolvimento dos cinco processos de GC apontados pela APO: identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação. Foram escolhidas ferramentas importantes para a identificação do conhecimento, visto que a organização não possui nenhum meio de mapear seus conhecimentos, competências e processos. Dessa forma, torna-se necessário que a organização busque voltar seu olhar para esses fatores, pois são essenciais para que consiga estabelecer processos chave, metas e estratégias, como salientado pela ISO 30401.

Nourbakhsh et al. (2018) propuseram em seu estudo algumas ações que são importantes para o desenvolvimento da GC, e o engajamento entre liderança e equipes: mudar a percepção que os colaboradores têm a respeito da GC e sua importância; compartilhamento de conhecimento entre equipes de diferentes áreas; capacitações adequadas às atividades das equipes; encorajar o compartilhamento do conhecimento e sua gestão; criar infraestrutura de tecnologia da informação adequada aos objetivos da organização. Essas ações propostas reforçam a necessidade de criar uma estrutura para implantação de GC, e disseminá-la de diversas formas.

## 4.2 APLICABILIDADE DO ESTUDO

Esta pesquisa mostra-se aplicável às organizações que desejam desenvolver ou iniciar a aplicação da GC, visto que contempla as etapas de avaliação, análise e proposições de técnicas e ferramentas para a GC. Para a organização onde foi aplicado este estudo, mostrou-

se relevante por meio do desenvolvimento e aprovação da proposta, onde os gestores reconheceram a importância do tema, e tiveram opinião positiva tanto na entrevista para levantamento das oportunidades de melhoria, quanto na aprovação da proposta final.

A avaliação se mostrou importante para que a empresa esteja ciente do seu nível de maturidade em GC, e da importância do tema para o desenvolvimento da organização, dos seus processos e das pessoas envolvidas nas atividades. As oportunidades de melhorias e a proposta de GC apresentadas nesta dissertação proporcionou à organização objeto deste estudo uma visão dos benefícios da GC e de como ela pode contribuir para aprimorar o modelo de gestão. O presente estudo reforça a importância de a organização definir e disseminar seu objetivo principal, assim como seus valores e princípios, estimulando o aprendizado constante dos indivíduos e a inovação.

Este estudo contribui para o desenvolvimento das organizações no âmbito regional e nacional, pois buscou analisar a GC no meio industrial, fornecendo suporte para facilitar a gestão e compartilhamento de conhecimento de um setor que pode contar com um alto volume de informações, processos e pessoas. Explorar novas formas de aprimorar a gestão das indústrias permite que essas organizações se tornem mais sustentáveis; um ambiente voltado ao compartilhamento de ideias e criação de conhecimento traz benefícios à sociedade por meio do desenvolvimento de pessoas e geração de oportunidades.

Esta pesquisa proporcionou ao Programa de pós-graduação em Sistemas Produtivos (PPGSP) uma abordagem que busca o desenvolvimento das organizações por meio da GC, inserindo o tema no contexto das indústrias, cujo setor tem representatividade da região e no país. Além disso, dá subsídios para o desenvolvimento de pesquisas futuras, como mencionado no item 5.3 desta dissertação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção, serão apresentadas as contribuições obtidas por meio deste estudo, seu caráter inovador e recomendações para trabalhos futuros.

### 5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca por competitividade e satisfação dos clientes torna a GC um fator importante para o desenvolvimento das organizações. Por ser um ativo intangível presente nas pessoas, as organizações necessitam buscar formas de promover o compartilhamento de conhecimento, pois, dessa forma, a organização e as equipes de trabalho geram aprendizados e criam conhecimentos úteis para a organização. Para que a gestão do conhecimento seja possível, é necessário que a organização tenha ciência dos recursos que já possui; para isso, a avaliação da maturidade em GC pode ser um norteador.

A necessidade de se avaliar o conhecimento para utilizá-lo de forma estratégica para o desenvolvimento organizacional foi o motivo pelo qual essa dissertação buscou fazer uma análise da avaliação de maturidade em GC, propondo técnicas e ferramentas que pudessem contribuir para o desenvolvimento da organização objeto deste estudo.

Como a organização não possui uma cultura de criação de conhecimento e de padronização de processos, percebeu-se a necessidade de trabalhar em todas as dimensões analisadas, para que haja conscientização da importância de se desenvolver a GC, no intuito de entenderem sua situação atual e as ações necessárias em prol do seu próprio desenvolvimento.

A organização entende que é necessário investir em tecnologia e dispor a informação para que as pessoas consigam executar seus trabalhos, no entanto, faltam práticas que visam criar e explorar recursos que usam de tecnologia para garantir a retenção, criação e compartilhamento de conhecimento em plataformas e outros meios internos.

Dentre as oito das 10 ferramentas/técnicas escolhidas, são ferramentas voltadas para a criação do conhecimento, para que sejam desenvolvidos meios de interação e incentivem a aprendizagem, o compartilhamento, o envolvimento com as atividades e proposição de novas ideias. Buscou-se adotar técnicas que possam encorajar as pessoas a compartilharem seus conhecimentos de forma espontânea.

Essas técnicas e ferramentas, se documentadas, contribuem para o armazenamento do conhecimento, onde os conhecimentos obtidos por meio dessas práticas podem ficar retidos e servirem para os colaboradores admitidos futuramente na organização. Para isso, foram propostos meios que usam de tecnologia para armazenamento de informações e documentos, garantindo que não se percam, visando a segurança das informações. Dessa forma, é possível que a organização crie e padronize processos que podem ser executados uniformemente, reduzindo o risco de as atividades serem executadas de forma diferente, conforme cada indivíduo entende que elas possam ser realizadas.

A organização objeto deste estudo necessita direcionar seus colaboradores e suas atividades a seus principais objetivos estratégicos, além de mapear seus processos e seus conhecimentos para que tenha ciência de seu potencial e dos pontos a serem melhorados. Assim, será possível trabalhar para a criação e gestão do conhecimento, fazendo melhor uso de seus recursos.

Corroborando com os estudos apresentados na literatura e com o estudo de caso desenvolvido nesta dissertação, percebe-se que a GC exerce um papel importante no desenvolvimento das organizações, para a criação de uma cultura voltada para o compartilhamento de ideias, retenção de conhecimentos relevantes, desenvolvimento de equipes e gestão estratégica.

A retenção, criação e armazenamento de conhecimento podem auxiliar as organizações na gestão dos seus processos, na criação de procedimentos de trabalho e padronização de atividades, evitando que informações importantes se percam com o tempo, devido às mudanças de operações e rotatividade de funcionários. A GC pode, portanto, contribuir para que as organizações tenham maior estrutura no que diz respeito a liderança, pessoas, processos e tecnologia, auxiliando no desenvolvimento dos negócios.

## 5.2 CONTRIBUIÇÕES DESTE ESTUDO

Embora o gerenciamento do conhecimento traga benefícios para as organizações e seus processos e pelas falas dos gestores apresentadas nesta pesquisa, a falta de estudos sobre a GC aplicada às indústrias torna suas práticas desconhecidas, ou mesmo que existentes, às vezes não são relacionadas com o tema.

Este estudo aborda como avaliar a maturidade em GC na organização, para depois aplicá-la, de forma que a introdução do tema na indústria venha a contribuir para o desenvolvimento da organização conforme sua necessidade e seus objetivos.

Foi possível apresentar a importância e as práticas de GC, cujas técnicas e ferramentas podem potencializar as competências dos colaboradores visando o desenvolvimento dos indivíduos e o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Strauhs et al. (2012) afirmam que criar conhecimento é uma etapa fundamental para o ganho de produtividade e eficiência nos processos da organização. No entanto, as poucas informações sobre a aplicação da GC em seus processos, podem fazer com que as organizações industriais não tenham percepção sobre a GC como um meio de gerenciar um capital indispensável para o sucesso da organização: o capital humano.

A literatura traz a contribuição da GC para organizações de diferentes setores, como de tecnologia, administração pública, gestão de projetos, dentre outros. O presente estudo, por sua vez, mostra que este tema pode trazer para as indústrias um olhar mais crítico em relação à sua estrutura de conhecimento no âmbito pessoas, processos, tecnologia e liderança, dando às organizações uma visão da sua situação atual, e um plano de GC que pode atender às suas necessidades.

A aplicação do instrumento da *APO* é recomendada tanto em organizações que possuem interesse em iniciar a GC, quanto para organizações que já adotam essas práticas e querem melhorar os processos de GC na organização. A ferramenta desenvolvida pela *APO* atende diferentes segmentos e portes, assim como diferentes níveis de entendimento sobre o tema, tornando sua aplicação acessível para populações de organizações de diferentes características.

Além disso, a GC é uma área de apoio a resolução de problemas de rotatividade de pessoal, visto que, uma cultura de compartilhamento e retenção de conhecimento permite que as organizações extraiam o necessário para que seus processos funcionem, sem interrupções causadas pela saída de funcionários que possuem as experiências e competências necessárias para a realização das atividades.

Gerir os recursos de conhecimento possibilita às organizações alcançarem seus resultados de forma estratégica, integrando as equipes para que trabalhem por um objetivo comum. Avaliar a GC, como mostrado no desenvolvimento desta pesquisa, permite que as

organizações tenham ciência sobre sua estrutura pessoal e tecnológica, as ações da liderança e o monitoramento dos seus processos, ressaltando os pontos fortes e, principalmente, as oportunidades de melhoria onde a organização precisa trabalhar para se desenvolver.

O presente estudo destacou a importância de a liderança compreender e disseminar o papel da GC na organização, e de que forma suas práticas podem contribuir para o desenvolvimento do ambiente organizacional como um todo, e para Freire et al. (2012), o compartilhamento do conhecimento é favorecido quando há o processo de gestão. É essencial que as equipes se sintam parte da transformação que ocorre na organização para que se sintam encorajadas a contribuir com ideias e promover inovação.

As análises desta pesquisa deixaram evidente que a liderança necessita tomar a frente dos objetivos estratégicos e deixar claro para os colaboradores onde pretende chegar, definindo seus processos, mapeando atividades e competências e criando ferramentas para acompanhar desempenho e promover integração entre as pessoas e gestão de novas ideias. O conjunto de técnicas e ferramentas aqui apresentados contribuem, portanto, para que a organização tenha um norteador para identificar suas atividades, organizar seus processos por meio do registro de informações, para que assim inicie as práticas de GC.

Cabe ressaltar que, no presente estudo, ficou evidente o uso da tecnologia como fonte de armazenamento e retenção de conhecimento, assim como para consulta de informações importantes para o desempenho das atividades, como procedimentos operacionais e localizador de *experts*, que ajudam as equipes a se conectarem quando necessitam de apoio.

Desta forma, entende-se que esta pesquisa contribuiu para que as organizações tenham um modelo de estudo sobre a maturidade de GC nas organizações, principalmente nas indústrias, foco deste estudo. Além disso, contam com uma análise que identificou as oportunidades de melhorias a serem trabalhadas, e um plano de GC para auxiliar no desenvolvimento organizacional. O conjunto de análises aqui apresentados, formam, portanto, um modelo que pode servir como um norteador para as indústrias desenvolverem suas equipes e processos.

Para a sociedade, este estudo contribuiu para que a GC seja inserida como tema relevante para o desenvolvimento das organizações e pessoas, oportunizando discussões pertinentes sobre a GC no meio industrial, que emprega um número significativo de pessoas

e movimenta a economia, não só da região onde o estudo foi desenvolvido, mas no mundo todo.

Para a comunidade acadêmica, este estudo serve como base para que outros trabalhos sejam desenvolvidos a fim de tornar crescente a aplicação de modelos de avaliação e criação de planos de GC para o desenvolvimento das indústrias.

O desenvolvimento desta pesquisa mostrou uma forma diferente de analisar os dados com a aplicação do modelo da *APO*. Nesta dissertação, o nível de maturidade em GC foi apresentado de forma estratificada, enquanto na literatura encontrada, o nível de maturidade é apresentado por meio da média geral de todas as categorias. Isso possibilitou a criação de uma diferente perspectiva de análise para investigar o perfil dos respondentes de forma mais aprofundada, apontando fatores que podem contribuir para a divisão de opiniões em relação à GC da organização estudada.

### 5.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Este trabalho contribuiu para a realização de pesquisas futuras que busquem avaliar o nível de maturidade em GC de organizações de outros segmentos industriais que tenham impacto no desenvolvimento regional e nacional.

O presente estudo foi desenvolvido em uma indústria do segmento de plásticos descartáveis de médio porte, contudo, o modelo aplicado permite que sejam avaliadas organizações de pequeno e grande porte, inclusive, é possível avaliar setores isolados de uma organização, caso tenham muitos funcionários.

Devido à diversidade de segmentos industriais, é relevante o desenvolvimento de estudos na área de GC em outras organizações que fabricam diferentes produtos, e que tenham modelos de negócios diferentes, pois uma tem um modelo de gestão com gestores diferentes, equipes e procedimentos operacionais diferentes.

É importante avaliar diferentes cenários para compreender o impacto do uso das ferramentas de GC em diferentes ambientes. Esse tipo de análise pode permitir uma compreensão da GC sob outras perspectivas, trazendo outros planos de GC que atendam organizações de diversas origens, segmentos e objetivos.

A avaliação de maturidade em GC pode ser aplicada em indústrias de diferentes regiões para construir um panorama nacional sobre o tema e fortalecer a aplicação desse

modelo de gestão. Além disso, existem outros modelos de avaliação de GC que podem ser utilizados para extrair o grau de maturidade.

O modelo da *APO* permite que os resultados da avaliação sejam trabalhados de outras formas além do apresentado nesta pesquisa; como por exemplo, dar foco na avaliação dos pontos fortes além dos pontos fracos; ou trabalhar em uma das sete categorias que o instrumento apresenta para desenvolvê-la de forma individual. Cabe ao pesquisador avaliar o objeto de estudo e suas características para definir o meio mais adequado.

Tendo em vista que este é um tema pouco explorado nas indústrias, a avaliação e desenvolvimento da GC pode ser aplicada de diversas formas, levando em conta diferentes objetivos, podendo relacionar a GC não só com o desenvolvimento organizacional, mas com outros fatores relevantes para a sustentabilidade do negócio e a gestão estratégica das organizações.

## REFERÊNCIAS

- ABIPLAST. (2022). *Preview 2022: As indústrias de Transformação e Reciclagem de Plástico no Brasil* (Vol. 1). <https://www.abiplast.org.br/publicacoes/preview-2022/>
- Abu Naser, S. S., Al Shobaki, M. J., & Abu Amuna, Y. M. (2016). Promoting Knowledge Management Components in the Palestinian Higher Education Institutions - A Comparative Study. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 73, 42–53. <https://doi.org/10.18052/www.scipress.com/ilshs.73.42>
- Alencar, C. M. M., & Fonseca, J. J. S. (2015). *Gestão do Conhecimento* (1º ed). Egus.
- APO. (2022). *Asian Productivity Organization*. Overview.
- Arantes, L. S., Junior, O. M., de Oliveira Costa Viegas, T., & Rohenkoh, J. E. (2021). Maturity and level of knowledge management in the company: An application of Nonaka and Takeuchi model and Fuzzy Logic. *Gestao e Producao*, 28(2). <https://doi.org/10.1590/1806-9649-2020V28E5305>
- Arias-Pérez, J. E., & Durango-Yepes, C. M. (2015). Exploring knowledge management maturity from functionalist and interpretivist perspectives. *ENTRAMADO*, 11(1), 94–104. <https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21112>
- Azevedo, K. M. (2017). *Avaliação das práticas de gestão do conhecimento em setores de tecnologia de instituições públicas de ensino técnico e superior* [Dissertação, Universidade Federal de Pernambuco]. [www.cin.ufpe.br/~posgraduacaoRECIFE2017](http://www.cin.ufpe.br/~posgraduacaoRECIFE2017)
- Barbetta, P. A. (2006). *Estatística aplicada às ciências sociais* (6º ed). UFSC.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo* (1º ed). Edições 70. <https://madmunifacs.files.wordpress.com/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>
- Baskara, N. L., Kurniawati, A., & Athari, N. (2021). Proposed improvement of knowledge management in PT XYZ with knowledge management maturity method. *e-Proceeding of Engineering*, 8(5), 8664–8671. <https://openlibrarypublications.telkomuniversity.ac.id/index.php/engineering/article/view/15957>
- Batista, F. Ferreira. (2012). *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Ipea. <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/754/1/Modelo%20de%20Gest%c3%a3o%20do%20Conhecimento%20para%20a%20Administra%c3%a7%c3%a3o%20P%c3%ba%20Brasileira.%20Livro.pdf>
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of Knowledge Management*. John Willey. [www.wiley.com](http://www.wiley.com).
- Boadu, F., Xie, Y., Du, Y. F., & Dwomo-Fokuo, E. (2018). MNEs subsidiary training and development and firm innovative performance: The moderating effects of tacit and explicit knowledge received from headquarters. *Sustainability (Switzerland)*, 10(11). <https://doi.org/10.3390/su10114208>

- Borba, F. da R., Knoll, E. C., & Todescat, M. (2013). Diagnóstico de níveis de maturidade em gestão do conhecimento: centro de empreendedorismo inovador da Fundação CERTI. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 3(2), 163–176.
- Bornemann, M., Graggober, M., Hartlieb, E., Humpl, B., Koronakis, P., Primus, A., Ritsch, K., Rollett, H., Sammer, M., Tuppinger, J., Willfort, R., & Wols, K. (2003). *An Illustrated Guide to Knowledge Management Contents*. <http://www.wm-forum.org>
- Botelho, L. L. R., Cunha, C. C. de A., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Revista Eletrônica Gestão e Sociedade*, 5(11), 121–136.
- Braun, C. C., & Mueller, R. R. (2014). A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA - Organizational Knowledge Assessment. *Revista de Administração Pública*, 48(4), 983–1006. <https://doi.org/10.1590/0034-76121620>
- Capatina, A., Bleoju, G., Matos, F., & Vairinhos, V. (2017). Leveraging intellectual capital through Lewin's Force Field Analysis: The case of software development companies. *Journal of Innovation and Knowledge*, 2(3), 125–133. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.001>
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Área 45: Interdisciplinar, Pub. L. No. 45, 1 (2019).
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. (2020a). *Ata 198ª reunião ordinária*. <https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/documentos/conselho-tecnico-cientifico-da-educacao-superior/atas-ctc-es/ata-198.pdf>
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (2020b). *Tabela de áreas do conhecimento*. [https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/TabelaAreasConhecimento\\_072012\\_atualizada\\_2017\\_v2.pdf](https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/TabelaAreasConhecimento_072012_atualizada_2017_v2.pdf)
- Celtekligil, K., & Adiguzel, Z. (2019). Evaluation of data sharing in production firms and innovation orientation in the effect of management capability on operational performance. *Procedia Computer Science*, 158, 781–789. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.115>
- Ceptureanu, S. I., Ceptureanu, E. G., Olaru, M., & Popescu, D. I. (2018). An exploratory study on knowledge management process barriers in the oil industry. *Energies*, 11(8). <https://doi.org/10.3390/en11081977>
- Cerezo-Narváez, A., Pastor-Fernández, A., Otero-Mateo, M., & Ballesteros-Pérez, P. (2022). The Influence of Knowledge on Managing Risk for the Success in Complex Construction Projects: The IPMA Approach. *Sustainability (Switzerland)*, 14(15). <https://doi.org/10.3390/su14159711>
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (7º ed). Elsevier. <https://redeprocurso.com.br/docs/T%C3%89CNICO%20EM%20ADMINISTRA%C3%87%C3%83O/M%C3%B3dulo/teoria-geral-da-administracao-chiavenato.pdf>
- Resolução 510, Pub. L. No. 510 (2016). [https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510\\_07\\_04\\_2016.html](https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510_07_04_2016.html)

- Corrêa, F., de Paula, C. P. A., Ziviani, F., & de Faria, V. F. (2022). Maturity in Knowledge Management: practical application of a method. *Transformacao*, 34. <https://doi.org/10.1590/2318-0889202234e220002>
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. <https://dianabarbosa.files.wordpress.com/2009/03/knowledge-management-kimiz-dalkir.pdf>
- Dalkir, K. (2017). *Knowledge management in theory and practice* (3<sup>o</sup> ed). MIT.
- Davenport, T. H., & Prusak, Laurence. (2003). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual* (10<sup>o</sup> ed). Elsevier.
- Drus, S. M., Shariff, S. S. M., & Othman, M. (2017). Knowledge audit framework: a case study of the Malaysian supply industry. *Journal of ICT*, 16(1), 103–120.
- Escrivão, G., & da Silva, S. L. (2020). Knowledge management maturity: The significance of organizational infrastructure for the development of its stages. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 25(4), 218–241. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/4022>
- Fernandes, J. A. C., & Alvares, L. M. A. de R. (2019). Gestão do conhecimento e psicologia: interface entre duas ciências. *Informação e Sociedade*, 29(1), 31–50. <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/43919>
- Field, A. P. (2009). *Descobrendo a estatística usando o SPSS*. Artmed.
- Fraga, B. D. (2015). *Conhecimento como ativo organizacional: Estudo de caso em um programa de pós-graduação* [Dissertação, Universidade Federal de Santa Catarina]. <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/157310/336392.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Franco, M. J. B., & Ferreira, T. S. da C. (2007). Um estudo de caso sobre as organizações que aprendem. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(2), 169–189. <https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/5002/1/COG%2C%2013%282%29%2C%20169-189.pdf>
- Freire, P. de S., Tosta, K. C. B. T., Helou Filho, E. A., & Da Silva, G. G. (2012). Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. *Revista de Ciências da Administração*, 41–51. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n33p41>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6<sup>o</sup> ed). Atlas.
- Gonzalez, R. V. D. (2011). *Gestão do conhecimento: uma análise do setor automobilístico a partir de fatores contextuais da organização* [Tese, Universidade Federal de São Carlos]. <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/3376>
- Gonzalez, R. V. D., & Martins, M. F. (2017). Knowledge management process: A theoretical-conceptual research. *Gestao e Producao*, 24(2), 248–265. <https://doi.org/10.1590/0104-530X0893-15>
- Handoko, I. (2017). A Case Study of Knowledge Exchange in a Hierarchical Mechanism. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 19(1), 35–57. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.22555>
- Ibidunni, A. S., Abiodun, J. A., Ibidunni, O. M., & Olokundun, M. A. (2019). Using explicit knowledge of groups to enhance firm productivity: A data envelopment analysis

- application. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1).  
<https://doi.org/10.4102/sajems.v22i1.2159>
- IBM Corp. Released. (2012). *IBM SPSS Statistics for Windows* (21.0). Armonk.
- ISO 30401: Knowledge management systems requirements, (2018). [www.iso.org](http://www.iso.org)
- Jensen, P. A., Rasmussen, H. L., & Chatzilazarou, S. (2019). Knowledge transfer between building operation and building projects. *Journal of Facilities Management*, 17(2), 208–219. <https://doi.org/10.1108/JFM-05-2018-0030>
- Junior, O. P. N., & Marinho, S. V. (2018). O uso do Organizational Knowledge Assessment (OKA) ara análise da gestão do conhecimento em uma organização pública. *Revista de Administração da UFSM*, 11(2), 290–307. <https://doi.org/10.5902/19834659>
- Kordova, S., Or, O., & Benis, A. (2022). Intergenerational knowledge management in a cutting-edge Israeli industry: Visions and challenges. *PLoS ONE*, 17(7 July).  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269945>
- Kulkarni, U., & St. Louis, R. (2003). Organizational Self Assessment of Knowledge Management Maturity. *Americas Conference on Information Systems(AMCIS)*, 332, 2541–2551. <http://aisel.aisnet.org/amcis2003/332>
- Labafi, S. (2017). Knowledge hiding as an obstacle of innovation in organizations a qualitative study of software industry. *AD-minister*, 131–148. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.30.7>
- Loth, A. F., Ferreira, F. G., Martins, G. T., & Santos, N. Dos. (2019). Aplicação do Framework de gestão do conhecimento APO: o caso da startup T5 Tecnologia. *ciKi – Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação*, 15.  
<https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/797>
- Makhubela, S., & Ngoepe, M. (2018). Knowledge retention in a platinum mine in the North West Province of South Africa. *SA Journal of Information Management*, 20(1).  
<https://doi.org/10.4102/sajim.v20i1.905>
- Mallmann, M. L. (2012). *Diagnóstico qualitativo dos processos de gestão do conhecimento pela utilização de parâmetros do método OKA: O caso da empresa brasileira de correios e telégrafos* [Dissertação]. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5º ed). Atlas. [www.atlasnet.com.br](http://www.atlasnet.com.br)
- Martínez, Y. de L. T., Salinas, N. M. R., & Sosa, E. G. (2016). *The knowledge management critical tool in the management of intangible resources in an aerospace industry*. 2(3), 31–48.
- Matsuo, M. (2015). Human resource development programs for knowledge transfer and creation: the case of the Toyota Technical Development Corporation. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1186–1203. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2015-0108>
- Mazur, M., Spahic, A., Grabar, D., Grd, P., Sedlbauer, G., Sikorska, K., & Beamonte, E. P. (2014). *Knowledge Management 2.0: Handbook for companies*.  
<https://www.researchgate.net/publication/273757102>

- Microsoft. (2021). *Microsoft Excel*. <https://www.microsoft.com/pt-br/microsoft-365/excel>
- Morais, A. S., & Cavinatto, D. D. (2017). Conhecimento: um fator de desenvolvimento organizacional. *Revista Gestão Inovação e Tecnologias*, 7(3), 3909–3922. <https://doi.org/10.7198/geintec.v7.i3.831>
- Nourbakhsh, H., Ramezanezhad, S., Rezaeenejad, F., & Naderi, H. (2018, fevereiro 16). *Assessing the level of readiness for implementation of KM in the Bank of Trade of Qom Province using the Asian Performance Organization Model*. 169–183. <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/issue/view/30>
- Oliveira, R. (2012). *Uso de blogs internos para colaboração e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais* [Dissertação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. <http://hdl.handle.net/10183/55388>
- Pauli, C., & Sell, D. (2019). Gestão do conhecimento em escritórios de gerenciamento de projetos: diagnóstico e definição de estratégias para um instituto de pesquisa privado. *Revista de Gestão e Projetos*, 10(3), 47–63. <https://doi.org/10.5585/gep.v10i3.14413>
- Pereira, A. S., Shitsuka, D. M., Parreira, F. J., & Shitsuka, R. (2018). *Metodologia da Pesquisa Científica* (1º ed). UFSM. [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic\\_Computacao\\_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic_Computacao_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1)
- Poorkavoos, M., Duan, Y., Edwards, J. S., & Ramanathan, R. (2016). Identifying the configurational paths to innovation in SMEs: A fuzzy-set qualitative comparative analysis. *Journal of Business Research*, 69(12), 5843–5854. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.067>
- PPGSP. (2022). *Programa de Pós-graduação em Sistemas Produtivos*.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. de. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico* (2º ed). Universidade Feevale. [www.feevale.br/editora](http://www.feevale.br/editora)
- Reis, I. W. (2016). *O papel do compartilhamento do conhecimento a partir da gestão do conhecimento* [Dissertação, Universidade de São Paulo]. <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18157/tde-05102016-135303/>
- Ribeiro, J. L. P. (2014). Revisão de investigação e evidência científica. *Psicologia, Saúde & Doença*, 15(3), 671–682. <https://doi.org/10.15309/14psd150309>
- Saaristo, J. (2012). *Knowledge management and sharing in multicultural SME companies*.
- Salvadorinho, J., & Teixeira, L. (2021). Organizational knowledge in the I4.0 using BPMN: A case study. *Procedia Computer Science*, 181, 981–988. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.266>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. d P. B. (2013). *Metodologia da pesquisa* (5º ed). Penso.
- SBGC. (2022). *Panorama da gestão do conhecimento: edição 2021-2022*. [http://www.sbgc.org.br/uploads/6/5/7/6/65766379/relato%CC%81rio\\_panorama\\_da\\_gc\\_no\\_br\\_-\\_edi%C3%A7%C3%A3o\\_2021\\_23.pdf](http://www.sbgc.org.br/uploads/6/5/7/6/65766379/relato%CC%81rio_panorama_da_gc_no_br_-_edi%C3%A7%C3%A3o_2021_23.pdf)
- Schlickmann, P. H. (2013). A gênese e o desenvolvimento das indústrias de plástico no sul de Santa Catarina. *CaderNAU*, 6(1). <https://periodicos.furg.br/cnau/article/view/4770>

- SEBRAE. (2018). *Anuário do trabalho nos pequenos negócios* (11º ed). DIEESE.  
[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)
- SEBRAE. (2021). *Fabricação de artefatos de material plástico para uso pessoal e doméstico*.  
Fabricação de artefatos de material plástico para uso pessoal e doméstico.  
<https://datampe.sebrae.com.br/profile/industry/fabricacao-de-artefatos-de-material-plastico-para-uso-pessoal-e-domestico?profiles=4>
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline* (1º ed, Vol. 1). Currency Doubleday.
- Senge, P. M. (2022). *A quinta disciplina: A arte e a prática da organização que aprende* (39º ed). Best Seller.
- Seňová, A., & Antořová, M. (2015). Business performance assessment and the EFQM excellence model 2010 (case study) \*. Em *Management* (Vol. 20).
- Sergeeva, N., & Duryan, M. (2021). Reflecting on knowledge management as an enabler of innovation in project-based construction firms. *Construction Innovation*, 21(4), 934–950. <https://doi.org/10.1108/CI-09-2020-0148>
- Shamia, M. J., Al Shobaki, M. J., Abu Naser, S. S., & Abu Amuna, Y. M. (2018). Using the Asian Knowledge Model “APO” as a Determinant for Performance Excellence in Universities- Empirical Study at Al -Azhar University-Gaza. *Int. j. inf. technol. electr. eng*, 7(1), 1–19.  
[http://www.iteejournal.org/Download\\_feb18\\_pdf\\_1.pdf](http://www.iteejournal.org/Download_feb18_pdf_1.pdf)
- Silva, G. (2013). *Sociologia Aplicada à Administração* (UFSC, Org.; 2º ed). UFSC.  
[http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/UAB3\\_2013-2/Modulo\\_1/Sociologia/material\\_didatico/Livro\\_Texto-Sociologia.pdf](http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/UAB3_2013-2/Modulo_1/Sociologia/material_didatico/Livro_Texto-Sociologia.pdf)
- Silva, R. S. G. (2011). *Proposta de diretrizes para o desenvolvimento da gestão do conhecimento por meio de comunidades de prática* [Dissertação, Universidade de São Paulo]. <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18157/tde-05032011-103349/>
- Soares, D., da Silva, F. J., Ramos, S. C. F., Kirytopoulos, K., Sá, J. C., & Ferreira, L. P. (2022). Identifying Barriers in the Implementation of Agile Methodologies in Automotive Industry. *Sustainability (Switzerland)*, 14(9). <https://doi.org/10.3390/su14095453>
- Søberg, P. V., & Chaudhuri, A. (2018). Technical knowledge creation: Enabling tacit knowledge use. *Knowledge and Process Management*, 25(2), 88–96.  
<https://doi.org/10.1002/kpm.1563>
- Straufs, F. do R., Pietrovski, E. F., Santos, G. D., Carvalho, H. G., Pimenta, R. B., & Penteado, R. S. (2012). *Gestão do Conhecimento nas Organizações*. Aymará.  
<http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2064/1/gestaoconhecimentoorganizacoes.pdf>
- Takeuchi, I., & Nonaka, I. (2008). *Gestão do Conhecimento*. Bookman.
- Teixeira, H. C., Pinheiro, N. H., Patrícia, A., Lopes, M., & Peixoto, V. (2011). *Uso do método Organizational Knowledge Assessment (OKA) para o Diagnóstico de iniciativas de Gestão do Conhecimento na Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS*.
- Tonial, G., Devens Fraga, B., Alviero, E. P., Soares, I. M., & Selig, P. M. (2019). Avaliação de maturidade em gestão do conhecimento: uma análise na indústria de papel e celulose.

*ciKi – Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação*, 15.  
<https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/723>

Wibowo, M. A., & Waluyo, R. (2015). Knowledge management maturity in construction companies. *Procedia Engineering*, 125, 89–94.  
<https://doi.org/10.1016/j.proeng.2015.11.014>

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2º ed). Bookman.  
[https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia\\_da\\_pesquisa\\_estudo\\_de\\_caso\\_yin.pdf](https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf)

Yosua, A., & Tjakraatmadja, J. H. (2015). Assessment and Planning of Knowledge Management at PT Dirgantara Indonesia (Persero). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 169, 109–124. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.291>

Young, R. (2020). *Knowledge Management Tools and Techniques Manual* (2º ed). Asian Productivity Organization. <https://www.apo-tokyo.org/publications/knowledge-management-tools-and-techniques-manual/>

Zanuzzi, C. M. da S. (2019). *Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento das unidades produtoras integradas da agroindústria avícola* [Dissertação, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC].  
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/214822/PEGC0578-D.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>

Ziviani, F., Amarante, E. P., França, R. de S., Isnard, P., & Ferreira, E. de P. (2019). The impact of knowledge management practices on organizational performance: A study on technology-based companies. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 24(1), 61–83.  
<https://doi.org/10.1590/1981-5344/3468>

Ziviani, F., Araújo, M., Ferreira, T., Márcio, S., & Silva, D. (2014). Avaliação da maturidade em gestão do conhecimento em organizações mineiras. *Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios*, 8(1), 239–263.

## APÊNDICES

### Apêndice 1 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE



UNIVERSIDADE DO PLANALTO CATARINENSE

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE (Resolução 510/2016 CNS/CONEP)

Você está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa intitulado "Avaliação dos níveis de gestão do conhecimento de uma indústria de descartáveis plásticos e papeis para proposta do uso de técnicas e ferramentas". O objetivo deste trabalho é analisar a aplicação de um modelo de avaliação de gestão do conhecimento contribui para uma proposta de uso de técnicas e ferramentas para gerir o conhecimento em uma indústria de descartáveis plásticos do sul de Santa Catarina. Para realizar o estudo será necessário que se disponibilize a participar de questionário e/ou entrevista previamente agendadas a sua conveniência. Para a instituição e para sociedade, esta pesquisa servirá como parâmetro para avaliar os níveis de gestão do conhecimento da organização, orientando e contribuindo para que as técnicas e ferramentas sejam utilizadas de forma alinhada com os objetivos da empresa. **De acordo com a resolução 510/2016** "Toda pesquisa com seres humanos envolve risco em tipos e gradações variados". A sua participação terá risco mínimo, podendo ocorrer algum constrangimento ao responder, e se estes ocorrerem serão solucionados/minimizados por meio de auxílio psicológico da clínica da Universidade do Extremo Sul Catarinense, e de forma gratuita. Em virtude de as informações coletadas serem utilizadas unicamente com fins científicos, sendo garantidos o total sigilo e confidencialidade, através da assinatura deste termo, o qual receberá uma cópia.

Os benefícios da pesquisa envolvem a identificação do nível de maturidade em gestão do conhecimento da organização, que pode ser um norteador para as ações estratégicas e de desenvolvimento.

Você terá o direito e a liberdade de negar-se a participar desta pesquisa total ou parcialmente ou dela retirar-se a qualquer momento, sem que isto lhe traga qualquer prejuízo com relação ao seu atendimento nesta instituição, de acordo com a Resolução CNS nº 510/16 e complementares.

Para qualquer esclarecimento no decorrer da sua participação, estarei disponível através dos telefones: (48) 99895-0327, ou pelo endereço Av. Universitária, 1105 - Universitário, Criciúma - SC, 88806-000. Se necessário também poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade do Planalto Catarinense UNIPLAC, Av. Castelo Branco, 170, bloco 1, sala 1228, Lages SC, (49) 32511086, e-mail: cep@uniplaclages.edu.br. Desde já agradecemos!

Eu, Patrícia Pereira Pacheco, CPF 087.973.389-88 declaro que após ter sido esclarecido (a) pelo(a) pesquisador(a), lido o presente termo, e entendido tudo o que me foi explicado, concordo em participar da Pesquisa.

\_\_\_\_\_  
(nome e assinatura do sujeito da pesquisa e/ou responsável legal)

Lages, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Responsável pelo projeto: Patrícia Pereira Pacheco  
Telefone para contato: (48) 9 9695-0327  
E-mail: patricia.pereira@uniplaclages.edu.br

## Apêndice 2 - Declaração de Ciência e Concordância das Instituições Envolvidas



UNIVERSIDADE DO PLANALTO CATARINENSE

### DECLARAÇÃO DE CIÊNCIA E CONCORDÂNCIA DAS INSTITUIÇÕES ENVOLVIDAS

10 de novembro de 2022

Com objetivo de atender às exigências para obtenção do parecer do Comitê de Ética em Pesquisa – CEP – UNIPLAC, os representantes legais das instituições envolvidos no projeto intitulado “Avaliação dos níveis de gestão do conhecimento de uma indústria de descartáveis plásticos e papeis para proposta do uso de técnicas e ferramentas” declaram estarem cientes e de acordo com seu desenvolvimento nos termos propostos, lembrando aos pesquisadores que na execução do referido projeto de pesquisa serão cumpridos os termos da Resolução 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.

---

**Assinatura do Pesquisador Responsável**  
**Patrícia Pereira Pacheco**

---

**Assinatura do Responsável pela Instituição Proponente**  
**(Kaio Henrique Coelho do Amarante - Reitor)**

---

**Assinatura do Responsável da Instituição Co-Participante**  
**(Kristian Madeira)**

Av. Castelo Branco, 170 – Universitário – Lages, SC [(49) 3251.1022 - [www.uniplac.net](http://www.uniplac.net)]

### Apêndice 3 - Declaração de Compromisso do Pesquisador Responsável



UNIVERSIDADE DO PLANALTO CATARINENSE

#### DECLARAÇÃO DE COMPROMISSO DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL

Eu, **Patrícia Pereira Pacheco**, Pesquisadora Responsável do Projeto de Pesquisa “avaliação dos níveis de gestão do conhecimento de uma indústria de descartáveis plásticos e papeis para proposta do uso de técnicas e ferramentas” declaro o meu compromisso em anexar os resultados da pesquisa na Plataforma Brasil, assegurando a confidencialidade e a privacidade, a proteção da imagem e a não estigmatização dos participantes da pesquisa, garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades, inclusive em termos de autoestima, de prestígio e/ou de aspectos econômico-financeiros (Resolução 510/216 - CNS).

Lages/SC 10 novembro de 2022.

\_\_\_\_\_  
Assinatura. do Pesquisador Responsável  
(Patrícia Pereira Pacheco)

\_\_\_\_\_  
Assinatura. do Pesquisador Assistente  
(Cristina Keiko Yamaguchi)

\_\_\_\_\_  
Assinatura. do Pesquisador Assistente  
(Kristian Madeira)

Av. Castelo Branco, 170 – Universitário – Lages, SC [(49) 3251.1022 - [www.uniplac.net](http://www.uniplac.net)]

## Apêndice 4 – Roteiro de Entrevista

1. Você considera a gestão do conhecimento importante para as organizações? Por quê?
2. O que achas necessário para que as empresas tenham boas práticas de gestão do conhecimento?
3. Supondo que a GC esteja no planejamento da sua empresa, vocês estariam dispostos a investir numa metodologia para contribuir com a evolução da GC e para garantir a proteção dos dados e informações que a empresa possui?
4. De que forma achas que as equipes poderiam se engajar às proposições da GC?
5. Poderias explicar se possuem um mapeamento de competências para identificar as principais competências do seu pessoal para o desenvolvimento das atividades? Qual o modelo?
6. Como é elaborado o mapeamento de processos para as atividades da empresa?
7. De que forma que um processo de coach, tutorias, mentorias poderia contribuir para o desenvolvimento das equipes?
8. Você acredita que uma base de dados que contenham as funções e competências das pessoas, possa contribuir para identificar as pessoas certas para desenvolver as atividades?
9. Consideras importante que a empresa tenha uma estrutura de T.I. na organização para dar suporte? Por que? O acesso a computadores é importante para todos?
10. Qual sua opinião sobre criar uma sistemática para que a organização consiga identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento?
11. Como você recebe as ideias e contribuições das pessoas que querem auxiliar no desenvolvimento e melhorias do setor ou da empresa?
12. Como a empresa lida com a criação de indicadores? Eles existem?
13. Os casos de sucesso das melhorias e boas ideias são compartilhados na equipe de trabalho e como são apresentados? Você considera uma boa prática?

## ANEXOS

### Anexo 1 - Questionário APO

Avaliação da maturidade em Gestão do Conhecimento		
Questão	Categoria 1: Liderança	Nota (1-5)
1	A organização compartilha uma forte visão estratégica e de conhecimento ligados à sua missão, visão e valores.	
2	A organização se empenha em formalizar iniciativas de Gestão do Conhecimento (como gestão de informações, times de desenvolvimento).	
3	A empresa dispõe de recursos financeiros para iniciativas de gestão do conhecimento.	
4	A empresa tem uma política de segurança de dados e informações para assegurar suas propriedades de conhecimento.	
5	Os gestores têm um modelo de gestão que valoriza o compartilhamento de conhecimento e colaboração no trabalho. Eles passam mais tempo disseminando e facilitando o fluxo das informações entre o seu setor e as outras áreas.	
6	A gestão promove, reconhece e recompensa o desenvolvimento organizacional e o aprendizado da equipe, compartilhamento e criação de conhecimento, e práticas de inovação.	
Questão	Categoria 2: Processos	Nota (1-5)
7	A organização determina suas competências centrais (capacidades importantes que promovem vantagem competitiva) e as alinha com sua missão e objetivos estratégicos.	
8	A organização mapeia seus sistemas de trabalho e processos-chave para criar excelência e valor para o cliente.	
9	Novas tecnologias, conhecimento compartilhado, flexibilidade, eficiência e efetividade são considerados no mapeamento de processos.	
10	A organização tem um sistema organizado para gerenciar situações de crise ou recursos que assegurem as operações, a prevenção e recuperação.	
11	A organização implementa e gerencia seus processos-chave para garantir o atendimento aos requisitos do cliente e sustentar os resultados da organização.	

12	A organização desenvolve continuamente seus processos de trabalho para obter melhor performance, reduzir custos, melhorar os produtos e serviços, para acompanhar novas tendências de mercado e desenvolvimento.	
<b>Questão</b>	<b>Categoria 3: Pessoas</b>	<b>Nota (1-5)</b>
13	Os programas de educação, treinamento e desenvolvimento de carreira visam aprimorar o conhecimento do colaborador, suas habilidades, capacidades, dá suporte aos objetivos e contribui para a alta performance.	
14	A organização tem um processo de integração de novos colaboradores para familiarizá-los com a gestão do conhecimento e seus benefícios, o sistema de gestão do conhecimento e suas ferramentas.	
15	A organização tem um processo formal de mentorias, <i>coaching</i> e tutorias.	
16	A organização tem uma base de dados para consultar a competência das equipes.	
17	Compartilhamento do conhecimento e colaboração são encorajados e recompensados, ou corrigidos quando necessário.	
18	Colaboradores são organizados em pequenos grupos (comitês) para reportar problemas e ocorrências no ambiente de trabalho.	
<b>Questão</b>	<b>Categoria 4: Tecnologia</b>	<b>Nota (1-5)</b>
19	A gestão estabelece uma infraestrutura de T.I. (internet, intranet e sites) e desenvolve ações para facilitar a gestão do conhecimento.	
20	A infraestrutura de T.I. está alinhada com as estratégias de gestão do conhecimento da organização.	
21	Todos têm acesso a computadores.	
22	Todos têm acesso a internet/intranet e têm também os próprios endereços de e-mail.	
23	As informações contidas no site/intranet são constantemente atualizadas.	
24	A intranet (ou ferramenta similar) é usada como principal fonte de comunicação para dar suporte à transferência de conhecimento e compartilhar informações.	
<b>Questão</b>	<b>Categoria 5: Processos de Conhecimento</b>	<b>Nota (1-5)</b>
25	A organização tem uma sistemática para identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento.	

26	A organização mantém um banco de dados de conhecimento que identifica e localiza os ativos de conhecimento ou recursos.	
27	Conhecimentos obtidos através de tarefas/projetos realizados são documentados e compartilhados.	
28	O conhecimento dos colaboradores que deixam a empresa é retido para dar continuidade nas tarefas dos novos colaboradores.	
29	A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas para que não seja necessário fazer o mesmo trabalho duas vezes.	
30	Benchmarking (conversas e trocas de informações) são feitas dentro e fora da organização, cujos resultados são usados para melhorar a performance e criar novos conhecimentos.	
<b>Questão</b>	<b>Categoria 6: Aprendizagem e Inovação</b>	<b>Nota (1-5)</b>
31	A organização cria e reforça os valores da aprendizagem e da inovação.	
32	A organização considera o fato de que cometer erros ou ser sujeito a riscos são uma oportunidade de aprendizado, contanto que os mesmos erros não se repitam.	
33	Times são criados para enfrentar problemas que ocorrem nas diferentes unidades da organização.	
34	As pessoas se sentem empoderadas e sentem que suas ideias e contribuições geralmente são valorizadas pela organização.	
35	A gestão é favorável e disposta para testar novos métodos e ferramentas.	
36	As pessoas são incentivadas a trabalhar em equipe e compartilhar informações.	
<b>Questão</b>	<b>Categoria 7: Resultados</b>	<b>Nota (1-5)</b>
37	A organização tem um histórico, e mede os casos de sucesso de implantação da gestão do conhecimento e outras iniciativas de inovação.	
38	Medidas/indicadores são criados para avaliar o impacto das contribuições do conhecimento e iniciativas.	
39	A organização alcançou altos níveis de produtividade reduzindo tempos de ciclo, reduzindo custos, melhorando a eficiência, melhorando o uso dos recursos, tomada de decisão e obtendo maior velocidade de inovação.	
40	A organização aumentou a lucratividade como resultado da produtividade, qualidade e satisfação do cliente.	

41	A organização melhorou a qualidade dos seus produtos como resultado da aplicação do conhecimento par melhorar os processos do negócio ou relação com o cliente.	
42	A organização sustenta seu crescimento com base na alta produtividade, lucratividade e melhora na qualidade dos produtos e serviços.	

## Anexo 2 – Parecer do Comitê de Ética em Pesquisa

UNIVERSIDADE DO PLANALTO  
CATARINENSE - UNIPLAC



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** Avaliação dos níveis de gestão do conhecimento de uma indústria de descartáveis plásticos e papeis para proposta do uso de técnicas e ferramentas

**Pesquisador:** PATRICIA PEREIRA PACHECO

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 86202122.4.0000.5368

**Instituição Proponente:** Universidade do Planalto Catarinense - UNIPLAC

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 5.833.500

#### Apresentação do Projeto:

Projeto de dissertação de mestrado com título: Avaliação dos níveis de gestão do conhecimento de uma indústria de descartáveis plásticos e papeis para proposta do uso de técnicas e ferramentas

#### Objetivo da Pesquisa:

Analisar a aplicação de um modelo de avaliação de GC contribui para uma proposta de uso de técnicas e ferramentas para gerir o conhecimento em uma indústria de plásticos e papeis do sul de Santa Catarina.

#### Avaliação dos Riscos e Benefícios:

##### Riscos:

De acordo com a resolução 510/2016 do CNS/MS, qualquer pesquisa realizada, irá oferecer algum tipo de risco. O risco da pesquisa será mínimo, mas pode ocorrer algum tipo de desconforto no momento de responder o questionário. Se ocorrer algum risco na aplicação da pesquisa, o pesquisado poderá ser encaminhado à clínica de Psicologia da UNESC, para atendimento gratuito. No questionário, será solicitada a idade, setor,

cargo, tempo de empresa, escolaridade e o gênero, não sendo mencionada a empresa e nem atribuída alguma nomenclatura que identifique o participante. Na entrevista, não será coletado nenhum dado demográfico que identifique o entrevistado. Mesmo depois de assinar o TCLE, o

**Endereço:** Av. Castelo Branco, 170 - Prédio da Reitoria - 2º andar, sala 10

**Bairro:** Universitário

**CEP:** 88.509-900

**UF:** SC

**Município:** LAGES

**Telefone:** (49)3251-1086

**E-mail:** cep@uniplacages.edu.br

UNIVERSIDADE DO PLANALTO  
CATARINENSE - UNIPLAC 

Continuação do Parecer: 5.833.500

participante continua com o direito de pleitear indenização por reparação de danos que apresente nexos causal com a pesquisa.

**Benefícios:**

Os benefícios deste estudo envolvem a identificação do nível de maturidade em gestão do conhecimento da organização, que pode ser um norteador para as ações estratégicas e de desenvolvimento. A proposta de aplicação de um modelo de GC que apresenta as melhores técnicas e ferramentas a serem utilizadas conforme necessidade da organização oferecem melhor assertividade para alcançar os objetivos organizacionais e desenvolver os processos de conhecimento.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Projeto está de acordo com a Resolução CNS 510/2018

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Vide conclusões ou pendências e lista de inadequações.

**Recomendações:**

Vide conclusões ou pendências e lista de inadequações.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Sem pendências.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

O desenvolvimento da pesquisa, deve seguir os fundamentos, metodologia e preposições, do modo em que foram apresentados e avaliados por este CEP, qualquer alteração, deve ser imediatamente informada ao CEP-UNIPLAC, acompanhada de justificativa.

O pesquisador deverá observar e cumprir os itens relacionados abaixo, conforme descrito na Resolução nº 486/2012.

- a) Desenvolver o projeto conforme delineado;
- b) Elaborar e anexar na Plataforma Brasil os relatórios parcial e final;
- c) Apresentar dados solicitados pelo CEP ou pela CONEP a qualquer momento;
- d) Manter os dados da pesquisa em arquivo, físico ou digital, sob sua guarda e responsabilidade, por um período de 5 anos após o término da pesquisa;
- e) Encaminhar os resultados da pesquisa para publicação, com os devidos créditos aos pesquisadores associados e ao pessoal técnico integrante do projeto; e
- f) Justificar fundamentalmente, perante o CEP ou a CONEP. Interrupção do projeto ou a não

Endereço: Av. Castelo Branco, 170 - Prédio da Reitoria - 2º andar, sala 10  
Bairro: Universitário CEP: 88.509-900  
UF: SC Município: LAGES  
Telefone: (49)3251-1086 E-mail: cep@uniplacages.edu.br

UNIVERSIDADE DO PLANALTO  
CATARINENSE - UNIPLAC



Continuação do Parecer: 5.833.500

publicação dos resultados.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_P ROJETO_2054558.pdf	19/12/2022 09:50:32		Aceito
Folha de Rosto	20221219063110667.pdf	19/12/2022 09:49:35	PATRICIA PEREIRA PACHECO	Aceito
Parecer Anterior	pareceranterior.jpeg	15/12/2022 19:21:48	PATRICIA PEREIRA PACHECO	Aceito
Outros	roteiroentrevista.pdf	15/12/2022 19:19:49	PATRICIA PEREIRA PACHECO	Aceito
Outros	questionario.pdf	15/12/2022 19:19:29	PATRICIA PEREIRA PACHECO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	15/12/2022 19:18:23	PATRICIA PEREIRA PACHECO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	ProjetoPatriciaPachecoatualizado.docx	15/12/2022 19:18:04	PATRICIA PEREIRA PACHECO	Aceito
Declaração de concordância	Declaracao_de_ciencia_e_concordancia _das_instituicoes_envolvidas_UNIPLAC _assinado_assinado_Kristian_assinado. pdf	21/11/2022 21:57:09	PATRICIA PEREIRA PACHECO	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Declaracao_de_Compromisso_do_Pesq uisador_Responsavel_UNIPLAC_assina do_29_assinado_assinado_Kristian.pdf	21/11/2022 21:56:36	PATRICIA PEREIRA PACHECO	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

Endereço: Av. Castelo Branco, 170 - Prédio da Reitoria - 2º andar, sala 10  
 Bairro: Universitário CEP: 88.509-900  
 UF: SC Município: LAGES E-mail: cep@uniplacages.edu.br  
 Telefone: (49)3251-1086

UNIVERSIDADE DO PLANALTO  
CATARINENSE - UNIPLAC 

Continuação do Parecer: 5.833.500

LAGES, 21 de Dezembro de 2022

---

**Assinado por:**  
**Elisa Maria Rodriguez Pazinato Telli**  
**(Coordenador(a))**

Endereço: Av. Castelo Branco, 170 - Prédio da Retoria - 2º andar, sala 10  
Bairro: Universitário CEP: 88.509-900  
UF: SC Município: LAGES  
Telefone: (49)3251-1086 E-mail: cep@uniplaclages.edu.br

Página 04 de 04