

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ERICK TUBAMOTO  
THIAGO LEONARDI CHIAREMONTI

**O DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO  
CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA PÚBLICA**

Sorocaba

2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ERICK TUBAMOTO  
THIAGO LEONARDI CHIAREMONTI

**O DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO  
CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA PÚBLICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Federal de São Carlos, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientação: Prof. Dra. Cristina Lourenço Ubeda

Sorocaba  
2024

## FICHA CATALOGRÁFICA

Tubamoto, Erick

O diagnóstico organizacional para implementação da gestão do conhecimento em uma empresa pública / Erick Tubamoto, Thiago Chiaremonti -- 2024.  
50f.

TCC (Graduação) - Universidade Federal de São Carlos, campus Sorocaba, Sorocaba

Orientador (a): Prof<sup>ª</sup> Cristina Lourenço Ubeda

Banca Examinadora: Prof<sup>ª</sup> Maria Cristina Comunian Ferraz

Bibliografia

1. Gestão do Conhecimento. 2. Empresa Pública. 3. Diagnóstico Organizacional. I. Tubamoto, Erick. II. Chiaremonti, Thiago. III. Título.

Ficha catalográfica desenvolvida pela Secretaria Geral de Informática (Sin)

### DADOS FORNECIDOS PELO AUTOR

Bibliotecário responsável: Maria Aparecida de Lourdes Mariano -  
CRB/8 6979

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**ERICK TUBAMOTO, THIAGO LEONARDI CHIAREMONTI**

**O DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO  
CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA PÚBLICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Federal de São Carlos, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração. Avaliado em:

Sorocaba, 26 de Janeiro de 2024.

### **Comissão Julgadora:**

Prof.(a) Dr.(a) Cristina Lourenço Ubeda

DAdm-So - UFSCar

Prof.(a) Dr.(a) Maria Cristina Comunian Ferraz

DAdm-So - UFSCar

Os formulários de avaliação pelos membros da Comissão Julgadora encontram-se arquivados junto à secretaria da Coordenação do Curso de Administração (CCAdm-So).

## **RESUMO**

CHIAREMONTI, T. L. TUBAMOTO, E. O Diagnóstico Organizacional Para Implementação da Gestão do Conhecimento em uma Empresa Pública. 2024. TCC (Graduação em Administração) – Universidade Federal de São Carlos - campus Sorocaba, Sorocaba-SP, 2024.

O diagnóstico organizacional destaca a necessidade crucial da Gestão do Conhecimento nas organizações, ressaltando a falta de sua prática difundida, o que prejudica o progresso empresarial. No contexto atual de rápida evolução tecnológica e competição intensa, reconhece-se o conhecimento como recurso estratégico para impulsionar inovação e vantagem competitiva. Destaca a importância do capital humano e do envolvimento da alta gerência na implementação da Gestão do Conhecimento. No setor público, enfrenta-se desafios como resistência cultural e falta de infraestrutura. O objetivo deste Trabalho de Conclusão de Curso é, a partir de um diagnóstico organizacional, identificar as práticas e ferramentas da Gestão do Conhecimento, e identificar os ganhos estratégicos da organização após o início da implementação da Gestão do Conhecimento implantadas numa organização pública, que iniciou sua implementação da Gestão do Conhecimento em um projeto piloto aplicado num setor operacional, e posteriormente, aplicados a outros doze departamentos da empresa. Para isso, foi adotado um questionário aos analistas e gestores da organização, e suas respectivas visões e opiniões a respeito dos resultados observados após a implementação da Gestão do Conhecimento, permitindo uma análise comparativa de respostas de analistas e gestores, e uma visualização completa dos principais ganhos e gargalos presentes neste projeto.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Empresa Pública, Diagnóstico Organizacional.

## **ABSTRACT**

CHIAREMONTI, T. L. TUBAMOTO, E. Organizational Diagnosis for the Implementation of Knowledge Management in a Public Company. 2024. TCC (Graduação em Administração) – Universidade Federal de São Carlos - campus Sorocaba, Sorocaba-SP, 2024.

The article highlights the crucial need for Knowledge Management in organizations, emphasizing the lack of widespread practice, which hinders business progress. In the current context of the fast technological evolution and intense competition, knowledge is recognized as a strategic resource to drive innovation and competitive advantage. The article underscores the importance of human capital and the involvement of top management in implementing Knowledge Management (NONAKA and TAKEUCHI, 1995). In the public sector, challenges such as cultural resistance and lack of infrastructure are faced. The objective of this Final Course Project is to identify Knowledge Management practices and tools and determine the strategic gains of an organization after the initiation of Knowledge Management implementation in a public organization, based on organizational diagnosis. The implementation began with a pilot project in an operational sector and was subsequently extended to twelve other departments of the company. To achieve this, a questionnaire was administered to the organization's analysts and managers, capturing their respective views and opinions regarding the observed results after the implementation of Knowledge Management. This approach allows for a comparative analysis of responses from analysts and managers, providing a comprehensive view of the main gains and challenges present in this project.

Keywords: Knowledge Management, Public Company, Organizational Diagnosis.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Conhecimento explícito e tácito.....	15
Figura 2. Análise comparativa sobre as percepções da implementação da gestão do conhecimento na empresa pública.....	36

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

GC	Gestão do Conhecimento
ISO	International Organization for Standardization
SBGC	Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento
TI	Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

1. Introdução.....	8
2. Descrição da Situação Atual da Empresa.....	10
3. Fundamentação Teórica.....	13
4. Definição dos Objetivos Geral e Específicos.....	16
5. Coleta dos Dados para Diagnóstico Organizacional.....	17
6. Análise dos Dados Coletados.....	18
7. Propostas de Ajustes e Melhorias para a Organização.....	37
8. Referências.....	48
9. Apêndice A.....	51

## 1. Introdução

Ao observar o processo de evolução da humanidade e o avanço das organizações, percebe-se que a necessidade da Gestão do Conhecimento é uma realidade em nosso cotidiano empresarial. No entanto, a prática da mesma ainda não é tão difundida e adequada para muitas organizações, justamente essa falta de reconhecimento sobre a importância da Gestão do Conhecimento dentro das organizações acabam favorecendo para um atraso em sua evolução no meio empresarial (FIGUEIREDO, 2005).

No atual cenário de negócios, caracterizado pela rápida evolução tecnológica, globalização e competitividade acirrada, a maioria das organizações têm reconhecido cada vez mais a importância do conhecimento como um recurso estratégico (SENGE, 2018). A gestão do conhecimento surge como uma disciplina essencial para capturar, organizar, compartilhar e utilizar o conhecimento de forma eficaz, buscando impulsionar a inovação, a aprendizagem organizacional e a vantagem competitiva.

Baseado nisso, é essencial abordar a Gestão do Conhecimento nas empresas e a importância do capital humano como importante agente da transformação a fim de promover o sucesso em uma organização. Não basta a disponibilização e modernização dos equipamentos dentro da organização para consolidação de produtos ou serviços, é necessário o desenvolvimento mental dos indivíduos, pois é impossível desenvolver os sistemas gerenciais sem priorizar o conhecimento (GUIMARÃES, 2012).

Um dos pilares da implementação da Gestão do Conhecimento é o grande envolvimento da alta gerência da organização e a existência de um ambiente organizacional favorável (ANDRADE, 2019). No setor público, em boa parte dos casos, nos deparamos com organizações muito hierarquizadas, com processos engessados e funcionários que tratam o conhecimento como poder. A quebra dessa estrutura nas organizações públicas é um grande desafio para a implementação de uma governança efetiva de Gestão do Conhecimento e a obtenção de resultados efetivos (BATISTA, 2005).

Este estudo justifica-se diante da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas ter se tornado um tema relevante nos últimos anos, impulsionado pela necessidade de promover a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados à sociedade. Essa abordagem contribui para a transparência e melhoria contínua das organizações públicas, atendendo às demandas da sociedade (MARTINS, 2010).

No entanto, apesar da importância e das expectativas em torno da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas, ainda há desafios a serem superados (AMARAL, 2008). Questões como a resistência cultural, a falta de infraestrutura tecnológica adequada e a necessidade de capacitação dos servidores públicos são aspectos que demandam atenção para a efetiva implementação das práticas de Gestão do Conhecimento (COELHO, 2004).

Dessa forma, percebe-se uma lacuna de pesquisa para aprofundar o entendimento da Gestão do Conhecimento em uma organização pública, analisando seus benefícios, desafios e impactos na melhoria dos serviços prestados à sociedade.

## 2. Descrição da Situação Atual da Empresa

No início de 2016, a empresa em questão decidiu iniciar a implantação da Gestão do Conhecimento, pois com a criação de um Programa de Demissão Voluntária para os funcionários acima de 60 anos, percebeu-se que boa parte do conhecimento adquirido e criado por essas pessoas ao longo de sua carreira na empresa não estava mapeado e registrado. A perda de tal conhecimento traria risco estratégico para a organização, já que sua área de atuação é o desenvolvimento tecnológico.

Inicialmente, foi escolhido um setor operacional com cerca de 70 funcionários para ser o piloto da metodologia, baseada na Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC, 2018).

A empresa montou uma equipe multidisciplinar formada por pessoas que já trabalhavam na empresa para trabalhar exclusivamente no projeto de Gestão do Conhecimento (GC) e contratou uma consultora com experiência na área para orientar, aconselhar e prestar assistência à equipe.

O projeto piloto foi aplicado seguindo as seguintes etapas:

### I - Preparação de Ambiente Favorável

Esta primeira etapa teve a duração de 2 meses e teve os seguintes objetivos:

- Sensibilização referente a importância da GC;
- Integrar a equipe de GC com as lideranças da Organização;
- Identificar os pontos fortes e de melhoria da GC;
- Determinar o grau de utilização da GC na organização;
- Entender o contexto da implantação da GC; e
- Nivelar os conceitos afetos à GC.

### II - Identificação do Negócio

Esta etapa teve a duração de 3 meses e teve os seguintes objetivos:

- Identificar as pessoas/áreas envolvidas nas principais atividades e processos;
- Prover subsídios para desenvolver uma estratégia de GC;
- Prover subsídios para mapeamento de processos;
- Dar visibilidade aos conhecimentos relevantes;
- Identificar riscos relacionados aos processos;

- Identificar macroprocessos; e
- Apoiar na estruturação das atividades desenvolvidas no setor ou empresa.

### III - Alinhamento Estratégico da GC

Esta etapa teve a duração de 1 mês e teve os seguintes objetivos:

- Alinhar as estratégias de GC com as estratégias da empresa;
- Desenvolver a missão, visão, os valores e objetivos estratégicos do setor ou empresa;
- Identificar os fatores críticos de sucesso para a consecução dos objetivos estratégicos;
- Compreender a posição estratégica de cada área dentro da Empresa.

### IV - Risco de Perda do Conhecimento

Esta etapa teve a duração de 2 meses e teve os seguintes objetivos:

- Identificar os conhecimentos críticos da área;
- Identificar as pessoas que detém os conhecimento e pessoas chave;
- Identificar os riscos de perda de conhecimentos críticos e relevantes;
- Dar visibilidade aos conhecimentos disponíveis na área;
- Priorizar os elementos de GC nos processos estratégicos;
- Levantar subsídios para o Plano de Ação e Plano de Sucessão.

### V - Plano de Ação e Plano de Sucessão

Esta etapa teve a duração de 4 meses e teve os seguintes objetivos:

- Estruturar as atividades que apoiam à GC;
- Consolidar todos os levantamentos realizados;
- Implementar ferramentas e práticas de GC;
- Mitigar os riscos detectados;
- Definir o Plano de Sucessão;
- Orientar a atuação da Governança da GC.

### VI - Encerramento e Governança de GC

Esta etapa teve a duração de 1 mês e teve os seguintes objetivos:

- Apresentar a consolidação do trabalho desenvolvido;
- Entregar o relatório final com todo o histórico da implantação;
- Recomendar a Governança de GC local para garantir a continuidade da GC na área;
- Propor indicadores de GC; e

- Contribuir no direcionamento de soluções de TI.

O projeto piloto teve sua conclusão em 2017, validando a metodologia e indicando melhorias para a forma de aplicação. Coube à equipe do setor assumir a continuidade da GC, tendo acompanhamento periódico da equipe implementou o projeto.

Foi criada no final de 2017 a Gerência de Gestão do Conhecimento, com a equipe que participou do projeto piloto e novos membros. Essa gerência ficou responsável pela implantação da GC em todas as áreas da empresa.

Desde então, outros doze departamentos tiveram o início da aplicação da Gestão do Conhecimento, sendo que nove já atingiram a etapa de Governança de GC, um está com 77% concluído, um está com 50% e um está com 33%.

### 3. Fundamentação Teórica

A gestão do conhecimento é um campo multidisciplinar que busca otimizar o conhecimento disponível em uma organização, promovendo sua criação, compartilhamento, armazenamento, disseminação e aplicação estratégica para obter uma vantagem competitiva sustentável (DAVENPORT, 1998). No contexto da era da informação, onde a quantidade de dados e informações disponíveis é vasta e em rápida expansão, a gestão eficiente do conhecimento torna-se um fator crítico para a competitividade e sobrevivência das organizações.

A gestão do conhecimento deve ser vista como um processo dinâmico, que envolve a interação constante entre indivíduos, tecnologias e contextos organizacionais, permitindo a transformação do conhecimento em valor tangível para a organização. A gestão do conhecimento transcende a mera gestão da informação, abrangendo ações estratégicas e sistêmicas para promover a aprendizagem contínua e a inovação. Ela engloba o saber tácito, aquilo que os colaboradores adquirem através da experiência e das interações sociais, assim como o conhecimento explícito, formalizado em manuais, documentos e bancos de dados. (FIGUEIREDO *et al.*, 2001)

Segundo a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (2018), três movimentos deram origem a GC como conhecemos hoje:

- Karl Wiig (EUA): Movimento da Informação e Inteligência Artificial;
- Karl Sveiby (Europa): Movimento da estratégia baseada em conhecimento;
- Ikujiro Nonaka (Japão): Movimento da Criação do Conhecimento.

#### 3.1 O Conhecimento

O conhecimento é uma área rica e complexa, estudada por diversas disciplinas, como a epistemologia, a filosofia da ciência, a psicologia cognitiva e a gestão do conhecimento; sendo uma combinação de dados, informação, experiência, intuição e reflexão, que se torna aplicável na solução de problemas ou na tomada de decisões. (NONAKA e TAKEUCHI, 1995).

Um conceito relevante na área do conhecimento é o “espiral do conhecimento” de Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (NONAKA e TAKEUCHI, 1995), propondo que o conhecimento seja criado, ampliado e disseminado por meio de um processo dinâmico em forma de espiral dentro de uma organização, com uma ligação de dois tipos de informações, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

- Conhecimento tácito: conhecimento pessoal, subjetivo e difícil de ser definido em palavras. Inclui experiências, habilidades e intuições individuais que são adquiridos ao longo da vida e moldam a maneira como percebemos e interagimos com o mundo;
- Conhecimento explícito: conhecimento formalizado e facilmente comunicável, como documentos, manuais e relatórios. Esse tipo de conhecimento pode ser transmitido de maneira estruturada e compartilhado de forma direta.

E para a flutuação do conhecimento entre os níveis tácito e explícito, temos a presença de quatro modelos de conversão do conhecimento: socialização (interações sociais), externalização (expressão de ideias e experiência pessoal), combinação (reunião de diferentes fontes de conhecimento) e internalização (aprendizado individual); que em conjunto, destacam a importância da reflexão, interação social e experiência prática para a disseminação do conhecimento, ou seja, a importância de não valorizar apenas o conhecimento explícito (formalizado), mas como o conhecimento tácito também (NONAKA e TAKEUCHI, 1995).

Figura 1 - Conhecimento explícito e tácito

		Conhecimento Explícito	Conhecimento Tácito
Saber	Que	Ex.: Teorias, Conceitos	Ex.: Compreensão, Julgamento
	Como	Ex.: Métodos, procedimentos	Ex.: Capacidade, Habilidades

  

		Conhecimento Explícito	Conhecimento Tácito
Saber	Objetivo	Ex.: Fatos, Observações verdadeiras	Ex.: Intuição, Entendimento dos Fatos
	Subjetivo	Ex.: Opiniões articuladas, Crenças	Ex.: Suposições ocultas, Cosmovisões

Fonte: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC, 2018)

### 3.2 Modelos de Gestão do Conhecimento

Segundo a SBGC (2018) existem modelos conceituais que podem orientar a implementação da gestão do conhecimento:

- Modelo de Referência SBGC: A Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento desenvolveu em 2013 seu próprio modelo de implementação de GC, que se baseou nos

modelos já reconhecidos internacionalmente e na experiência prática de seus membros com empresas privadas e públicas no Brasil. O modelo divide o negócio da empresa em três dimensões: dimensão do negócio, dimensão da gestão do conhecimento e dimensão do ambiente facilitador.

- B. Modelo SECI de Nonaka e Takeuchi: Este modelo descreve a conversão do conhecimento em quatro modos: Socialização (conhecimento tácito para tácito), Externalização (tácito para explícito), Combinação (explícito para explícito) e Internalização (explícito para tácito). A criação de conhecimento ocorre através desses ciclos interconectados.
  
- C. Modelo DIKW (Dados, Informação, Conhecimento, Sabedoria): Esse modelo descreve a evolução do conhecimento, partindo de dados brutos até a sabedoria derivada da aplicação do conhecimento em contexto. Ele enfatiza a importância da transformação dos dados em informação e, posteriormente, em conhecimento, para a tomada de decisão informada.

O diagnóstico deste trabalho se baseará no Modelo de Referência SBGC de implementação da Gestão do Conhecimento, pois a empresa a ser analisada é membro da SBGC e segue seu modelo.

#### **4. Definição dos Objetivos Geral e Específicos**

Destaca-se como objetivo principal do presente estudo o diagnóstico organizacional sobre a implementação da Gestão do Conhecimento em uma organização pública.

Os objetivos específicos desdobram-se em:

- I. Identificar as práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento implantadas na organização pública federal pesquisada;
- II. Identificar os ganhos estratégicos da organização após o início da implementação da Gestão do Conhecimento.

## **5. Coleta dos Dados para Diagnóstico Organizacional**

A coleta dos dados foi realizada no período de 15 de Dezembro de 2023 à 10 de Janeiro de 2023, a partir de uma análise integrada complementar entre analistas e gestores dentro de uma empresa pública.

Um questionário foi aplicado aos membros da equipe, com 10 questões, relacionadas às práticas e aos resultados obtidos no cotidiano profissional após a implementação da Gestão do Conhecimento dentro do âmbito organizacional, foi aplicado aos membros da equipe.

Dentro do círculo dos analistas, o levantamento realizado teve um alcance de 130 pessoas dentro da empresa, durante um período de duas semanas, sucedendo num total de 16 pessoas respondendo o questionário com três possibilidade de respostas para cada tópico: sim, caso a prática tenha ocorrido de forma concludente; em partes, caso a prática de tenha ocorrido de forma parcial; e não, caso a prática não tenha ocorrido de tal forma.

Após a reunião de todas as respostas obtidas com o questionário realizado aos analistas, foi elaborado uma tabela para visualização dos resultados obtidos acerca de cada questão e a respectiva resposta da maioria dos participantes.

Já dentro do círculo dos gestores, o levantamento realizado tinha um potencial de atingir de 5 a 8 gestores, durante um período de duas semanas, sucedendo em apenas um gestor aceitando participar. Foi conduzido uma entrevista com o gestor, baseando-se no mesmo questionário destinado aos analistas, no entanto, as respostas deveriam ser todas justificadas, para uma melhor abrangência das respostas, e assim, obter uma visão e compreensão mais completa dos impactos positivos e negativos da Gestão do Conhecimento dentro da organização.

## 6. Análise dos Dados Coletados

Para analisar os dados coletados, adotamos uma abordagem qualitativa, fundamentada em técnicas estabelecidas por Merriam (2009) e Miles & Huberman (2004). Nossa análise foi conduzida de maneira sistemática e reflexiva, seguindo as seguintes etapas:

1. **Codificação e Categorização:** Os dados foram examinados e codificados, identificando padrões, temas e conceitos relevantes.
2. **Identificação de Padrões e Tendências:** Após a codificação, os dados foram analisados em busca de padrões e tendências significativas. Essa análise nos permitiu compreender as relações e conexões subjacentes nos dados coletados.
3. **Interpretação e Discussão:** Com base nos padrões identificados, procedemos com a interpretação dos dados, buscando compreender seu significado mais amplo e sua relevância para nossa pesquisa. Esta etapa envolveu uma análise crítica e reflexiva dos resultados, contextualizando-os dentro do arcabouço teórico e conceitual.

A seguir será apresentada a análise qualitativa realizada sobre os dados coletados durante a pesquisa. Os resultados desta análise são apresentados de maneira objetiva, destacando as principais temáticas identificadas e as relações entre os dados.

### 6.1. Geração de Valor e Redução de Erros

**Pergunta apresentada: Com direcionamento da Gestão do Conhecimento, isso possibilitou aos membros da empresa estarem cada vez mais capazes de gerar valor à empresa e obter conhecimento mais abrangente, o que por sua vez reduziu a reincidência de erros nas atividades e processos cotidianos?**

A análise qualitativa dos resultados dessa pergunta revela uma tendência positiva, indicando que a implementação do direcionamento da Gestão do Conhecimento tem tido um impacto favorável na capacidade dos membros da empresa de gerar valor e adquirir conhecimento abrangente. No entanto, é importante observar as nuances apresentadas nas respostas.

#### I. Respostas Positivas (68,8%):

- A. Os membros da empresa que responderam "sim" indicam que percebem um benefício claro na implementação da Gestão do Conhecimento.

- B. Possíveis razões para respostas positivas podem incluir melhorias na eficiência, inovação e tomada de decisões informadas.

## **II. Respostas Negativas (25%):**

- A. A parcela significativa que respondeu "não" pode indicar que há desafios ou insatisfações percebidos na implementação da Gestão do Conhecimento.
- B. Pode ser útil investigar as razões por trás dessas respostas, como possíveis falhas na execução do programa, falta de envolvimento dos membros ou resistência à mudança.

## **III. Respostas "Em Partes" (6,2%):**

- A. Um dos respondentes comentou: “A GC mapeou pendências. A resolução das pendências exige mais tempo e investimento”.
- B. Outro membro respondeu: “Pode ser interessante entender melhor quais aspectos da Gestão do Conhecimento são percebidos como eficazes e quais precisam ser aprimorados”.

### **Resposta do Gestor de GC:**

*“Certamente, o direcionamento eficaz da Gestão do Conhecimento tem sido um componente crucial para fortalecer as capacidades dos membros da nossa empresa e gerar valor significativo para a organização como um todo. Ao priorizar a Gestão do Conhecimento, buscamos promover um ambiente em que a aprendizagem contínua e o compartilhamento de informações sejam incentivados e integrados às práticas cotidianas. Ao investir na ampliação do conhecimento abrangente de nossos colaboradores, observamos uma redução notável na reincidência de erros em suas atividades e processos diários. Isso se deve, em grande parte, à capacidade aprimorada dos membros da equipe de acessar e aplicar conhecimentos relevantes, bem como à promoção de boas práticas e lições aprendidas.”*

## 6.2. Acesso à Informação e ao Conhecimento

**Pergunta apresentada: Houve um fomento a utilização dos sistemas da empresa para a proteção de documentos, com isso foi obtido uma maior confiabilidade dos dados inseridos e disponibilizados?**

A análise qualitativa dos resultados da pergunta indica uma distribuição variada nas respostas, com uma metade de percepções positivas e aproximadamente 1/3 negativas.

### **I. Respostas Positivas (50%):**

- A. Metade dos respondentes percebeu um fomento na utilização dos sistemas da empresa para a proteção de documentos. Isso sugere que uma parcela significativa dos membros reconhece uma melhoria na confiabilidade dos dados.
- B. Possíveis razões para respostas positivas podem incluir melhorias na segurança da informação, facilitando o acesso controlado aos documentos e reduzindo riscos de perda ou manipulação indevida de dados.

### **II. Respostas Negativas (31,3%):**

- A. 31,3% dos respondentes indicaram que não houve uma maior confiabilidade dos dados com o fomento à utilização dos sistemas.
- B. Pode ser crucial investigar as razões por trás dessas respostas negativas. Questões relacionadas à eficácia do sistema, resistência à adoção por parte dos usuários ou problemas técnicos podem estar influenciando essa percepção.

### **III. Respostas "Em Partes" (18,8%):**

- A. Aqueles que responderam "em partes" sugerem uma visão mais equilibrada ou nuances na experiência do projeto de Gestão do Conhecimento.
- B. Algumas pessoas complementam dizendo que faltam recursos para a otimização da proteção.
- C. Pode ser útil explorar mais a fundo quais aspectos específicos foram percebidos como bem-sucedidos e quais precisam de melhorias.

### **Resposta do Gestor de GC:**

*“Sim, o fomento à utilização dos sistemas da empresa para a proteção de documentos desempenhou um papel crucial na promoção da confiabilidade dos dados inseridos e disponibilizados. O sigilo da informação é um ponto crucial do tipo de projeto que desenvolvemos aqui. Ao direcionarmos nossos esforços para melhorar o acesso à informação e ao conhecimento, reconhecemos a importância de implementar medidas robustas de segurança nos sistemas utilizados para armazenar e compartilhar documentos. A ênfase na proteção de documentos não apenas fortaleceu a integridade dos dados, mas também contribuiu para a confidencialidade e disponibilidade adequada das informações. A implementação de políticas e práticas de segurança da informação assegurou que apenas usuários autorizados tenham acesso aos documentos relevantes, protegendo assim informações sensíveis e estratégicas.”*

### **6.3. Plano de Sucessão**

**Pergunta apresentada: Foi possível identificar quais conhecimentos estavam em risco, o que por sua vez possibilitou a aplicação de ações práticas para transferência do conhecimento entre o profissional que será sucedido e seu sucessor?**

A análise qualitativa dos resultados da pergunta revela uma resposta predominantemente positiva, com uma parcela significativa indicando que houve, em partes, a identificação de conhecimentos em risco e a aplicação de ações práticas para transferência de conhecimento.

#### **I. Respostas "Em Partes" (56,3%):**

- A. A maioria dos respondentes (56,3%) expressou que o projeto conseguiu, em partes, identificar conhecimentos em risco e implementar ações práticas para transferência de conhecimento.
- B. Muitos comentaram sobre a dificuldade de contratações via concurso público e a falta de política definida de sucessão dentro da empresa. Houve comentários também sobre a indefinição de quando haverá a sucessão, e, quando ocorre, se dá de forma conturbada.
- C. Essa resposta sugere que o projeto pode ter sido bem-sucedido em algumas áreas, mas pode haver desafios ou limitações em outras. É crucial investigar mais a fundo para entender os aspectos específicos que foram eficazes e aqueles que precisam de melhorias.

## II. Respostas Positivas (37,5%):

- A. Uma parcela significativa respondeu afirmativamente, indicando que, para eles, o projeto permitiu a identificação efetiva de conhecimentos em risco e a implementação de ações práticas para a transferência de conhecimento.
- B. É importante entender quais práticas específicas foram bem-sucedidas e se há lições que podem ser extrapoladas para outras áreas ou projetos.

## III. Respostas Negativas (6,2%):

- A. Embora uma minoria, 6,2% dos respondentes indicaram que não foi possível identificar conhecimentos em risco ou aplicar ações práticas para a transferência de conhecimento.
- B. Essas respostas destacam áreas potenciais de preocupação que precisam ser investigadas para compreender as razões por trás da falta de sucesso.**

### Resposta do Gestor de GC:

*“Sim, foi possível identificar os conhecimentos críticos em risco por meio de uma análise cuidadosa e sistemática dos perfis de competências e responsabilidades dos profissionais que estavam prestes a ser sucedidos. A Gestão do Conhecimento desempenhou um papel fundamental nesse processo, proporcionando as ferramentas necessárias para mapear e avaliar o conhecimento específico detido por esses profissionais. Ao adotar uma abordagem proativa, implementamos estratégias de identificação de lacunas de conhecimento, realizando entrevistas, workshops e avaliações para entender os conhecimentos críticos que poderiam estar em risco durante a transição. Isso nos permitiu desenvolver um inventário claro dos conhecimentos que precisavam ser transferidos para garantir a continuidade operacional e a eficiência. Com base nessa análise, implementamos ações práticas para a transferência efetiva do conhecimento entre os profissionais que estavam deixando suas funções e seus sucessores. Isso envolveu a criação de programas de mentoria, a documentação detalhada de processos e procedimentos, a realização de treinamentos especializados e a promoção de fóruns de compartilhamento de conhecimento.”*

#### 6.4. Mitigação de Perda do Conhecimento

**Pergunta apresentada: A Gestão do Conhecimento permitiu a diminuição ou mitigação da perda do conhecimento durante processos ou projetos dentro da organização?**

A análise qualitativa dos resultados da pergunta indica uma tendência positiva, com uma maioria expressiva indicando que a gestão do conhecimento contribuiu para a diminuição ou mitigação da perda de conhecimento durante processos ou projetos dentro da organização. Vamos explorar cada categoria:

##### **I. Respostas Positivas (68,8%):**

- A. A maioria dos respondentes (68,8%) afirmou que a Gestão do Conhecimento contribuiu para a diminuição ou mitigação da perda de conhecimento durante processos ou projetos.
- B. Isso sugere que, para uma parcela significativa da organização, a implementação da Gestão do Conhecimento tem sido eficaz na preservação e transferência de conhecimento, resultando em benefícios tangíveis durante as atividades diárias.

##### **II. Respostas "Em Partes" (25%):**

- A. Um quarto dos respondentes indicou que a eficácia da Gestão do Conhecimento é percebida de maneira parcial na diminuição ou mitigação da perda de conhecimento.
- B. Foi comentado que o projeto, apesar do mapeamento do conhecimento, ainda precisa de aplicação prática.
- C. É importante investigar as razões por trás dessa resposta para entender os aspectos específicos em que o projeto pode ter sido mais ou menos eficaz.

##### **III. Respostas Negativas (6,3%):**

- A. Uma minoria (6,3%) respondeu negativamente, indicando que a Gestão do Conhecimento não contribuiu para diminuir ou mitigar a perda de conhecimento.
- B. Essas respostas sugerem áreas de preocupação que precisam ser avaliadas para identificar eventuais falhas no projeto ou barreiras à eficácia da gestão do conhecimento.

Em resumo, a maioria dos respondentes percebeu benefícios significativos na Gestão do Conhecimento em relação à diminuição ou mitigação da perda de conhecimento. As respostas "em partes" e negativas destacam a importância de uma análise mais detalhada para aprimorar o projeto e abordar eventuais desafios específicos.

#### **Resposta do Gestor de GC:**

*“Sim, a Gestão do Conhecimento desempenhou um papel significativo na diminuição e mitigação da perda de conhecimento durante processos e projetos dentro da organização. Implementamos estratégias eficazes para capturar, organizar e compartilhar o conhecimento crítico gerado durante atividades cotidianas e projetos específicos. Ao utilizar práticas de Gestão do Conhecimento, conseguimos criar repositórios centralizados de informações, documentando lições aprendidas, melhores práticas, e conhecimentos tácitos relevantes. Isso não apenas facilitou o acesso rápido a informações valiosas, mas também reduziu a dependência excessiva de conhecimento retido por indivíduos específicos. A promoção de uma cultura de compartilhamento de conhecimento incentivou os colaboradores a contribuir ativamente com suas experiências e insights, criando um ambiente em que o aprendizado contínuo é valorizado. Além disso, a implementação de ferramentas colaborativas e plataformas de comunicação interna facilitou a troca rápida de informações entre as equipes, independentemente da localização geográfica. Durante projetos específicos, a Gestão do Conhecimento foi aplicada para identificar especialistas-chave, documentar processos críticos e promover a transferência de conhecimento entre os membros da equipe. Isso não apenas aumentou a eficiência operacional, mas também reduziu os riscos associados à dependência excessiva de conhecimento em um único ponto de falha.”*

#### **6.5. Sustentabilidade a Longo Prazo**

**Pergunta apresentada: A gestão do conhecimento não é um projeto único; é um esforço contínuo. Não existem profissionais nos setores que se dediquem à GC (Gestão do Conhecimento) como atividade prioritária, então a GC acaba sendo uma atividade que fica relegada a quando se sobra tempo. Ao aplicar a GC dentro da organização como uma filosofia, acaba fortalecendo a manutenção a longo prazo?**

A análise qualitativa dos resultados da pergunta sobre a aplicação da Gestão do Conhecimento como uma filosofia revela uma resposta unânime e positiva, com 100% dos

respondentes concordando que ao aplicar a GC como uma filosofia, fortalece a manutenção a longo prazo. Vamos explorar essa resposta unânime:

### **I. Consistência nas Respostas (100%):**

- A. A unanimidade na resposta "sim" sugere um consenso claro entre os participantes de que a aplicação da GC como uma filosofia é percebida como benéfica para a manutenção a longo prazo.
- B. A homogeneidade nas respostas indica que os respondentes reconhecem a importância de integrar a GC de forma contínua e filosófica, em oposição a tratá-la como um projeto único.

### **II. Percepção da Continuidade e Prioridade:**

- A. A afirmação de que não existem profissionais dedicados à GC como atividade prioritária ressalta a realidade de que a GC muitas vezes compete por tempo e recursos em organizações.
- B. A percepção de que a GC como uma filosofia fortalece a manutenção a longo prazo sugere que a integração contínua da GC na mentalidade organizacional pode superar os desafios relacionados à falta de profissionais dedicados.

### **III. Possíveis Implicações:**

- A. A unanimidade sugere um alto grau de consenso e alinhamento em relação à visão estratégica da GC como filosofia.
- B. Identificar áreas específicas onde a filosofia da GC pode ser reforçada ou expandida para obter benefícios ainda maiores.

Em resumo, a resposta unânime sugere um entendimento coletivo sobre a importância da GC como uma filosofia para fortalecer a manutenção a longo prazo, indicando um comprometimento geral com a integração contínua do conhecimento na cultura organizacional.

### **Resposta do Gestor de GC:**

*“Completamente concordo com a afirmação de que a Gestão do Conhecimento não é um projeto único, mas sim um esforço contínuo que requer um comprometimento sustentado ao longo do tempo. Reconheço que a ausência de profissionais dedicados exclusivamente à GC*

*pode resultar na priorização inadequada, muitas vezes relegando a atividade a um segundo plano. No entanto, ao adotar a Gestão do Conhecimento como uma filosofia integrada à cultura organizacional, conseguimos minimizar essa limitação. Ao invés de considerar a GC como uma tarefa adicional, tentamos integrá-la às práticas diárias, incorporando-a aos processos, rotinas e comportamentos dos colaboradores. Isso cria uma mentalidade em que o compartilhamento de conhecimento e a aprendizagem contínua são valores fundamentais. Ao fazer da GC uma parte intrínseca do modo como conduzimos nossas atividades, fortalecemos a manutenção a longo prazo do conhecimento organizacional. Estamos comprometidos em criar uma cultura em que todos os membros da equipe reconheçam a importância de contribuir, acessar e utilizar o conhecimento de maneira eficaz para atingir os objetivos organizacionais. Além disso, promovemos a inclusão de práticas de GC em treinamentos, estabelecemos canais de comunicação dedicados para compartilhamento de insights e incentivamos a documentação contínua de boas práticas e lições aprendidas. Dessa forma, garantimos que a Gestão do Conhecimento não seja uma atividade ocasional, mas sim uma parte essencial da maneira como operamos.”*

## **6.6. Resistência à Mudança**

**Pergunta apresentada: As pessoas geralmente resistem a mudanças em suas rotinas de trabalho e processos estabelecidos. A introdução de novas práticas de gestão do conhecimento é percebida como ameaçadora ou como uma carga adicional de trabalho?**

A análise qualitativa dos resultados da pergunta sobre a percepção das pessoas em relação à introdução de novas práticas de Gestão do Conhecimento (GC) revela uma variedade de respostas que indicam a presença de diferentes perspectivas e sentimentos em relação à mudança.

### **I. Respostas "Sim" (50%):**

- A. Metade dos respondentes percebe a introdução de novas práticas de GC como ameaçadora ou uma carga adicional de trabalho.
- B. Essas respostas indicam uma resistência significativa à mudança, possivelmente devido a preocupações com a interrupção das rotinas de trabalho estabelecidas ou com a percepção de que as novas práticas podem demandar esforço adicional não necessariamente atrelado a recompensa adicional.

## II. Respostas "Não" (25%):

- A. Um quarto dos respondentes não percebe a introdução de novas práticas de GC como ameaçadora ou como uma carga adicional de trabalho.
- B. Essas respostas sugerem uma aceitação ou uma visão mais positiva em relação às mudanças, indicando que uma parte da organização está aberta a adotar novas práticas de GC sem percebê-las como problemáticas.

## III. Respostas "Em Partes" (25%):

- A. Outra parcela de um quarto dos respondentes respondeu de forma intermediária, indicando que a percepção é parcialmente positiva e parcialmente negativa em relação à introdução de novas práticas de GC.
- B. Essas respostas podem refletir uma complexidade nas atitudes dos membros da organização, com reconhecimento de benefícios, mas também de desafios associados à mudança.

## IV. Possíveis razões para a resistência:

- A. A resistência pode ser influenciada por fatores como falta de compreensão sobre os benefícios da GC, temores relacionados à perda de controle ou desconforto com o desconhecido.
- B. Pode haver a necessidade de uma comunicação mais eficaz para esclarecer as vantagens e mitigar preocupações.**

Em resumo, a análise qualitativa sugere uma diversidade de perspectivas em relação à introdução de novas práticas de GC, com resistência, aceitação e ambivalência coexistindo na organização. Abordar as preocupações específicas e envolver ativamente os membros da equipe pode ser crucial para garantir uma transição bem-sucedida para as novas práticas de Gestão do Conhecimento.

### Resposta do Gestor de GC:

*“Reconheço plenamente que a introdução de novas práticas de Gestão do Conhecimento pode ser percebida como uma mudança significativa nas rotinas de trabalho estabelecidas, e*

*que as pessoas podem resistir a alterações em seus processos habituais. Esta resistência muitas vezes surge de preocupações legítimas, como o medo da sobrecarga de trabalho adicional ou a incerteza sobre como as mudanças impactarão suas responsabilidades diárias. Como gestor de GC, entendo a importância de abordar essas preocupações de maneira proativa e colaborativa. Ao comunicar a implementação de novas práticas de Gestão do Conhecimento, destaco os benefícios tangíveis que essas mudanças podem trazer para o desempenho individual e organizacional. Enfatizo como a Gestão do Conhecimento pode simplificar tarefas, melhorar a eficiência, reduzir a probabilidade de erros e promover um ambiente de trabalho mais colaborativo. Implementar uma abordagem gradual, com fases piloto ou períodos de transição cuidadosamente gerenciados, também ajuda a minimizar o impacto nas rotinas de trabalho existentes. Proporcionar treinamento adequado e recursos de suporte durante a transição é essencial para garantir que os colaboradores se sintam capacitados e confortáveis com as mudanças.”*

## **6.7. Cultura Organizacional**

**Pergunta apresentada: Diversas vezes as decisões precisam passar por várias camadas de aprovação, o que atrasa a implementação dos projetos e suas ações. A partilha de conhecimento favorece a uma organização menos hierarquizada e menos burocrática?**

A análise qualitativa dos resultados da pergunta sobre a relação entre a partilha de conhecimento e a redução da hierarquia e burocracia indica um consenso absoluto entre os respondentes, com 100% concordando que a partilha de conhecimento favorece a uma organização menos hierarquizada e menos burocrática.

### **I. Unanimidade nas respostas (100%):**

- A. A resposta unânime "sim" sugere que todos os participantes concordam que a partilha de conhecimento tem o potencial de favorecer uma organização menos hierarquizada e burocrática.
- B. Esse alto grau de consenso indica uma visão compartilhada de que a promoção da partilha de conhecimento pode ser uma estratégia eficaz para transformar a dinâmica organizacional.

## **II. Percepção da redução de ramadas de aprovação:**

- A. A menção de que as decisões precisam passar por várias camadas de aprovação, sugerindo uma estrutura hierárquica e processos burocráticos, pode ser uma das razões para a forte concordância.
- B. A partilha de conhecimento é vista como uma solução para reduzir a necessidade de aprovações em várias camadas e, assim, acelerar a implementação de projetos e ações.

## **III. Associando partilha de conhecimento a uma cultura menos hierárquica:**

- A. A conexão entre a partilha de conhecimento e uma organização menos hierarquizada implica que os respondentes veem a disseminação de informações como um meio de empoderar membros da equipe em todos os níveis, reduzindo a dependência de estruturas rígidas.

## **IV. Possíveis Benefícios Percebidos:**

- A. Acreditando que a partilha de conhecimento pode reduzir a hierarquia e a burocracia, os respondentes podem associar isso a benefícios como tomada de decisões mais rápida, maior agilidade organizacional e melhoria na implementação de projetos.

## **V. Desafios a Considerar:**

- A. Apesar da visão positiva, é importante considerar os desafios práticos e culturais na implementação efetiva da partilha de conhecimento. A resistência à mudança e a necessidade de criar uma cultura aberta são fatores críticos a serem abordados.

Em resumo, a resposta unânime sugere um entendimento coletivo de que a partilha de conhecimento desempenha um papel crucial na transformação da organização em uma estrutura menos hierárquica e burocrática.

## **Resposta do Gestor de GC:**

*“Sim, a partilha de conhecimento desempenha um papel fundamental na promoção de uma organização menos hierarquizada e burocrática. Ao facilitar o fluxo contínuo de*

*informações e experiências entre os membros da equipe, a gestão do conhecimento contribui para a tomada de decisões mais ágil e eficiente. Quando o conhecimento é compartilhado de maneira eficaz, as equipes têm acesso a insights valiosos de maneira mais rápida, reduzindo a dependência de aprovações em múltiplas camadas hierárquicas. A criação de um ambiente que valoriza o compartilhamento de conhecimento incentiva a autonomia e a tomada de decisões mais descentralizadas. Além disso, ao documentar e compartilhar boas práticas, lições aprendidas e informações relevantes, a organização se beneficia de uma base de conhecimento coletiva. Isso permite que os colaboradores encontrem as informações de que precisam sem recorrer a uma cadeia burocrática extensa, acelerando o processo de implementação de projetos e ações.”*

## **6.8. Desmotivação dos Funcionários**

**Pergunta apresentada: Muitos funcionários não compreendem a importância da Gestão do Conhecimento para a empresa e acreditam que se trata apenas de um projeto para “gerar papel e indicadores”?**

A análise qualitativa dos resultados da pergunta sobre a compreensão da importância da Gestão do Conhecimento (GC) pelos funcionários indica uma variedade de perspectivas, com uma parcela significativa percebendo a GC como um projeto centrado em "gerar papel e indicadores".

### **I. Respostas "Sim" (68,8%):**

- A. A maioria dos respondentes (68,8%) concordou que muitos funcionários não compreendem a importância da GC e acreditam que se trata apenas de um projeto para "gerar papel e indicadores".
- B. Essas respostas sugerem uma lacuna na percepção e compreensão dos benefícios reais da GC por uma parcela significativa dos colaboradores.

### **II. Respostas "Em Partes" (25%):**

- A. Um quarto dos respondentes indicou que a compreensão dos funcionários é parcial, o que sugere que alguns compreendem a importância da GC, enquanto outros podem ver a iniciativa de maneira mais cética.

- B. Essas respostas indicam uma complexidade nas atitudes dos funcionários, com uma mistura de compreensão e ceticismo. Houve quem considerou que mesmo apenas a geração de papel pode ser útil.

### **III. Respostas "Não" (6,3%):**

- A. Uma minoria (6,3%) respondeu que os funcionários não veem a GC apenas como um projeto para "gerar papel e indicadores".
- B. Essas respostas sugerem que uma parte minoritária dos colaboradores pode ter uma compreensão mais clara da importância estratégica da GC.

### **IV. Possíveis Razões para a Percepção Negativa:**

- A. A percepção de que a GC é vista como um projeto burocrático pode estar relacionada à falta de comunicação eficaz sobre os benefícios tangíveis para os funcionários e para a organização como um todo.
- B. Pode haver resistência à mudança ou falta de conscientização sobre como a GC pode impactar positivamente o trabalho diário.

Em resumo, a análise qualitativa destaca uma necessidade de abordar a percepção negativa dos funcionários em relação à Gestão do Conhecimento. Isso pode ser alcançado por meio de estratégias de comunicação mais eficazes, programas de treinamento e envolvimento ativo dos funcionários no processo de implementação da GC.

### **Resposta do Gestor de GC:**

*“Sim, reconheço que muitos funcionários podem ter essa percepção equivocada de que a Gestão do Conhecimento é apenas um projeto para "gerar papel e indicadores". No entanto, é crucial esclarecer que a Gestão do Conhecimento vai muito além dessas interpretações superficiais. Entendo a importância de comunicar de maneira clara e transparente como a Gestão do Conhecimento impacta positivamente o ambiente de trabalho e os resultados da empresa. Estamos comprometidos em desenvolver iniciativas educacionais que demonstrem o valor real da Gestão do Conhecimento e como ela contribui para o sucesso a longo prazo de nossa organização.”*

### **6.9. Medo de Compartilhar Informações**

**Pergunta apresentada: Acredita-se que compartilhar ou registrar o seu conhecimento tácito aos demais funcionários, os tornarão dispensáveis ou diminuirão sua importância dentro da empresa?**

A análise qualitativa dos resultados da pergunta sobre a crença de que compartilhar ou registrar o conhecimento tácito pode tornar os funcionários dispensáveis ou diminuir sua importância dentro da empresa revela uma variedade de perspectivas.

#### **I. Respostas "Sim" (50%):**

- A. Metade dos respondentes acredita que existe o receio de que compartilhar ou registrar o conhecimento tácito pode tornar os funcionários dispensáveis ou diminuir sua importância.
- B. Essa resposta sugere uma preocupação significativa sobre o impacto potencial do compartilhamento de conhecimento na segurança do emprego ou na percepção de valor individual.

#### **II. Respostas "Em Partes" (31,3%):**

- A. Uma parcela considerável (31,3%) respondeu de forma intermediária, indicando que há uma percepção parcial de que o compartilhamento de conhecimento pode influenciar a importância do funcionário.

- B. Essas respostas podem refletir uma complexidade nas atitudes, reconhecendo alguns benefícios do compartilhamento, mas mantendo algumas preocupações.

### **III. Respostas "Não" (18,8%):**

- A. Uma minoria (18,8%) não acredita que compartilhar o conhecimento tácito resultará em tornar os funcionários dispensáveis ou diminuir sua importância.
- B. Essas respostas indicam que existe uma parte da organização que percebe o compartilhamento de conhecimento como uma prática positiva que não afeta negativamente a importância individual.

### **IV. Possíveis Causas da Percepção Negativa:**

- A. O receio de se tornar dispensável pode estar relacionado ao temor da substituição por automação ou outros colegas mais atualizados.
- B. Pode haver uma falta de clareza sobre como o conhecimento compartilhado pode ser usado para alavancar carreiras e aumentar a importância dos funcionários.

Em resumo, a análise qualitativa destaca uma preocupação substancial em relação ao temor de que o compartilhamento de conhecimento tácito possa afetar a importância dos funcionários. Mitigar esses receios por meio de comunicação transparente, promoção da colaboração e demonstração de benefícios tangíveis pode ser essencial para uma implementação bem-sucedida de práticas de Gestão do Conhecimento.

### **Resposta do Gestor de GC:**

*“Entendo que existe uma preocupação legítima entre alguns funcionários de que compartilhar ou registrar seu conhecimento tácito possa levá-los a se sentirem dispensáveis ou verem diminuída sua importância dentro da empresa. No entanto, é crucial esclarecer que a intenção por trás do compartilhamento de conhecimento não é tornar ninguém dispensável, mas sim fortalecer a equipe como um todo. Ao compartilhar conhecimento tácito, criamos um ambiente mais colaborativo e resiliente. O objetivo não é substituir a expertise individual, mas sim ampliá-la, garantindo que o conhecimento seja distribuído de maneira mais ampla e que todos possam contribuir com suas habilidades únicas. A prática de compartilhar conhecimento não apenas aumenta a eficiência operacional, mas também promove um ambiente de trabalho onde a aprendizagem contínua é valorizada. Ao tornar o conhecimento acessível a todos,*

*estamos construindo uma cultura em que cada membro da equipe é capacitado a contribuir de maneira significativa para os objetivos da empresa. Além disso, o ato de registrar o conhecimento não significa apenas criar um substituto para o profissional, mas sim uma ferramenta que pode ser usada para treinamento, orientação e desenvolvimento contínuo. Isso é especialmente importante em momentos de transição ou quando novos membros da equipe estão se integrando.”*

#### **6.10. Tecnologia Adequada**

**Pergunta apresentada: A GC precisa se apoiar em ferramentas de TI para a catalogação, armazenamento, busca e compartilhamento do conhecimento. Atualmente, a empresa oferece a tecnologia adequada para o sucesso completo da GC dentro da organização?**

A análise qualitativa dos resultados da pergunta sobre o suporte tecnológico para a Gestão do Conhecimento (GC) indica uma forte percepção de que a empresa não oferece a tecnologia adequada para o sucesso completo do projeto.

##### **I. Respostas "Não" (93,8%):**

- A. A grande maioria dos respondentes (93,8%) acredita que a empresa não oferece a tecnologia adequada para o sucesso completo da Gestão do Conhecimento.
- B. Essa resposta unânime sugere uma preocupação significativa sobre as limitações tecnológicas percebidas que podem estar afetando a eficácia da GC.

##### **II. Respostas "Em Partes" (6,2%):**

- A. Uma pequena parcela (6,2%) respondeu de forma intermediária, indicando que a empresa oferece a tecnologia adequada em parte, mas não completamente.
- B. Essas respostas podem indicar uma percepção mista, reconhecendo alguns elementos tecnológicos existentes, mas com lacunas ou limitações identificadas.

##### **III. Possíveis Causas da Percepção Negativa:**

- A. A falta de recursos tecnológicos adequados pode incluir falta de sistemas, sistemas desatualizados, falta de integração entre ferramentas ou plataformas ineficientes para a catalogação, armazenamento, busca e compartilhamento de conhecimento.

- B. A resistência à adoção de novas tecnologias por parte dos funcionários pode ser outra causa.

#### **IV. Impacto na Efetividade da GC:**

- A. A percepção de falta de suporte tecnológico pode estar impactando diretamente a efetividade da GC, dificultando a organização, recuperação e compartilhamento eficiente do conhecimento.

Em resumo, a análise qualitativa destaca uma preocupação generalizada sobre a falta de tecnologia adequada para a Gestão do Conhecimento na organização. Abordar essas preocupações, identificar e implementar soluções tecnológicas apropriadas é crucial para fortalecer a eficácia da GC e garantir o sucesso do projeto.

#### **Resposta do Gestor de GC:**

*“Reconheço que as ferramentas de TI desempenham um papel crucial na eficácia da Gestão do Conhecimento (GC), e é verdade que, no momento, enfrentamos limitações em termos de quantidade e qualidade dessas ferramentas em nossa empresa. Atualmente, as ferramentas disponíveis para catalogação, armazenamento, busca e compartilhamento de conhecimento podem não ser ideais para atender às demandas crescentes da GC. No entanto, isso não significa que não possamos tomar medidas para melhorar e otimizar o ambiente tecnológico para suportar a GC de maneira mais eficiente. Como exemplo disso, recentemente lançamos o Portal Saber na intranet, onde várias ferramentas de GC serão disponibilizadas.”*

#### **Síntese Comparativa**

Pelos resultados expostos, a Figura 2 apresenta uma análise comparativa das respostas obtidas entre os analistas e o gestor, para verificar se ambos os lados convergem entre os resultados que ocorreram dentro da organização após a implementação da Gestão do Conhecimento.

Figura 2 - Análise comparativa sobre as percepções da implementação da gestão do conhecimento na empresa pública

Prática	Resultado	Analistas			Gestor		
		Sim	Em Partes	Não	Sim	Em Partes	Não
1. Geração de Valor e Redução de Erros	Membros cada vez mais capazes de gerar valor e diminuição da reincidência de erros	X			X		
2. Acesso à Informação e ao Conhecimento	Fomento da utilização dos sistemas da empresa	X			X		
3. Plano de Sucessão	Transferência de conhecimento entre o profissional que será sucedido e o sucessor		X		X		
4. Mitigação de Perda do Conhecimento	Permitindo a diminuição ou mitigação do conhecimento durante processos ou projetos	X			X		
5. Sustentabilidade a Longo Prazo	Manutenção a longo prazo da Gestão do Conhecimento na organização	X			X		
6. Resistência à Mudança	Membros sentem seus cargos ameaçados ou como uma carga adicional do trabalho	X			X		
7. Cultura Organizacional	Favorecimento de uma organização menos hierarquizada e menos burocrática	X			X		
8. Desmotivação dos Funcionários	Membros tratam o projeto como se fosse um "gerador de papel e indicadores"	X			X		
9. Medo de Compartilhar Informações	Entendem que compartilhar informações tornarão os membros dispensáveis	X			X		
10. Tecnologia Adequada	A organização oferece a tecnologia adequada para implementação da Gestão do Conhecimento			X		X	

Fonte: Elaboração própria.

## **7. Propostas de Ajustes e Melhorias para a Organização**

No âmbito deste diagnóstico, abordaremos um aspecto crucial para o aprimoramento organizacional: as propostas de ajustes e melhorias advindas de uma análise aprofundada. Para embasar nossas recomendações, lançamos mão de uma abordagem multidisciplinar que integra dados concretos provenientes de relatórios internos da empresa, fundamentação teórica de bibliografia da gestão do conhecimento, e diretrizes estabelecidas pelos manuais da SBGC.

O embasamento teórico é construído sobre as teorias consagradas no campo da gestão do conhecimento, como Nonaka e Takeuchi (1995), Davenport e Prusak (1998), e outros acadêmicos que contribuíram significativamente para a compreensão da dinâmica organizacional relacionada à gestão do conhecimento.

Adicionalmente, para assegurar uma abordagem alinhada às melhores práticas, incorporamos as orientações contidas nos manuais da SBGC, que é a metodologia adotada pela empresa diagnosticada. Estas diretrizes oferecem um panorama das recomendações e padrões atualmente reconhecidos no contexto brasileiro.

Assim, a seguir, são propostas ações de ajustes e melhorias que visam potencializar a eficácia da gestão do conhecimento na organização em foco.

### **7.1. Ações de Ajustes e Melhorias Para Geração de Valor e Redução de Erros**

#### **Reforço na Comunicação Organizacional:**

- Implementar uma estratégia de comunicação interna mais robusta para destacar os benefícios tangíveis da Gestão do Conhecimento, utilizando canais diversos.

#### **Desenvolvimento de Indicadores Estratégicos:**

- Estabelecer indicadores de desempenho específicos, alinhados aos objetivos estratégicos da empresa, para mensurar com precisão os resultados positivos da Gestão do Conhecimento.

#### **Estímulo à Inovação:**

- Criar programas e ambientes que incentivem a inovação, integrando práticas de Gestão do Conhecimento com iniciativas de gestão da inovação.

**Refinamento do Mapeamento de Pendências:**

- Aprimorar os processos de mapeamento de pendências, garantindo uma identificação mais precisa dos obstáculos e necessidades.

**Avaliação Contínua:**

- Estabelecer um sistema contínuo de avaliação da eficácia da Gestão do Conhecimento, utilizando feedback constante para ajustes e aprimoramentos.

**Cultura de Participação:**

- Fomentar uma cultura organizacional que valorize a participação ativa dos colaboradores na construção e melhoria contínua do conhecimento organizacional.

**7.2. Ações de Ajustes e Melhorias Para Acesso à Informação e ao Conhecimento****Avaliação da Infraestrutura Tecnológica:**

- Sugere-se realizar uma avaliação abrangente dos sistemas existentes. Identificar possíveis lacunas na infraestrutura tecnológica é crucial para assegurar a eficácia na proteção de documentos.

**Implementação de Políticas de Segurança da Informação:**

- Inspirados na gestão de segurança da informação (ISO/IEC 27001), propõe-se o aprimoramento das políticas de segurança da informação. Isso inclui a definição de diretrizes para o acesso, armazenamento e compartilhamento de documentos, promovendo a confidencialidade e integridade dos dados.

**Treinamento e Conscientização dos Colaboradores:**

- Destaca-se a importância de programas de treinamento e conscientização. Capacitar os colaboradores sobre práticas seguras no manuseio de documentos e sistemas contribui para a criação de uma cultura organizacional voltada à segurança.

**Integração de Soluções de Backup:**

- Baseados em estratégias de gestão de contingências, propõe-se a integração de soluções de backup eficientes. Isso assegura a recuperação de documentos em caso de perda ou comprometimento, minimizando potenciais impactos negativos. As soluções atuais são desconexas e pouco desenvolvidas.

Integrar essas propostas em um plano estratégico de gestão da segurança da informação fortalecerá a utilização dos sistemas da empresa para a proteção de documentos, contribuindo para uma maior confiabilidade dos dados inseridos e disponibilizados.

**7.3. Ações de Ajustes e Melhorias Para Plano de Sucessão****Implementação de Sistemas de Gestão do Conhecimento:**

- Sugere-se a implementação de plataformas que facilitem a catalogação, organização e acesso eficiente aos conhecimentos da organização. Essas ferramentas promovem a visibilidade dos conhecimentos em risco.

**Criação de Protocolos de Sucessão:**

- Baseando-se em estudos sobre planejamento sucessório, propõe-se estabelecer protocolos formais de sucessão. Esses protocolos devem incluir diretrizes claras sobre a identificação de conhecimentos críticos e a transferência eficaz entre profissionais. Atualmente não existem processos formais de identificação e formação de sucessores.

**Fomento à Cultura de Compartilhamento:**

- Utilizando teorias da gestão da cultura organizacional, recomenda-se fomentar uma cultura interna que valorize o compartilhamento de conhecimento. Isso pode ser promovido por meio de reconhecimento, incentivos e práticas que estimulem a colaboração.

**Treinamento Específico para Sucessores:**

- Embasados em estratégias de desenvolvimento de sucessores, sugere-se implementar programas de treinamento específicos para os sucessores. Esses programas devem focar

na transmissão de conhecimentos críticos e habilidades necessárias para a continuidade operacional.

#### **7.4. Ações de Ajustes e Melhorias Para Mitigação de Perda do Conhecimento**

##### **Avaliação Detalhada dos Processos:**

- Baseando-se na abordagem de Nonaka e Takeuchi (1995) sobre criação de conhecimento organizacional, sugere-se uma análise detalhada dos processos onde a gestão do conhecimento está sendo aplicada. Isso permite identificar lacunas e oportunidades para aprimoramento.

##### **Implementação de Ferramentas Colaborativas:**

- Propõe-se a implementação e melhoria de ferramentas colaborativas que facilitem a comunicação e a troca de conhecimento entre os membros da organização. Plataformas digitais podem ser valiosas nesse contexto. Recentemente foi lançado o Portal do Saber na intranet da empresa com esse objetivo.

##### **Criação de Repositórios de Conhecimento:**

- Embasado nas práticas de gestão do conhecimento, recomenda-se a criação de repositórios de conhecimento estruturados. Esses repositórios podem conter documentos, manuais e melhores práticas, tornando o conhecimento mais acessível e preservado

##### **Desenvolvimento de Programas de Treinamento:**

- Sugere-se a implementação de programas de treinamento específicos. Esses programas devem focar na transferência de conhecimento essencial para novos membros da equipe.

**Estímulo à Cultura de Aprendizado Contínuo:**

- Propõe-se estimular uma cultura que valorize o aprendizado contínuo. Isso pode ser alcançado por meio de reconhecimento, recompensas e promoção de práticas que incentivem a busca ativa por conhecimento.

**Monitoramento e Feedback Constantes:**

- Sugere-se estabelecer um sistema de monitoramento e feedback constante sobre a eficácia das práticas de gestão do conhecimento. Isso permite ajustes contínuos e melhoria contínua.

Ao adotar essas propostas, a organização estará mais apta a aprimorar seus processos de gestão do conhecimento, reduzindo ainda mais a perda de conhecimento durante processos e projetos, e consolidando uma cultura organizacional voltada para a preservação do conhecimento estratégico.

**7.5. Ações de Ajustes e Melhorias Para Sustentabilidade a Longo Prazo****Designação de Responsabilidades Específicas:**

- Baseando-se nas ideias de Davenport e Prusak (1998) sobre a importância de ter responsáveis pela gestão do conhecimento, sugere-se a designação de profissionais ou equipes específicas para liderar as iniciativas de GC. Isso cria um senso de responsabilidade e prioridade na implementação contínua.

**Integração da GC nos Processos Cotidianos:**

- Propõe-se a integração da gestão do conhecimento nas atividades rotineiras da organização. Isso impede que a GC seja vista como uma tarefa adicional, tornando-a parte essencial das operações.

**Estabelecimento de Metas e Indicadores de Desempenho:**

- Embasando-se nas teorias de Wiig (1997) sobre a mensuração da gestão do conhecimento, sugere-se o estabelecimento de metas claras e indicadores de desempenho relacionados à GC. Isso proporciona um meio de avaliar continuamente a eficácia das práticas implementadas.

### **Desenvolvimento de Programas de Conscientização e Treinamento:**

- Utilizando a perspectiva de Alavi e Leidner (2001) sobre o papel da conscientização na GC, propõe-se o desenvolvimento de programas educativos para sensibilizar os colaboradores sobre a importância da gestão do conhecimento. Isso contribui para a internalização da filosofia de GC.

### **Criação de Incentivos e Reconhecimento:**

- Embasando-se em teorias motivacionais, sugere-se a implementação de incentivos e reconhecimentos para aqueles que contribuem significativamente para a gestão do conhecimento. Isso estimula o engajamento e a participação ativa.

Ao incorporar essas propostas, a organização poderá estabelecer uma cultura onde a gestão do conhecimento não é apenas uma atividade contingente, mas uma filosofia arraigada na estrutura e nos valores organizacionais, fortalecendo assim a sua manutenção a longo prazo.

## **7.6. Ações de Ajustes e Melhorias Para Resistência à Mudança**

A resistência à mudança é uma barreira comum na implementação de novas práticas, como a gestão do conhecimento. Com base nos resultados obtidos, sugere-se uma abordagem integrada, considerando teorias de gestão de mudanças:

### **Compreensão e Comunicação Clara:**

- Baseando-se nas ideias de Kotter (1996) sobre a importância de comunicar a visão de mudança, é vital que a organização comunique claramente os benefícios da gestão do conhecimento. Isso inclui destacar como ela pode simplificar processos e contribuir para o crescimento individual e organizacional. Essa etapa pode ser implementada na etapa de sensibilização sobre a GC, que já é executada.

### **Programas de Capacitação e Treinamento:**

- Sugere-se a implementação de programas de capacitação para garantir que os colaboradores estejam confortáveis e competentes ao utilizar as práticas de gestão do conhecimento. Isso reduz a percepção de carga adicional.

### **Demonstração de Resultados Tangíveis:**

- Baseando-se nas ideias de Beer e Nohria (2000) sobre a criação de "provas" de sucesso, é crucial demonstrar resultados tangíveis da gestão do conhecimento. Casos de sucesso, indicadores de desempenho e depoimentos podem ser apresentados para mostrar que a mudança vale a pena.

### **Avaliação e Adaptação Contínua:**

- Inspirando-se na abordagem de Cameron e Green (2015) sobre gestão de mudanças como um processo contínuo, sugere-se que a organização esteja aberta à avaliação contínua. Isso inclui feedback constante, ajustes necessários e adaptação às necessidades específicas da equipe.

Ao implementar essas propostas, a organização pode reduzir a resistência à mudança e criar um ambiente propício para a integração bem-sucedida da gestão do conhecimento, minimizando a percepção de ameaça ou carga adicional.

## **7.7. Ações de Ajustes e Melhorias Para Cultura Organizacional**

A constatação de que a partilha de conhecimento favorece uma organização menos hierarquizada e burocrática é um indicativo positivo. Para fortalecer essa tendência, propõem-se ajustes e melhorias:

### **Revisão do Processo de Tomada de Decisão:**

- Fundamenta-se nas ideias de Mintzberg (1983) sobre estruturas organizacionais. Sugere-se visitar o processo de tomada de decisão, identificando camadas desnecessárias e simplificando a hierarquia de aprovações. Modelos ágeis, como o proposto por Holacracy (apud Robertson, 2015), podem ser considerados para agilizar o processo decisório.

### **Treinamento em Liderança Participativa:**

- Sugere-se programas de treinamento em liderança participativa para líderes de equipe. Isso visa promover um ambiente em que as decisões sejam compartilhadas e a participação dos colaboradores seja valorizada.

### **Avaliação Contínua do Impacto na Hierarquia e Burocracia:**

- Recomenda-se uma avaliação contínua do impacto das iniciativas na redução da hierarquia e burocracia. A organização deve estar aberta a ajustes conforme necessário.

Ao implementar essas propostas, a organização poderá criar um ambiente mais flexível, ágil e colaborativo, reduzindo a necessidade de múltiplas camadas de aprovação e promovendo a eficiência na implementação de projetos e ações.

### **7.8. Ações de Ajustes e Melhorias Para Desmotivação dos Funcionários**

A constatação de que muitos funcionários não compreendem a importância da Gestão do Conhecimento sugere a necessidade de estratégias que promovam uma compreensão mais profunda e uma valorização efetiva da GC.

### **Programas de Conscientização e Treinamento:**

- Baseando-se na teoria da aprendizagem organizacional, sugere-se a implementação de programas de conscientização sobre a importância da GC. Esses programas podem incluir treinamentos, workshops e materiais educativos que demonstrem os benefícios tangíveis da GC para o desempenho individual e organizacional.

### **Comunicação Clara e Transparente:**

- Inspirado nas ideias de Davenport e Prusak (1998) sobre a importância da comunicação na GC, propõe-se uma estratégia de comunicação clara e transparente. Isso envolve o desenvolvimento de mensagens diretas, simples e acessíveis a todos os níveis da organização, destacando como a GC contribui para os objetivos estratégicos.

### **Criação de Casos de Sucesso Internos:**

- Alinhando-se à perspectiva de Nonaka e Takeuchi (1995) sobre criação de conhecimento, sugere-se identificar e compartilhar casos de sucesso internos relacionados à GC. Esses casos podem ilustrar como a GC impactou positivamente projetos, processos ou resultados, servindo como exemplos concretos para a equipe.

### **Envolvimento dos Colaboradores na Definição de Metas da GC:**

- Propõe-se envolver os colaboradores na definição de metas e objetivos relacionados à GC. Isso cria um senso de propriedade e responsabilidade, aumentando a probabilidade de que compreendam e valorizem a GC como parte integrante de seus papéis.

Ao implementar essas propostas, a organização poderá promover uma mudança cultural mais profunda, onde a GC não é vista como um projeto isolado, mas como uma filosofia incorporada nos valores e práticas cotidianas da empresa.

### **7.9. Ações de Ajustes e Melhorias Para Medo de Compartilhar Informações**

A constatação de que parte dos funcionários acredita que compartilhar ou registrar conhecimento tácito os tornará dispensáveis é um desafio significativo para a gestão do conhecimento.

### **Criação de uma Cultura de Reconhecimento e Valorização:**

- Sugere-se que a organização implemente um sistema de reconhecimento e valorização para os colaboradores que contribuem significativamente para o compartilhamento de conhecimento. Isso pode incluir reconhecimentos formais, elogios públicos e recompensas tangíveis.

#### **1. Ênfase na Valorização do Conhecimento Tácito:**

- Alinhando-se à perspectiva de Nonaka e Takeuchi (1995) sobre a criação de conhecimento, propõe-se uma estratégia de destacar a importância do conhecimento tácito. Isso pode ser feito por meio de exemplos que evidenciam como o conhecimento individual, quando compartilhado, enriquece o coletivo, resultando em benefícios para a equipe e a organização como um todo.

### **Desmistificação da Dispensabilidade:**

- Baseando-se nas ideias de Senge (1990) sobre a aprendizagem organizacional, sugere-se a realização de atividades de sensibilização para desmistificar a percepção de que compartilhar conhecimento torna as pessoas dispensáveis. Essas atividades podem

incluir palestras, workshops e estudos de caso que demonstrem como o compartilhamento fortalece as equipes.

#### **Desenvolvimento de Competências Complementares:**

- Propõe-se a criação de programas de desenvolvimento de competências complementares. Isso envolve fornecer treinamentos e oportunidades para que os funcionários ampliem suas habilidades, tornando-se mais versáteis e valiosos, contrapondo a ideia de dispensabilidade.

Ao implementar essas propostas, a organização poderá criar um ambiente propício ao compartilhamento de conhecimento, dissipando a ideia de que isso diminui a importância dos colaboradores.

#### **7.10. Ações de Ajustes e Melhorias Para Tecnologia Adequada**

A constatação de que a maioria dos respondentes indicou que a empresa não oferece a tecnologia adequada para o sucesso completo da Gestão do Conhecimento (GC) aponta para a necessidade de ajustes significativos na infraestrutura tecnológica. As propostas a seguir, embasadas em referencial teórico apropriado, visam superar essa lacuna:

#### **Avaliação das Necessidades Tecnológicas:**

- Baseando-se na teoria de Governança de TI (Weill & Ross, 2004), sugere-se realizar uma avaliação abrangente das necessidades tecnológicas específicas para a GC. Isso pode incluir a identificação de ferramentas de catalogação, armazenamento, busca e compartilhamento de conhecimento mais adequadas ao contexto da organização.

#### **Priorização de Investimentos Essenciais:**

- Sugere-se identificar e priorizar investimentos cruciais para a infraestrutura tecnológica da GC. Focar em áreas de alto impacto pode otimizar o uso dos recursos disponíveis.

**Desenvolvimento de uma Estratégia de TI alinhada à GC:**

- Propõe-se desenvolver uma estratégia de TI específica que esteja alinhada aos objetivos da GC. Isso envolve a colaboração estreita entre os líderes de TI e os gestores de conhecimento para garantir sinergia nas iniciativas.

**Avaliação Periódica e Atualização Tecnológica:**

- Sugere-se estabelecer um ciclo de avaliação periódica da infraestrutura tecnológica para garantir sua relevância contínua. A atualização constante das ferramentas e sistemas é crucial para acompanhar as mudanças nas demandas da GC.

Portanto, após esta análise, estas são as ações sugeridas no intuito de colaborar com a organização para melhor superar as limitações identificadas, promovendo uma infraestrutura tecnológica robusta e alinhada aos objetivos da Gestão do Conhecimento.

## 8. Referências

- ALAVI, M., & Leidner, D. E. (2001). **Gestão do Conhecimento e Sistemas de Gestão do Conhecimento: Fundamentos Conceituais e Questões de Pesquisa**. Revista de Administração de Empresas (RAE), 41(1), 107-136.
- AMARAL, Roniberto Morato do. **Gestão de pessoas por competências em organizações públicas**. XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, São Paulo, SP, Brazil, 2008.
- ANDRADE, Ana Marilda; LANGHI, Celi; OKANO, Marcelo Tsuguio. **Gestão do conhecimento e sistemas de informação em uma autarquia pública do estado de São Paulo**. South American Development Society Journal, v. 5, n. 14, p. 222, 2019.
- CHAGAS, Anivaldo Tadeu Roston. **O questionário na pesquisa científica**. Administração on-line, v. 1, n. 1, p. 25, 2000.
- DAVENPORT, T. H., & Prusak, L. (1998). **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**. Harvard Business Press.
- FIGUEIREDO, Saulo P. **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- FIGUEIREDO, C. F., & Andrade, R. O. B. (2001). **Gestão do conhecimento em ambientes virtuais de aprendizagem: um estudo de caso**. Revista de Administração Contemporânea, 5(3), 81-101.
- FREITAS, Wesley RS; JABBOUR, Charbel JC. **Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões**. Revista Estudo & Debate, v. 18, n. 2, 2011.
- GODOY, Arlida Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de administração de empresas, v. 35, p. 57-63, 1995.
- GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando; MELO, Tatiana MASSAROLI. - **Gestão do conhecimento: tipologia a partir dos fatores contextuais da organização** - Transinformação; 30(2); 249-266; 2018-08.

ISO/IEC. (2013). **ISO/IEC 27001:2013 - Information technology - Security techniques - Information security management systems - Requirements. International Organization for Standardization.**

KOTTER, J. P. (1996). **Liderando Mudança: Porque as Transformações Falham.** Editora Campus.

MARTINS, José Moleiro. **Gestão do conhecimento.** Lisboa: Edições Sílabo, 2010.

MERRIAM, S. B. (2009). **Pesquisa Qualitativa: Um Manual Prático.** Porto Alegre: Artmed Editora.

MILES, M. B., & Huberman, A. M. (2004). **Análise Qualitativa de Dados.** Porto Alegre: Artmed Editora.

NONAKA, I., & Takeuchi, H. (1995). **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.** Oxford University Press.

PIOVESAN, Armando; TEMPORINI, Edméa Rita. **Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública.** Revista de saúde pública, v. 29, p. 318-325, 1995.

RIBEIRO, Andrea Cristina Pires de Azevedo Pinto. **Gestão do Conhecimento: uma abordagem estratégica dos processos, da informação e do conhecimento nas organizações públicas.** 2015. Dissertação de Mestrado.

SENGE, P. M. (1990). **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que aprende.** Editora Best Seller.

VENTURA, Magda Maria. **O estudo de caso como modalidade de pesquisa.** Revista SoCERJ, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

WEILL, P., & Ross, J. (2006). **Governança de TI: Como as Empresas Gerenciam o Valor de TI.** Makron Books.

WIIG, K. M. (1993). **Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking - How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge**. Schema Press.

## 9. Apêndice A

Roteiro de perguntas utilizadas no questionário aplicado com os membros da equipe e na entrevista com o Gestor de Gestão do Conhecimento da empresa.

### 1. Geração de Valor e Redução de Erros

Com direcionamento da Gestão do Conhecimento, isso possibilitou aos membros da empresa estarem cada vez mais capazes de gerar valor à empresa e obter conhecimento mais abrangente, o que por sua vez reduziu a reincidência de erros nas atividades e processos cotidianos?

### 2. Acesso à Informação e ao Conhecimento

Houve um fomento a utilização dos sistemas da empresa para a proteção de documentos, com isso foi obtido uma maior confiabilidade dos dados inseridos e disponibilizados?

### 3. Plano de Sucessão

Foi possível identificar quais conhecimentos estavam em risco, o que por sua vez possibilitou a aplicação de ações práticas para transferência do conhecimento entre o profissional que será sucedido e seu sucessor?

### 4. Mitigação de Perda do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento permitiu a diminuição ou mitigação do conhecimento durante processos, ou projetos dentro da organização?

### 5. Sustentabilidade a Longo Prazo

A gestão do conhecimento não é um projeto único; é um esforço contínuo. Não existem profissionais nos setores que se dediquem à GC (Gestão do Conhecimento) como atividade prioritária, então a GC acaba sendo uma atividade que fica relegada a quando se sobra tempo. Ao aplicar a GC dentro da organização como uma filosofia, acaba fortalecendo a manutenção a longo prazo?

### 6. Resistência à Mudança

As pessoas geralmente resistem a mudanças em suas rotinas de trabalho e processos estabelecidos. A introdução de novas práticas de gestão do conhecimento é percebida como ameaçadora ou como uma carga adicional de trabalho?

### 7. Cultura Organizacional

Diversas vezes as decisões precisam passar por várias camadas de aprovação, o que atrasa a implementação dos projetos e suas ações. A partilha de conhecimento favorece a uma organização menos hierarquizada e menos burocrática?

### 8. Desmotivação dos Funcionários

Muitos funcionários não compreendem a importância da Gestão do Conhecimento para a empresa e acreditam que se trata apenas de um projeto para “gerar papel e indicadores”?

### 9. Medo de Compartilhar Informações

Acredita-se que compartilhar ou registrar o seu conhecimento tácito aos demais funcionários, os tornarão dispensáveis ou diminuirão sua importância dentro da empresa?

## 10. Tecnologia Adequada

A GC precisa se apoiar em ferramentas de TI para a catalogação, armazenamento, busca e compartilhamento do conhecimento. Atualmente, a empresa oferece a tecnologia adequada para o sucesso completo da GC dentro da organização?