



Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul Especialização em  
Gestão de Projetos e Inovação

## **ESTUDO DE CASO SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UM SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Orientador: Dr. Sérgio Almeida Migowski

Autora: Stela Bertuol

### **RESUMO**

Este estudo objetiva identificar os desafios enfrentados pelas organizações na gestão do conhecimento. Para isso, adotou-se por uma abordagem qualitativa com o objetivo de compreender fenômenos, identificar elementos determinantes e relacionamentos de causa e efeito relacionados à gestão do conhecimento. Utilizou-se um método de estudo de caso único em uma multinacional na Serra Gaúcha. A coleta de dados envolveu entrevista semiestruturada com o gestor do setor, questionário respondido pelos colaboradores e da observação participante. A entrevista com o gestor da área de TI revela uma diferença de abordagem na gestão do conhecimento em comparação com o modelo da empresa; enquanto a empresa enfatiza a competência técnica, o gestor destaca a importância do compartilhamento e da documentação de informações. A área estudada enfrenta desafios, mas a alta concordância dos colaboradores em relação à valorização do aprendizado, compartilhamento de conhecimento e desenvolvimento profissional sugere que a cultura organizacional apoia esses princípios.

**Palavras chaves: Gestão do Conhecimento. Compartilhamento. Conhecimento.**

### **1 INTRODUÇÃO**

O mercado de trabalho tem exigido que trabalhadores desenvolvam novas habilidades técnicas e de autogestão para desempenharem sua função com eficiência, em um mundo caracterizado por revoluções tecnológicas, ciclos rápidos de inovação e orientação para o cliente sem precedentes (ROPES, 2013). Diferentes gerações colaboram no local de trabalho e as experiências e conhecimentos únicos dessas gerações podem ser uma fonte valiosa de aprendizagem nas organizações (ROPES, 2013). Neste contexto, a aprendizagem intergeracional refere-se à construção ativa conjunta de conhecimento por indivíduos por meio

de troca de informações, ou aprendizados sobre um novo tópico, com um ou mais indivíduos de outras gerações (FINDSEN; FORMOSA, 2011; ROPES, 2013).

Inovadora, a gestão do conhecimento incorporou-se nas organizações principalmente devido ao reconhecimento e valorização do capital intelectual (ALENCAR; FONSECA, 2015). É possível avaliar estrategicamente e competitivamente o valor que esse capital representa para a empresa, desde os executivos de alto escalão até os funcionários de níveis operacionais e de serviços. Essas competências podem ser enumeradas, examinadas e quantificadas, mas é fundamental ressaltar que o capital intelectual é algo intangível (CORRÊA, 2023).

A aprendizagem organizacional desempenha um papel fundamental no êxito das empresas contemporâneas, sendo essencial para o seu desenvolvimento contínuo. Ela implica no conhecimento dos membros da organização e sua incorporação à memória coletiva da empresa, que é rica em informações e desempenha um papel determinante na formulação de decisões estratégicas (ALENCAR; FONSECA, 2015). Além disso, a busca pelo colaborador ideal evoluiu, valorizando as competências técnicas e as habilidades de se integrar eficazmente em equipes e também a capacidade de cultivar relações interpessoais sólidas (GRUBB, 2018). Dentro desse contexto, a gestão do conhecimento desempenha um papel de destaque, com processos como identificação, armazenamento e compartilhamento de conhecimento que precisam ser perfeitamente integrados às operações cotidianas (CORRÊA, 2023). O treinamento dos colaboradores se torna uma peça-chave para garantir que eles compreendam e utilizem eficazmente essas ferramentas, incentivando não apenas a aprendizagem contínua, mas também a inovação (CORRÊA, 2023).

A motivação eficaz referente ao compartilhamento de conhecimento dentro das organizações é um grande desafio no cenário empresarial (CORRÊA, 2023). Isso demanda a adoção de estratégias de incentivo, a valorização dos colaboradores e a criação de uma cultura organizacional propícia ao aprendizado e à colaboração (CORRÊA, 2023). Neste contexto, alguns desafios para a implementação da gestão do conhecimento são identificados evidenciando a importância dos incentivos, da valorização dos funcionários, da motivação individual e da cultura organizacional na gestão do conhecimento, destacando como esses elementos desempenham um papel vital na busca pelo conhecimento e no aprimoramento das organizações (CORRÊA, 2023).

Diante do contexto apresentado, surge a seguinte pergunta de pesquisa: Quais são os desafios das organizações para realizar a gestão do conhecimento? Para operacionalizar este trabalho, o seguinte objetivo geral foi elaborado: identificar quais são os desafios das organizações para realizar a gestão do conhecimento.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica que dá suporte a esta pesquisa apresenta os principais conceitos sobre gestão do conhecimento, além dos espaços necessários para o seu compartilhamento, bem como das barreiras e principais dificuldades para sua implementação.

### 2.1 Conceituando a Gestão do Conhecimento

A importância na gestão do conhecimento nas organizações aumentou significativamente a partir dos anos 2000. Seu objetivo principal é promover e estimular a disseminação do conhecimento dentro das empresas, criando um ambiente propício para que os colaboradores possam aplicar as habilidades adquiridas e compartilhá-las com seus colegas (DE SOUZA FERRARESE, 2022). "Gestão" implica em administração e gerenciamento, enquanto o termo "conhecimento" envolve a ação de extrair informações e ideias. Portanto, a Gestão do Conhecimento pode ser compreendida como a administração de ideias (ALENCAR; FONSECA, 2015).

A gestão do conhecimento implica na organização das principais políticas, processos e ferramentas de gestão e tecnológicas. Elas devem ser orientadas por uma compreensão mais profunda dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso de conhecimento estratégico, visando a obtenção de resultados econômicos para a empresa e benefícios para seus colaboradores internos e externos. Isso implica em alcançar resultados econômicos tanto para a empresa quanto para seus funcionários, destacando que os benefícios para os funcionários podem ser o reconhecimento ou outras formas de recompensas não monetárias. Isso torna explícito o tipo de retorno desejado pela gestão do conhecimento, o que pode reduzir a ambiguidade e aumentar a clareza, embora também possa limitar a aceitação da definição, dado que diferentes partes podem ter percepções distintas dos retornos desejados (CORRÊA, 2023).

Um estudo de caso conduzido na rede AGIVEST revelou que as informações compartilhadas que trouxeram os maiores benefícios para a rede dizem respeito aos processos de produção, fornecedores, insumos, tecnologias e mercados. Informações essas, compartilhadas por meio de interações sociais ocorridas informalmente entre os empresários. Vários momentos ou contextos nos quais ocorre essa troca de informações e conhecimento foram identificados. Seguindo a abordagem de Nonaka e seus colaboradores (2002), cada um

desses contextos funciona como um "ba" distinto, e o conjunto desses "ba" em uma organização (neste caso, a rede) forma a base para a criação de conhecimento. As evidências apontaram para a existência de vários "ba" (sejam eles espaços físicos ou virtuais) que facilitaram o processo de criação de conhecimento (BALESTRIN, et al, 2005).

Um desses contextos, particularmente importante para o compartilhamento de conhecimento tácito, foram as visitas realizadas pelos empresários às indústrias da rede. Através das visitas, eles identificaram oportunidades de melhoria nos processos de produção, tecnologias e outros conceitos de produção que resultam em benefícios significativos. Outra observação importante é que, à medida que a rede evolui, as relações sociais entre os empresários se fortaleceram, e os níveis de confiança e cooperação aumentaram significativamente (BALESTRIN, et al, 2005).

Um estudo adicional que abordou a interligação entre o mapeamento de processos e as estratégias de gestão de conhecimento identificou certas restrições dignas de nota. No *Project Management Institute* - Santa Catarina (PMI-SC), inicialmente, constatou-se que os documentos da instituição estavam apenas disponíveis no repositório compartilhado com os autores, o que, involuntariamente, poderia resultar em omissões de materiais relevantes relacionados ao mapeamento de procedimentos e gestão de conhecimento. A mesma limitação foi identificada em relação aos artigos utilizados como referência para a pesquisa, que foram obtidos exclusivamente a partir de bases de dados, o que poderia levar à exclusão de artigos igualmente pertinentes. No que diz respeito aos procedimentos que já haviam sido mapeados no PMI-SC, esta situação foi particularmente crítica, já que praticamente não foram encontrados procedimentos no arquivo ou verificou-se uma perda de memória organizacional ao longo dos anos e de várias administrações anteriores (DE LUCCA, et al, 2022). Como se percebe, a criação de espaços para compartilhamento é vital para a sua gestão. Por essa razão, será o tema abordado na próxima seção.

## 2.2 Espaços para Compartilhamento do Conhecimento

A preocupação das organizações com seus conhecimentos é apoiada pelas estruturas intelectuais de conhecimentos que retêm em sua disposição a movimentação do conhecimento contido dos seus membros e a transmissão do conhecimento acessível. Assim, o gerenciamento do conhecimento oportuniza o crescimento do ativo intangível da corporação, colaborando na criação do valor dos produtos e serviços e conseqüentemente promovendo um diferencial competitivo. (AHMAD; BOSUA; SCHEEPERS, 2014; MARCHIORI; FRANCO, 2019). E,

para obter êxito, é preciso a incorporação da gestão do conhecimento pela cultura organizacional (PAULA BRAQUEHAIS et al, 2017).

A cultura organizacional é uma reguladora na gestão do conhecimento, sendo inspirada pelos comportamentos e condutas dos membros organizacionais. Eles passam a agir e reagir às informações concedidas para a execução das funções que consiste no trabalho com um novo conhecimento para as áreas organizacionais (LOON, 2019).

Para que a gestão do conhecimento seja eficaz, é fundamental que haja um ambiente apropriado para isso; o conhecimento não reside apenas nas mentes individuais, portanto, para que o processo de geração de conhecimento ocorra efetivamente, é necessário um contexto específico em termos de tempo, lugar e interações entre pessoas (SUCHMAN, 1987).

A palavra "*ba*" tem como tradução do japonês o conceito de "um tempo específico e espaço", que não necessariamente se limita a um espaço físico, podendo ser virtual e mental. No contexto do planejamento organizacional, o termo "*ba*" pode ser descrito como um ambiente ou "campo" onde o conhecimento é compartilhado, gerado e aplicado. Isso envolve interações humanas que são difíceis de expressar verbalmente, mas se exploradas adequadamente podem mitigar os obstáculos que dificultam as mudanças nas organizações (PARK; GABBARD, 2018; ZHANG; CHENG, 2015).

Nokata (2001) denomina esse contexto de "*ba*", que desempenha o papel de uma plataforma para a criação de conhecimento. Uma vez que a criação de conhecimento requer um local, o conceito de "*ba*" visa unificar o espaço físico (como uma sala de reuniões), o espaço virtual (como e-mails e outras tecnologias da informação e comunicação) e também o espaço mental (como ideias e modelos mentais compartilhados). A Figura 1 mostra um contexto compartilhado em movimento.

Figura 1: Ba: contribuindo para a produção do conhecimento



Fonte: DA SILVA, Fábio Aquino et.al.(2021, p.4)

A representação do "*ba*", (Figura 1), contribui para os aspectos teóricos e práticos da gestão do conhecimento e com a capacidade de empregar a inteligência como recurso que irá

auxiliar a organização, destacando a ênfase dada ao conhecimento implícito; isso significa reconhecer a importância que deve ser designada a conscientização, ao diálogo e ao otimismo a colaboração humana (SERGEEVA; ANDREEVA, 2016).

Integrar trabalhadores de diversas faixas etárias representa um passo fundamental na promoção da diversidade dentro do ambiente de trabalho, resultando em um aprimoramento significativo da capacidade inovadora da empresa (GRUBB, 2018). Não é sem razão que o tema da diversidade no local de trabalho é frequentemente debatido. Caso se almeje estimular uma ampla gama de ideias, é imprescindível incorporar indivíduos com perspectivas diversas e modos distintos de pensar. Quando todos compartilham experiências idênticas e têm a mesma idade, a equipe corre o risco de cair na armadilha da homogeneidade de pensamento de grupo. Portanto, fomentar o pensamento criativo e inovador, alinhado com o espírito empreendedor, requer um compromisso em assegurar que os membros da equipe contribuam com diversidade de gênero, origem étnica, faixa etária, formação acadêmica e outros fatores que influenciam suas perspectivas em relação ao mundo (GRUBB, 2018).

Outra forma de fomentar a gestão do conhecimento é através das comunidades de prática, uma opção atrativa para facilitar a capacitação em curso contínuo, com o propósito de facilitar a partilha de vivências, o aprimoramento das competências pessoais e, eventualmente, a geração de novos saberes. (MOSER, 2010). Para Wenger et al. (2001), comunidades de prática representam um grupo de indivíduos que compartilham uma mesma preocupação, problemas ou interesses relacionados a uma área específica de conhecimento ou assunto, e que buscam aprofundar seu entendimento por meio de interações contínuas com esse grupo. Tais comunidades são compostas por pessoas que têm em comum um tópico específico, indo além de meros interesses compartilhados, uma vez que seu propósito central é a promoção da aprendizagem (MOSER, 2010).

Uma comunidade desempenha um papel fundamental no contexto social da aprendizagem, rompendo com a ideia tradicional de que a aprendizagem é uma atividade estritamente individual do sujeito, onde que na perspectiva de Vygotsky e seus seguidores, a aprendizagem ocorre de maneira sociocultural (MATOS, 2010; MOSER, 2010). Sua característica mais essencial reside no fato de que os elementos dessa rede informal não apenas efetuam a transferência de conhecimento, mas também se empenham em integrá-lo ao contexto no qual estão imersos (BROWN; DUGUID, 1991).

É fundamental destacar que dentro dos componentes que compõem uma comunidade de prática, embora todos estejam adquirindo conhecimentos de forma paralela, as diversas habilidades e experiências individuais possibilitarão a criação de saberes diversos (BROWN;

DUGUID, 2000). Por outro lado, surge uma crítica significativa a esse processo de aprendizagem. Ao criar uma comunidade de prática, não há garantia de que ela seja utilizada como uma ferramenta de empoderamento; em vez disso, pode ocorrer que os indivíduos sejam compelidos a adotar o comportamento e o conhecimento já estabelecidos pelos demais membros (ZAMPIERI GROHMANN, 2011). Além disso, é viável que um mesmo indivíduo esteja envolvido em múltiplas comunidades de prática dentro de uma organização, lhes conferindo um papel de maior relevância, uma vez que desempenham a função de intermediários, transferindo elementos de uma comunidade para outra (WENGER, 1998).

Referente ao uso da tecnologia na formação e disseminação de comunidades de prática, Deng e Tavares (2013) sustentam que o estabelecimento de conexões sociais por meio da tecnologia digital possibilita a criação de ambientes virtuais comunitários nos quais os membros desenvolvem laços de aprendizado, apoio mútuo e valores compartilhados.

Wenger (2001) identifica elementos-chave para a existência e contribuição eficaz de uma comunidade de prática:

- conectividade que se refere à facilitação das interações entre aqueles que precisam de ajuda e aqueles que podem oferecê-la;
- eventos que promovem a união da comunidade e são criados a partir das necessidades do grupo; liderança, esta exercida por membros internos da comunidade, orientando o grupo quando necessário;
- membros que devem respeitar as opiniões individuais, mantendo um senso crítico e focando no propósito da comunidade;
- projetos de aprendizagem direcionados para a exploração do conhecimento existente e a identificação de lacunas na área de interesse, possibilitando associações com membros de diferentes áreas para ampliar o conhecimento; e
- os artefatos produzidos pela comunidade, como documentos, ferramentas e artigos, que permite que a mesma possa crescer e evoluir de forma contínua.

### 2.3 Barreiras para o fluxo do conhecimento

A aprendizagem organizacional acontece quando o conhecimento adquirido é progressivamente refinado pelos membros individualmente e, posteriormente, incorporado à memória da organização. A memória organizacional engloba informações registradas ao longo da história de uma empresa, as quais podem ser utilizadas na tomada de decisões (ALENCAR; FONSECA, 2015).

A pessoa ideal para as empresas não é mais alguém que seja bom – nem mesmo ótimo – no trabalho. A pessoa ideal é aquela que não é só excelente no trabalho, mas também é capaz de se integrar num quadro de pessoal diversificado. O conhecimento especializado e o conjunto de competências já foram importantes demais para deixar um colaborador sair da organização. No mundo do trabalho, tais características precisam estar acompanhadas da capacidade do colaborador de manter um bom relacionamento com os colegas. Nas duas últimas décadas, as organizações adquiriram o entendimento de que empresas excepcionais são construídas a partir da colaboração de indivíduos excepcionais – contar com um perito altamente capacitado pode ser altamente benéfico para a empresa, contanto que essa pessoa também reconheça a relevância de cultivar relações interpessoais saudáveis com os colegas de trabalho (GRUBB, 2018).

Os processos e atividades desempenham um papel central na gestão do conhecimento, pois estão diretamente focados no conhecimento e estão relacionados ao ciclo de vida desse recurso. Esses processos esclarecem como o conhecimento pode ser aproveitado e são o cerne da criação de uma empresa que valoriza esse recurso. Alguns exemplos, como identificação, armazenamento, compartilhamento e geração de conhecimento, demonstram o propósito da gestão do conhecimento e são incorporados em várias estruturas, cada uma com suas características específicas (CORRÊA, 2023).

Uma vez armazenado, o compartilhamento do conhecimento se torna primordial e pode ser realizado regularmente (reuniões diárias) ou eventualmente (eventos especiais como o fechamento de um projeto), mantendo uma memória organizacional e ampliando a possibilidade de acesso a esse conhecimento aos demais indivíduos da empresa. Com o enfoque no conhecimento, esses procedimentos se desdobram em ações que têm como objetivo reconhecer e registrar o conhecimento relevante para a organização, assim como informações relacionadas aos seus detentores para ser possível localizá-lo e disponibilizá-lo, seja por meios digitais ou interações interpessoais. Após o armazenamento, o compartilhamento do conhecimento assume uma importância crítica e pode ocorrer de forma regular, como em reuniões diárias, ou esporádica, como em eventos especiais como o encerramento de um projeto contribuindo assim para a construção de uma memória organizacional, permitindo as oportunidades de acesso a esse conhecimento por parte dos demais membros da organização (CORRÊA, 2023).

Portanto, é fundamental compreender como os processos relacionados à gestão do conhecimento fluem para conduzi-los, operá-los e coordená-los de maneira eficaz. Esses processos precisam ser incorporados ao fluxo de trabalho, de forma que os colaboradores possam executá-los de maneira organizada e sistemática. Como resultado, uma vez que se



tornam parte integrante das atividades diárias dos funcionários, eles têm o potencial de influenciar e modificar as ações e comportamentos individuais. É necessário estabelecer e integrar processos e atividades orientados ao conhecimento nos processos de trabalho dos colaboradores, a fim de fortalecer e incorporar a prática da gestão do conhecimento nas organizações que valorizam a promoção do conhecimento (CORRÊA, 2023).

É essencial proporcionar treinamento aos colaboradores, para que estes entendam sobre a gestão do conhecimento e saibam como utilizar as ferramentas relacionadas a esse recurso. Esse treinamento visa promover uma conscientização que propicie aos funcionários o entendimento de suas responsabilidades e contribuições para a gestão do conhecimento, a importância do compartilhamento de informações, bem como a necessidade de adotar comportamentos colaborativos e de trabalho em equipe. Nesse contexto, o treinamento de gerentes e funcionários desempenha um papel significativo na disseminação dessa linguagem comum e ajuda a estabelecer conceitos uniformes, terminologia, mensagens e papéis a serem desempenhados pela equipe de gestão do conhecimento, além de capacitar os indivíduos a desenvolverem suas atividades e a utilizarem as ferramentas relacionadas ao conhecimento, criando assim um ambiente propício para que os funcionários participem ativamente dessa iniciativa organizacional (CORRÊA, 2023).

Outro ponto importante é esclarecer aos membros da organização que o aprendizado também decorre tanto dos sucessos quanto dos fracassos em todos os níveis, entre as equipes e de maneira compartilhada e contínua, onde a organização deve ser aberta e flexível para admitir e aprender com os erros. Dessa forma, o treinamento proporciona vantagens ao aprimorar atitudes, habilidades e conhecimentos através do processo de aprendizagem, o que, por sua vez, resulta em melhorias no desempenho tanto individual quanto organizacional (CORRÊA, 2023).

A educação fornecida pelo treinamento é benéfica tanto para os funcionários veteranos quanto para os recém-contratados, não apenas em relação às suas responsabilidades atuais, mas também para estimular a criatividade e também a possibilidade de surgirem ideias inovadoras (CORRÊA, 2023).

A análise da disponibilidade de recursos variados e a tomada de decisão sobre sua alocação podem ser tarefas executadas pela alta cúpula administrativa em colaboração com outros departamentos competentes na organização, como os de projetos e recursos humanos. Além disso, as atividades relacionadas à oferta de infraestrutura física (caso necessário) e ao fornecimento de tempo dedicado ao compartilhamento do conhecimento podem ser processos que, talvez, possam ser delegados ou compartilhados com outros setores dentro da organização (CORRÊA, 2023).

## 2.4 Dificuldades para a implementação da Gestão do Conhecimento

Os incentivos são ferramentas empregadas para estimular as pessoas a compartilharem seu conhecimento em prol da colaboração, e é crucial que sua aplicação seja pensada a longo prazo, de forma a apoiar a avaliação de desempenho dos funcionários. Isso envolve a criação de sistemas de recompensas que incentivem os funcionários a se envolverem ativamente na gestão do conhecimento. No entanto, identificar maneiras eficazes de motivar a criação, compartilhamento e utilização do conhecimento é um desafio, uma vez que cada pessoa é motivada por fatores individuais. Vale destacar que esses incentivos não se limitam a recompensas financeiras, mas também podem incluir reconhecimento e valorização do indivíduo como meios de incentivo (CORRÊA, 2023).

A valoração do funcionário pode ser conduzida analisando o que esses indivíduos sabem e oferecendo oportunidades de crescimento profissional (carreira). O objetivo aqui é estimular ações que promovam o compartilhamento de conhecimento, criando um ambiente favorável à gestão do conhecimento (CORRÊA, 2023).

É crucial que os indivíduos estejam motivados para que a gestão do conhecimento seja eficaz, pois incentivar os funcionários tem o potencial de impulsionar seu envolvimento com seus objetivos e os processos organizacionais. Qualquer investimento realizado, seja em termos de alocação de recursos humanos ou tempo, não alcançará pleno êxito se os indivíduos não estiverem motivados a contribuir para os processos correlacionados ao conhecimento. A motivação envolve a criação de um sistema de incentivos que estimule o compartilhamento de conhecimento e a melhoria do desempenho por meio dele (CORRÊA, 2023).

A cultura organizacional é composta por um conjunto de valores, normas e costumes sociais que moldam o comportamento das pessoas. Portanto, uma cultura eficaz deve promover o compartilhamento de conhecimento, a aceitação de erros como oportunidades de aprendizado, e o reconhecimento do potencial de crescimento por meio desses erros, entre outros elementos que influenciam um ambiente voltado para o conhecimento. O objetivo é instalar um alto nível de confiança mútua entre os membros da organização, criando uma forte conexão entre as pessoas para criar um ambiente colaborativo que valorize o conhecimento, desde sua criação até sua aplicação no contexto organizacional (CORRÊA, 2023).

Para cultivar uma cultura organizacional que promova o conhecimento, se faz necessário algumas mudanças comportamentais, especialmente porque muitos dos processos de gestão do conhecimento dependem da vontade das pessoas e isso requer um senso de pertencimento à organização e também à gestão do conhecimento. O objetivo é criar um ambiente onde os

funcionários se sintam à vontade para compartilhar seu conhecimento, sem receio de represálias em relação às suas posições. Muitas vezes, os erros resultantes de tentativas de acertos podem ser fontes valiosas de aprendizado, mas as pessoas podem hesitar em compartilhar esse aprendizado devido ao medo de consequências negativas, como a perda de seus empregos (CORRÊA, 2023).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Em relação aos procedimentos metodológicos, o estudo se baseou no paradigma qualitativo. Como este estudo tem por finalidade compreender os fenômenos por meio de suas relações de causa e efeito, além de buscar identificar quais são os elementos determinantes para a ocorrência de determinados fenômenos, ele é definido como explicativo e descritivo quanto aos objetivos (KLEIN *et al.*, 2015). Klein *et al.* (2015) afirmam que pesquisa descritiva possui, como finalidade, a descrição de fatos e/ou opiniões, enquanto a explicativa possui como características o relacionamento entre variáveis e relações de causa e efeito. Em relação ao método de procedimentos técnicos, o trabalho será um estudo de caso único (YIN, 2010).

Foi realizada uma entrevista semiestruturada com o gestor líder do setor utilizado como unidade da pesquisa, além de um questionário com os 29 colaboradores do setor escolhidos por conveniência da autora (GIL, 2008). Outra fonte de dados foi a observação participante, pois a pesquisadora faz parte da organização utilizada como objeto de estudo (KLEIN *et al.*, 2015).

A empresa escolhida como objeto do estudo trata-se de uma multinacional do ramo de soluções em equipamentos, sistemas automotivos e serviços para o transporte e está localizada na Serra Gaúcha. Possui 17.000 funcionários e, por conveniência da autora, a área escolhida como unidade de análise é o da tecnologia da informação no setor de soluções e projetos, no qual trabalha a pesquisadora.

Para realizar a pesquisa, foi realizada uma entrevista que consistiu em uma indagação direta, realizada, no mínimo, entre duas pessoas, em que uma busca obter dados, e a(s) outra(s) se apresenta(m) como fonte de informação (GIL, 2008). Neste trabalho, foi utilizado um roteiro semiestruturado que consistiu na preparação de um script básico sobre o tema da gestão do conhecimento.

A entrevistadora teve flexibilidade para introduzir, alterar e/ou eliminar questões e permitir que o entrevistado falasse sobre assuntos descobertos ao longo da entrevista. A coleta de dados, a partir da entrevista, teve como objetivo, conhecer os desafios das organizações para realizar a gestão do conhecimento. A entrevista foi gravada com o consentimento do gestor

entrevistado e depois transcrita e analisada, a fim de verificar as convergências e divergências com as demais fontes de dados. Além disso, foi realizada a observação participante, já que, conforme mencionado anteriormente, a autora também atua como funcionária do setor. Nela, foram buscados dados que possibilitassem observar o trabalho do gestor entrevistado em relação à forma como realizam a gestão do conhecimento.

A aplicação do questionário se deu utilizando o Google Forms com o envio do link através de um aplicativo de mensagens e foi disponibilizado no grupo já existente da equipe, sendo este aplicado fora do expediente de trabalho no período de 26 a 29 de setembro de 2023 totalizando em 4 dias, tendo obtido êxito com todos os respondentes. Após as análises dos dados recebidos, todos foram mantidos.

Os dados obtidos nesta pesquisa pelas três fontes, entrevista, questionário e observação participante foram analisados com base na análise de conteúdo. Bardin (2005) define esta análise como um conjunto de técnicas das comunicações que visa a obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo dos dados, indicadores que permitam a descrição do conteúdo das mensagens.

A análise de conteúdo fornece informações suplementares ao leitor crítico de uma mensagem, sendo necessária a definição da razão da pesquisa para então definir como analisar. Os resultados, dados, brutos são tratados de maneira significativa e válida, utilizando de diversas técnicas para a explicitação dos resultados. A análise de dados é uma atividade complexa e que comporta um grande número de variáveis a serem tratadas. Foi feita uma classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e similaridade, agrupados pelas características em comum dos elementos. (BARDIN, 2005).

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Ao realizar a entrevista com o gestor da área estudada, fica evidente uma diferença de abordagem na gestão do conhecimento entre o autor e o modelo de gestão da empresa. Enquanto o modelo da empresa enfatiza a competência técnica, o gestor líder (GL) destaca a importância do compartilhamento e da disposição para documentar informações. Esta abordagem mais centrada nas pessoas e no compartilhamento de conhecimento pode promover um ambiente de trabalho mais colaborativo e eficaz, valorizando não apenas o que se sabe, mas também como esse conhecimento é compartilhado e utilizado para o benefício da equipe e da organização como um todo, o que corrobora o estudo de Corrêa (2023), conforme pode ser evidenciado pelos trechos a seguir:

“[...] falando por mim e um pouco pelo estilo do modelo de gestão da empresa, ele não olha pra isso de gestão do conhecimento. Ele olha tecnicamente, conhece, só que o quanto a pessoa vai compartilhar não é muito levado em consideração. Agora o meu, como eu tenho buscado desde que fui pra gestão do time soluções de TI, foi olhando mais com o perfil de compartilhamento da pessoa, o quanto ela é disposta a compartilhar, quanto ela é de documentar as coisas [...].” (GL)

“[...] eu sei que a gestão da empresa ajusta mais o ambiente técnico, o fazer o entregar, só que o documentário fica de lado, então eu tenho olhado mais por esse lado de documentação e trocas, né? Pessoas que têm mais facilidade em trocar com outros [...].” (GL)

Há uma ausência de procedimentos e documentação estruturada relacionados à gestão do conhecimento dentro da área estudada, bem como a falta de governança para supervisionar e orientar as atividades relacionadas a projetos e entregas. Isso ressalta a importância da gestão do conhecimento como uma disciplina fundamental para promover a eficácia e a eficiência nas operações organizacionais.

[...] eu não vejo muito acontecendo não, uma que nós não temos um procedimento declarado e, claro, à medida que eu concluo, fiz algum projeto, o que que eu tenho que documentar do projeto? Isso não tem declarado [...].” (GL)

[...] mas tá muito na cabeça, as pessoas não tem nada escrito documentado de passos a fazer e não tendo isso, além de não ter isso, não tem governança em cima de uma entrega. Então não tem alguém, uma governança de TI mesmo [...].” (GL)

A gestão do conhecimento não se limita apenas à documentação e à organização de informações, mas também envolve o gerenciamento eficaz do tempo e das atividades. A procrastinação e a falta de priorização de tarefas podem prejudicar a eficiência da gestão do conhecimento, uma vez que a documentação e o compartilhamento de informações podem ser negligenciados em favor de tarefas mais imediatas e visíveis. Além disso, os trechos seguintes destacam a importância de uma cultura organizacional que promova a responsabilidade e a prestação de contas. Sem cobrança e auditoria adequadas em relação à gestão do conhecimento, as atividades relacionadas à documentação e ao compartilhamento de informações podem ser negligenciadas, o que, por sua vez, pode levar a perdas de conhecimento e a ineficiências operacionais como defendem Wenger (200) e de Lucca, et al (2022).

[...] aí entra também um pouquinho da procrastinação, né? Eu deixo de lado como é muito difícil, deixo de lado e eu vou fazer isso aqui, que dá mais, que eu consigo mostrar mais, porque a documentação eu não mostro o trabalho depois, esse depois nunca acontece [...].” (GL)

[...] eu aprendi que não existe essa gestão do tempo, né? A gente não faz a gestão do tempo, porque o tempo ele está andando. Eu não consigo gerenciar ele, eu consigo gerenciar minhas atividades, então eu faço gestão das atividades [...].” (GL)

[...] e eu estou lá entrando com outra, outra, outra atividade, isso aí fica de lado e aí é aquele e-mail lá que fica adiado e vai ficando de lado e não ser entregue, porque nós não somos cobrados, não tem uma auditoria em cima disso [...].” (GL)

A gestão do conhecimento em uma área de TI enfrenta desafios relacionados à dispersão de informações e recursos em várias plataformas e locais. Embora haja uma conscientização sobre a importância da gestão do conhecimento, a empresa não tem um sistema centralizado para armazenar e compartilhar documentos e procedimentos. A presença de pastas em diferentes locais, como na rede, no OneDrive e nos computadores pessoais dos funcionários, evidencia a necessidade de uma abordagem mais estruturada e integrada para a gestão do conhecimento. Isso inclui a criação de um repositório centralizado e acessível a todos, como um sistema de gestão de documentos, onde as informações possam ser armazenadas, atualizadas e compartilhadas de forma organizada e eficiente tal qual propõem De Lucca, et al (2022).

[...] para nós de TI, talvez os que viveram essa época de implementação do Sistema Pulpo, conhecem bem, né? E são mais familiarizados agora, só que nós temos pasta na rede, pasta no OneDrive [...].” (GL)

[...] tem pastas nos computadores próprios também das pessoas, então tem lá o Joãozinho lá, que tem 11 pastas lá com documentos e procedimentos, só que isso aqui não está publicado em nenhum lugar, está lá no computador dele, então nem na rede não está [...].” (GL)

[...] nós temos espalhados em vários lugares, tanto no OneDrive, no computador da pessoa e no Pulpo [...].” (GL)

A organização não possui uma estratégia bem definida para capturar, armazenar e compartilhar o conhecimento interno. A falta de foco nessa área indica que a gestão do conhecimento não é uma prioridade ou uma preocupação central para a mesma. Essa falta de ênfase na gestão do conhecimento pode levar à perda de informações valiosas e à falta de compartilhamento eficaz de conhecimento entre os membros da equipe. Para uma organização ser bem-sucedida, é importante que ela desenvolva e implemente estratégias claras de gestão do conhecimento, de modo a aproveitar ao máximo o conhecimento e a experiência de seus funcionários, melhorar a colaboração e a inovação, e evitar a perda de informações importantes, o que suporta o estudo de Corrêa (2023).

[...] Não é o foco, né? Eu sei que tem o S4NRRISE, sei que tem outros focos, mas olhando para esse viés aí, do que a gente perdeu, não tem mais [...].” (GL).

[...] agora, a empresa, como estratégia, não. A empresa como estratégia tem de nós atender o cliente, nosso cliente interno e entregar sem ter fila de backlog. Essa é a estratégia da organização [...].” (GL)

O incentivo à gestão do conhecimento na equipe enfrenta desafios relacionados ao aumento da carga de trabalho e à necessidade de equilibrar a gestão de processos com a gestão de pessoas. A gestão reconhece que, devido ao crescimento da equipe e ao aumento das demandas, a gestão do conhecimento não tem recebido a atenção adequada. No entanto, é encorajador notar que há um reconhecimento da importância da mudança de perspectiva na gestão, priorizando mais as pessoas e o compartilhamento de conhecimento. A perspectiva de dedicar mais tempo à equipe e ao compartilhamento de conteúdo demonstra um compromisso em melhorar a gestão do conhecimento (CORRÊA, 2023).

A mudança cultural para uma abordagem que valoriza tanto a gestão de pessoas quanto a gestão de processos é desafiadora, mas é um passo importante para promover a colaboração e o compartilhamento de conhecimento na empresa (CORRÊA, 2023) , o que pode ser evidenciado pelos trechos a seguir:

[...] eu tenho ciência que hoje não incentivo, acho porque por nós, estar afundado em demandas, em coisa e quantidade e o time cresceu, né? Quando eu cheguei na gestão, nós éramos em 21. Hoje estamos indo para 30 pessoas, então com 30 pessoas é difícil fazer isso e eu acabo me envolvendo muito em processo em gestão de processo e não em gestão de pessoas [...].” (GL)

[...] eu acredito que com alguma mudança aí que é pra acontecer ano que vem eu vou conseguir me dedicar mais a isso e dedicar mais as pessoas. E aí, quando se dedica mais as pessoas, olhar para o compartilhamento de conteúdo, compartilhamento de material, só que tem que mudar um pouco a chave de deixar de ser um gestor de processos [...].” (GL)

[...] E é além de só gestão de pessoas, gestão de processos, você somente gestor de pessoas, então tem essa mudança de chave que é algo muito complicado dentro da empresa, porque eles, quando colocam a gestão, o gestor, eles tendem sempre a ser um gestor de processos e deixa as pessoas em segundo plano. Então é uma mudança, mas depende, claro, de cada gestor fazer essa mudança, né? Então é algo que eu, com 1 ano já de gestão, é algo que apanhei durante um ano, mas é a ideia ir mudando, mudar daqui em diante pós S4NRRISE né pós S4 [...].” (GL)

A gestão do conhecimento enfrenta várias dificuldades dentro da organização, relacionadas a mudanças na estratégia, cultura organizacional, tempo de serviço e falta de ênfase na promoção do compartilhamento de conhecimento, corroborando os estudos de diversos autores (CORRÊA, 2023; LOON, 2019; PARK; GABBARD, 2018; ZHANG; CHENG, 2015).

- Mudanças na estratégia e na liderança: a organização passou por mudanças na estratégia de TI, indo de uma ênfase na terceirização técnica para uma abordagem mais interna e técnica e essas mudanças podem ter criado desafios de adaptação e comunicação de conhecimento (CORRÊA, 2023).
- Resistência cultural: a cultura organizacional anterior, focada principalmente na entrega de resultados, pode ter deixado uma marca na equipe e isso pode ter gerado resistência ao compartilhamento de conhecimento, especialmente entre aqueles que experimentaram tentativas anteriores sem sucesso (LOON, 2019).
- Tempo de serviço e cultura interna: o tempo de serviço e a cultura interna desempenham um papel importante na disposição das pessoas em compartilhar conhecimento. Pessoas que passaram muito tempo na organização podem ter uma visão mais enraizada da cultura anterior, o que pode dificultar a adoção de uma cultura de compartilhamento (LOON, 2019).
- Falta de cobrança e incentivo: a gestão não parece enfatizar ou cobrar o compartilhamento de conhecimento da mesma forma que cobra entregas e resultados levando os colaboradores a priorizarem o que está sendo cobrado e a não se envolverem ativamente no compartilhamento de conhecimento (CORRÊA, 2023).

[...] tem um déficit técnico, né? Ela tem um déficit, mas porquê? Porque de 2012 a 2020 nós tínhamos uma estratégia de ter uma TI que conhecesse do negócio. Então o foco era a TI. Conhecer do negócio e tecnicamente, o tecnicamente nós, terceirizado, terceirizava tudo tecnicamente, o principal era nossa TI conhecer do negócio a partir de 2020. Começou então a transição 2020, 2021, justamente quando tem troca, né? Trocas de diretoria, troca de gerência [...].” (GL)

[...] nós precisamos uma TI com viés mais técnico aí [...].” (GL)

[...] viemos do negócio para na TI e nós conhecemos do negócio, mas foi de nós conhecer tecnicamente a TI. Então é esse déficit deve, é isso, a mudança de estratégia da empresa, da TI da empresa que era nós terceirizar o técnico e deixar só o funcional dentro de casa e agora mudou nós ter tecnicamente [...].” (GL)



[...] ter várias gerações, mas gerações de longo tempo dentro de casa, e aí são pessoas que viveram e é claro que eu me coloco. Eu tento sempre estar atualizado, independente do tempo aqui dentro, né? Mas são pessoas que viveram já várias coisas dentro da empresa e viram momentos de compartilhamento não dando certo. Então, quando é provocado para compartilhar, pensa, né, pra que que eu vou compartilhar se lá no passado eu já compartilhei, não deu certo, então é uma coisa a mais [...].” (GL)

[...] eu não colocaria nem idade tal, eu colocaria tempo de casa mesmo, tempo de casa mais cultural aí. [...].” (GL)

[...] a TI se formou em um passado com essa cultura aqui que o negócio era entregar e era entregar e ponto, né? Então tem muito da cultura e não acho que idade não, não entra em peso aqui, mas é a cultura mesmo da pessoa [...].” (GL)

[...] outra dificuldade eu acho que é a gestão e aí eu me coloco nisso. Não cobrar, não fomentar isso de compartilhamento. A gestão cobra muito as entregas, mas como tu entregou, como tu documentou, essa entrega não é cobrada, então isso leva também acho a pessoa - Pra que que eu vou criar um grupo de compartilhamento se ninguém, ninguém estava cobrando ninguém tá olhando pra isso e sim as pessoas estão olhando para as entregas, né? - Então eu vou fazer o que estão olhando, então eu acho a culpa, acho não, eu tenho clareza que a culpa também é um pouco da gestão de nós não ter essa cultura de compartilhamento [...].” (GL)

Quando foi realizada a análise da visão dos colaboradores da equipe, em cima das respostas do questionário aplicado, é possível identificar a alta concordância com algumas afirmações apresentadas, sendo explicadas por vários fatores que indicam um ambiente de trabalho e uma cultura organizacional que valorizam o aprendizado, o compartilhamento de conhecimento e o desenvolvimento profissional (CORRÊA, 2023).

As afirmações coletadas refletem em um ambiente de trabalho onde as ferramentas de compartilhamento de conhecimento são acessíveis, a recuperação de informações é valorizada, a interação social é incentivada e o desenvolvimento profissional é apoiado. Isso cria um cenário propício para a gestão eficaz do conhecimento e o crescimento contínuo dos colaboradores (CORRÊA, 2023).

Abaixo segue algumas explicações possíveis para a alta concordância, conforme Corrêa (2023) e Suchman, (1987):

- Cultura de aprendizado e desenvolvimento: a empresa tem uma cultura que valoriza o aprendizado contínuo e incentiva os colaboradores a investirem em seu desenvolvimento profissional (CORRÊA, 2023).

- Incentivo à busca de conhecimento: os colaboradores sentem que são incentivados pela empresa a buscar ativamente conhecimento e informações que possam melhorar os processos e a eficiência no trabalho (CORRÊA, 2023).
- Acesso a recursos: a empresa fornece acesso a recursos, ferramentas, plataformas e fóruns internos que facilitam o compartilhamento e a busca de conhecimento entre colegas (CORRÊA, 2023).
- Autonomia e iniciativa: os respondentes sentem que têm a liberdade e a autonomia para buscar conhecimento por conta própria e que a iniciativa nesse sentido é valorizada (CORRÊA, 2023).
- Comprometimento com o compartilhamento: o resultado mostra que os colaboradores se sentem comprometidos em contribuir com o conhecimento e a experiência que possuem para o benefício da equipe e da organização (CORRÊA, 2023).
- Percepção de valor da gestão do conhecimento: os colaboradores acreditam que a gestão do conhecimento é uma ferramenta eficaz para melhorar a eficiência e a qualidade do trabalho na organização, o que motiva seu engajamento nesse processo (CORRÊA, 2023).
- Ferramentas de compartilhamento de conhecimento: a empresa disponibiliza uma variedade de ferramentas e plataformas de compartilhamento de conhecimento, o que facilita a colaboração e o compartilhamento de informações entre os colaboradores, demonstrando assim o compromisso da empresa em criar um ambiente propício para a gestão do conhecimento (CORRÊA, 2023).
- Ênfase na recuperação de informações: a equipe reconhece a importância da recuperação de informações para o desempenho de suas tarefas diárias. A empresa investe em sistemas eficazes de gestão da informação, que tornam mais fácil para os colaboradores acessar informações relevantes quando necessário (CORRÊA, 2023).
- Apoio à interação social: a organização promove a interação social entre os colaboradores como um meio de facilitar o compartilhamento de conhecimento, incluindo a criação de espaços e oportunidades para que as pessoas se conectem e compartilhem suas experiências (SUCHMAN, 1987).
- Participação ativa em atividades de desenvolvimento: a alta concordância com a afirmação sobre a participação em atividades de treinamento e desenvolvimento oferecidas pela empresa nos confirma que a equipe valoriza as oportunidades de

aprendizado e reconhece o apoio da empresa para o desenvolvimento de suas habilidades e conhecimentos (CORRÊA, 2023).

Alguns fatores sugerem uma variedade de experiências, percepções e níveis de conhecimento entre os colaboradores em relação à gestão do conhecimento e às práticas relacionadas, indicando assim a necessidade de uma comunicação mais clara e de um maior alinhamento interno sobre essas questões dentro da organização. A predominância de respostas "nem concordo, nem discordo" para algumas afirmações pode ser explicada por uma série de razões, corroborando os estudos de diversos autores:

- Falta de conhecimento detalhado: a equipe pode não ter um conhecimento detalhado sobre a presença ou ausência de uma arquitetura de informação corporativa ou registros formais de lições aprendidas na empresa, podendo nesse caso, fazer com que eles se sintam incapazes de concordar ou discordar definitivamente das afirmações (DE LUCCA, et al, 2022).
- Experiência variável: as experiências e percepções dos membros da equipe podem variar amplamente. Alguns podem ter participado de projetos que enfatizam o compartilhamento de conhecimento e melhores práticas, enquanto outros podem não ter tido essa experiência (CORRÊA, 2023).
- Percepção da liderança: a percepção de que a gestão do conhecimento é uma prioridade para a liderança da organização pode variar com base na comunicação e no alinhamento interno. Alguns colaboradores podem estar mais cientes do compromisso da liderança com a gestão do conhecimento do que outros (WENGER, 2001).
- Hábitos individuais: As respostas podem refletir os hábitos individuais dos colaboradores, onde alguns podem ter o hábito de realizar encontros para levantar lições aprendidas, enquanto outros podem não ter adotado essa prática em suas atividades de trabalho (ALENCAR; FONSECA, 2015).

Quando questionados sobre a empresa disponibilizar áreas para que o compartilhamento de conhecimento ocorra, uma parte significativa dos colaboradores (20,7%) pode não ter uma opinião forte sobre o assunto, indicando talvez uma falta de conhecimento ou consciência das áreas disponibilizadas para o compartilhamento de conhecimento na empresa. Os 6,9% que discordaram totalmente e os 6,9% que discordaram podem indicar que algumas pessoas da equipe podem ter dificuldades em encontrar ou utilizar efetivamente as áreas de compartilhamento de conhecimento, indicando assim que pode haver lacunas na comunicação

ou na acessibilidade dessas áreas. Para melhorar o compartilhamento de conhecimento, a empresa pode considerar abordar essas variabilidades e garantir que suas iniciativas de gestão do conhecimento sejam amplamente comunicadas e acessíveis a todos os colaboradores tal qual defende Corrêa (2023).

Para os demais respondentes desse tema (65,5%), representam terem tido experiências positivas e estão cientes das áreas de compartilhamento de conhecimento no setor, onde eles podem ter acesso fácil a esses recursos e perceber que a organização valoriza essa prática e até mesmo acreditam que a empresa está fazendo um excelente trabalho na promoção de áreas de compartilhamento de conhecimento, talvez devido a uma cultura organizacional que valoriza fortemente o aprendizado e a colaboração (CORRÊA, 2023).

Ao final do questionário, foi colocada uma afirmação sobre a empresa possuir um sistema de gestão do conhecimento, onde foi possível identificar que 17,2% da equipe possui percepções negativas de eficácia do sistema, enquanto que para 62% possui crença na existência do sistema e uma parcela importante (20,7%) falta um conhecimento detalhado sobre o sistema de gestão do conhecimento. Essas respostas também nos refletem experiências individuais dos colaboradores em relação ao sistema de gestão do conhecimento, onde alguns podem ter tido experiências positivas, enquanto outros podem ter tido experiências negativas ou percebido desafios na utilização do sistema, o que também foi evidenciado por Corrêa (2023).

Por fim, como observação participante, foi possível evidenciar, em um evento presencial de integração do time para captar as perspectivas da área de soluções e projetos da TI que ocorreu nos dias 21 e 22 de setembro de 2023, a preocupação da equipe em adquirir o conhecimento técnico, que é um déficit hoje. Porém, ficou claro a falta de tempo para buscar tal conhecimento devido à alta volumetria de demandas para serem entregues.

Identificou-se também que existem algumas comunidades de prática dentro da área, porém de forma tímida e por iniciativa de poucos integrantes da equipe. Os integrantes demonstram uma mesma preocupação e também interesses que envolvem um assunto específico e em comum entre um subgrupo dentro da equipe de forma contínua através de locais e momentos determinados para que isso ocorra.

A busca por conhecimento técnico é prejudicada pela falta de tempo, ou então, pela má administração das tarefas, onde hoje não se tem um momento e/ou tarefa determinada de buscar conhecimento técnico para agregar ao currículo. Muitos falaram sobre a gestão do tempo e esse foi um dos pontos, se não o maior, mais importante da dinâmica. A equipe está com uma alta demanda e não é de hoje. A empresa nos últimos 5 anos dobrou de tamanho e a equipe de

soluções e projetos dentro da TI passou de 21 para 29 colaboradores (38,1%) e vale comentar aqui que esse time atende as unidades tanto do Brasil quanto as unidades do exterior.

É importante ressaltar o quanto a equipe está sobrecarregada pela alta demanda da fase em que está passando (entrega de um projeto desafiador) e a ciência do que está por vir nos próximos anos, pois a empresa está em constante expansão com novos CNPJs na fila de espera aguardando atuação da TI para incorporá-las no novo ERP da empresa, além de novas funcionalidades, melhorias e tecnologias a serem implantadas nos clientes já existentes. Hoje, a empresa possui, dentro da TI, uma equipe de soluções e projetos mais diversificada, madura e que possui o senso de responsabilidade, união, cooperação que quer contribuir e crescer junto superando a cada dia os desafios impostos mesmo diante das dificuldades do dia a dia.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão do conhecimento desempenha um papel fundamental na organização, contribuindo para a formalização de processos, a documentação de informações, a criação de diretrizes claras e a melhoria da colaboração. A ausência de uma estrutura adequada para a gestão do conhecimento pode resultar na perda de informações valiosas, dificuldades na realização de projetos e na subutilização do conhecimento dos colaboradores. Portanto, a gestão do conhecimento é essencial para que a organização atinja suas metas e se mantenha competitiva no mercado.

Além do mais, a gestão do conhecimento vai além da documentação e organização de informações, englobando também o gerenciamento eficiente de tempo e atividades, bem como a promoção de uma cultura organizacional que valorize a responsabilidade e a prestação de contas em relação ao conhecimento e à informação. Ela é eficaz e requer a centralização de recursos e ferramentas para facilitar o acesso e o compartilhamento de informações relevantes, resultando em melhor colaboração e eficiência em toda a organização, especialmente na equipe de TI do qual foi estudada no decorrer deste trabalho. É evidente que a empresa em questão precisa considerar a implementação de uma sólida estratégia de gestão do conhecimento para otimizar seus recursos internos e garantir a eficiente captura, armazenamento e compartilhamento de conhecimento em benefício de todos os envolvidos.

Apesar dos desafios enfrentados, a gestão demonstra grande disposição para promover mudanças e investir mais na gestão do conhecimento após a implementação do projeto S4NRISE, o que pode trazer benefícios significativos tanto para a equipe quanto para a organização como um todo. A gestão do conhecimento enfrenta obstáculos relacionados a

mudanças estratégicas, cultura organizacional, tempo de serviço e falta de incentivo por parte da gestão. Superar essas dificuldades requer uma abordagem proativa, incluindo a promoção de uma cultura de compartilhamento, reconhecimento para os que contribuem com o conhecimento coletivo e liderança que valorize tanto as entregas quanto o compartilhamento de conhecimento, mesmo assim, a alta concordância com as afirmações reflete um ambiente organizacional que valoriza o aprendizado contínuo, o compartilhamento de conhecimento e o desenvolvimento profissional, proporcionando motivação e apoio aos colaboradores na busca pelo conhecimento e no esforço para o sucesso da empresa.

## REFERÊNCIAS

- ALENCAR, Cléa Machado de; FONSECA, João José Saraiva da. **Gestão do conhecimento**. 1. ed. Sobral - CE: EGUS, 2015. Disponível em: <https://md.uninta.edu.br/geral/gestao-doconhecimento/pdf/gestao-do-conhecimento.pdf>. Acesso em: 11 set. 2023.
- AHMAD, A.; BOSUA, R.; SCHEEPERS, R. Protegendo a vantagem competitiva organizacional: Uma perspectiva de vazamento de conhecimento. **Computadores e Segurança**, v. 42, p. 27-39, 2014.
- BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria; FAYARD, Pierre-Marie. Ampliação Inter organizacional do conhecimento: o caso das redes de cooperação. **Read: revista eletrônica de administração. Porto Alegre. Edição 43, vol. 11, n. 1 (jan./fev. 2005), documento eletrônico**, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. ed. rev. e atual. Lisboa: Edições 70, 2005.
- BROWN, John Seely; DUGUID, Paulo. Aprendizagem organizacional e comunidades de prática: Rumo a uma visão unificada de trabalho, aprendizagem e inovação. **Ciência da organização**, vol. 2, não. 1, pág. 40-57, 1991.
- CORRÊA, Fábio. **Gestão do conhecimento: uma abordagem para a ação**. 2023.
- DE LUCCA, Tácito Almeida; RÍOS-ZARUMA, Julio; VARVAKIS, Gregorio. Metodologia para o mapeamento de processos sob a perspectiva da Gestão do Conhecimento: Estudo de caso do PMI-SC. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, n. E47, p. 339-351, 2022.
- DE SOUZA FERRARESE, Graycilaine Elvira Zorzim. Gestão do conhecimento nas organizações na era tecnológica. **Revista Organização Sistêmica**, v. 11, n. 20, p. 110-120, 2022.
- DENG, Liping; TAVARES, Nicole Judith. Do Moodle ao Facebook: Explorando a motivação e as experiências dos alunos em comunidades online. **Computadores e Educação**, v. 68, p. 167-176, 2013.
- FINDSEN, Brian; FORMOSA, Marvin. Aprendizagem intergeracional. In: **Aprendizagem ao longo da vida na vida posterior**. Brilho, 2011. p. 171-183.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GROHMANN, Márcia Zampieri. Premissas construtivistas vivenciadas na realidade gerencial. **REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**, v. 9, n. 1, p. 103-120, 2011.
- GRUBB, Valerie M. Conflito de gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho. **Autêntica Business**, 2018.

- KLEIN, A. Z. *et al.* **Metodologia de Pesquisa em Administração: Uma abordagem prática**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- LOON, M. Sistema de práticas de gestão do conhecimento: teorizando a partir de um metapadrão internacional. **Jornal de pesquisa empresarial**, v. 432-441, 2019
- MARCHIORI, D.; FRANCO, M. Transferência de conhecimento no contexto de redes Inter organizacionais: Fundamentos e estruturas intelectuais. **Revista de Inovação e Conhecimento**, 2019.
- MATOS, João Filipe Lacerda. Aprendizagem e prática social. **Educação Matemática em Portugal, Espanha e Itália. Actas da Escola de Verão–1999**. Lisboa: SEM-SPCE, p. 65-92, 1999.
- MOSER, Alvino. Formação docente em comunidades de prática. **Revista Intersaberes**, v. 5, n. 10, p. 210-244, 2010.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R. Uma empresa como ser dialético: rumo a uma teoria dinâmica de uma empresa. **Encargo industrial e societário**, v. 11, p. 995-1009, 2002.
- PARQUE, J.; GABBARD, J. L. Fatores que afetam o comportamento de compartilhamento de conhecimento dos cientistas em comunidades de pesquisa em saúde e ciências da vida: diferenças entre conhecimento explícito e implícito. **Computadores no Comportamento Humano**, v. 78, p. 326-335, 2018.
- PAULA BRAQUEHAIS, Antonio et al. O papel da cultura organizacional na gestão do conhecimento revisão de literatura de 2009 a 2015. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, p. 80-93, 2017.
- ROPES, Donald. Aprendizagem intergeracional nas organizações. **Jornal Europeu de Formação e Desenvolvimento**, v. 37, n. 8, p. 713-727, 2013.
- SERGEEVA, A.; ANDREEVA, T. Pesquisa de compartilhamento de conhecimento: Trazendo o contexto de volta. **Jornal de inquérito de gestão**, v. 3, pág. 240-261, 2016
- WENGER, Étienne. Comunidades de Prática – Aprendizagem como Sistema Social. *Pensadores de Sistemas*, vol. 9, n.º 5, junho de 1998.
- WENGER, E.; SNYDER, W. M. **Comunidades de prática: a fronteira organizacional**. Cambridge: Harvard Business Review, 2001.
- YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- ZHANG, L.; CHENG, J. Efeito da liderança do conhecimento no compartilhamento de conhecimento em equipes de concepção de projetos de engenharia: O papel do capital social. **Diário de Gerenciamento de Projetos**, v. 5, p.111-124, 2015.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Caro colega,

Agradeço imensamente por dedicar seu tempo para participar da minha pesquisa referente a um estudo de caso sobre a gestão do conhecimento dentro da nossa área de soluções e projetos para conclusão da minha pós-graduação. Sua perspectiva é de grande valor para mim e desempenha um papel fundamental na minha busca por aprimorar a excelência dos nossos serviços de TI.

Este questionário foi projetado para ser uma experiência rápida, levando aproximadamente entre 10 e 15 minutos do seu tempo. Quero assegurar que todas as suas respostas permanecerão confidenciais e anônimas.

Se, por qualquer motivo, você tiver dúvidas ou encontrar alguma dificuldade ao preencher o questionário, não hesite em entrar em contato comigo. Estou à sua disposição para ajudar.

Atenciosamente,

Stela Bertuol

1. A empresa estimula o aprendizado dos colaboradores na gestão do conhecimento.
2. Autoconhecimento e desenvolvimento educacional fazem parte das competências requeridas para os empregados de todos os níveis.
3. Os colaboradores são incentivados a buscar conhecimentos que possam beneficiar/melhorar processos operacionais na organização.
4. A empresa disponibiliza ferramentas (discussões eletrônicas, salas de “chats”, quadros de avisos virtuais, espaços virtuais, fóruns eletrônicos, blogs, intranet) para compartilhar conhecimento tácito.
5. A empresa possui uma arquitetura de informação corporativa (descrição dos fluxos de informação entre processos e sistemas de TI).
6. A empresa possui registros ou arquivos para armazenar lições e experiências aprendidas pelos membros da equipe.
7. Acredito ser importante a recuperação de informação (de sítios da internet, bases de dados, sistemas da empresa, ou outros sistemas de recuperação eletrônica da informação), para que a maioria dos colaboradores realize suas tarefas diárias.
8. A empresa apoia a interação social para permitir o compartilhamento de conhecimento entre as pessoas.
9. Posso o hábito de realizar um encontro para levantar sobre as lições aprendidas após concluir um projeto entregue por mim.
10. Um bom programa de gestão do conhecimento aumenta o valor das oportunidades de desenvolvimento profissional para os colaboradores.
11. Sempre participo de atividades de treinamento ou desenvolvimento oferecidas pela empresa.
12. Sinto-me comprometido em compartilhar meu conhecimento e experiência com meus colegas.
13. A organização fornece ferramentas e recursos adequados para facilitar o compartilhamento do conhecimento entre colegas e equipes.
14. Sinto-me reconhecido e/ou recompensado quando contribuo com conhecimento ou ideias para a organização.
15. A empresa fornece acesso a plataformas ou fóruns internos onde posso fazer perguntas e compartilhar conhecimento com outros.



16. Em meu trabalho diário, costumo buscar conhecimento e orientação de colegas mais experientes.
17. Em meu trabalho diário, costumo buscar conhecimento e orientação por conta própria (sem consultar colegas de trabalho).
18. A gestão do conhecimento é uma das prioridades para a liderança da organização.
19. Pesquiso com frequência informações em busca de atingir novos conhecimentos que melhorem o meu desempenho na minha profissão.
20. Acredito que a gestão do conhecimento contribui para melhorar a eficiência e a qualidade do trabalho no meu setor.
21. Já participei de projetos que tinham como objetivo compartilhar conhecimento e melhores práticas.
22. A empresa disponibiliza áreas para que o compartilhamento de conhecimento ocorra.
23. A organização possui um sistema de gestão do conhecimento.

## **APÊNDICE B – GUIA PARA ENTREVISTAR O GESTOR DE TI**

1. As competências definidas para o perfil de cargo dos colaboradores priorizam a gestão do conhecimento?
2. Quais são os principais recursos e ferramentas de gestão do conhecimento disponíveis para sua equipe?
3. Como você caracteriza a liderança das ações a serem realizadas pelo time de soluções e projetos no que diz respeito a gestão do conhecimento?
4. De que modo a criação do conhecimento, o armazenamento e o compartilhamento ajudam no atingimento dos objetivos da organização?
5. Como um programa de gestão do conhecimento pode ajudar os colaboradores a economizar tempo em seus trabalhos/tarefas?
6. Como um programa de gestão do conhecimento pode influenciar no desenvolvimento profissional dos colaboradores?
7. Por favor, descreva ações de treinamento ou desenvolvimento oferecidos aos colaboradores para melhorar o conhecimento da equipe.
8. Qual é a estratégia da organização para capturar, armazenar e compartilhar conhecimento interno?
9. Como você incentiva sua equipe a compartilhar conhecimento e experiência entre os membros?
10. Quais são seus planos para melhorar a gestão do conhecimento em sua equipe no futuro próximo?
11. Quais são os principais desafios que sua equipe enfrenta em relação à gestão do conhecimento?
12. Há locais para que o compartilhamento do conhecimento ocorra? Caso sim, poderia citar alguns?
13. Quais as principais dificuldades para que a gestão do conhecimento ocorra?

## ANEXO

Fotos das contribuições do time referente ao comportamento e instrumentos para que a gestão do conhecimento ocorra.

