

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

MARCO ANTÔNIO BÜRGIN GOMES DA CUNHA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADO A EMPRESAS JUNIORES:  
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA JÚNIOR PIXEL**

FLORIANÓPOLIS  
2018

MARCO ANTÔNIO BÜRGIN GOMES DA CUNHA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADO A EMPRESAS JUNIORES:  
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA JÚNIOR PIXEL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Bacharel em Sistemas de Informação pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Elder Rizzon Santos

FLORIANÓPOLIS  
2018

MARCO ANTÔNIO BÜRGIN GOMES DA CUNHA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADO A EMPRESAS JUNIORES:  
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA JÚNIOR PIXEL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Sistemas de Informação pela Universidade Federal de Santa Catarina, pela seguinte banca examinadora:

Orientador:

---

Professor Elder Rizzon Santos, Dr.

Banca Examinadora:

---

Professor José Eduardo de Lucca, Dr.

---

Ricardo Azambuja Silveira, Dr.

Florianópolis, 01 de Junho de 2018

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Jeová Deus por me dar força e persistência para alcançar um sonho que demorou, mas aconteceu, o ingresso na faculdade; e principalmente por me acompanhar em todos os momentos da vida, inclusive na conquista da formação profissional.

Aos meus primos Ana e Hector que me deram toda a base do que sou hoje! Eu só posso agradecer e desejar que um dia eu consiga retribuir todo o carinho que recebi.

Minha namorada Ana Camila, pelo apoio e estímulo constantes para a concretização deste trabalho. E também pelos conselhos e amparo nos momentos de insegurança, acreditando e investindo no meu potencial, o que me incentiva a crescer.

Gostaria de agradecer também ao meu orientador Elder Santos, pelos ensinamentos e incentivo desde a primeira fase (Empresa Júnior Pixel) da faculdade; e por ser um exemplo de autenticidade e persistência. Obrigada pelo apoio, questionamentos e críticas, que levarei para a vida.

A vocês, meu muito obrigado!

*“Stay hungry, stay foolish!”*

Steve Jobs

## RESUMO

O conhecimento é um ativo essencial no processo de tomada de decisão das organizações atuais. Desta forma, a gestão do conhecimento vem se tornando cada vez mais uma poderosa ferramenta na retenção do conhecimento das organizações, tendo impacto significativo no processo decisório. Os altos custos e problemas na cultura organizacional das empresas dificultam a implantação de um processo de gestão do conhecimento adequado. Prejudicando principalmente micros, pequenas e médias empresas, nas quais não possuem um processo formalizado. A Pixel, empresa júnior do Centro Tecnológico da UFSC, não possui um processo de gestão do conhecimento estruturado, entretanto possui diversas práticas nas quais a diretoria executiva se apoia para a tomada de decisão na empresa, tais como conhecimento empírico e benchmarking. Neste trabalho, um dos estudos de caso será verificar a utilização da GC para minimizar as perdas do conhecimento durante as gestões seguintes, evitando assim o retrabalho. Desta forma, o levantamento do conhecimento na diretoria executiva atual da Pixel será de suma importância para analisar a GC atual e posteriormente entender como subsidiam o processo de tomada de decisão. Portanto, o objetivo geral é investigar e levantar um conjunto de práticas da gestão do conhecimento utilizados pelas empresas juniores da UFSC. Visando atingir um modelo de GC adaptável para as empresas juniores. E posteriormente, aplicar este modelo a realidade e necessidades da Pixel.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Empresa Júnior. Práticas Gerenciais.

## **ABSTRACT**

Knowledge is an asset in the decision making process of today's organizations. In this way, knowledge management has become increasingly a powerful tool in retaining the knowledge of organizations, having a significant impact on the decision making process. The high costs and problems in the organizational culture of companies make difficult the implementation of an adequate knowledge management process. Harming micro, small and medium enterprises, in which it is not a formalized process. Pixel, a junior enterprise of Technological Center - UFSC, does not have a structured knowledge management process, among the several practices in which an executive board is supported for a decision making in the company, such as empirical knowledge and benchmarking. In this work, to minimize as knowledge losses during management, thus avoiding rework. In this way, the survey of the knowledge in the current executive board of Pixel will be of utmost importance to analyze a current GC and how to understand the process of decision making. For example, the overall goal is to investigate and build on a set of knowledge management practices used by UFSC junior enterprises. Aiming for an adaptive GC model for junior companies. And then apply this model to the reality and needs of Pixel.

Keyword: Knowledge Management. Junior Enterprise. Managerial Practices.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - O CONTÍNUO DO ENTENDIMENTO.....	22
FIGURA 2 - QUATRO MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO MODIFICADO.....	28
FIGURA 3 - DIMENSÕES DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	30
FIGURA 4 - QUATRO ELEMENTOS FUNDAMENTAIS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	42
FIGURA 5 - <i>FRAMEWORK</i> DE GC: UMA PERSPECTIVA EUROPEIA.....	50
FIGURA 6 - <i>RESULTS OF HYPOTHESIS TESTS</i> .....	53



## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO.....	25
QUADRO 2 - PRÁTICAS VOLTADAS A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	35
QUADRO 3 - PRÁTICAS ASSOCIADAS A ESTRUTURAÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS.....	36
QUADRO 4 - PRÁTICAS RELACIONADAS A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	38
QUADRO 5 - DIFERENÇAS ENTRE OS MODELOS BRASILEIRO E FRANCÊS.....	45
QUADRO 6 - CLASSIFICAÇÃO DE PORTE DAS EMPRESAS SEBRAE.....	49

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - GRÁFICO DOS RESULTADOS DA COLETA DE DADOS DAS TRÊS EMPRESAS ESTUDADAS.....	51
GRÁFICO 2 - CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS EMPRESAS JUNIORES.....	60
GRÁFICO 3 - IDADE DOS DIRETORES DE PROJETOS.....	61
GRÁFICO 4 - SEXO DOS DIRETORES DE PROJETOS.....	62
GRÁFICO 5 - FASE DA GRADUAÇÃO.....	62
GRÁFICO 6 - AQUISIÇÃO DE NOVOS CONHECIMENTOS.....	66
GRÁFICO 7 - RETENÇÃO DO CONHECIMENTO.....	67
GRÁFICO 8 - UTILIZAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	67
GRÁFICO 9 - DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	68
GRÁFICO 10 - AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	69
GRÁFICO 11 - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.....	71
GRÁFICO 12 - ACESSO A BASE DE DADOS E CONHECIMENTO.....	72
GRÁFICO 13 - BUSCA DE INFORMAÇÕES.....	72
GRÁFICO 14 - CÓPIA DE SEGURANÇA.....	73
GRÁFICO 15 - GERENCIAR, ADQUIRIR E DISSEMINAR INFORMAÇÕES....	74
GRÁFICO 16 - BANCO DE DADOS DE CONSULTORES.....	74
GRÁFICO 17 - TEMPO DESPRENDIDO PARA ARMAZENAMENTO.....	76
GRÁFICO 18 - ATUALIZAÇÃO DO BANCO DE DADOS.....	76
GRÁFICO 19 - DESLIGAMENTO E SUCESSÃO DE MEMBROS.....	77
GRÁFICO 20 - UTILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO.....	80
GRÁFICO 21 - FREQUÊNCIA DA UTILIZAÇÃO DE PROCESSOS.....	83
GRÁFICO 22 - CONCLUSÃO DE CONSULTORIAS.....	84
GRÁFICO 23 - CONHECIMENTOS NECESSÁRIOS.....	84
GRÁFICO 24 - GC NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	85

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - COMPILAÇÃO DOS DADOS DAS TRÊS PME ESTUDADAS.....	51
TABELA 2 - ALGUMAS VANTAGENS E DESVANTAGENS DA CENTRALIZAÇÃO.....	78

## LISTA DE ABREVIATURAS

BJ	–	Brasil Júnior
CTC	–	Centro Tecnológico
EC	–	Engenharia do Conhecimento
EJ	–	Empresa Júnior
EJs	–	Empresas Juniores
FEJESC	–	Federação das Empresas Juniores de Santa Catarina
GC	–	Gestão do Conhecimento
INE	–	Departamento de Informática e Estatística
JADE	–	Junior Association for Development in Europe
MEJ	–	Movimento Empresa Júnior
SEBRAE	–	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UDESC	–	Universidade do Estado de Santa Catarina
UFSC	–	Universidade Federal de Santa Catarina

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1	OBJETIVO GERAL.....	18
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
1.3	MÉTODO.....	19
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	20
2.1	CONCEITOS INTRODUTÓRIOS.....	20
2.1.1	Definições de conhecimento.....	21
2.1.2	Informação.....	23
2.1.3	Conhecimento.....	24
2.1.3.1	Tipos de conhecimento.....	26
2.2	GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	31
2.2.1	Objetivos da gestão do conhecimento.....	33
2.2.2	Práticas de gestão do conhecimento.....	34
2.2.3	Modelos de gestão do conhecimento.....	40
2.3	EMPRESA JÚNIOR.....	43
2.3.1	Breve histórico no Brasil e no mundo.....	44
2.3.2	Gestão do conhecimento em empresas juniores.....	46
<b>3</b>	<b>TRABALHOS RELACIONADOS</b> .....	48
3.1	PRÁTICAS PARA IDENTIFICAR E RETER O CONHECIMENTO CRÍTICO DE UMA EMPRESA JÚNIOR.....	48
3.2	ALTERNATIVAS PARA IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.....	49
3.3	<i>HOW KNOWLEDGE MANAGEMENT IMPACTS PERFORMANCE IN PROJECTS: AN EMPIRICAL STUDY</i> .....	52
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	55
4.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	55
4.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	56

4.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	57
4.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	58
<b>5</b>	<b>RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA.....</b>	<b>59</b>
5.1	PERFIL DAS EMPRESAS JUNIORES PESQUISADAS.....	59
5.1.1	Características gerais das empresas juniores.....	59
5.2	PERCEPÇÃO DE CONHECIMENTO E GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	63
5.2.1	Percepção quanto ao conhecimento presente na EJ.....	64
5.3	IDENTIFICAÇÃO DAS PRÁTICAS DE EXCELÊNCIA.....	65
5.4	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO.....	69
5.5	PROCESSO DE ARMAZENAMENTO DO CONHECIMENTO.....	75
5.6	PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO.....	79
5.7	PROCESSO DE UTILIZAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	82
5.8	SUGESTÕES PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	86
5.8.1	Ausência de documentação e transmissão do conhecimento.....	86
5.8.2	Ausência de experiência no mercado de trabalho.....	87
5.8.3	Mapeamento de processos básico.....	87
5.8.4	Benchmarking externo.....	88
5.8.5	Mapeamento de competências.....	89
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>91</b>
6.1	SUGESTÃO DE TRABALHOS FUTUROS.....	92
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>94</b>
	<b>APÊNDICE A – Instrumento de Coleta de Dados.....</b>	<b>98</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No cenário atual, a alta competitividade tem forçado as organizações a buscar entender de forma prática e rápida as necessidades de seus consumidores. Resultando na busca de informações, principalmente por meio tecnológico, para auxílio na tomada de decisões e garantir a vantagem competitiva.

Kaufmann (1975) afirma que a criação contínua do conhecimento deve ser muito bem gerenciada dentro das organizações, e que os esforços devem ser empreendidos no sentido de estabelecer metas de conhecimentos a serem adquiridos.

Atualmente, vivemos na era da informação e apenas acessá-la não garante o sucesso de uma organização. É preciso, então, saber utilizá-las e armazenar de forma adequada para auxiliar na tomada de decisão, nesta e nas próximas gestões.

Um grande agravante da era atual é a velocidade com que as mudanças ocorrem. Souza (2010, p.9) destaca que o conhecimento torna-se obsoleto a cada cinco ou dez anos, e dentro dessa perspectiva, a gestão das informações é essencial para o direcionamento das empresas às Organizações do Conhecimento. Complementando essa linha de raciocínio Porter (1989) afirma que, toda empresa lida de algum modo com a incerteza, pois mudar significa aprender a lidar com o novo, e lidar com o novo traz incertezas e riscos, exigindo muito conhecimento e planejamento.

Na década de 60 o processo de aquisição, modelagem e representação do conhecimento que levam a um sistema especialista foi denominado Engenharia do Conhecimento (EC).

Em uma abordagem atual EC define-se como um processo de adquirir, estruturar, formalizar e operacionalizar informação e conhecimento existentes em domínios de problemas intensivos em conhecimento, objetivando criar um sistema que possa realizar tarefas complexas (Schreiber, et. al, 2002).

Segundo a definição da Dr. Jayam (2013), EC é um campo dentro da inteligência artificial que desenvolve sistemas baseados em conhecimento. Tais sistemas são programas de computador que contêm grandes quantidades de

conhecimentos, regras e mecanismos de raciocínio para fornecer soluções para os problemas do mundo real.

Em meados dos anos 90 o tema Gestão do Conhecimento (GC) ganhou popularidade por promover resultados significativos em grandes organizações que já a utilizavam (EDVARDSSON, 2006). Porém era um processo que exigia muito investimento, tempo e disciplina. E muitas das vezes micro e pequenas empresas não possuíam destes recursos disponíveis.

Moresi (2001 apud Souza, 2009), afirma que a gestão do conhecimento se trata de um conjunto de atividades que tem por fim desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento existente em uma organização, visando a utilização na consecução de seus objetivos.

Na prática, gestão do conhecimento inclui: identificar e mapear os ativos intelectuais ligados à empresa até tornar acessíveis grandes quantidades de informações corporativas.

O conhecimento em linhas gerais é dividido em dois tipos, conhecimento tácito e conhecimento explícito. Segundo Choo (1998), o conhecimento tácito é aquele conhecimento implícito utilizado pelos membros da organização para fazerem seu trabalho e construir sentido dos seus mundos. O autor destaca ainda que o conhecimento tácito é de difícil difusão, porém o mesmo é de suma importância, partindo do princípio que as organizações só podem aprender e inovar através da alavancagem do conhecimento implícito dos seus membros.

Nonaka & Takeuchi (1997) explicam que o conhecimento explícito ou codificado é aquele que se refere ao conhecimento transmissível através da linguagem sistemática e formal. Em outras palavras é o conhecimento que se inicia do individual e utiliza meios para que possa ser transmitido e disseminado.

Para auxiliar no processo de armazenar o conhecimento, existem ferramentas de gestão do conhecimento, que agem de forma a realizar o processo de geração de conhecimento por meio da externalização, socialização e combinação, criando círculos virtuosos (Terra 2008). Um exemplo comumente usado é o Benchmarking, processo no qual se caracteriza pela contínua comparação entre processos semelhantes em organizações geralmente do mesmo setor.



Recentemente, graças ao fácil compartilhamento de informações, esta realidade vem mudando, e o interesse em aplicar este processo em diferentes tipos de organizações começou a surgir. A GC também passou a ser aplicada em pequenas organizações, como será tratado neste estudo.

Com o objetivo de verificar como as micro e pequenas empresas utilizam-se das práticas de CG para dar suporte ao processo decisório, escolheu-se como objeto de estudo deste trabalho a Empresa Júnior Pixel do Centro Tecnológico da UFSC, na qual não possui práticas estruturadas de gestão do conhecimento dentro de sua organização.

## 1.1 OBJETIVO GERAL

O principal objetivo deste trabalho é investigar e levantar um conjunto de práticas de gestão do conhecimento utilizadas pelas empresas juniores da UFSC. Desta forma, o objetivo geral deste trabalho é desenvolver um modelo de GC adaptável para as empresas juniores. Finalmente, o modelo desenvolvido será aplicado a realidade e necessidades da Pixel.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para alcançar o objetivo geral traçaram-se quatro objetivos específicos apresentados a seguir.

- Objetivo 1: Contextualizar o processo de GC e suas práticas, métodos e técnicas.
- Objetivo 2: Identificar um conjunto de aspectos da GC implementados nas empresas juniores da UFSC.
- Objetivo 3: Elaborar um modelo de CG para o contexto de empresas juniores.
- Objetivo 4: Testar o modelo proposto através da sua adaptação aos objetivos e realidade da Pixel.

### 1.3 MÉTODO

Será realizado um estudo sobre gestão do conhecimento e com base nisso será desenvolvido os passos seguintes:

1. Estudar a literatura atual sobre o processo de GC, suas práticas, métodos, ferramentas e técnicas. Visando a elaboração de um modelo de Gestão do Conhecimento aplicável a empresas juniores.
2. Definir um instrumento de pesquisa para coleta de informações. Dentre os instrumentos, pretende-se realizar entrevistas estruturadas e/ou questionários aos diretores das empresas juniores da UFSC;
3. Organizar e analisar os dados coletados de forma a extrair o que for relevante para o processo de GC, objetivando a elaborar uma proposta de modelo de GC, que supra as carências (necessidades) atuais das empresas juniores.
4. Pretende-se adaptar este modelo de GC proposto, por intermédio de um conjunto de métodos e ferramentas moldadas a realidade e objetivos da Pixel.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda os fundamentos e conceitos de Gestão do Conhecimento e Empresas Juniores, têm como objetivo direcionar o estudo em todas as etapas propostas anteriormente. Segundo Zanella (2006, p.87) “a fundamentação teórica tem como objetivo apresentar os estudos e as diferentes correntes teóricas já desenvolvidas pelos estudiosos do tema. Permite a familiarização em profundidade com o assunto”.

### 2.1 CONCEITOS INTRODUTÓRIOS

O avanço tecnológico e a alta competitividade, estão forçando as grandes e pequenas empresas a serem cada vez mais inovadoras para se manterem no mercado. Neste contexto, a busca, retenção e compartilhamento do conhecimento tornou-se contínua e imprescindível.

No cenário econômico atual, o conhecimento passa a ser um dos recursos mais valiosos que as organizações possuem. Segundo Crawford (1994), a informação e conhecimento substituem capital físico e financeiro, tornando-se uma das maiores vantagens competitivas nos negócios.

Seguindo esse mesmo pensamento, Davenport e Prusak (1998, p.20) afirmam que “ao contrário dos ativos materiais que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso.” Uma vez transferido ele permanece com o emissor e também enriquece o receptor, assim ele se multiplica.

Visto que o conhecimento é um ativo intangível, ele não se deprecia, porém pode se perder com o tempo. Com isso a retenção e compartilhamento é primordial.

Considerando este aspecto “o valor do conhecimento não é nenhuma novidade”. A novidade é apontá-lo como um recurso carente de ser gerenciado e utilizado no âmbito organizacional (BASSANI *et al.*, 2003, p. 43). Dentro desse raciocínio, Terra (2000, p.32) aponta que:

O recurso “conhecimento” precisa ser constantemente realimentado, renovado e reinventado. Caso contrário, posições e vantagens adquiridas

serão rapidamente perdidas para novos e velhos competidores mais inovadores, criativos e eficientes.

Desta forma, o conhecimento precisa ser constantemente desenvolvido, estimulado e protegido, seja através de treinamento, capacitação e/ou meios tecnológicos.

O autor reforça ainda: quanto menos o conhecimento é renovado e aplicado, maior será a depreciação (TERRA, 2000).

Seguindo esta mesma linha de raciocínio os os autores Probst et al. (2002), ressaltam a importância do conhecimento fazendo do uso da expressão “tesouro oculto”, por ser extremamente valioso e apresentado como um recurso intangível, construído por indivíduos através da lapidação de dados e informações.

Na visão de Chiavenato (2003, p.4) “o conhecimento significa todo o acervo de informações, conceitos, idéias, experiências, aprendizagens que o administrador possui a respeito de sua especialidade”. O autor afirma ainda que:

O conhecimento muda a cada instante em função da mudança e da inovação que ocorrem em intensidade cada vez maior, o administrador precisa atualizar-se constantemente e renová-lo continuamente. Isto significa aprender a aprender, a ler, a ter contato com outras pessoas e profissionais e, sobretudo reciclar-se continuamente para não tornar-se obsoleto e ultrapassado em seus conhecimentos. (CHIAVENATO, 2003 p.4)

Portanto, o conhecimento deve ser um ativo que sofre constante transformação. A “paralisia” do mesmo pode resultar na valência de pequenas a grandes organizações.

### 2.1.1 Definições de conhecimento

A formação do conhecimento se inicia pelo menor fragmento disponível da realidade, que são os Dados, depois temos o conceito de informação, e por fim, conhecimento.

Assim, FERREIRA et al. (1999, p. 602) define dado como sendo o “elemento inicial de qualquer ato de conhecimento (uma impressão sensível, um axioma, um princípio lógico etc.)”.

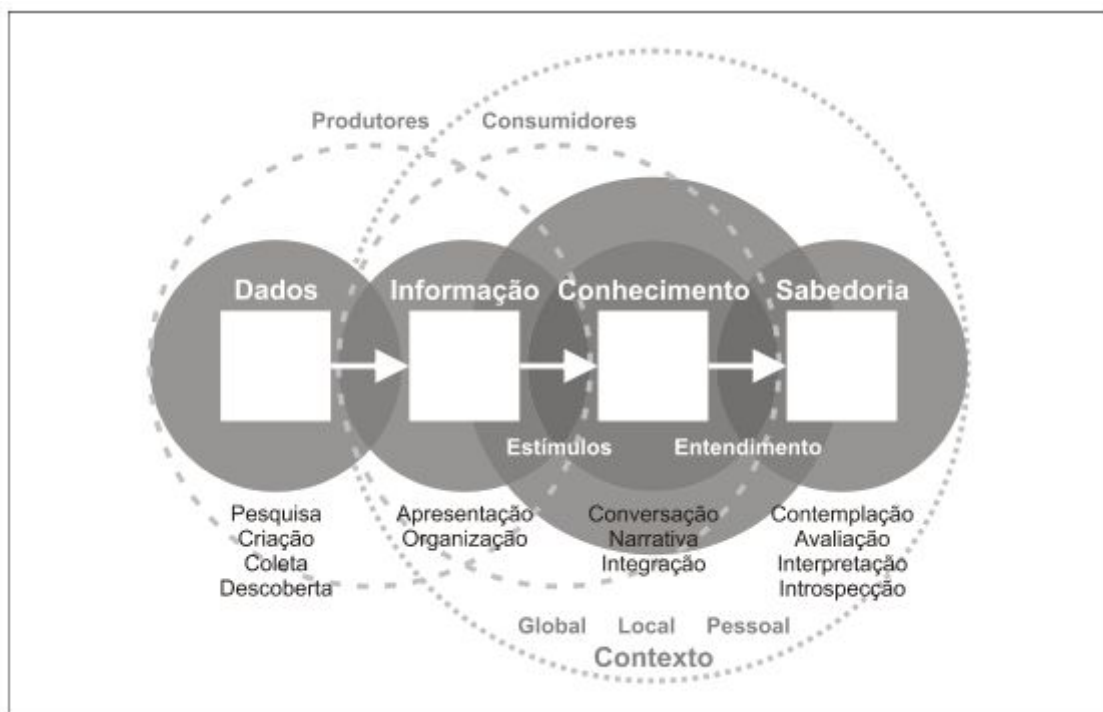
Do ponto de vista da filosofia, dado é “o que se apresenta à consciência como imediato, não construído ou não elaborado”, já segundo os autores Davenport e Prusak (1998) definem dados como sendo um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos e acontecimentos.

Sendo assim, o termo dado pode ser entendido como uma unidade manifestante de um valor semântico básico (quantitativo ou qualitativo) que possui, portanto, pouca significação quando tomada de forma isolada.

Porém, a medida que os dados vão sendo trabalhados (organizados e ordenados), eles se tornam informações, adquirindo assim um valor adicional ao valor que os fatos tem isoladamente (STAIR; REYNOLDS, 2002).

Corroborando com REYNOLDS, os dados comporiam a estrutura primeira da cadeia que resulta no conhecimento, conforme o contínuo do “entendimento” apresentado por SHEDROFF (1999, p. 271) e ilustrado na figura 1:

FIGURA 1 – O CONTÍNUO DO ENTENDIMENTO



FONTE: SHEDROFF (1999. p.271).

A simples acumulação de dados pode trazer malefícios para a organização, visto que dados desnecessários ou em excesso podem dificultar na identificação e

extração de significados relevantes e muitas vezes não fornecem nenhuma uma base para a tomada de decisões (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

### 2.1.2 Informação

As informações, segundo FERREIRA et al. (1999, p. 1109), informação é o “ato ou efeito de informar(-se)”, ou seja, o ato de tomar conhecimento, de inteirar-se ou instruir-se sobre algo”.

Já segundo Drucker (2001) informações, são dados interpretados, dotados de relevância e propósito. Esse pensamento é completado pelas ideias de Mattos (2010), que afirma que a transformação de dados para informação depende da interpretação do indivíduo.

Para o autor McGarry o termo 'informação' possui os seguintes características:

- a) "considerada como um quase sinônimo do termo fato;
- b) um complemento do que já se conhece;
- c) a matéria-prima do conhecimento;
- d) aquilo que é modificado com o mundo exterior e não apenas obtido passivamente;
- e) algo que diminui a indecisão em determinada situação" (1999, p.4).

Desta forma, pode se concluir que dados não possuem significância real antes de se tornarem informação, e não há informação sem dados. McDONOUGH (apud RABAÇA & BARBOSA, 1995, p. 335) corroboram esta afirmação ao definir informação como “um dado que representa algum valor para uma solução específica”.

Segundo este raciocínio, suponha-se uma situação hipotética onde estão disponíveis o dado “23.021.000” e o dado “carros”. Isolados, não possuem nenhum significância, apenas representam uma quantidade e uma categoria. Porém, ao juntar

esses dados eles podem formar uma informação: “vinte e três milhões e vinte e um mil carros circulam diariamente no Brasil”.

O exemplo evidencia a diferenciação entre dado e informação, direcionado para um objetivo e interpretação específico.

### 2.1.3 Conhecimento

Segundo os autores Davenport e Prusak (1998), o conhecimento tem início e é praticado na mente dos conhecedores. É uma habilidade pertinente às pessoas (SILVA, 2002). É um processo humano dinâmico de justificativa às crenças e obrigações pessoais do detentor do conhecimento, é uma função de atitude ou intenção específica, ação e significado (NONAKA, 1994; NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Probst, Raub e Romhardt (2002, p.29) apresentam uma definição bem completa do conceito de conhecimento, apresentando que “conhecimento é o conjunto de cognição e habilidades que o um indivíduo utiliza para solucionar problemas. Ele engloba tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia a dia e as orientações sobre como proceder. O conhecimento é composto por dados e informações, porém, ao contrário deles, está sempre relacionado a pessoas”.

Seguindo este raciocínio, Davenport e Prusak (1998) afirma que para as informações se transformem em conhecimento são necessárias algumas etapas, como:

- a) comparação das informações: de que forma as informações relacionas a este acontecimento se comparam com outros acontecimentos parecidos?
- b) resultados das informações: que consequências estas informações trazem para as decisões e tomadas de ação?
- c) relações entre o novo conhecimento e o adquirido: quais as relações do novo conhecimento obtido com o conhecimento já adquirido?



d) suposições sobre a informação: o que as outras pessoas pensam sobre esta informação?

Para estabelecer a distinção entre dado, informação e conhecimento, comparando suas diferenças, Davenport (1998, p. 18), de forma sucinta, utiliza-se de um quadro explicativo, o qual se pode observar no QUADRO 1:

QUADRO 1 – DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

<b>Dados</b>	<b>Informação</b>	<b>Conhecimento</b>
<p>Simple observações sobre o estado do mundo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• facilmente estruturados;</li> <li>• facilmente obtidos por máquinas;</li> <li>• frequentemente quantificados;</li> <li>• facilmente transferíveis.</li> </ul>	<p>Dados dotados de relevância e propósito:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• requer unidade de análise;</li> <li>• exige consenso em relação ao significado;</li> <li>• exige necessariamente a mediação humana.</li> </ul>	<p>Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de difícil estruturação;</li> <li>• de difícil captura em máquinas;</li> <li>• frequentemente tácito;</li> <li>• de difícil transferência.</li> </ul>

FONTE: DAVENPORT, T. H (1998, p. 18).

Nonaka e Takeuchi (1997) em sua obra fazem três ponderações para diferenciar informação de conhecimento:

- a) o conhecimento diz respeito a crença e obrigações (ao contrário da informação);
- b) o conhecimento está associado à ação (ao contrário da informação);
- c) assim como a informação, o conhecimento diz respeito ao contexto e é relacional.

Em suma, a informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento.

Em relação às organizações, o conhecimento costuma estar relacionado não só em documentos, mas em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais

(DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Desta forma, a informação e o conhecimento possuem um papel primordial dentro das organizações, visto que os processos decisórios, são baseados por informações e conhecimentos.

Para Santos Jr. (2001):

O conhecimento é, sem dúvida, o mais importante insumo das organizações, e sua gestão adequada cria vantagens competitivas a partir do tratamento sistemático das informações, do compartilhamento dos conhecimentos individuais para fomentar o conhecimento coletivo, a valorização do homem e de suas competências e experiências.

Na visão de Paiva (1999) o conhecimento passou a representar um importante diferencial competitivo, para as empresas que conseguem adquiri-lo, mantê-lo e utilizá-lo de forma eficaz e eficiente.

Partindo do princípio que o conhecimento é um agente decisório e que pode influenciar o futuro de uma organização. Santos & Sant'Ana (2002) argumentam que:

Transformar o conhecimento em diferencial competitivo é o grande desafio que se apresenta no novo cenário de alta competitividade do mundo atual. Desenvolver capacidades de controle e incremento do fluxo do conhecimento dentro das organizações.

Em relação às organizações, o conhecimento costuma estar embutido não só em documentos, mas em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

O conhecimento organizacional é definido por Nonaka e Takeuchi (2008) segundo duas dimensões, a saber: uma ontológica e outra epistemológica.

#### 2.1.3.1 Tipos de conhecimento

O conhecimento a milhares de anos está diretamente relacionado à realidade do homem. A forma de expor e compreender o conhecimento passa por vários aspectos. Alguns tipos de conhecimentos são abordados por Zanella (2006):

Conhecimento Empírico: é aquele “obtido pelo acaso, pelas diversas tentativas de acertos e erros, independentemente de estudos, de pesquisas ou de aplicações de métodos” (ZANELLA, 2006, p.13). É o conhecimento fundado em experiências, observações e que pode ser difundido através de reprodução e aprendizagem.

Conhecimento Teológico: corresponde ao conhecimento não verificável, porém é incontestável, está relacionado a “algo oculto que provoca curiosidade, estimulando a vontade de entender aquilo que se desconhece. Apóia-se em fundamentos sagrados, portanto, valorativos” (ZANELLA, 2006, p.14).

Conhecimento Científico: definido pela constante construção e renovação, além da possibilidade de suas hipóteses serem fundamentadas, “resulta de uma investigação metódica e sistemática da realidade, buscando as causas dos fatos e as leis que os regem” (ZANELLA, 2006, p.15).

Conhecimento Filosófico: demonstra a relação do homem com todo o universo. Segundo o autor Zanella (2006) se chega a conclusões e hipóteses baseando-se na razão e na reflexão, compreende a realidade em seu contexto mais universal.

Ao descrever o que é conhecimento, e melhor entender como ele é gerado, deve-se subdividi-lo em:

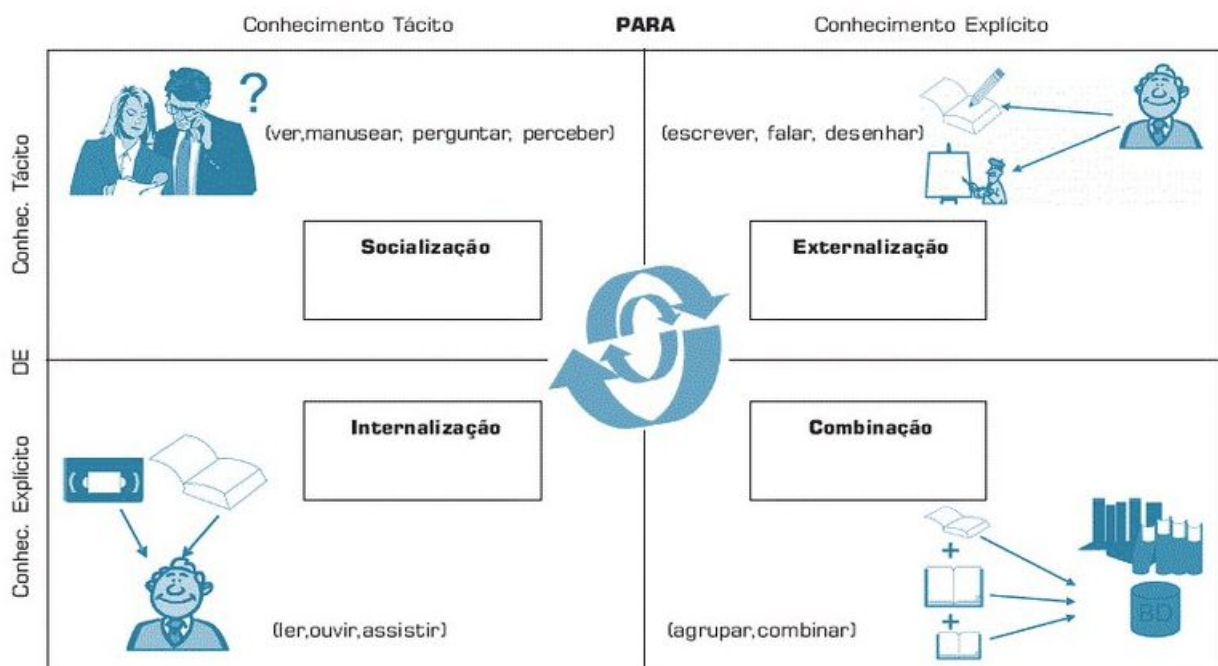
Conhecimento Tácito: caracteriza-se como sendo o conhecimento pessoal associado à experiência individual, e isto dificulta sua difusão e compartilhamento com outros. “Está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou idéias” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.7). É o conhecimento gradativamente construído e é difícil de ser copiado, pois está na “cabeça das pessoas” (TERRA, 2000). Choo (2002, p. 37) acrescenta “Conhecimento tácito é o

conhecimento pessoal, que é difícil formalizar ou comunicar a outros. É constituído do know-how subjetivo, dos insights e intuições que uma pessoa tem depois de estar imersa numa atividade por um longo período de tempo”.

Conhecimento Explícito: possibilita que a utilização de dados quantificáveis possa ser eficiente no trabalho realizado. De acordo com os autores Fleury e Oliveira Júnior (2001) o conhecimento explícito pode ser transmitido em linguagem sistemática e formal. Nonaka e Takeuchi (1997, p.7) afirmam que “pode ser expresso em palavras e números, e facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais”.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) os conhecimentos tácito e explícito relacionar-se resultando na expansão e criação do conhecimento humano. A figura 2 apresenta a conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito:

FIGURA 2 – QUATRO MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO MODIFICADO



FONTE: NONAKA; TAKEUCHI (1997, p. 81)

Sendo resumidamente:

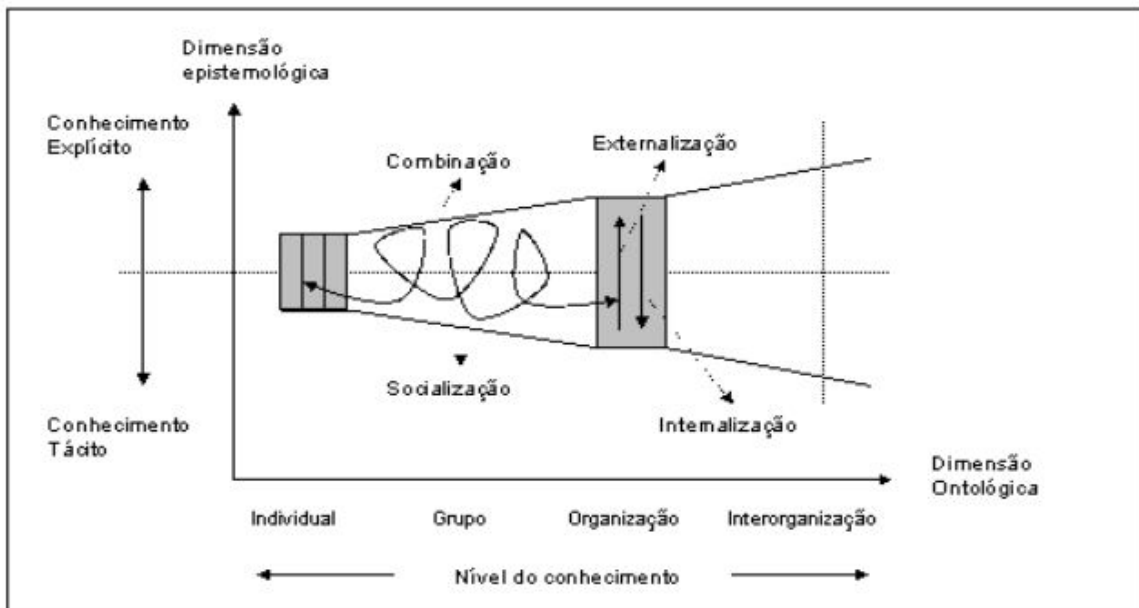
- a) **Socialização** – processo de compartilhamento de experiências e conseqüente criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Isto acontece, por exemplo, quando um novo funcionário ao iniciar suas atividades em uma empresa, aprende com seus superiores ou colegas o desempenho perfeito das funções não através da linguagem, mas pelos métodos da imitação, observação e realização da prática. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997)
  
- b) **Externalização** – processo de transformação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, através de um processo articulado. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.73) dentre os quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização “é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito”.
  
- c) **Combinação** – processo de composição de conceitos que baseia-se na troca de informações explícitas, em um sistema de conhecimento. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de documentos, reuniões formais, emails, conversas telefônicas etc. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).
  
- d) **Internalização** – consiste no processo necessário para incorporar o conhecimento explícito em conhecimento tácito. Desta forma, este processo está associado aos colaboradores que aprendem fazendo. Assim, o aumento da experiência prática é indispensável para a internalização. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Os conceitos de conhecimento tácito e explícito se interagem frequentemente. Desta forma, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 82) apresentam a criação do

conhecimento organizacional como “um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações”.

Na figura 3 são apresentadas as dimensões da criação do conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 62):

FIGURA 3 – DIMENSÕES DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO



FONTE: NONAKA; TAKEUCHI (1997, p. 62).

Estes processos estão em constante interação, formando a base do conhecimento.

Desta forma, são os colaboradores que levam o conhecimento para dentro da organização, porém ocorre o aprimoramento através de ensino e aprendizagem, disseminados na empresa e formando a cultura organizacional que se desenvolve através do aprimoramento do conhecimento de seus funcionários.

Conclui-se que o conhecimento criado através deste processo em espiral pode colaborar para produção e divulgação do conhecimento dentro das organizações.

## 2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O termo gestão do conhecimento pode ser tido como o conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, visando que as organizações e seus colaboradores possam sempre se utilizar das melhores informações e dos melhores conhecimentos disponíveis, em busca do alcance dos objetivos organizacionais e da maximização de competitividade (ALVARENGA NETO, 2007).

De acordo com, Davenport e Prusak (1998) gestão do conhecimento é um conjunto de processos que orienta a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização.

O termo gestão do conhecimento consiste basicamente em um processo com a finalidade de criar e compartilhar conhecimento, bem como a incorporá-lo aos produtos, sistemas e serviços de uma organização, delineando esforços de toda a hierarquia da empresa (BRYANT, 2003).

De acordo com Terra (2005) o conceito de gestão do conhecimento pode ser definido, como sendo a organização das principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados para a empresa e trazer benefícios para os colaboradores.

Levando em consideração o pensamento destes autores pode se afirmar que a gestão do conhecimento deve ser um processo desenvolvido por toda a empresa e com a participação de todos os setores que a compõe.

O conceito de gestão do conhecimento não é novo. Ponchirolli e Fialho (2005) abordam que a Gestão do conhecimento, embora se encontre em desenvolvimento ainda nos dias atuais, surgiu em meados da década de 1990, momento onde passou a fazer parte da estratégia organizacional e a ser compreendida como fator gerador de valor para as empresas.

Castro (2002) afirma que a Gestão do Conhecimento influencia na competitividade das organizações, pois viabiliza e torna executáveis os princípios de gestão que têm como objetivo atingir a excelência e a busca contínua por melhorias.

Ainda de acordo com Mekhilef, Kelleher e Olesen (2003), a Gestão do Conhecimento está relacionada com a gestão de atividades e processos, que busca o crescimento da competitividade por meio de um melhor uso e da criação de recursos de conhecimento individual ou coletivo.

Segundo Young (2010) a Asian Productivity Organization (APO) salienta que o ponto inicial da Gestão do Conhecimento é compreender a missão, a visão, a direção e os objetivos da organização com base nos componentes: processos, pessoas e tecnologia.

Para Dalkir (2005) a Gestão do conhecimento também engloba a gestão de pessoas, por isso cabe afirmar que o conhecimento é encontrado também nas interações existentes entre a organização, os indivíduos, e os grupos.

Figueiredo (2005) ressalva a Gestão do Conhecimento se dá através de uma abordagem humana resultante de posturas gerenciais. O autor observa ainda que a Gestão do conhecimento é uma ótima ferramenta competitiva. Repisando a importância das pessoas junto às práticas da gestão em uma sociedade baseada no conhecimento. Observando a importância das estratégias organizacionais aliadas a Gestão do conhecimento e a valorização do fator humano contribuem para que a organização possa atingir seu objetivo.

De acordo com Valentim (2008), a GC pode ser interpretada como o conjunto de atividades estruturadas para desenvolver a cultura organizacional e a comunicação entre os atores presentes, visando propiciar a criação, a aquisição, o compartilhamento e a utilização do conhecimento, bem como mapear os fluxos informais para a formalização, com o intuito de converter o conhecimento individual (tácito) em explícito, colaborando para a solvência de problemas e o surgimento de novas ideias.

Para Ponchirolli e Fialho (2005, p. 130), GC implica:

[...] maximizar e alavancar o potencial das pessoas. É a estratégia que converte os bens intelectuais das organizações – tanto informações quanto talentos dos membros – em maior produtividade, novo valor e aumento da competitividade.



Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 30) suplementam essa ideia afirmando que “a gestão do conhecimento consiste em um conjunto integrado de intervenções que aproveitam as oportunidades para dar forma à base de conhecimento”.

Ressalvando o setor público, vale lembrar que a Gestão do Conhecimento apresentará, ainda outras especificidades, como destaca Batista (2012, p. 49). Para o autor, a GC consiste em:

[...] um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro.

A gestão do conhecimento, oferecerá à organização um conjunto de metodologias e práticas, visando o aperfeiçoamento e a excelência da sua gestão, contribuindo para a melhoria contínua e a inovação de diferentes processos, como por exemplo: aquisição, criação, armazenamento, compartilhamento, utilização e reutilização do conhecimento em uma organização, (MATTERA, 2014).

Por fim, Mekhilef, Kelleher e Olesen (2003), ressaltarão que a Gestão do Conhecimento implicará na gestão de atividades e processos de uma organização buscando o aumento da competitividade, por meio de um melhor uso e da criação de recursos de conhecimento individual ou coletivo.

Levando em considerando o objetivo desta dissertação, compreende - se que a gestão do conhecimento é um processo formado por práticas de utilização do conhecimento na gestão, com a implementação, geração, transferência, armazenamento e utilização do conhecimento integrando pessoas, e tecnologias, almejando as organizações e a seus colaboradores possam utilizar os melhores recursos disponíveis.

### 2.2.1 Objetivos da gestão do conhecimento

Para Fleury (2001), os processos primordiais da gestão do conhecimento são definidos em quatro etapas diferentes, sendo elas: a aquisição e desenvolvimento do conhecimento, disseminação do conhecimento e a memorização do conhecimento.

De acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002) o processo pelo qual uma organização gerencia o seu conhecimento distingue-se em: identificação do conhecimento, aquisição do conhecimento, desenvolvimento do conhecimento, partilha/distribuição do conhecimento, utilização do conhecimento, retenção do conhecimento, metas do conhecimento, e avaliação do conhecimento.

No entanto Dumont, Ribeiro e Rodrigues (2006), afirmaram que a gestão do conhecimento possuem objetivos diferentes que podem ser divididos nos seguintes pontos:

- a) tornar acessíveis grandes quantidades de informações corporativas, por meio do compartilhamento das melhores práticas e tecnologias; □
- b) permitir a identificação e o mapeamento dos ativos de conhecimento e de informações ligados a qualquer organização, seja ela com ou sem fins lucrativos; □
- c) apoiar a geração de novos conhecimentos, propiciando o estabelecimento de benefícios administrativos; □
- d) dar vida aos dados, tornando-os utilizáveis e úteis, transformando-os em informação essencial ao nosso desenvolvimento pessoal e comunitário; □
- e) organizar e acrescentar lógica aos dados de forma a torná-los compreensíveis. □

Diante desses pontos e considerando os conceitos apresentados na seção anterior sobre o processo de gestão do conhecimento percebe-se que esse tema é bastante abrangente, sendo possíveis inúmeros conceitos, assim como objetivos, visto os inúmeros pensamentos existentes, repisados por diferentes autores.

### 2.2.2 Práticas de gestão do conhecimento

A Gestão do Conhecimento não se limita a aplicações em gerenciamento da inovação ou tecnologia, abrange processos e questões mais relevantes. Na visão de Terra (2008), a gestão do conhecimento nas organizações passa, obrigatoriamente,

pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo, como também, pela compreensão das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e aprendizado. Do ponto de vista de Vaz (2012), a gestão do conhecimento é definida através da teoria e da prática. Assim, práticas de gestão do conhecimento são os meios pelos quais os conceitos tornam-se realidade.

O IPEA -- Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada, divide as práticas de GC em três grandes grupos:

- a) GRH - Práticas voltadas à gestão de recursos humanos;
- b) EPO - Práticas associadas à estruturação dos processos organizacionais e
- c) TI - Práticas relacionadas a TI (Tecnologias de Informação).

Tais práticas são apresentadas de forma resumida nos QUADROS 2, 3, 4:

QUADRO 2 – PRÁTICAS VOLTADAS A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

<b>GRH - PRÁTICAS VOLTADAS A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>	<b>CONCEITO</b>
<i>Mentoring</i>	Modalidade de gestão do desempenho na qual um mentor participante ( <i>expert</i> ) molda as competências de um indivíduo ou grupo. O mesmo também observa e analisa o desempenho, e retroalimenta a realização das atividades do indivíduo ou grupo.
<i>Coaching</i>	Faz parte de processo planejado de apoio, orientação, acompanhamento e diálogo, alinhado às diretrizes estratégicas. Se diferencia da prática <i>mentoring</i> , pelo coach não participar da realização das atividades.
Universidade corporativa	É a constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos que possui como objetivo desenvolver comportamentos, atitudes, e conhecimentos mais amplos. Exemplo: habilidades técnicas

	específicas.
<i>Brainstorming</i>	<p>O processo dividido em duas fases: divergência e convergência.</p> <p>Divergência: os participantes concordam que todas as ideias dadas serão aceitas como válidas.</p> <p>Convergência: os participantes julgam as ideias de maneira positiva antes de ver os aspectos negativos.</p>
<i>Peer Assist</i> (Assistência de colegas)	Técnica muito utilizada por equipes de projeto, mais conhecida como “aprender antes de fazer”, isto é, obter conhecimento antes de iniciar um projeto ou trabalho.
<i>Learning Review</i> (Revisão de aprendizagem)	Técnica utilizada por equipes de projeto para proporcionar a aprendizagem durante o processo de trabalho. A revisão de aprendizagem é diferente da revisão pós-ação (after action review – AAR). A revisão pós-ação é realizada no final do projeto. Já a revisão de aprendizagem pode ocorrer após qualquer evento.
<i>After Action Review – AAR</i> (Revisão pós-ação)	Técnica para avaliar e compreender lições aprendidas, quando um projeto chega ao fim. Desta forma, possibilita que membros da equipe de projetos descubram o que aconteceu, porque aconteceu, e como manter os pontos fortes e melhorar ou eliminar os fracos.
<i>Coffee Knowledge</i> (Café do conhecimento)	Consiste em reunir grupos de discussão para refletir e compartilhar pensamentos e insights de maneira amistosa.

FONTE: Adaptado de BATISTA e QUANDT (2015, p. 14 – 20).

QUADRO 3 – PRÁTICAS ASSOCIADAS A ESTRUTURAÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

<b>EPO - PRÁTICAS ASSOCIADAS À ESTRUTURAÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS</b>	
<b>PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>	<b>CONCEITO</b>
	Consistem na identificação e difusão de melhores práticas que podem ser definidas

<i>Best Practices</i> (Melhores práticas)	como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema.
<i>Benchmarking</i> interno e externo	É a busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização.
Memória organizacional/lições aprendidas/banco de conhecimentos	Refere-se ao registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamentos com os clientes. As lições aprendidas são relatos de experiências onde se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo.
Sistemas de inteligência organizacional/inteligência competitiva	Tratam da transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. [...] O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é formalizado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso.
Mapeamento ou auditoria do conhecimento	É o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes.
Banco de competências individuais/banco de talentos/páginas amarelas	É um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas.
Captura de ideias e de lições aprendidas	Refere-se a captar – de maneira coletiva e sistemática – as lições aprendidas e as ideias que estão surgindo.
Taxonomia	É uma técnica que possibilita a organização estrutural: i) informação; ii) documentos; e iii) bibliotecas de maneira consistente.  A estrutura, ou arquitetura, ajuda as pessoas a navegar, armazenar e recuperar dados e informações necessários em toda a organização.
Bases de conhecimento	Refere-se à externalização do conhecimento considerado “crítico” devido ao seu impacto no desempenho organizacional. As bases de conhecimento servem para preservar, gerenciar e alavancar a memória organizacional.
Construção de <i>clusters</i> de	Refere-se à externalização do conhecimento

conhecimento/repositórios do conhecimento	considerado “crítico” devido a seu impacto no desempenho organizacional.
Instrumento de avaliação do grau de maturidade em GC	É um questionário de pesquisa para ajudar organizações a realizar uma breve autoavaliação do grau de maturidade em GC. Deve ser realizada no início da implementação da GC.
<i>Organizational knowledge assessment (OKA)</i>	É um instrumento de avaliação que permite à organização conhecer seu grau de maturidade em GC e identificar áreas-chave que precisam ser aprimoradas para avançar na institucionalização da GC. O método foi desenvolvido pelo Instituto do Banco Mundial e conta com três elementos básicos: i) pessoas; ii) processos; e iii) sistemas.

FONTE: Adaptado de BATISTA e QUANDT (2015, p. 14 – 20).

#### QUADRO 4 – PRÁTICAS RELACIONADAS A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

<b>TI - PRÁTICAS RELACIONADAS A TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO</b>	
<b>PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>	<b>CONCEITO</b>
Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets	São sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos. Um portal é um espaço web de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. O portal pode constituir-se em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e aplicações relevantes, e também como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas.
Blogs	Trata-se de um tipo de sítio (site) na rede mundial de computadores a forma de jornal. Contém uma lista de entradas em ordem cronológica.
Serviços on-line de redes sociais	Rede social é um grupo de pessoas que compartilham uma área comum e interesses. Os serviços on-line de redes sociais, ou “redes sociais digitais”, servem de suporte para interagir socialmente na rede mundial de computadores.
	Muitas pessoas usam mecanismos de busca

Ferramentas de busca avançada	disponíveis na rede mundial de computadores. Entretanto, poucos utilizam ferramentas de busca avançada disponibilizadas pela maioria dos mecanismos de busca, como o Google, por exemplo. A compreensão dessas ferramentas melhora muito a qualidade dos resultados das buscas.
Sistemas de <i>workflow</i>	Apoiam o controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos. <i>workflow</i> é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implantada para simplificar e agilizar os negócios.
Gestão de conteúdo	Trata da representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Tipicamente envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como base de dados, árvores de conhecimento, redes humanas etc.
<i>Data Warehouse</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)	É uma tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.
<i>Data Mining</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)	Os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes “garimpar” assuntos ou temas específicos.
CRM - <i>Customer Relationship Management</i> (gestão de relacionamento com o cliente)	Criada para definir toda uma classe de ferramentas que automatizam as funções de contato com o cliente. Essas ferramentas compreendem sistemas informatizados e fundamentalmente uma mudança de atitude corporativa, que objetiva ajudar as organizações a criar e manter um bom relacionamento com seus clientes, armazenando e inter-relacionando de forma inteligente, informações sobre suas atividades e interações com a empresa.

FONTE: Adaptado de BATISTA e QUANDT (2015, p. 14 – 20).

### 2.2.3 Modelos de gestão do conhecimento

Modelos podem ser definidos como representações de dado fenômeno ou processo, de caráter descritivo, que apresentam, explicam ou simulam um elemento de existência real. Sua origem, portanto, advém da própria necessidade humana de entender a realidade (Sayão, 2001). Para Chorley e Haggett (1975, p. 4), modelo é uma “estruturação simplificada da realidade que apresenta supostamente características ou relações sob forma Generalizada”. Portanto, modelos em geral, são representações de algo. Essa representação pode ser percebida e concebida de maneiras diferentes, de acordo com as interpretações possíveis do objeto estudado.

A Gestão do Conhecimento é compreendida por seus pesquisadores de várias maneiras, existindo pontos de congruência e divergência entre os modelos. Leite (2006) identifica cinco modelos de Gestão do Conhecimento, que são:

#### a) Modelo de Criação do Conhecimento Organizacional

O modelo genérico de criação do conhecimento organizacional foi desenvolvido por Nonaka e Takeuchi a partir de interações junto a gerentes de grandes empresas japonesas, e engloba duas dimensões: a epistemológica e a ontológica.

Onde epistemológica trata a dualidade tácito-explicito e a dimensão ontológica aborda os quatro níveis de criação do conhecimento – individual, do grupo, da organização e interorganização – que acontecem por meio da conversão do ativo tácito em explícito. LEITE, 2006, p. 103 menciona:

[...] i. A partir dessa sistematização é que é construída e ocorre a espiral da criação do conhecimento, a qual surge no momento em que a interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito é elevada dinamicamente de um nível ontológico inferior até níveis mais altos.

#### b) Modelo Genérico de Gestão do Conhecimento

Stollenwerk (2001) baseou-se em outros modelos de gestão do conhecimento da literatura, extraíndo o fundamental de cada proposta, e estruturou seu modelo genérico de GC para aplicação nas organizações.



O autor Leite (2006) referencia o modelo apresentado por Sttolenwerk (1999) contendo sete processos genéricos da GC, os quais são: 1) Identificação, 2) Captura, 3) Seleção e validação, 4) Organização e armazenagem, 5) Compartilhamento, 6) Aplicação, 7) Criação de conhecimento. Como fatores facilitadores são elencados: a liderança, a cultura organizacional, a medição e recompensa, e a tecnologia.

c) Modelo de Gestão do Conhecimento de Probst

Neste modelo Leite (2006) apresenta oito etapas essenciais para a GC definidas por Probst et. al.(2002). Tais etapas são: identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento/distribuição, utilização, retenção, metas e avaliação do conhecimento.

d) Ciclo da evolução do conhecimento organizacional de Wiig (1993)

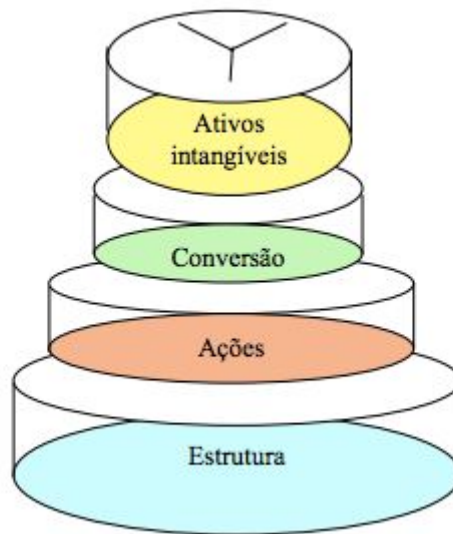
Wiig (1993) concebe a gestão do conhecimento em torno de um Ciclo da evolução do conhecimento organizacional, que se constitui de cinco estágios: i) Criação do conhecimento, ii) Aquisição do conhecimento, iii) Refinamento do conhecimento, iv) Disponibilização e distribuição do conhecimento, v) Aplicação do conhecimento.

Portanto, na visão de Wiig (1993), a gestão do conhecimento é desenvolvida em torno de um ciclo abrangendo processos específicos para concretização da atividade nas organizações.

e) Modelo estratégico de gestão do conhecimento

Esse modelo foi publicado na tese de Doutorado do autor Rossatto (2003), o qual é referenciado por Leite (2006). Nesse modelo, quatro camadas são posicionadas em um formato dinâmico de pirâmide conforme mostrado na figura 4:

FIGURA 4 – QUATRO ELEMENTOS FUNDAMENTAIS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO



FONTE: Adaptado de ROSSATTO (2003).

Segundo LEITE, 2006, p. 113:

i. A camada estrutura diz respeito à estrutura básica ou alicerce da gestão do conhecimento. Nesta camada estão imersas todas as características organizacionais relacionadas às estruturas e estratégias. A segunda camada corresponde às ações que devem ser implementadas no âmbito da organização para que seja viabilizada a gestão do conhecimento. A conversão do conhecimento, terceira camada, está diretamente ligada ao sucesso das ações, camada anterior, que são determinantes da criação e distribuição do conhecimento. A camada ativos intangíveis refere-se aos ativos que constituem o balanço patrimonial da organização.

Leite (2006) conclui que “boa parte dos modelos de gestão do conhecimento desconsidera os aspectos dos processos de comunicação como elemento essencial tanto para a criação, quanto o compartilhamento e uso do conhecimento.” (LEITE, 2006, p.118). Além desses, é possível identificar outros modelos de autores como: Bukowitz e Williams (2002), Terra (2000), Teixeira Filho (2001) etc.

## 2.3 EMPRESA JÚNIOR

Empresas juniores, em um conceito simplificado podem ser entendidas como empresas gerenciadas por acadêmicos regularmente matriculados de instituições de ensino superior.

De acordo com o Estatuto da Brasil Júnior – Confederação Brasileira de Empresas Juniores – a empresa júnior é uma associação civil sem fins lucrativos e é constituída exclusivamente por alunos de graduação de instituições de ensino superior brasileiras. (BRASIL JÚNIOR, 2014). E de encontro com o abordado Drucker (1999, p.3) define que “a organização sem fins lucrativos existe para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade”.

Segundo Oliveira, E. (2005, p.5) uma empresa júnior, “de modo mais amplo, seria uma organização que esta liga a uma IES (Instituição de Ensino Superior), é gerida inteiramente por alunos, tanto nos aspectos técnicos de prestação de serviços e projetos, como da gestão da organização”.

Em complemento, o autor Velasque (2007, p.3) conceitua empresa júnior da seguinte maneira:

Empresa Júnior, em seu estatuto, é uma associação civil sem fins lucrativos - formada e gerida por estudantes de cursos superiores de graduação - que estimula o espírito empreendedor e promove o desenvolvimento técnico, acadêmico, pessoal e profissional de seus associados, por meio do contato direto com a realidade do mercado.

Na opinião de Moretto Netto *et al.* (2004) um dos maiores desafios do meio acadêmico é estudantes conseguirem sair um pouco da teoria e colocar em prática o conhecimento adquirido. Com a criação das empresas juniores passou a ser possível formar este ambiente de conhecimento prático.

Dessa forma surge a relação entre estudante e o mercado de trabalho, através da idealização de uma empresa-escola (empresa júnior) que segundo Moretto Netto *et al.* (2004, p.18) é caracterizada como sendo um facilitador:

Essa interação possibilita maiores condições ao acadêmico, de implantar suas próprias idéias, participar de um trabalho em equipe, tendo a oportunidade de exercer liderança, tomar decisões e desenvolver

habilidades para solucionar problemas de forma mais ágil e eficaz, assim como desenvolver habilidades para gerenciar.

O autor complementa, empresa júnior pode ser definida como “um grande laboratório prático do conhecimento técnico e em gestão empresarial” (DNA JUNIOR, 2009, p.3).

Portanto, EJ (Empresa Júnior) tem como objetivo principal complementar o ensino recebido pelo estudante em salas de aula através do contato direto o mercado de trabalho. Desta forma é possível aliar os conhecimentos teóricos e profissionais e ainda desenvolver e aprimorar atitudes, habilidades e competências que são fundamentais na obtenção de uma posição diferenciada no ambiente empresarial (MORETTO NETO *et al.*, 2004).

### 2.3.1 Breve histórico no Brasil e no mundo

O Movimento Empresa Júnior teve seu início em 1967, em Paris na França, surge a primeira empresa júnior constituída na ESSEC - *L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales* (Escola Superior de Ciências Econômicas e Comerciais de Paris). A iniciativa surgiu por parte dos alunos desta instituição que, diante da necessidade de complementarem seus conhecimentos teóricos aprendidos em sala de aula, fundaram a Junior-Entreprise, com o objetivo de ter um contato real com o mercado de trabalho antes mesmo de concluir a graduação (DNA JÚNIOR, 2009).

Na década de 1980, esse modelo se expandiu rapidamente pela Europa. Segundo o site da Confederação Brasileira de Empresas Juniores, a Brasil Júnior (2008):

Na década de 80, o modelo francês, consolidou-se e começou a se difundir internacionalmente, sendo levado para Suíça, Bélgica, Espanha, EUA e Brasil. Em 1986, havia 99 empresas juniores, 15.000 estudantes envolvidos, 3.000 estudos realizados e um faturamento anual da ordem de 40 milhões de francos. As atividades das empresas, depois de alguns anos, atingiram um crescimento de 50% ao ano, um resultado extraordinário.

O movimento júnior se difundiu por vários países da Europa, sendo em 1986 já havia mais de 100 empresas na França e foi criada a Confederação Européia de Empresas Juniores, a JADE (Junior Association for Development in Europe) (OLIVEIRA, E., 2005, p.5).

Em complemento Moretto Netto *et al.* (2004, p.21) relata que o JADE foi “constituída como uma organização sem fins lucrativos e apolítica com o objetivo de promover o empreendedorismo entre os estudantes europeus”. Com a finalidade de “fomentar o intercâmbio de conhecimento e técnicas gerenciais entre seus membros, sendo que hoje estão filiada a ela mais de 280 empresas juniores (JADE *apud* CAVALCANTE, 2009, p. 27) Esse movimento logo “saiu” da Europa e se consolidou em outros países, incluindo o Brasil. E em 1988 foi fundada a primeira empresa júnior do Brasil na Fundação Getulio Vargas – FGV. (OLIVEIRA, E., 2005).

No ano de 1990 já havia sete empresas juniores no Brasil e o movimento continuou se expandindo por todo território nacional, chegando atualmente a cerca de 700 empresas juniores (dados extraídos do *website* [www.brasiljunior.org.br](http://www.brasiljunior.org.br), 2008).

No QUADRO 5, Matos *apud* Moretto Netto *et al.* (2004) identifica algumas diferenças que possibilitaram o modelo brasileiro se expandir mais rapidamente que o francês.

QUADRO 5 – DIFERENÇAS ENTRE OS MODELOS BRASILEIRO E FRANCÊS DE EMPRESAS JUNIORES

MODELO FRANCÊS	MODELO BRASILEIRO
EJs alocadas <b>fora</b> das Instituições de ensino	EJs alocadas <b>dentro</b> das Instituições de ensino
Voltadas a prestar serviços à grandes corporações	Voltada a prestar serviços a micro-pequenas e médias empresas
Sem a orientação de professores	Orientadas por professores

FONTE: Adaptado de MATOS e MORETTO NETO (2004).

Devido ao rápido crescimento das EJs no Brasil e a fim de garantir maior estabilidade para seu desenvolvimento, foi idealizado as federações estaduais de

EJs (MORETTO NETO *et al.*, 2004). Sendo a primeira federação estadual, FEJESP – Federação de Empresas Juniores do Estado de São Paulo, em 1990, no qual os principais objetivos eram “representar as Empresas Juniores federadas, manter as empresas fiéis e coerentes ao conceito inicial e garantir a unidade do movimento” (DNA JÚNIOR, 2009).

Em 1994 foi criada a terceira federação do Brasil, no estado Santa Catarina, chamada de FEJESC – Federação das Empresas Juniores do estado de Santa Catarina. Que tem como seu objetivo “representar as empresas juniores perante a sociedade catarinense e fomentar o desenvolvimento das mesmas e seus associados, universitários, no estado” (FEJESC, 2009) Por fim, em 2003 foi fundada a Brasil Júnior (Confederação Brasileira das Empresas Juniores), órgão regulador do MEJ (Movimento Empresa Júnior) que atua para garantir um padrão cultural e estrutural de qualidade às empresas juniores.

### 2.3.2 Gestão do conhecimento em empresas juniores

No ano de 2008 foi publicado no VEGEP os primeiros estudos sobre a Gestão do Conhecimento em empresas juniores.

O artigo compara as características de uma pequena empresa com uma empresa júnior. Como conclusão o mesmo relata que GC está presente em EJ's e pequenas empresas, porém, “pelo lado negativo, a EJ não tem memória, não tem gestão do conhecimento acumulado.” (PICCHIAI, 2008, p.5)

Em 2009, foi elaborado uma pesquisa sobre o armazenamento de informação /conhecimento pelas empresas juniores do estado de Brasília. Lima (2009, p.7) traz como resultados:

A empresa é um organismo eficiente de criação de conhecimento e também um local propício à transferência do conhecimento e, que faltam metodologias de trabalho que aumentem o armazenamento de conhecimento produzido nos processos de desenvolvimento e produtos.

Ainda em 2009, um estudo sobre a Gestão do Conhecimento como prática gerencial nas EJ's da UFSC. Hansen (2009, p. 72) indica que:

As práticas citadas [Co-gestões e presidência alternada, Padronização e mapeamento de processos, Arquivamento de projetos internos e consultorias, Armazenamento de *know-how* de consultorias] compreendem processos da gestão do conhecimento, mesmo que as empresas não realizem programas específicos relacionados à esta gestão, alguns projetos e processos auxiliam para que o conhecimento seja criado e incrementado nas EJs pesquisadas.

No ano de 2013 foi elaborada uma pesquisa em uma empresa júnior de Brasília, com o propósito de encontrar GC nos processos dessa EJ. Loyola (2013, p. 32) cita assim os processos:

Os processos encontrados foram: reunião geral (ocorre semanalmente e sempre há uma apresentação de um consultor sobre um tema do portfólio de produtos); reunião de área (discussões sobre o andamento da área e discussões sobre um tema de estudo); reunião de diretoria (troca de informações sobre o andamento dos membros); gerenciamento do banco de dados (documentação da biblioteca virtual, lições aprendidas de processos e projetos); política de feedback (incentivo para os membros passarem feedback sobre o formação dos outros membro) e treinamento (palestras que ocorrem mensalmente feitas por membros ou empresários juniores de outras empresas).

Em complemento, os autores Magalhães, Dalmau e Souza (2014), procuraram conhecer a GC como forma de auxiliar a tomada de decisão dentro de uma EJ e concluem que “algumas práticas destacam-se bastante e conseqüentemente subsidiam de maneira eficaz o processo decisório na empresa, são elas; a comunicação organizacional, em que busca-se clareza e disseminação dos conhecimentos para todos na organização através principalmente das reuniões semanais.” (MAGALHÃES, DALMAU e SOUZA, 2014, p.127).

Por fim, apesar de se terem poucas publicações que fazem menção à gestão do conhecimento em EJ's, vale ressaltar que as práticas de Gestão do Conhecimento começaram a ser mais claras a partir de 2011. Nos anos anteriores, os modelos ainda estavam baseados em autores teóricos, como Nonaka e Takeuchi (2008).

### 3 TRABALHOS RELACIONADOS

Esta seção visa apresentar alguns trabalhos relacionados a Gestão do Conhecimento e Empresa Juniores, como também a relação entre os temas.

#### 3.1 PRÁTICAS PARA IDENTIFICAR E RETER O CONHECIMENTO CRÍTICO DE UMA EMPRESA JÚNIOR

Neste artigo, escrito por Daniela Costa, Alana Pereira e Mariana Alves (2016) os autores buscaram aplicar a gestão do conhecimento (GC) dentro de uma empresa júnior (EJ), com o objetivo geral de identificar os conhecimentos considerados relevantes de uma EJ, utilizando a metodologia de mapeamento de conhecimentos críticos, apresentada pelo IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada e, então, sugerir práticas de Gestão do Conhecimento focando nos conhecimentos críticos identificados.

O artigo se inicia relatando um dos maiores desafios que as EJ's enfrentam semestre, após semestre: a elevada taxa de rotatividade dos membros.

De acordo com Censo & Identidade (Brasil Júnior, 2014b) em 2014, 56,62% dos membros nas Empresas Juniores do Brasil ficaram menos de um ano em suas EJ's. E o desafio é ainda maior, quando ocorre a saída inesperada de membros das diretorias. Outro problema elencando em referência a pesquisa de Picchiali (2008) foi uma maior ausência de memória organizacional em EJ's em comparação a pequenas empresas.

Para auxiliar nesse ponto, foi adotado a metodologia para mapeamento de conhecimentos críticos desenvolvida pelo IPEA, como objeto de aplicação.

Como resultados do trabalho, foi sugerido duas práticas de GC necessárias:

- a) capacitação *trainee*, listagem dos conhecimentos básicos de gestão interna de cada departamento, sendo transmitido pelo diretor do departamento aos trainees por intermédio de cursos e treinamento;
- b) *mentoring*, que consiste em um membro experiente acompanhe o trainee e o oriente na execução das tarefas.



Por fim, é relatado uma reflexão positiva sobre o aproveitamento da metodologia do IPEA no contexto de Empresa Júnior.

### 3.2 ALTERNATIVAS PARA IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Nesta dissertação, Priscila Evelin (2015) apresenta uma pesquisa descritiva e exploratória, que busca modelos de gestão do conhecimento (GC) voltados para pequenas e médias empresas (PME) em Santa Catarina. Visando como o objetivo geral propor alternativas de implantação de GC para PME a partir da análise das atividades principais de um Framework de Gestão do Conhecimento.

O estudo se inicia com a diferenciação entre PME e grandes empresas, onde a autora em referência a Minuzzi (2007) e Guimarães (1990) que caracteriza PME através de indicadores qualitativos e quantitativos.

Visando seguir uma metodologia a autora segue como base da pesquisa a classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014), como consta no QUADRO 6.

QUADRO 6 – CLASSIFICAÇÃO DE PORTE DAS EMPRESAS SEBRAE

<b>Classificação</b>	<b>Indústria</b>	<b>Comércio e Serviço</b>
Microempresa	Até 19 empregados	Até nove empregados
Pequena	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
Média	De 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
Grande	Mais de 500 empregados	Mais de 100 empregados

FONTE: Adaptado de SEBRAE (2014).

O Framework adotado no estudo foi o Guia Europeu de Boas Práticas em Gestão do Conhecimento em PME que apresenta um framework com foco específico na “gestão do conhecimento” para PME, como apresentado abaixo:

FIGURA 5 – FRAMEWORK DE GC: UMA PERSPECTIVA EUROPEIA



FONTE: EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARDIZATION (2004).

O framework apresentado no estudo possui três camadas principais:

- a) o foco do negócio deve estar no centro de qualquer iniciativa de GC;
- b) cinco atividades centrais do conhecimento: identificar, criar, armazenar, compartilhar e usar;
- c) a terceira e última camada é dos capacitadores que compreende duas categorias: a das capacidades de conhecimentos pessoais e organizacionais.

Para verificar os planos propostos a autora realizou uma entrevista individual com dois representantes de cada uma das empresas e três especialistas em GC.

Por fim, são apresentados os resultados dos diagnósticos das três PME estudadas durante a dissertação. No qual as empresas A e B tiveram a pontuação na atividade de armazenamento crítica, quando comparado às outras atividades. Já

a empresa C obteve melhor resultado na atividade de armazenamento, quando comparado às pontuações das outras atividades listadas no diagnóstico.

Na atividade de compartilhamento do conhecimento, as PME A e B apresentaram uma maior pontuação em comparação com a empresa C, que também obteve uma pontuação total inferior às outras duas empresas.

Abaixo o resultado da compilação dos dados das três PME estudadas na dissertação.

Em tabela:

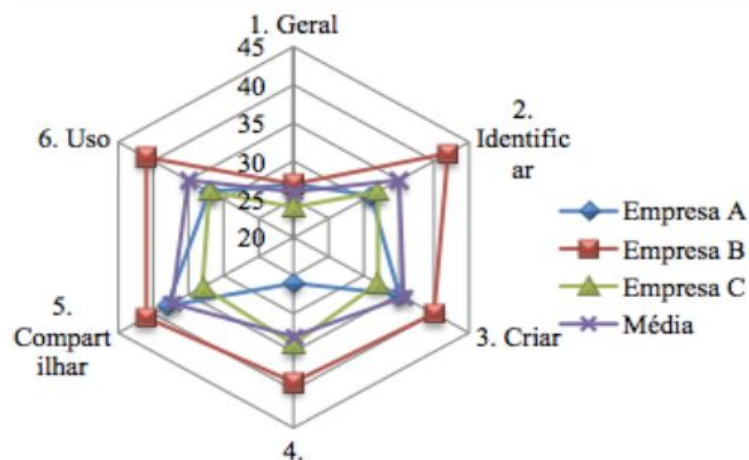
TABELA 1 – COMPILAÇÃO DOS DADOS DAS TRÊS PME ESTUDADAS

	1. Geral	2. Identificar	3. Criar	4. Armazenar	5. Compartilhar	6. Uso	Total
PME (A)	27	31	35	26	38	32	189
PME (B)	27	42	40	39	41	41	230
PME (C)	24	32	32	34	33	32	160
Média	26,00	35,00	35,67	33,00	37,33	35,00	

FONTE: AUTORA (2015).

Em gráfico:

GRÁFICO 1 – GRÁFICO DOS RESULTADOS DA COLETA DE DADOS DAS TRÊS EMPRESAS ESTUDADAS



FONTE: AUTORA (2015).

Em conclusão, a autora reforça, que para a implantação dos instrumentos wiki e GED serem bem sucedidos, é importante considerar que o plano proposto pode sofrer alterações conforme o andamento das ações e é imprescindível a participação efetiva de todos os envolvidos.

### 3.3 HOW KNOWLEDGE MANAGEMENT IMPACTS PERFORMANCE IN PROJECTS: AN EMPIRICAL STUDY

Neste artigo, escrito por Blaize Reicha, Andrew Gemino, Chris Sauerb (2014) os autores apresentam as relações entre gerenciamento do conhecimento e vários aspectos de desempenho em projetos de TI, seguindo um novo conceito chamando: *Knowledge Alignment* (Alinhamento do Conhecimento).

O artigo desenvolve a teoria e testa as relações entre a gestão do conhecimento e vários aspectos de desempenho em projetos de TI. O estudo se concentra em testar 10 hipóteses detalhando a relação entre construções no modelo, hipótese de força e a direção dessas relações.

Por fim, são apresentados os resultados onde o conjunto de dados foram analisados usando a modelagem de equações estruturais, que oferece vantagens em relação às técnicas baseadas em regressão.

A FIGURA 6 mostra os resultados dos testes das 10 hipóteses apresentadas pelos autores, onde 7 destas foram confirmadas:

FIGURA 6 – RESULTS OF HYPOTHESIS TESTS

Results of hypothesis tests.

	Hypothesis	Path coeff.	t-Value	Result	Conclusion
H1	Higher levels of <b>KM</b> will be <i>positively</i> related to higher levels of <b>PBK</b>	.46	4.67	Significant 0.001 level	Confirmed
H2	Higher levels of <b>KM</b> will be <i>positively</i> related to higher levels of <b>KA</b> .	.41	4.64	Significant 0.001 level	Confirmed
H3	Higher levels of <b>KM</b> will be <i>negatively</i> related to higher levels of <b>PMP</b>	.20	1.52	Not significant	Not Confirmed
H4	Higher levels of <b>KM</b> will have <i>no direct effect</i> on levels of <b>PP</b>	-.04	.27	Not significant	Confirmed
H5	Higher levels of <b>PBK</b> will be <i>positively</i> related to higher levels of <b>KA</b>	.53	7.50	Significant 0.001 level	Confirmed
H6	Higher levels of <b>PBK</b> will be <i>negatively</i> related to higher levels of <b>PMP</b>	.09	.43	Not significant	Not Confirmed
H7	Higher levels of <b>PBK</b> will have <i>no direct effect</i> on levels of <b>PP</b>	.12	.88	Not significant	Confirmed
H8	Higher levels of <b>KA</b> will be <i>negatively</i> related to higher levels of <b>PMP</b> .	-.01	.03	Not significant	Not Confirmed
H9	Higher levels of <b>KA</b> will be <i>positively</i> related to higher levels of <b>PP</b>	.54	3.42	Significant 0.01 level	Confirmed
H10	Higher levels of <b>PMP</b> will have <i>no direct effect</i> on levels of <b>PP</b>	.05	.53	Not significant	Confirmed

FONTE: REICH (2013, p. 598).

O estudo foi de extrema importância para os autores, visto que eles não sabiam como um gerente de projeto poderia afetar o retorno do investimento em um projeto de TI.

Em conclusão, as descobertas apresentadas no artigo mostram que a Gestão do Conhecimento focada no Alinhamento do Conhecimento pode impactar positivamente na valorização do projeto sem impactar negativamente no orçamento e metas do cronograma.

Desta forma, pode se observar nos trabalhos relacionados técnicas, como *Benchmarking e Brainstorming* poderão ser de grande valia no desenvolvimento no modelo de gestão do conhecimento pretendido neste trabalho.

## 4 METODOLOGIA

Demonstra-se, neste capítulo, a metodologia que será empregada na pesquisa, o método aplicado, o tipo de estudo e a escolha do sujeito, bem como suas características, o procedimento de coleta de dados, o tratamento e a análise dos dados e a apresentação e análise dos resultados.

De acordo com Demo (1985) pode-se entender a metodologia como “o estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência”.

E ainda conforme Zanella (2006) metodologia significa, o estudo do método, a junção de procedimentos necessários para que os objetivos de uma investigação sejam alcançados.

Assim, nessa seção a metodologia utilizada foi a descritiva, pois com aplicação de questionário qualitativo buscou-se descrever de uma forma mais flexível o contexto dos processos essenciais da gestão do conhecimento.

### 4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho trata-se de um estudo de caso, e se encontra no âmbito de pesquisa descritiva por apresentar característica de análise e observação relacionado a Empresa Júnior Pixel do Centro Tecnológico da UFSC, a qual não possui práticas estruturadas de gestão do conhecimento.

Para Gil (2002) a pesquisa possui o objetivo de buscar respostas aos problemas que são propostos, visando a delimitação de informações suficientes para responder a determinados problemas, ou ainda quando existe desordem quanto às informações de que se dispõe.

Triviños (1987), classificou os diferentes tipos de estudos em três tipos de pesquisas, levando em consideração as suas finalidades em: estudos exploratórios, descritivos e experimentais. Assim a forma de estudo utilizada neste trabalho foi a pesquisa descritiva.

Segundo Goldenberg (2002) o estudo de caso caracteriza-se não como uma técnica específica, mas sim como uma análise que busca abranger o geral, considerando a unidade social estudada como um todo, seja uma instituição ou uma

comunidade, uma família, ou um único indivíduo com o objetivo de melhor compreendê-los em seus termos. Esse tipo de estudo colhe a maior quantidade de informações detalhadas por meio de diferentes técnicas de pesquisa buscando uma compreensão da situação na totalidade.

Em um primeiro momento, como parte deste trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com o objetivo de mapear os principais problemas encontrados nas gestões de conhecimento de diferentes empresas juniores, e através destes, elaborar um modelo de GC aplicável que visasse sanar as problemáticas descobertas.

Cervo (2007), afirma que a pesquisa bibliográfica busca através de referenciais teóricos publicados em livros, dissertações e teses explicar determinado problema, e pode ser realizada de forma independente ou como parte de uma pesquisa experimental ou descritiva.

A presente pesquisa possui abordagem qualitativa. De acordo com Godoy (1995) a pesquisa qualitativa caracteriza-se como um processo de análise de um fenômeno que pode ser estudado de forma integrada; assim, “o pesquisador vai a campo buscar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes.” Esta pesquisa possui características qualitativas, pois pretende realizar entrevistas com os diretores de projetos de empresas juniores, objetivando analisar como ocorrem as ações da gestão do conhecimento nas empresas apresentadas na próxima seção.

#### 4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O universo ou a população pesquisada podem ser definidos como um conjunto de elementos que apresentam pelo menos uma característica em comum. (LAKATOS; MARCONI, 2007).

Esta pesquisa foi realizada nas Empresas Juniores da UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina) e da UDESC (Universidade do Estado de Santa Catarina) no mês de março de 2018.

A população definida para esta pesquisa foram os diretores de projetos das empresas juniores vinculadas à UFSC e UDESC. O estudo contempla somente a



participação dos diretores de projetos das EJs, por terem uma visão ampla dos processos e práticas relacionados a gestão de conhecimento da empresa júnior em que atuam.

A cidade de Florianópolis possui 15 (quinze) empresas juniores, sendo que 13 (treze) estão localizadas na UFSC, 2 (duas) na UDESC, 1 (uma) no Instituto Federal de Educação IFSC.

Dentre estas empresas, objetos de pesquisa, 12 (doze) empresas juniores participaram deste estudo, onde a população acessível foi de 12 (doze) participantes (diretores de projetos), cada um representando sua EJ.

#### 4.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é a etapa da pesquisa realizada com o objetivo de reunir informações sobre o tema em estudo. Toda e qualquer pesquisa implica na coleta de dados de variadas fontes, sejam elas primárias ou secundárias (LAKATOS; MARCONI, 2007).

Os dados foram coletados por meio de um questionário misto, composto por questões estruturadas e semiestruturadas. As perguntas estruturadas representam as questões fechadas, nas quais todos os entrevistados são submetidos às mesmas perguntas e às mesmas alternativas de respostas. As perguntas semiestruturadas representam as questões abertas que são padronizadas, mas as respostas ficam a critério do entrevistado (ALENCAR, 1999). Hair et al. (2009) argumenta que um questionário é um conjunto predeterminado de perguntas criadas para coletar dados dos respondentes. É um instrumento cientificamente desenvolvido para medir características importantes de indivíduos, empresas, eventos e outros fenômenos.

O questionário aplicado nesta pesquisa é composto por 50 questões (APÊNDICE A) divididas em 6 partes, a saber:

- a) primeira parte: identificação da EJ e do membro respondente;
- b) segunda parte: identificação das práticas de excelência;
- c) terceira parte: identificação dos sistemas de informação e comunicação;

- d) quarta parte: identificação das etapas do processo de armazenamento do conhecimento;
- e) quinta parte: identificação das etapas do processo de transferência do conhecimento;
- f) sexta parte: identificação das etapas do processo de utilização do conhecimento;

Desta forma, foi utilizado a ferramenta Google Forms (APÊNCIDE A) para criação dos questionários, que foram aplicados pessoalmente na sede de cada uma das 12 empresas juniores participantes desse estudo.

#### 4.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi desenvolvida em cima de cada uma das respostas dadas na entrevista presencial.

Em todas as empresas questionadas da amostra, buscou-se características para entender como é feita a gestão do conhecimento dentro das empresas juniores presentes neste estudo. Os resultados da análise descritiva são apresentados e discutidos no próximo capítulo.

## 5 RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentadas as características das Empresas Júniores estudadas, de acordo com o perfil de EC determinado nesse trabalho.

Com o objetivo de conhecer melhor o objeto de estudo, serão apresentados as práticas de gestão do conhecimento realizadas nas empresas juniores pesquisadas.

Por fim, serão comparadas as ações da gestão do conhecimento praticadas nas empresas juniores, juntamente com um diagnóstico simples e um breve plano de ação.

### 5.1 PERFIL DAS EMPRESAS JUNIORES PESQUISADAS

Foram entrevistadas as seguintes empresas, aqui apresentadas em ordem alfabética: Ação Júnior, Auto Jun, Comunica, C2E, EJESAM, EPEC, ESAG Jr, i9, Locus Iuris, Nutri Jr, Simbiosis e UIPI.

Com o objetivo de não identificar as empresas entrevistadas, não sendo parte dos objetivos deste estudo, as empresas foram alfabetadas em ordem aleatória.

Assim sendo, quando considerado necessário, serão referidas as empresas como Empresa 1, Empresa 2, Empresa 3, ..., Empresa 12.

#### 5.1.1 Características gerais das empresas juniores

As empresas juniores pesquisadas na sua grande maioria foram fundadas em 1993, resultando em uma média 20 anos e 4 meses, desvio padrão populacional de 7,0292 e desvio padrão amostral de 7,3417.

A média de membros existente nas empresas é de 17 (dezessete), obtendo um desvio padrão populacional de 7,5645 e desvio padrão amostral de 7,9009.

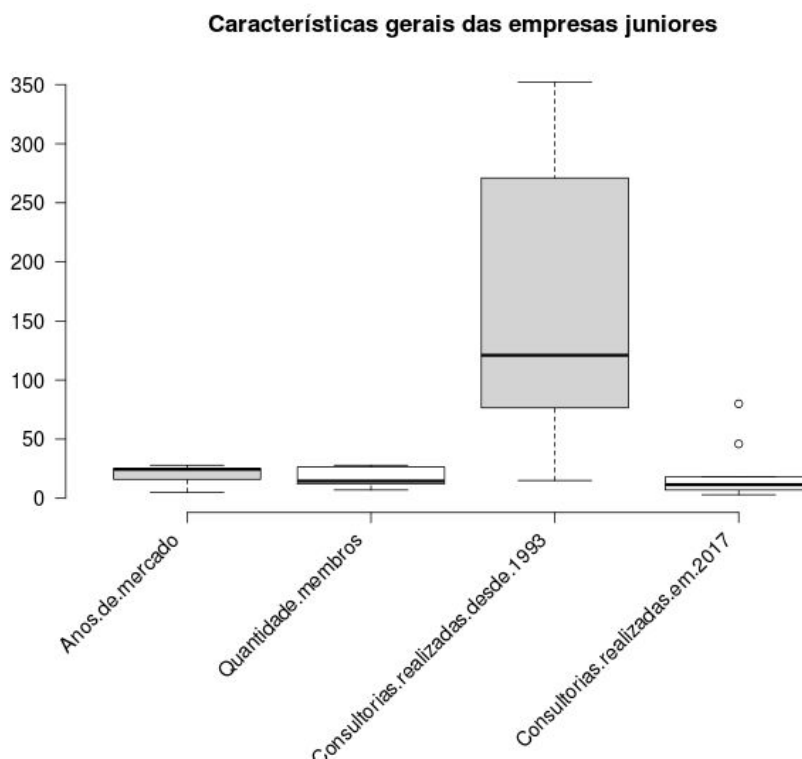
Às 12 empresas juniores participantes deste estudo, possuem como serviço principal a prestação de serviços de consultoria, o que proporciona aos membros a oportunidade de aplicar o que lhes foi apresentado na teoria.

O total de consultorias realizadas pelas EJs desde 1990 foi em torno de 1.906 consultorias, representando a média de 158 consultorias por empresa júnior, resultando em um desvio padrão populacional de 109,6113 e desvio padrão amostral de 114,4852.

Sendo que no último ano (2017), foram realizados, um total de 232 consultorias, correspondendo a média de 19,33 consultorias por EJ, obtendo um desvio padrão populacional de 21,3242 e desvio padrão amostral de 22,2724.

O GRÁFICO 2 mostra os resultados em gráfico box plot:

GRÁFICO 2 – CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS EMPRESAS JUNIORES



FONTE: O autor (2018).

Durante o estudo não foi comparada a relação entre quantidade de membros que compõem as EJs e o número de consultorias realizadas, visto que as empresas que mais realizam consultorias, não necessariamente são as que possuem maior quantidade de membros.

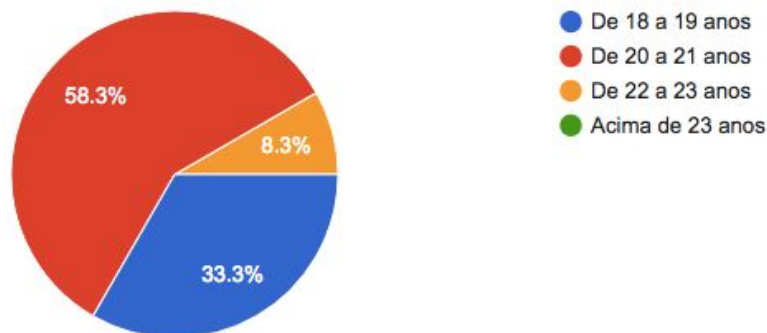
A fim de conhecer melhor algumas características dos responsáveis por estas empresas, estabeleceu-se inicialmente que a população estudada seriam

apenas diretores de projetos, por possuírem maior conhecimento e expertise na gestão de projetos.

Para compreender o perfil do público correspondente, estão elencadas algumas questões a respeito. Dentre estas, a primeira questão identifica a idade dos participantes.

Dos 12 diretores de projetos entrevistados, sete possuem mais 20 anos, representando um percentual de 58,3%, enquanto quatro participantes possuem menos 20 anos correspondendo um percentual de 33,3%, por fim, apenas um participante possui idade entre vinte e dois a vinte e três anos, representando um percentual de 8,3%.

GRÁFICO 3 – IDADE DOS DIRETORES DE PROJETOS

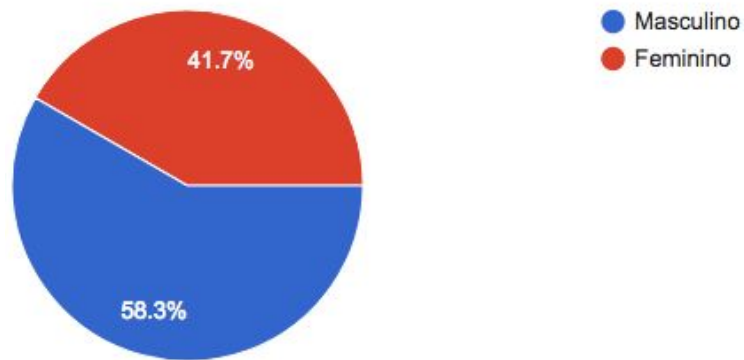


FONTE: O autor (2018).

Este resultado apresenta que, o percentual de gerentes com idade acima 20 anos é maior em comparação com os demais participantes.

Ao que diz respeito ao sexo dos participantes deste estudo:

GRÁFICO 4 – SEXO DOS DIRETORES DE PROJETOS



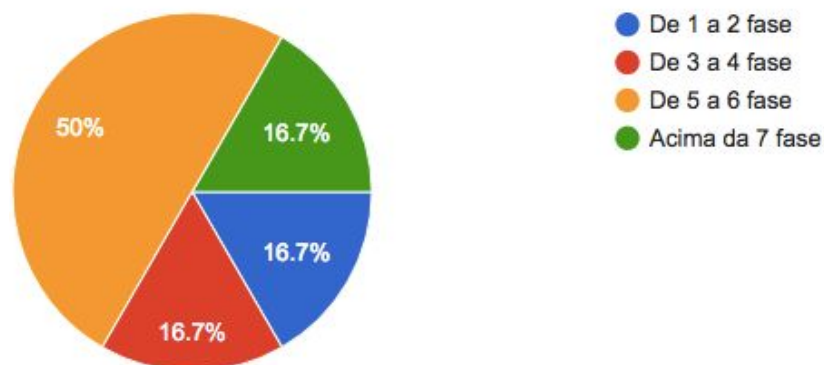
FONTE: O autor (2018).

Observa-se que sete participantes são do sexo masculino, representando 58,3% da população, e cinco são do sexo feminino, representando 41,7% da população pesquisada.

Este resultado apresenta que, o percentual de homens é um pouco maior, representando uma diferença pequena comparado ao sexo feminino.

Ao que se refere à fase da graduação predominante em que os diretores de projetos se encontram:

GRÁFICO 5 – FASE DA GRADUAÇÃO



FONTE: O autor (2018).

Representando 50%, seis dos doze participantes estão cursando entre a 5ª e a 6ª fase da graduação, dois estão cursando acima da 7ª fase, correspondendo a 33,3%, dois estão cursando entre 1ª a 2ª fase, representando 33,3% e por fim 2 estão entre a 3ª a 4ª fase, correspondendo também 33,3% dos diretores.

Este resultado apresenta que, os diretores de projetos atuais das EJs participantes possuem aproximadamente metade do curso concluído. Esse fato pode ser explicado pela estrutura organizacional das empresas juniores, que na sua grande maioria só permitem que um membro se candidate a um cargo de diretoria, após ter sido: trainee (1 semestre) e posteriormente assessor (1 - 2 semestres).

Porém vale ressaltar que há algumas exceções, como por exemplo, a falta de candidatos para ocupar o cargo e ou a falta de membros na EJ.

Em suma, as características de maior concentração dos respondentes compreendem idade de 20 anos, sexo masculino, graduandos entre 5ª a 6ª fase e que possuem tempo de participação na empresa júnior entre 1 e 2 anos.

## 5.2 PERCEPÇÃO DE CONHECIMENTO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Por intermédio do estudo de vários autores citados na fundamentação teórica, foram reunidas práticas gerenciais que favorecem uma efetiva gestão do conhecimento.

Com o propósito de compreender o nível de gestão do conhecimento (GC) presente nas EJs, foi elaborada uma série de perguntas com o objetivo de identificar quais dessas práticas, estão presentes nas empresas juniores pesquisadas, na visão de seus diretores de projetos.

### 5.2.1 Percepção quanto ao conhecimento presente na EJ

Inicialmente foi questionado aos diretores de projetos sua percepção sobre o conhecimento presente na EJ em que atuam.

É evidenciado que a grande parte das EJs possuem perda de conhecimento após a troca de gestão. Isso se dá principalmente, segundo os diretores, pela falta de armazenamento do conhecimento e uma co-gestão eficientes.

Do universo das 12 empresas entrevistadas, as EJ3, EJ7 e EJ10 destacaram falhas na co-gestão e armazenamento, enquanto na empresa júnior EJ2 e EJ12 consideram possuir processos de armazenamento bem definidos e uma co-gestão eficiente. A EJ9 esclareceu que o processo de co-gestão está em fase de aprimoramento e estão em busca de otimizar os processos de armazenamento do conhecimento organizacional.

Para a EJ11 um fator relevante é a falta de conhecimento sobre o mercado e as áreas de atuação, visto que a EJ possui poucos membros experientes, sendo sua grande maioria calouros da graduação.

Em outro aspecto, a EJ2 afirmou que o conhecimento existente em sua EJ é: “a nível de mercado de consultoria médio, mas a nível de Movimento Empresa Júnior (MEJ - SC) é extremamente alto”.

De forma geral, a grande parte dos diretores de projetos entrevistadas consideram que sua diretoria possui uma percepção de conhecimento “médio”, com fatores positivos e negativos, ressaltando que os esforços em gerar, disseminar e reter o conhecimento precisam ser maximizados e melhorados para as próximas gestões.

Em decorrência da alta rotatividade dos membros nas EJs, os diretores de projetos entrevistados acreditam que existem três ações que devem ser priorizadas e aperfeiçoadas quando se fala de um programa efetivo de gestão do conhecimento, são essas ações:



- a) co-gestão: visa como objetivo compartilhar o conhecimento e diretrizes das áreas aos membros sucessores, além de reter o conhecimento existente nas EJs. Nesta ação apenas as EJ10 considera não ter uma co-gestão eficiente;
- b) armazenamento de projeto projetos internos/consultorias: visa como objetivo reter, localizar e compartilhar de forma eficiente o conhecimento presente na empresa, como processos de consultorias concluídas, manual de diretoria e mapeamento de consultores internos/externos. Nesta ação todas as EJs utilizavam o serviço de armazenamento da multinacional norte americana Google, chamado de Drive (<http://drive.google.com>) como forma de armazenamento. Porém se destacam as EJ4 e EJ7 por além de utilizarem o Drive, possuem um Hard Drive (HD) externo que fica na sede da empresa, podendo ser acessada internamente ou via virtual private network (VPN). Vale ressaltar que todas as EJs utilizavam o mesmo modelo de estruturação, organizando os projetos em ano, semestre, diretoria, tipo e empresa;
- c) treinamento: visa como objetivo compartilhar com os novos membros os conhecimentos tangíveis e intangíveis presentes na EJ. Apenas EJ7, EJ8 e EJ9 declaram contemplar este programa, enquanto todas as outras empresas mencionaram que estão em fase de implementação.

Vale ressaltar que a EJ10 informou não possuir um programa efetivo de gestão do conhecimento e não relacionou nenhuma de suas práticas a este tema.

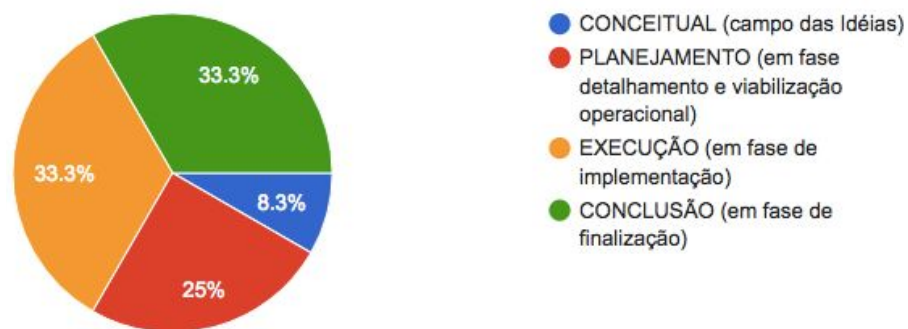
### 5.3 IDENTIFICAÇÃO DAS PRÁTICAS DE EXCELÊNCIA

As práticas de excelência caracterizam atividades diretamente relacionadas à gestão do conhecimento, a serem realizadas pelas empresas para que tenham uma visão mais ampla do conhecimento, tanto o existente na organização, quanto aquele necessário.

Sendo que identificar as práticas de excelência é o primeiro passo para compreender o estágio de amadurecimento de uma empresa que se encontra em relação a gestão de conhecimento.

Tais resultados são apresentados através de graficos em pizza, com as respectivas porcentagens referentes a cada quesito, mencionando acima e serão apresentados a seguir.

GRÁFICO 6 – AQUISIÇÃO DE NOVOS CONHECIMENTOS

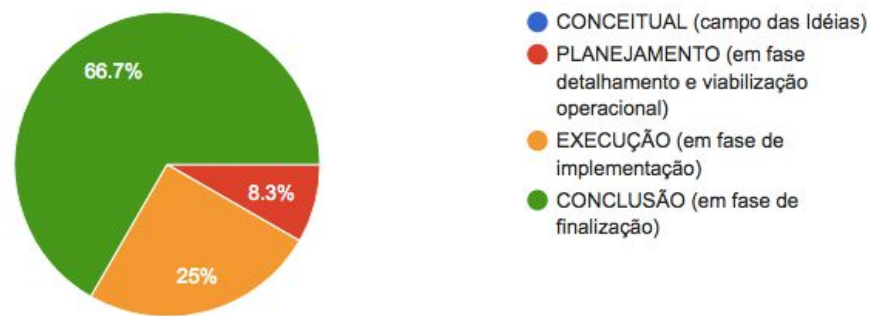


FONTE: O autor (2018).

Com relação a aquisição de novos conhecimentos, pode se perceber através do gráfico (GRÁFICO 6) que mais de 66% das EJs percebem a importância de documentar novos processos internos, e apenas 8,3% das EJs estão em fase conceitual, ou seja não possuem ou possuem um programa interno para aquisição do conhecimento raso.

Conclui-se que às empresas juniores presente neste estudo, entendem a importância da aquisição de novos conhecimentos para dentro da organização, a fim de capacitar melhor seus membros e aprimorar os serviços prestados.

GRÁFICO 7 – RETENÇÃO DO CONHECIMENTO



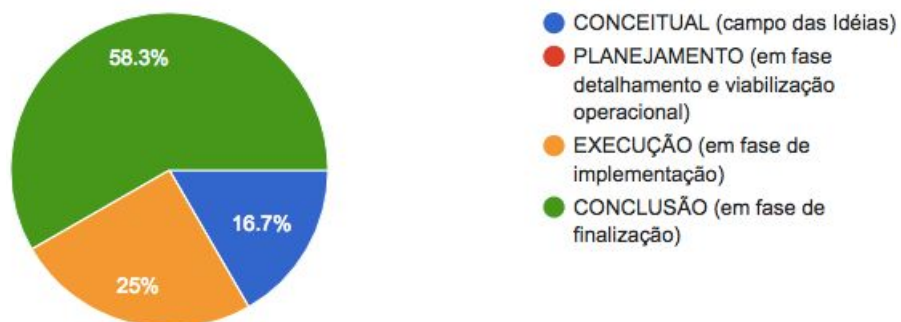
FONTE: O autor (2018).

Com respeito a retenção do conhecimento, pode-se observar no gráfico (GRÁFICO 7), que todas as empresas pesquisadas possuem armazenado algum tipo de conhecimento.

Muitas das empresas juniores utilizam como meio de armazenamento aplicações online, como o Google Drive e DropBox.

Esse dado demonstra a importância e preocupação que as EJs tem em manter o conhecimento organizacional, para que futuras gestões possam reutilizar, evitando desta forma o retrabalho de processos.

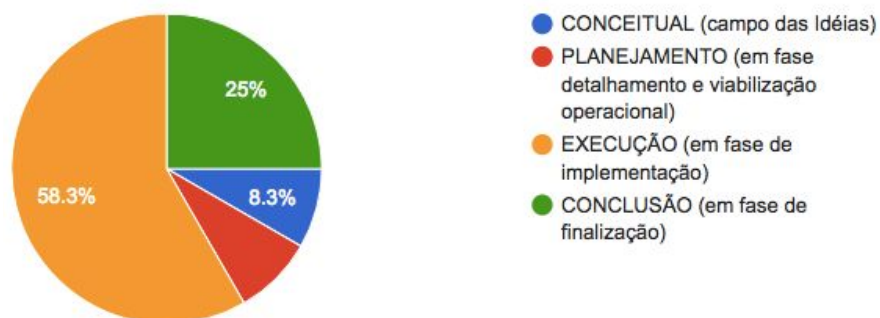
GRÁFICO 8 – UTILIZAÇÃO DO CONHECIMENTO



FONTE: O autor (2018).

Referente ao gráfico (GRÁFICO 8) de utilização do conhecimento, podemos observar como resultado que o percentual de empresas juniores que utilizam o conhecimento já armazenado é maior em relação das que não utilizam. Porém vale ressaltar que 16,7%, ou seja, quase um quinto das empresas juniores pesquisadas não utilizam ou pouco utilizam o conhecimento armazenado. Esse dado é extremamente preocupante visto que a falta de utilização do conhecimento armazenado, pode resultar retrabalho, falta de clareza no planejamento e execução.

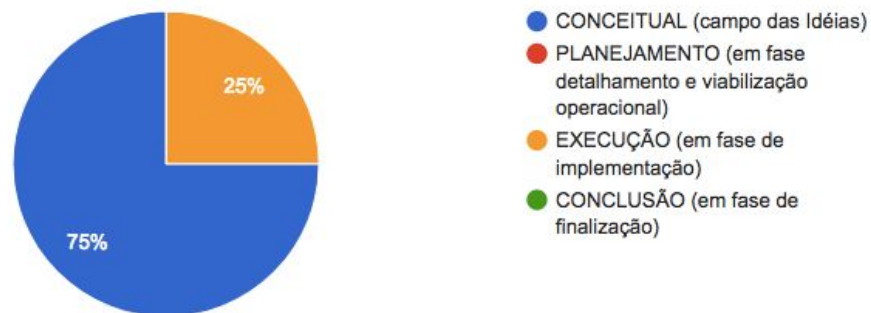
GRÁFICO 9 – DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO



FONTE: O autor (2018).

De acordo com o gráfico (GRÁFICO 9) de disseminação do conhecimento, podemos observar como resultado que a disseminação do conhecimento apresenta ser, não necessariamente de forma efetiva, uma prática comum entre as empresas juniores pesquisadas, representando uma taxa de 75%, por outro lado é preocupante a taxa de 16% das empresas que ainda não possuem ou pouco possuem programas e práticas para compartilhar o conhecimento adquirido ao longo do tempo.

GRÁFICO 10 – AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO



FONTE: O autor (2018).

O gráfico (GRÁFICO 10) avaliação do conhecimento apresenta como resultado, um grande contraste entre as EJs, visto que três quartos é uma taxa significativamente grande comparada com o resultados dos outros gráficos. Durante o estudo ficou claro que independente do tamanho ou maturidade da EJ, 75% não possuem nenhum programa ou prática interna para avaliar a qualidade do conhecimento armazenado nas outras gestões. Por outro lado uma pequena porcentagem de 25% estavam implementando algumas práticas para avaliação.

#### 5.4 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Os sistemas de informação e comunicação tendem a facilitar a gestão do conhecimento, pois através da tecnologia é possível resumir informações e conhecimentos e sua disseminação é extremamente rápida. As pessoas ainda hoje são fontes que movimentam a tecnologia e por isso precisam ser capacitadas continuamente e incentivadas para que o armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento ocorra de forma eficaz.

MILLER (2003, p.166) expõe que, “Os mais eficientes sistemas de informação para GC têm as seguintes características e capacidades: produzir informação qualificada, e não simplesmente redistribuir documentos; servir simultaneamente aos usuários finais da inteligência (os responsáveis pelas

decisões) e os participantes do processo (vendas, marketing, experts, etc.); prover, simultaneamente, resposta para cada caso (solicitação de curto prazo quanto a uma coleta histórica, estática) e encaminhamento (detalhamento de temas presentes, escolhendo textos de um fluxo de informações em constante mutação); medir o sucesso com o fornecimento de inteligência com foco e detalhada, e não apenas simples informação; proporcionar um fator de confiança (mensuração da validade) a cada unidade relacionada da fonte das informações; evoluir constantemente em paralelo com as exigências representadas pelas mudanças na inteligência da organização.”

Os sistemas de gestão do conhecimento possuem uma necessidade de constante de feedback (realimentação). A comunicação pode ser estimulada por uma mudança em questões de inteligência ou por uma transformação organizacional específica. Comentários e opiniões podem ser trocados pessoalmente, por redes sociais, emails ou documentos online/offline específicos. A Tecnologia da Informação (TI) pode ser utilizada para intermediar esta comunicação de pessoas para pessoas de forma cada vez mais rápida, eficaz e eficiente. A permanente preocupação das organizações está no armazenamento e retenção de sua propriedade intelectual ou no conhecimento especializado.

Albuquerque (2011, p.104) destaca que a Tecnologia da Informação (TI) continua desempenhando um papel fundamental como instrumento de captação e de difusão da informação, sendo que a gestão do conhecimento busca compreender e desenvolver técnicas e metodologias que possam expandir as experiências, as habilidades e as competências dos colaboradores, das organizações e da sociedade. “É por meio da informação produzida, com a ajuda de um sistema de signos, que o homem procura relatar sua experiência vivenciada para outras pessoas; espalhar a outros sua experiência, que foi experimentada só por ele”

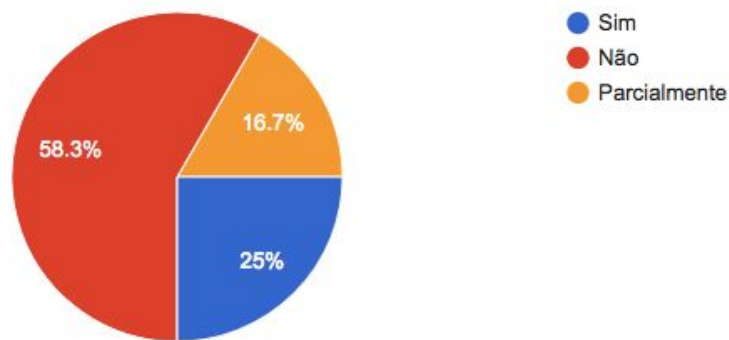
Os sistemas de informação e comunicação atuais permitem o levantamento de informações em tempo real, integração de plataformas e confiabilidade.

Com o propósito de identificar a existência de práticas de excelência relacionadas aos sistemas de informação e comunicação dentro das empresas juniores pesquisadas, foram estabelecidos critérios de adoção para classificar as EJ, são eles:

- a) a empresa júnior possui um programa ou processo que está vigor;
- b) a empresa júnior não possui nenhum programa ou processo definido e não executa nenhuma ação esporádica;
- c) a empresa júnior não possui um programa ou processo definido, porém executa a ação esporadicamente e sem planejamento.

Tais resultados são apresentados através de graficos em pizza, com as respectivas porcentagens referentes a cada quesito, mencionando acima e serão apresentados a seguir.

GRÁFICO 11 – SISTEMAS DE INFORMAÇÃO



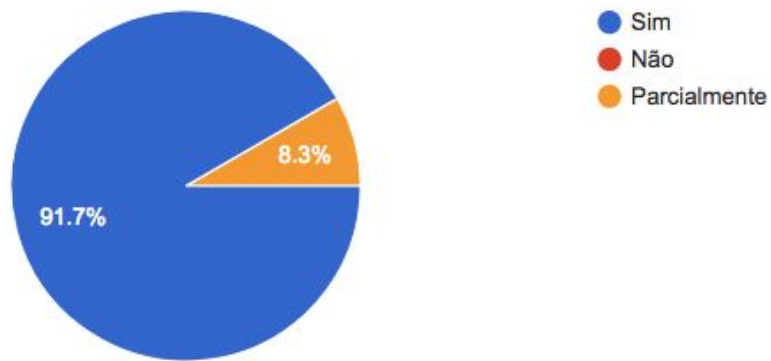
FONTE: O autor (2018).

O gráfico (GRÁFICO 11) sistemas de informação existentes apresenta como resultado, um dado espantoso, visto que mais da metade das EJs apresentam estar descontente com os sistemas de informação existentes.

Um dos fatores pode ser a falta de uma verba vinda da universidade destinada a melhoria dos sistemas de informação das empresas juniores. Os computadores, que são antigos, presentes nas EJs são muitas das vezes repasses feitos pelos professores da instituição.

No entanto um terço das empresas juniores deste estudo apresentam estar parcialmente ou totalmente satisfeitos.

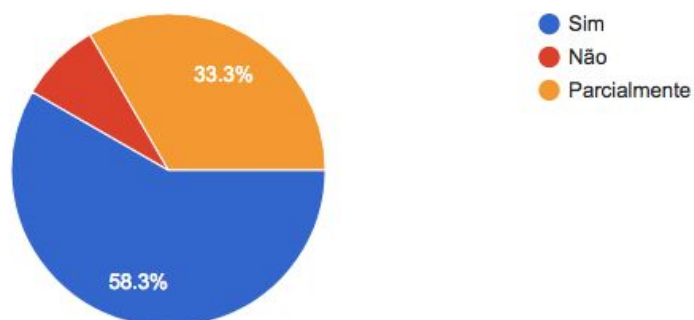
GRÁFICO 12 – ACESSO A BASE DE DADOS E CONHECIMENTO



FONTE: O autor (2018).

O gráfico (GRÁFICO 12) apresenta como resultado que o compartilhamento da base de dados e conhecimento da empresa entre todos os membros, mostra ser um processo frequente entre as EJs. E apenas uma pequena minoria de 8,3% estão com esse processo em parcialmente desenvolvido. Resultado este que pode ser tornar 100% nas próximas gestões, visto que é um processo relativamente simples de ser implementado.

GRÁFICO 13 – BUSCA DE INFORMAÇÕES

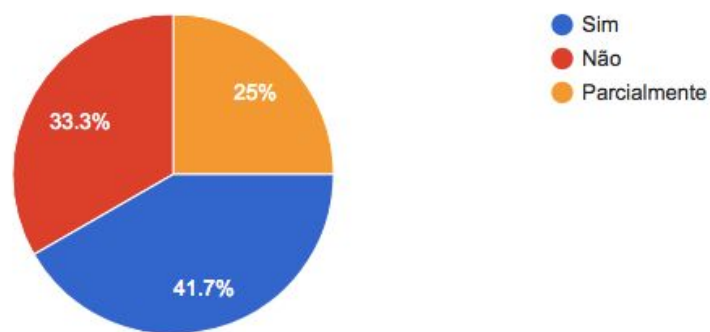


FONTE: O autor (2018).



Referente ao gráfico (GRÁFICO 13), que tem como objetivo compreender se todos os membros sabem onde buscar informações de que necessitam, podemos concluir que o acesso à base de dados e conhecimento da empresa júnior, não garante que os dados armazenados estão organizados de forma coerente e de fácil visualização, visto que no gráfico (GRÁFICO 13) referente a acessibilidade por parte de todos os membros a base de dados e conhecimento da empresa, 91,7% das empresa juniores pesquisadas responderam compartilham a base de dados com seus membros, porém este gráfico (GRÁFICO 13) aponta que apenas 58,3% destes estão aptos ou se sente confortáveis em procurar as informações que necessitam.

GRÁFICO 14 – CÓPIA DE SEGURANÇA

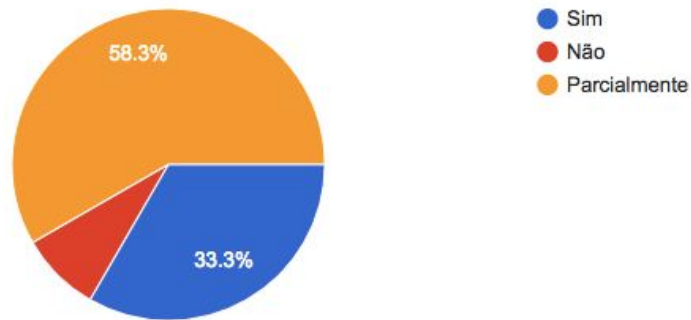


FONTE: O autor (2018).

Referente ao gráfico (GRÁFICO 14) que tem como objetivo compreender se as informações mais relevantes armazenadas possuem cópias de segurança, observa-se que mais 58,3% das EJs entrevistadas, não possuem um processo de armazenamento de segurança efetivo. Este dado é extremamente preocupante e alarmante, visto que a perda de documentos e processos, pode resultar em retrabalho ou até mesmo no pior dos casos na perda da memória organizacional.

Atualmente existem algumas empresas juniores que utilizam aplicações online que fazem cópias de seguranças, conhecidas também como *backup*, de maneira automática, sem a necessidade de uma ação humana.

GRÁFICO 15 – GERENCIAR, ADQUIRIR E DISSEMINAR INFORMAÇÕES

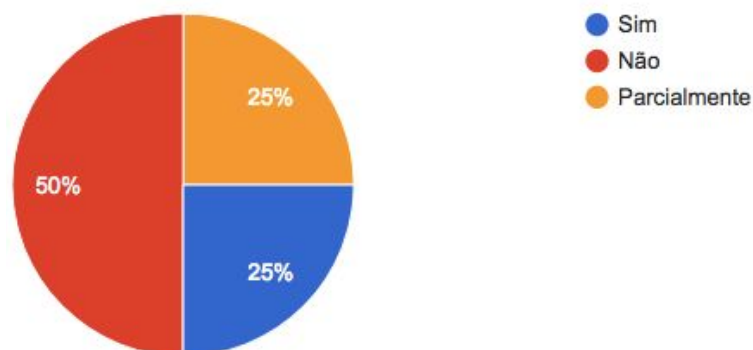


FONTE: O autor (2018).

De acordo com o gráfico de pizza (GRÁFICO 15), que possui como finalidade compreender se a empresa sabe identificar quais informações necessita gerenciar, adquirir e disseminar. Das 12 empresas juniores pesquisadas o percentual de empresas que sabem identificar tais informações representam um terço da amostra do gráfico. Porém 8,3% não possuem nenhuma orientação referente a esse tema, o que pode representar uma falta de entendimento ou desinteresse sobre o assunto de gestão do conhecimento.

Conclui-se que existe ainda uma falta de clareza perante aos gestores das EJs pesquisadas ao identificar quais conhecimentos necessitam ser adquiridos e disseminados.

GRÁFICO 16 – BANCO DE DADOS DE CONSULTORES



FONTE: O autor (2018).

Com relação a compreender se as empresas possuem um banco de dados contendo as competências de consultores internos e externos, pode-se perceber através do gráfico (GRÁFICO 16) como resultado que apenas um terço das empresas juniores pesquisadas possuem um banco de dados contendo as competências de consultores internos e externos, e incríveis 75% das EJs não possuem ou possuem um banco de dados raso contendo essas competências.

## 5.5 PROCESSO DE ARMAZENAMENTO DO CONHECIMENTO

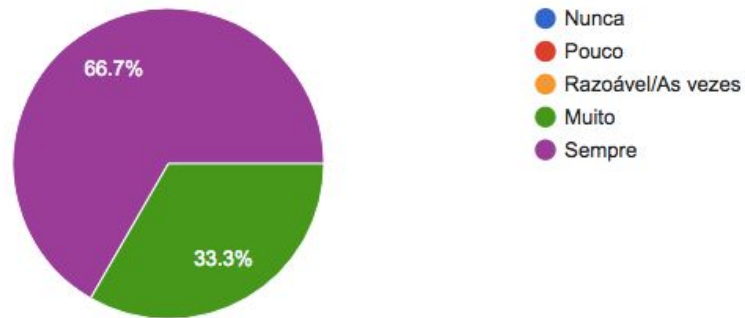
O processo de armazenamento do conhecimento é essencial, visto que pertence ao processo de formação de memória organizacional, na qual o conhecimento é formalmente armazenado em sistemas físicos de memória e informalmente mantido na forma de valores, normas e crenças, que se incorporam à cultura e estrutura organizacional (Alavi & Leidner, 2001, Argote et al., 2003).

De acordo com os autores Walsh & Ungson (1991, p. 61), a memória organizacional é definida da seguinte maneira: “[...] stored information from an organization’s history that can be brought to bear on present decisions [...]”, traduzindo para português, trata-se de informações armazenadas acerca do histórico da organização, que são consideradas em decisões presentes.

Lin (2007) esclarece que o armazenamento do conhecimento implica um processo de conversão, envolvendo a organização, a estruturação, o armazenamento e, por fim, a combinação do conhecimento, com o objetivo de facilitar o uso futuro por parte dos interessados. Sendo assim, a tecnologia da informação (TI) apresenta-se como ferramenta essencial para as organizações, sendo ela de micro, média ou grande porte.

Tais resultados foram representados através de gráficos em pizza, com as respectivas porcentagens referentes a cada quesito, mencionando acima e serão apresentados a seguir.

GRÁFICO 17 – TEMPO DESPRENDIDO PARA ARMAZENAMENTO

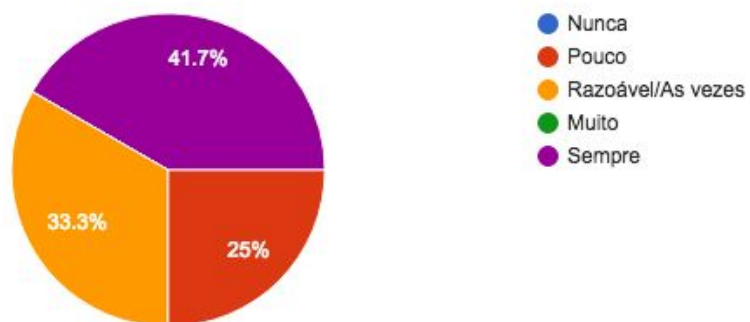


FONTE: O autor (2018).

Referente a diretoria de projetos investir tempo e esforço para armazenar o conhecimento adquirido, levando em consideração que em médio um membro fica 12 meses em uma empresa júnior, pode se observar no gráfico (GRÁFICO 17) que 100% das empresa juniores apresentam a importância que a retenção do conhecimento adquirido possui dentro da organização.

Porém dois pontos levantados pelas empresas juniores durante o estudo, foi a falta de tempo e clareza ao identificar quais conhecimentos são essenciais armazenar.

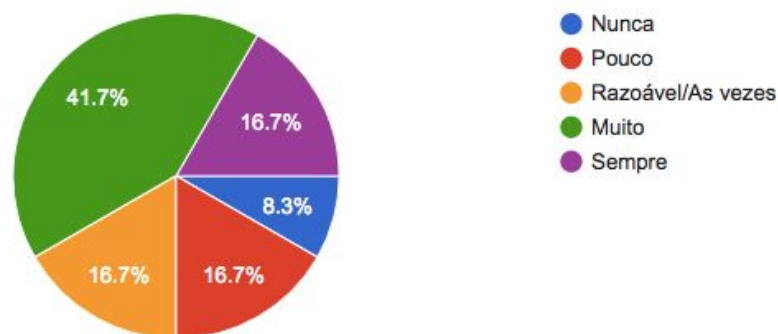
GRÁFICO 18 – ATUALIZAÇÃO DO BANCO DE DADOS



FONTE: O autor (2018).

Referente ao gráfico (GRÁFICO 18), que tem como objetivo compreender se após a conclusão de cada consultoria, com que frequência o banco de conhecimento dentro das EJs é atualizado, podemos constatar que um terço das empresas juniores, atualizam poucas vezes o banco de dados da empresa. Este dado é preocupante, levando em consideração que práticas, ferramentas e metodologias, sofrem aperfeiçoamento frequente. A não atualizam pode resultar em retrabalho, atraso e má qualidade na entrega serviço/consultoria prestado.

GRÁFICO 19 – DESLIGAMENTO E SUCESSÃO DE MEMBROS



FONTE: O autor (2018).

Com objetivo compreender a existência de algum procedimento que mantenha o conhecimento organizacional após o desligamento ou sucessão de membros, o gráfico (GRÁFICO 19) apresenta como resultado, um dado espantoso, visto que um terço das EJs apresentaram que não possuem ou pouco possuem algum procedimento ou prática definida para manter o conhecimento organizacional após o desligamento/sucessão de membros, podendo resultar em retrabalho ou até mesmo no pior dos casos na perda da memória organizacional.

Referente ao responsável por armazenar o conhecimento da diretoria e como é realizado o procedimento, grande parte das empresas juniores pesquisadas, declararam que o gerente e diretor de projetos são os responsáveis por armazenar todos os documentos utilizados na consultoria, como por exemplo, diagnósticos, processos, pautas de reuniões, fotos, tabelas, arquivos de software etc.

O processo de armazenamento adotado entre as empresas juniores pesquisadas é bem dividido, algumas exigem que os documentos da consultoria em

desenvolvimento seja adicionado e atualizado ao Drive em tempo de execução, desta forma, todos os envolvidos no projeto podem ter acesso aos documentos e os estágios de implementação, evitando assim a descentralização das informações e principalmente a perda de documento.

No entanto, outras empresas juniores, adotaram uma política de adicionar os documentos que envolvem a consultoria em desenvolvimento, apenas após a conclusão da mesma. Vale ressaltar que essa prática pode acarretar em uma série de consequências como por exemplo retrabalho, perda de informações importantes e conflito entre atividades (controle de versões).

Todavia, essa é uma tendência de descentralização a qual tem sido dominante nos últimos anos em algumas organizações, a TABELA 2 a seguir apresenta algumas vantagens e desvantagens de uma estrutura centralizada e a TABELA 2 apresenta algumas vantagens e desvantagens da descentralização.

TABELA 2 – ALGUMAS VANTAGENS E DESVANTAGENS DA CENTRALIZAÇÃO

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Procedimentos homogêneos	Alta dependência da cúpula
Facilidade de controle	Menor competição entre unidades
Eficiência na comunicação vertical	Maior dificuldade em avaliar gerentes
Melhor acesso à informação	Desestimular a criatividade
Menos redundância de tarefas	Ineficiência no uso de recursos
Maior autonomia para os gerentes	Maior heterogeneidade das operações
Facilidade de avaliar os gerentes	Tendência ao desperdício e duplicação
Competição positiva entre unidades	Comunicação menos eficiente
Criatividade na busca de soluções	Dificuldade de localizar responsáveis
Agilidade na tomada de decisões	Dificuldade de controle e avaliação

FONTE: CHIAVENATO (1997); OLIVEIRA (2016).

De acordo com Chiavenato (1997), há dois outros elementos que concorrem para acelerar a descentralização:

- 1º- Complexidade dos problemas empresários: o avanço tecnológico, as inovações, a intensificação das comunicações, a diversificação das linhas de produto e os mercados em desenvolvimento requerem versatilidade, rapidez e precisão nas decisões, o que é impossível obter se toda a autoridade for concentrada nas mãos de um só executivo no topo da organização.
- 2º- Delegação da autoridade: a empresa, como organismo vivo, deve estar apta para se ajustar e se expandir para sobreviver. O crescimento é sinal de vitalidade e garantia da sobrevivência. Para não atrofiar essa vitalidade, com sobrecarga de trabalho e estagnação, a delegação de autoridade parece ser a resposta correta para o esforço total da expansão.

Por fim, foi possível concluir que não existe um modelo de gestão do conhecimento padrão perfeito, cada empresa júnior tem suas necessidades e recursos particulares. Não fazendo sentido por exemplo, uma EJ com apenas quatro membros, documentar nos mínimos detalhes todos os processos internos, visto que possuem um tempo limitado e atividades essenciais do dia a dia.

Sendo assim, são essas variáveis que tornam este modelo empresarial um ambiente adaptável e de aprendizado contínuo.

## 5.6 PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO

A transferência do conhecimento é o processo pelo qual novas informações de diferentes origens são compartilhadas e, eventualmente, podem auxiliar na criação de nova informação, conhecimento e entendimento (Huber, 1991).

No entanto, segundo os autores Lee & Yang (2000, p. 790), tal processo de compartilhamento demanda que a organização se mobilize a fim de criar um 'ambiente de compartilhamento':

“The most effective way to disseminate knowledge and best practices is through systematic transfer. This is, to create a knowledge sharing environment [...]”.

Portanto, o simples fato da organização ter posse do conhecimento é insuficiente.

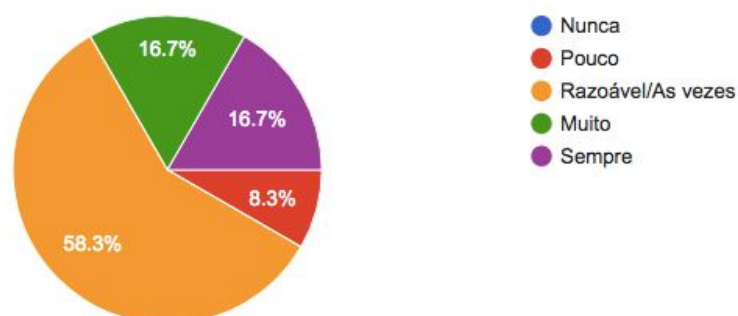
Os colaboradores das empresas devem participar do processo de compartilhamento do conhecimento, e umas das ferramentas utilizadas é a tecnologia da informação (TI), porém ela por si só, não garante o sucesso deste processo.

De acordo com Lee & Yang (2000), a TI não altera o comportamento das pessoas, não aumenta o comprometimento gerencial, e nem cria um entendimento compartilhado entre as pessoas.

Dessa maneira, compreende-se que o processo de distribuição do conhecimento não se dispõe apenas na utilização de TI, relativo à disseminação do conhecimento explícito, mas abrange também rotinas organizacionais que possibilitem o contato direto entre os indivíduos a fim de disseminar de forma mais efetiva o conhecimento tácita e implícito do organização.

Tais resultados foram representados através de graficos em pizza, com as respectivas porcentagens referentes a cada quesito, mencionando acima e serão apresentados a seguir.

GRÁFICO 20 – UTILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO



FONTE: O autor (2018).



De acordo com o gráfico (GRÁFICO 20) referente a utilização imediata e contínua das informações e conhecimento transferidos, o acesso e transferência das informações e conhecimento da empresa entre todos os membros, apresenta ser um processo que necessita ser melhorado, visto que mais de 65% das EJs responderam pouco ou às vezes.

Com relação às formas de transferência do conhecimento, todas as empresas juniores pesquisadas, utilizavam como forma de armazenamento e fácil transferência (compartilhamento) o serviço da multinacional norte americana Google, chamado de Drive (<http://drive.google.com>). Porém se destacam as EJs EJ4 e EJ7 por além de utilizarem o Drive, possuem um Hard Drive (HD) externo.

Todas as EJs utilizavam o mesmo modelo de estruturação, organizando os projetos em ano, semestre, diretoria, tipo e empresa.

Uma alternativa pouco explorada para armazenamento dos dados e informações das empresas juniores é o serviço de nuvem da UFSC, que disponibiliza gratuitamente espaço de armazenamento com backup, segurança contra ataque maliciosos, máquinas virtuais para processamento, hospedagem de sites com alto volume de acessos, processamento e/ou finalidades específicas, etc.

A EJ2 e EJ8 são as únicas empresas juniores que utilizam, além do Drive como software de apoio para gestão do conhecimento, um serviço de CRM - "Customer Relationship Management" (Gestão de Relacionamento com o Cliente) que armazena informações de clientes atuais e potenciais – nome, endereço, número de telefone, etc –, e suas atividades e pontos de contato com a empresa, incluindo visitas a sites, ligações telefônicas, e-mails, entre outras interações.

A utilização de um software de CRM proporciona uma redução do tempo processual da área de vendas, visto que possibilita o registro de todos os contatos feitos entre a empresa e os clientes, o que permite que muitas informações importantes possam ser registradas para os próximos membros ou gestões.

Possibilitando, por exemplo, retomar uma negociação do ponto em que ela parou.

Segundo os diretores de projetos das empresas juniores deste estudo, os softwares mencionados são de extrema importância para a gestão do conhecimento

dentro da organização, pois possibilitam uma fácil estruturação, compartilhamento e utilização.

Em conclusão, notou-se durante o estudo que a forma mais utilizada para transferências de conhecimento entre as empresas juniores pesquisadas são as reuniões, que ocorrem na sua grande maioria, semanalmente, com o propósito de alinhar todas as áreas da empresa com relação a projetos em andamento e questões pontuais, promovendo desta forma a aproximação de todas as áreas e seus respectivos membros.

Perante o exposto, verificou-se que os diretores das EJs deste estudo, consideram as reuniões como uma das principais fonte de identificação do conhecimento, pois permite a participação de todos.

Por conseguinte, as habilidades e competências acabam sendo externalizadas e os membros acabam sabendo onde buscar os conhecimentos de que necessitam.

## 5.7 PROCESSO DE UTILIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

A utilização do conhecimento está relacionada com a habilidade dos indivíduos de uma organização em localizar, acessar e utilizar informação e conhecimento armazenados nos sistemas de memória formal e informal da organização (Zack, 1999).

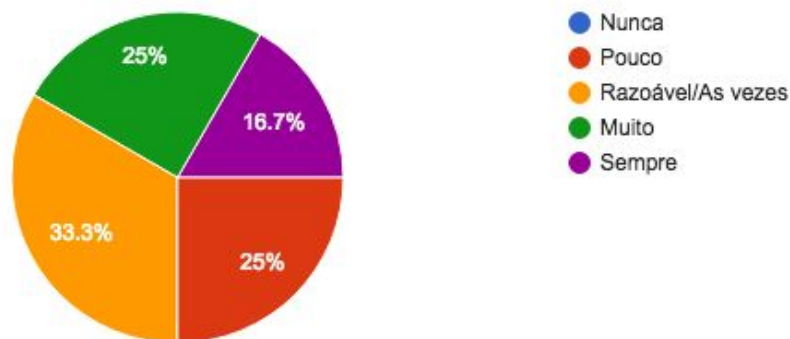
O conhecimento deve ser utilizado como estrutura para o desenvolvimento de inovação, novos conhecimentos, extensão da base de conhecimento existentes e tomada de decisões.

Para Walsh & Ungson (1991) denominam a utilização do conhecimento como processo de recuperação, que se manifesta em dois níveis. O primeiro, denominado de automático, refere-se à recuperação da informação por meio da rotina, utilizando, para tanto, procedimentos, estrutura e uma cultura compartilhada entre os indivíduos em seus locais de trabalho. E o segundo, denominado de controlado, é alcançado por meio de mudanças nas vias de retenção, destacadas no processo de retenção.

A utilização do conhecimento armazenado é demandada de acordo com as atividades que são desenvolvidas na organização, sendo que, quando a complexidade das tarefas aumenta, a utilização precisa ser adaptada a fim de responder aos novos desafios de forma rápida e confiável. Tal processo exige um esforço mútuo entre pesquisa e avaliação do conhecimento, que envolve duas fases principais. A primeira corresponde a uma ‘pesquisa no espaço’, ou seja, um esforço pela busca de conhecimento. A partir desta fase de pesquisa, decorre um conjunto de soluções que funda a segunda fase, na qual uma dessas soluções devem ser escolhidas por meio de um processo de avaliação (Carlile & Rebentisch, 2003).

Tais resultados foram representados através de graficos em pizza, com as respectivas porcentagens referentes a cada quesito, mencionado acima e serão apresentados a seguir.

GRÁFICO 21 – FREQUÊNCIA DA UTILIZAÇÃO DE PROCESSOS



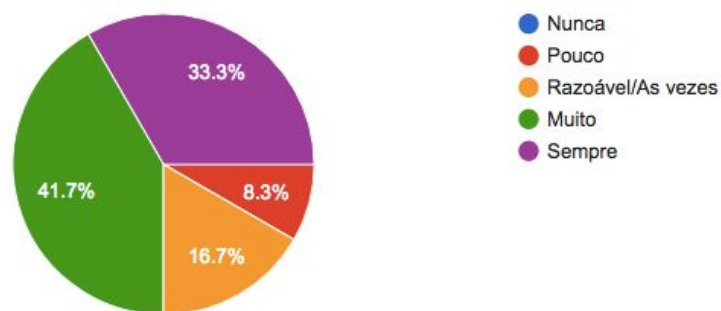
FONTE: O autor (2018).

Com relação a frequência da utilização de processos já mapeados pelos novos membros da diretoria de projetos, podemos observar no gráfico (GRÁFICO 21) que mais de 40% dos novos membros da diretoria de projetos presente nas EJs desse estudo, utilizam regularmente os processos mapeados. Desta forma podemos perceber que quase metade das empresas juniores pesquisadas dão importância para utilização do conhecimento organizacional armazenado, por outro lado mais de

24% das EJs não possuem ou possuem um programa interno para utilização do conhecimento armazenado ineficaz.

Uma solução para facilitar e incentivar a busca de informações dentro do banco de dados organizacional é a criação de um sistema simples de indexação que tem como objetivo auxiliar e orientar os membros a encontrar facilmente as informações que necessitam.

GRÁFICO 22 – CONCLUSÃO DE CONSULTORIAS



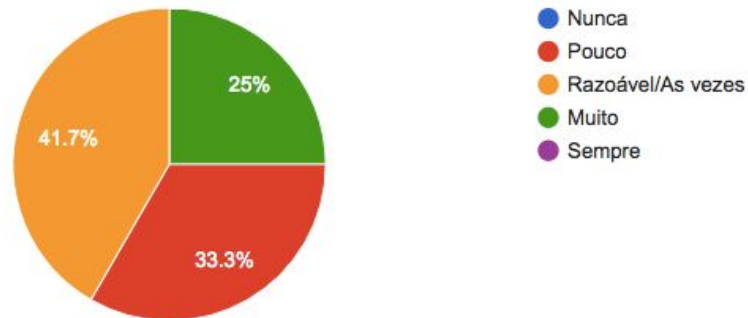
FONTE: O autor (2018).

Referente ao gráfico (GRÁFICO 22), que tem como objetivo compreender se com a saída do diretor de projetos, os membros da diretoria em questão, são capazes de concluir uma consultoria apenas tendo como base de apoio o conhecimento armazenado dentro da EJs.

Este gráfico (GRÁFICO 22), apresenta que mais de 50% das EJs percebem a importância de organizar o conhecimento, de forma que possibilite a fácil procurar e utilização.

Por fim, pelo o que é apresentado, apenas 8,3% das empresas juniores pesquisadas, os membros da diretoria de projetos não estão hábitos a concluir uma consultoria sem auxílio do seu diretor.

GRÁFICO 23 – CONHECIMENTOS NECESSÁRIOS

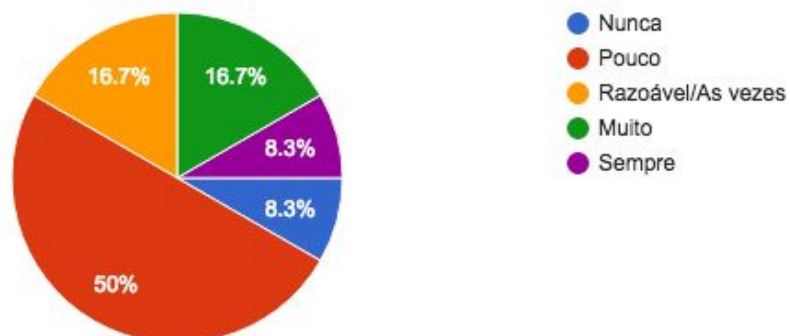


FONTE: O autor (2018).

De acordo com o gráfico (GRÁFICO 23), que tem como objetivo compreender se na visão dos diretores de projetos, os seus membros, sabem onde encontrar os conhecimentos necessários para suprir os gaps sem o auxílio de um membro mais experiente. Este resultado prova que a saída de um diretor de projetos não impede que um membro conclua uma consultoria por falta de conhecimento armazenado, porém 33,33% afirmaram que a saída de membros mais experientes pode impactar diretamente no resultado final da consultoria entregue.

Esses dados reforçam a importância e o efeito que a gestão do conhecimento possui dentro de uma organização, seja ela de micro, médio ou grande porte.

GRÁFICO 24 – GC NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



FONTE: O autor (2018).

Referente ao gráfico (GRÁFICO 24), que tem como objetivo compreender se a gestão do conhecimento está contemplada no planejamento estratégico das empresas juniores deste estudo.

Este resultado apresenta que mais de 40% das empresas juniores possuem como pauta do planejamento estratégico (PE) a criação e melhorias de processos diretamente ligados a gestão do conhecimento organizacional, por outro lado 8,3% afirmaram não possuir nenhuma pauta sobre o assunto durante o PE. Esses dados reforçam que algumas EJs, não percebem ainda a real importância da GC no processo de amadurecimento e qualidade da organização.

## 5.8 SUGESTÕES PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Essa seção tem como objetivo propor práticas de gestão do conhecimento comumente negligenciadas nas empresas juniores.

Tais práticas serão apresentadas nas próximas subseções, assim como as respectivas propostas de soluções.

### 5.8.1 Ausência de documentação e transmissão do conhecimento

Foi percebido que a maioria das Empresas Juniores pesquisadas apresentam ausência de documentações de gestões passadas e há defasagem no repasse do conhecimento adquirido pelos membros ao finalizarem um projeto, o que muitas vezes é motivo para ocasionar retrabalho e desencontro de informações posteriormente.

Quando um novo projeto com tema similar a outros já desenvolvidos pela empresa surge, nota-se visivelmente a dificuldade dos atuais membros das EJs em encontrar bases de dados confiáveis e até mesmo atuais para servir de guia ou base para o novo projeto em desenvolvimentos, isso leva os atuais membros a irem buscar o conhecimento, junto a outros ex-membros, ou até mesmo professores (que possuam conhecimento de causa), o que cria uma barreira para os prazos e para a qualidade dos serviços prestados pela EJ.

Uma solução proposta para tal problema é a revisão pós-ação que deve ser realizada pelos consultores ao término de cada projeto.

Nessa revisão é documentado e transmitido verbalmente para todos os membros da EJ, os acontecimentos e processos realizados antes, durante e após a conclusão da consultoria.

Outra solução complementar é criação e posterior atualização constante de uma cartilha de serviços e de boas práticas da empresa, de forma que possa ser utilizada como base para novos treinamentos da organização.

Para tanto, sugere-se que a cada gestão a cartilha seja revisada e se necessário atualizada, com o intuito de na gestão subsequente, os novos membros ingressem com uma base sólida e ativa do conhecimento organizacional.

#### 5.8.2 Ausência de experiência no mercado de trabalho

Outro ponto que pode ser levantado para a sugestão de melhorias na prática da Gestão do conhecimento nas empresas juniores, é a ausência de experiência dos membros das EJs no mercado de trabalho, dos graduandos recém aprovados no processo seletivo das empresas juniores, a maioria possui pouquíssimo conhecimento e vivência de mercado, tal fato muitas vezes resulta em uma má execução no *briefing* de apresentação da empresa e um atendimento pouco desejável ao cliente.

Outra problemática observada é a falta de clareza ao se identificar o real problema do cliente, o que muitas vezes traz consequência negativas no resultado final na entrega de uma consultoria que acaba por ser insatisfatório e incompatível com a necessidade do contratante.

Uma solução proposta para o problema abordado, é a criação de um processo de capacitação *trainee*, onde objetiva-se a oferecer aos novos membros treinamentos básicos de gestão interna e atendimento ao cliente.

Para prática da proposta mencionada acima, primeiramente, propõe-se, identificar qual ou quem é a base de conhecimento das respectivas diretoria ou áreas da empresa, e a partir desta informação, formula-se novas metodologias de treinamento e repasse de conhecimento e posteriormente a aplica em treinamentos

de processos básicos aos *trainees*. Ou até mesmo é adotado outras prática de gestão que sejam compatíveis e eficientes para empresa, como exemplo, o *Mentoring*, prática atual utilizada em muitas empresas, onde um membro com mais *expertise* e conhecimento prático acompanha um membro durante seu período *trainee*, orientando-o na execução de suas tarefas e repasando o conhecimento tácito.

### 5.8.3 Mapeamento de processos básico

A padronização e mapeamento de processos é outro ponto que pode ser levantado para a sugestão de melhorias na prática da Gestão do Conhecimento nas empresas juniores.

Ao longo do tempo com as trocas de gestões as EJs acabam perdendo muitas informações essenciais sobre processos internos e projetos ofertados.

Essas perdas de informações, tem como consequência a falta de clareza ao se identificar quais etapas são essenciais para conclusão de um projeto, muitas vezes prejudicando a qualidade e o cronograma do mesmo.

A padronização e mapeamento de processos possui o objetivo de reter o conhecimento na empresa, além de explicitar o conhecimento tácito.

Uma recomendação para tal problemática, seria o desenvolvimento de um programa de criação e padronização de processos, onde um membro da empresa, fica responsável por acompanhar e documentar através de workflow as etapas realizadas durante o processo de desenvolvimento de um projeto.

### 5.8.4 Benchmarking externo

Muitas empresas juniores ficam limitadas ao conhecimento de seus membros e professores orientadores.

Ao longo do tempo é natural que os gestores acabem em uma bolha de conhecimento, fechados ao mercado externo e sem o conhecimento das novas práticas de mercado. Isso muitas vezes, dá margem ao surgimento de vícios



organizacionais, muitas vezes inerentes de práticas retrógradas repassada de gestões em gestões sem nenhuma mudança ou melhoria.

Uma solução proposta para este problema, seria buscar novos aprendizados através da prática de gestão do conhecimento chamada, benchmarking externo, que consiste na busca e trocar experiências com outras empresas juniores e empresas que já se encontram consolidadas no mercado, com objetivo de comparar práticas, processos, produtos e serviços.

O benchmarking externo visa principalmente a praticidade e facilidade na busca de melhorias, sendo essas importantes vantagens para uma organização.

Essa troca de experiência e feedback recebido sobre o que está funcionando ou não no mercado, ajuda os gestores de empresas juniores a tomarem melhores decisões, otimizarem seus processos e entregar cada vez mais um serviço de qualidade aos seus clientes.

#### 5.8.5 Mapeamento de competências

Outro problema comumente encontrado nas empresas juniores é a falta ou a deficiência de bancos de dados com as competências individuais dos consultores internos e externos.

Como resultado desta falta de mapeamento de competências, muitas vezes conhecimentos essenciais são passados despercebidos, um exemplo recorrente observado ao longo deste trabalho, foi que muitas vezes as empresas ou até mesmo algumas diretorias em específico, se debatiam com problemas específicos sobre determinadas causas, que em algum momento já havia sido estudada ou até mesmo executada por algum membro ou consultor da empresa, no entanto por essa falta de mapeamento, não encontrava a solução.

Uma solução simples para tal problema, seria a utilização de uma planilha online, que possibilitasse o compartilhamento de dados entre os diferentes membros da empresa, tal planilha seria estruturada contendo colunas relativas a membros internos e externos, com as seguintes segregações: nome, contato, competências/habilidades, projetos executados, ano de execução e de conclusão .

O mapeamento dessas competências auxiliaria a gestão do conhecimento a identificar além das competências individuais, os conhecimentos organizacional existente na empresa júnior.

Com tal prática a organização passaria a ter pleno conhecimento sobre a competência dos seus colaboradores, e sobre seu negócio, tornando-se assim mais competitiva e colaborando para o processo de melhoramento contínuo.

## 6 CONCLUSÃO

O presente trabalho consistiu em analisar um conjunto de práticas de gestão do conhecimento utilizadas nas empresas juniores da UFSC e UDESC, considerando o contexto gerencial da diretoria de projetos de cada uma das empresas juniores, com o objetivo de desenvolver um modelo de GC adaptável à realidade e necessidade da Empresa Junior de Sistema da informação - Pixel, e também à outras empresas juniores.

Um dos maiores desafios e limitadores do trabalho, foi a compilação da grande quantidade de dados encontrados durante a aplicação dos questionários. Por este motivo, ao invés de focar no desenvolvimento de um modelo de gestão do conhecimento específico a realidade e as necessidades da empresa júnior Pixel, como proposto no objetivo geral deste trabalho, optou-se por abordar os principais aspectos dos atuais modelos de gestão do conhecimento das principais empresas analisadas neste trabalho, visando uma congruência entre os pontos assertivos e errôneos de diferentes modelos.

Após o estudo realizado e a análise dos dados levantados na pesquisa, ficou evidente que grande parte das empresas juniores analisadas possuem uma carência considerável em programas de co-gestão e treinamentos de capacitação para novos membros, que é justificável na maior parte das vezes pela alta rotatividade de colaboradores. Uma das soluções observadas para o problema, e que já vem sendo utilizada por parte de algumas das empresas juniores, é a obrigatoriedade da co-gestão entre membros um mês antes do seu desligamento, esse procedimento tem evitado que muitas informações relevantes se percam na transição de uma gestão para outra e vem trazendo bons resultados de armazenamento de informações.

Através da análise realizada ao longo deste trabalho, pode-se concluir que todas as empresas juniores estudadas utilizam de várias das práticas de gestão do conhecimento abordadas na revisão da literária deste trabalho, o que apresenta que cada vez mais é crescente a preocupação das empresas com armazenamento da informação de forma consisa e correta, visando a sua perpetuação a gestões futuras.

Ao longo deste trabalho também foi possível perceber que cada vez mais as empresas vêm tendo consciência de seus problemas e reconhecem que precisam e podem melhorar. Nota-se constantemente a percepção que os diretores de projetos vem tendo em relação a importância da gestão do conhecimento, e os constantes esforços que vem fazendo em busca da otimização de processos e de práticas relacionadas a Gestão do Conhecimento na empresa.

## 6.1 SUGESTÃO DE TRABALHOS FUTUROS

Para trabalhos futuros sugere-se que seja desenvolvido um estudo contendo a comparação entre as ações e práticas da gestão do conhecimento nas empresas juniores que estão federadas à FEJESC e aquelas que não estão federadas, com o objetivo de identificar se existe diferença entre elas e em quais aspectos.

Outra sugestão importante seria a elaboração de um guia de implantação de gestão do conhecimento *universal* e *consultivo*, algo que hoje ainda não existe e que supriria a necessidade de diferentes EJs, tal guia *universal* objetivaria no futuro a existencia de um modelo de implementação do conhecimento facilmente adaptável a diferentes realidades de qualquer empresa júnior, e comprovaria a eficácia das práticas de gestão do conhecimento em diferentes Empresas Juniores, de diversos segmentos de mercado.

O guia *consultivo* tem como objetivo desenvolver e implantar um modelo de gestão de conhecimento adaptado às realidades e necessidades da empresa júnior Pixel.

Vale ressaltar ainda que tal guia de implementação da Gestão do Conhecimento deve levar em consideração a espiral do conhecimento, que é infinita, e por isso deve sempre estar atento as mudanças de conhecimentos e práticas que deverão ser constantemente atualizadas e melhoradas.

Por fim, como sugestão de trabalhos futuros propõe-se a elaboração de práticas de segurança da informação. Tais práticas tem como objetivo proteger todo o conhecimento armazenado dentro das organizações, que por vezes encontram-se suscetíveis a ataques de pessoas mal intencionadas, que podem roubar ou alterar

as informações ali contidas, gerando perda da memória organizacional ou vazamento de informações sigilosas e/ou valiosas.

## REFERÊNCIAS

- ALAVI, M., & Leidner, D. E. (2001). ***Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues***. *Management Information Systems Quarterly*, 25(1), 107-136. <http://dx.doi.org/10.2307/3250961>.
- ALBUQUERQUE, Jader Cristiano Magalhães. **Sistemas de informação e comunicação no setor público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2011.
- ALENCAR, E. **Introdução a metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1999.
- ALVARENGA NETO, R. C. D. de. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 256 p.
- BASSANI, Denise T. Lisboa et al. **A empresa como sede do conhecimento**. *Revista Produção*. v.13. n.2. 2003.
- BATISTA, F. F. et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Texto para discussão n. 1095. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. ISSN 1415-4765, 2005. Disponível em: <<http://goo.gl/usrDJf>>. Acesso em: 28 maio. 2017.
- BRYANT, S. E. **The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting, organizational knowledge**. *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, Miami, v. 9, n. 4, p. 32-44, 2003.
- CARLILE, P. R., & Reberntisch, E. S. (2003). **Into the black box: the knowledge transformation cycle**. *Management Science*, 49(9), 1180-1195. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.49.9.1180.16564>.
- CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. 1. ed. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1977.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- CHOO, C. W. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment**. 3rd ed. Medford: Information Today, 2002.
- CHOO, C. W. **The knowing organization: how organizations use information for construct meaning, create knowledge and make decisions**. New York: Oxford Press, 1998.
- CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Boston: Elsevier, 2005.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 256 p.

DRUCKER, P.F.O. **Melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo, Nobel, 2001.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós-capitalista**. 7.ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUMONT, D. M.; RIBEIRO, J. A. ; RODRIGUES, L. A. **Inteligência pública na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Revan, 2006. 332 p.

EDVARDSSON, B. et al. **Involving customer in new service development**. Sweden: Imperial College Press, 2006. <http://dx.doi.org/10.1142/9781860948893>

FERREIRA, A. B. H.; ANJOS, M.; FERREIRA, M. B. Novo Aurélio, **Século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.  
FIALHO, F. et al. **Gestão do conhecimento organizacional**. Florianópolis: UFSC, 2010.

FIGUEIREDO, Saulo. **Gestão do conhecimento: o que há de mais humano na gestão**. Revista GC Brasil, n. 1, Art. 2, ago./2006.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007. 318 p.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**, 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 600 p.

KAUFMANN, Arnold. **A ciência da tomada de decisão: uma introdução à praxiologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas 2007.

LEE, C., & Yang, J. (2000). **Knowledge value chain**. *Journal of Management Development*, 19(9), 783-794. [http:// dx.doi.org/10.1108/02621710010378228](http://dx.doi.org/10.1108/02621710010378228).

LEITE, F. C. L. **Gestão do Conhecimento Científico no contexto acadêmico: Proposta de um Modelo Conceitual**. 2006. 240 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

LIN, H. F. (2007). **A stage model of knowledge management: an empirical investigation of process and effectiveness**. *Journal of Information Science*, 33(6), 643-65.

LOUSADA, M. VALENTIM, M. L. O. **Informação orgânica como insumo do processo decisório empresarial.** In: VALENTIM, M. L. P. (Org.) *Gestão da Informação e do Conhecimento no âmbito da Ciência da Informação.* São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. p.243-261

MATTERA, T. C. *Gestão do conhecimento na prática.* In: SOUTO, L. F. (Org.) **Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões.** Rio de Janeiro: Interciência, 2014.

MILLER, Jerry P. **O milênio da inteligência competitiva.** São Paulo: Editora Bookman, 2000.

NONAKA; I.; TAKEUCHI, H. **Teoria da criação do conhecimento organizacional.** In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. *Gestão do conhecimento.* Porto Alegre: Bookman, 2008. 320 p.

OLIVEIRA, Djalma P.R. **Estrutura Organizacional.** São Paulo: ATLAS, 2006.

PAIVA, Simone Bastos. **O capital intelectual e a contabilidade: o grande desafio no alvorecer do 3º milênio.** *Revista Brasileira de Contabilidade.* Brasília – DF: ano 28, nº 117, p.76-82, mai/jun.1999.

PIRES, R.; VAZ, A. C. N. **Gestão do conhecimento em um contexto global.** 1. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

PONCHIROLLI, O. FIALHO, F. A. P. **Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial.** *Revista da FAE, Curitiba,* v. 8, n. 1, p. 127-138, jan./jun. 2005. Disponível em: <<http://goo.gl/saiHb1>>. Acesso em: 14 junho. 2017.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. *Gestão do conhecimento.* **Os elementos construtivos do sucesso.** Porto Alegre: Bookman, 2002. 286 p.

RABAÇA, C. A.; BARBOSA, G. **Dicionário de comunicação.** 2. ed. São Paulo: Editora Ática, 1995. 638 p.

SANTOS JR, José Neiva. **Gestão do conhecimento.** *Gazeta Mercantil, Ceará,* 25 abr. 2001. Disponível em: . Acesso em: 29 maio 2018.

SAYÃO, Luís Fernando. **Modelos Teóricos em Ciência da Informação - abstração e método científico.** *Ci. Inf., Brasília,* v. 30, n. 1, 2001. Disponível em: . Acesso em: 29 maio 2018.

SHEDROFF, N. **Information Interaction Design: a unified field theory of design.** *In: information design.* Cambridge: MIT Press, 1999.

SOUZA, Irineu Manoel. **Gestão das Universidades Federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento,** 2009. Tese (Doutorado



em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SOUZA, Paulo Renato. **Educação, economia e sociedade: um mundo novo e uma nova educação.** In: EBOLI, Marisa ... [et al.]. (Orgs.). Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010, p.15.

STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. **Princípios de Sistemas de Informação: uma abordagem gerencial.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2002.

STOLLENWERK, M. F. **Gestão do Conhecimento, inteligência competitiva e estratégia empresarial: em busca de uma abordagem integrada.** Anais do Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva. Rio de Janeiro, 2001.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial.** São Paulo: Editora, 2005. 344 p.

WALSH, J. P., & Ungson, G. R. (1991). **Organizational Memory.** *Academy of Management Review*, 16(1), 57-91. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1991.4278992>.

YOUNG, R. **Knowledge management: tools and techniques manual.** Asian productivity organization. Tóquio, 2010. Disponível em: <<http://goo.gl/L2B8Md>>. Acesso em: 12 Junho. 2017.

ZACK, M. H. (1999). **Managing codified knowledge.** Sloan Management Review, 40(4), 45-48.

ZANELLA, Liane C. H. **Metodologia da pesquisa.** Florianópolis, SEaD/UFSC, 2006.

**APÊNDICE A – Instrumento de Coleta de Dados**

## Questionário de Pesquisa | Gestão do Conhecimento

\*Required

1- Nome da Empresa Júnior \*

Your answer

---

2- Quantos anos você tem? \*

- De 18 a 19 anos
- De 20 a 21 anos
- De 22 a 23 anos
- Acima de 23 anos

3- Sexo \*

- Masculino
- Feminino

NEXT

Page 1 of 17

Never submit passwords through Google Forms.

## Questionário de Pesquisa | Gestão do Conhecimento

\*Required

4- Fase da graduação? \*

- De 1 a 2 fase
- De 3 a 4 fase
- De 5 a 6 fase
- Acima da 7 fase

5- Há quanto tempo existe a empresa júnior em que você atua?

\*

- De 1 a 5 anos
- De 6 a 10 anos
- De 11 a 15 anos
- De 16 a 20 anos
- De 21 a 25 anos

6- Quantos membros existem na empresa júnior em que você atua? \*

- De 1 a 10 membros
- De 11 a 20 membros
- De 21 a 30 membros
- De 31 a 40 membros

BACK

NEXT

Page 2 of 17

## Questionário de Pesquisa | Gestão do Conhecimento

\*Required

7- Qual foi a quantidade de consultorias realizadas apenas no ano de 2017? \*

- De 1 a 10 consultorias
- De 11 a 20 consultorias
- De 21 a 30 consultorias
- De 31 a 40 consultorias

8- Qual é a quantidade total de consultorias realizadas pela empresa júnior desde a sua fundação até o momento? (não incluir as consultorias que estão em andamento) \*

- De 1 a 100 consultorias
- De 101 a 200 consultorias
- De 201 a 300 consultorias
- De 301 a 400 consultorias

9- Qual é a sua percepção sobre o conhecimento armazenado atualmente na sua empresa júnior? \*

Your answer

BACK

NEXT

Page 3 of 17

Never submit passwords through Google Forms.

## Questionário de Pesquisa | Gestão do Conhecimento

\*Required

10- A empresa possui um Programa efetivo de Gestão do Conhecimento? Caso sim, descreva-o. \*

Your answer

### PROCESSOS ESSENCIAIS

11- Na sua opinião, em que fase de aquisição do conhecimento a sua empresa júnior se encontra? \*

- CONCEITUAL (campo das Idéias)
- PLANEJAMENTO (em fase detalhamento e viabilização operacional)
- EXECUÇÃO (em fase de implementação)
- CONCLUSÃO (em fase de finalização)

12- Na sua opinião, em que fase de retenção do conhecimento a sua empresa júnior se encontra? \*

- CONCEITUAL (campo das Idéias)
- PLANEJAMENTO (em fase detalhamento e viabilização operacional)
- EXECUÇÃO (em fase de implementação)
- CONCLUSÃO (em fase de finalização)

BACK

NEXT

Page 4 of 17

Never submit passwords through Google Forms.

## Questionário de Pesquisa | Gestão do Conhecimento

\*Required

13- Na sua opinião, em que fase de utilização do conhecimento a sua empresa júnior se encontra? \*

- CONCEITUAL (campo das Idéias)
- PLANEJAMENTO (em fase detalhamento e viabilização operacional)
- EXECUÇÃO (em fase de implementação)
- CONCLUSÃO (em fase de finalização)

14- Na sua opinião, em que fase de disseminação do conhecimento (compartilhamento) a sua empresa júnior se encontra? \*

- CONCEITUAL (campo das Idéias)
- PLANEJAMENTO (em fase detalhamento e viabilização operacional)
- EXECUÇÃO (em fase de implementação)
- CONCLUSÃO (em fase de finalização)

15- Existe algum processo dentro da empresa júnior para avaliar se o conhecimento armazenada é de qualidade? (em qual fase se encontra) \*

- CONCEITUAL (campo das Idéias)
- PLANEJAMENTO (em fase detalhamento e viabilização operacional)
- EXECUÇÃO (em fase de implementação)
- CONCLUSÃO (em fase de finalização)

BACK

NEXT

Page 5 of 17



## Questionário de Pesquisa | Gestão do Conhecimento

\*Required

### SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

16- A comunicação interna entre os membros ocorre de forma clara e objetiva entre todas as áreas da empresa? \*

- Sim
- Não
- Parcialmente

17- Os membros da empresa júnior são incentivados a compartilhar o conhecimento entre si? \*

- Sim
- Não
- Parcialmente

18- Existe grande incentivo dos cargos de liderança para documentar o conhecimento existente na empresa? \*

- Sim
- Não
- Parcialmente

BACK

NEXT

Page 6 of 17

Never submit passwords through Google Forms.

## Questionário de Pesquisa | Gestão do Conhecimento

\*Required

19- O conhecimento existente na empresa júnior atualmente é armazenado de forma eficiente e confiável? \*

- Sim
- Não
- Parcialmente

20- Existe acesso, por parte de todos os membros à base de dados e conhecimento da empresa? \*

- Sim
- Não
- Parcialmente

21- Todos os membros da sua empresa júnior sabem onde buscar os dados e informações de que necessitam? \*

- Sim
- Não
- Parcialmente

BACK

NEXT

Page 7 of 17

Never submit passwords through Google Forms.



## Questionário de Pesquisa | Gestão do Conhecimento

\*Required

22- Os membros da sua empresa júnior sugerem fontes novas de conhecimento? \*

- Sim
- Não
- Parcialmente

23- Existem processos eficazes de disseminação do conhecimento (compartilhamento) na sua empresa júnior? \*

- Sim
- Não
- Parcialmente

24- Existe algum tipo de avaliação para determinar quais conhecimentos devem ser armazenados? \*

- Sim
- Não
- Parcialmente

BACK

NEXT

Page 8 of 17

Never submit passwords through Google Forms.

## Questionário de Pesquisa | Gestão do Conhecimento

\*Required

25- Os sistemas de informação existentes na empresa suprem a necessidade da mesma? \*

- Sim
- Não
- Parcialmente

26- A empresa possui um banco de dados contendo as competências dos consultores internos e externos? \*

- Sim
- Não
- Parcialmente

27- Existe frequente capacitação digital dos membros da sua empresa júnior? \*

- Sim
- Não
- Parcialmente

BACK

NEXT

Page 9 of 17

Never submit passwords through Google Forms.

## Questionário de Pesquisa | Gestão do Conhecimento

\*Required

28- As informações mais importantes que estão armazenadas na sua empresa júnior possuem cópias de segurança? \*

- Sim
- Não
- Parcialmente

29- A empresa sabe identificar quais informações necessita gerenciar, adquirir e disseminar? \*

- Sim
- Não
- Parcialmente

30- Com relação aos novos membros da diretoria de projetos, qual é a frequência da utilização dos processos já mapeados? \*

- Nunca
- Pouco
- Razoável/As vezes
- Muito
- Sempre

BACK

NEXT

Page 10 of 17

Never submit passwords through Google Forms.

## Questionário de Pesquisa | Gestão do Conhecimento

\*Required

31- Na sua opinião, um membro da sua diretoria é capaz executar qualquer projeto sem o seu auxílio? \*

- Nunca
- Pouco
- Razoável/As vezes
- Muito
- Sempre

32- Você se sente confiante de liderar um projeto apenas sendo guiado pelo conhecimento já armazenado? Sem o auxílio de um membro mais experiente ou benchmarking? \*

- Nunca
- Pouco
- Razoável/As vezes
- Muito
- Sempre

33- Levando em consideração que em média um membro fica 12 meses na empresa júnior (alta rotatividade), na sua opinião, você acha realmente útil a sua diretoria investir tempo e esforço para armazenar o conhecimento adquirido? \*

- Nunca
- Pouco
- Razoável/As vezes
- Muito
- Sempre

BACK

NEXT

Page 11 of 17

## Questionário de Pesquisa | Gestão do Conhecimento

\*Required

34- Na sua opinião, o conhecimento armazenado na sua empresa júnior é relevante para concluir uma consultoria? \*

- Nunca
- Pouco
- Razoável/As vezes
- Muito
- Sempre

35- Com que frequência você, como diretor de projetos acessa o banco de conhecimento da sua empresa júnior? \*

- Nunca
- Pouco
- Razoável/As vezes
- Muito
- Sempre

36- As informações e o conhecimento armazenados na sua empresa júnior, são acessados e transferidos de forma simples a ponto de permitir sua utilização de forma imediata e continuada sem precisar do auxílio de outro membro? \*

- Nunca
- Pouco
- Razoável/As vezes
- Muito
- Sempre

BACK

NEXT

Page 12 of 17

## Questionário de Pesquisa | Gestão do Conhecimento

\*Required

37- Após a conclusão de cada consultoria, com que frequência o banco de conhecimento é atualizado? \*

- Nunca
- Pouco
- Razoável/As vezes
- Muito
- Sempre

38- Na sua opinião, com que frequência a gestão do conhecimento na sua diretoria é falha? \*

- Nunca
- Pouco
- Razoável/As vezes
- Muito
- Sempre

39- Você acredita, que com sua saída da diretoria de projetos, os membros da sua equipe serão capazes de concluir uma consultoria apenas com auxílio do conhecimento armazenado dentro da empresa júnior? \*

- Nunca
- Pouco
- Razoável/As vezes
- Muito
- Sempre

BACK

NEXT

Page 13 of 17

## Questionário de Pesquisa | Gestão do Conhecimento

\*Required

40- Você acredita que seus membros sabem onde encontrar os conhecimentos que necessitam sem o auxílio de um membro mais experiente? \*

- Nunca
- Pouco
- Razoável/As vezes
- Muito
- Sempre

41- Após concluir uma consultoria, com que frequência a sua diretoria compartilhada o conhecimento adquirido com a empresa? \*

- Nunca
- Pouco
- Razoável/As vezes
- Muito
- Sempre

42- Com que frequência os membros da sua diretoria são incentivados a compartilhar o conhecimento adquirido? \*

- Nunca
- Pouco
- Razoável/As vezes
- Muito
- Sempre

BACK

NEXT

Page 14 of 17

## Questionário de Pesquisa | Gestão do Conhecimento

\*Required

43- Com que frequência as reuniões da diretoria de projetos favorecem o compartilhamento do conhecimento? \*

- Nunca
- Pouco
- Razoável/As vezes
- Muito
- Sempre

44- Quando existe um desligamento ou sucessão de algum membro na sua diretoria, com que frequência realiza-se a cogestão para reter o conhecimento adquirido dentro empresa? \*

- Nunca
- Pouco
- Razoável/As vezes
- Muito
- Sempre

45- Com que frequência a sua empresa júnior realiza ações que visam manter contato com ex-membros? \*

- Nunca
- Pouco
- Razoável/As vezes
- Muito
- Sempre

BACK

NEXT

Page 15 of 17



## Questionário de Pesquisa | Gestão do Conhecimento

\*Required

46- Com que frequência a gestão do conhecimento é contemplada no planejamento estratégico da empresa? \*

- Nunca
- Pouco
- Razoável/As vezes
- Muito
- Sempre

47- Como é mapeado o conhecimento organizacional? Caso não seja mapeado, de que forma a empresa identifica os conhecimentos de que necessita? \*

Your answer

---

48- Quais as formas de transferência do conhecimento utilizadas pela empresa? Qual tem maior utilização? Em quais situações a empresa reconhece a necessidade de transferência de conhecimento? \*

Your answer

BACK

NEXT

 Page 16 of 17

Never submit passwords through Google Forms.

## Questionário de Pesquisa | Gestão do Conhecimento

\*Required

49- Quem é o responsável por armazenar o conhecimento da diretoria? E como o faz? \*

Your answer

---

50- De que forma o conhecimento é compartilhado na sua diretoria? \*

Your answer

---

BACK

SUBMIT

 Page 17 of 17

Never submit passwords through Google Forms.