

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EQUIPES DE TRABALHO: UM ESTUDO APLICADO EM EMPRESAS ASSOCIADAS AO NÚCLEO DE RELAÇÕES HUMANAS NA CIDADE DE ARAGUARI-MG

Tássio Mascarenhas de Carvalho

Doutorando e Mestre em Administração das Micro e Pequenas Empresas pela UNIFACCAMP. Docente do curso de Administração, Gestão de Recursos Humanos e Contábeis da Faculdade Estácio de Teresina.

Emanuel Soares Ponciano

Doutorando em Administração das Micro e Pequenas Empresas pela UNIFACCAMP. Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade de Araraquara.

Eliane Maria Pires Giavina Bianchi

Doutora em Administração Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. Mestre em Administração Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. Professora do Centro Universitário Campo Limpo Paulista (UNIFACCAMP).

Editor Geral

Prof. Dr. Mário Pereira Roque Filho

Organização e Gestão

Prof. Ms. Clayton Pedro Capellari

Correspondência

Alameda Nothmann, nº 598 Campos Eliseos, CEP 01216-000 São Paulo – SP, Brasil.
+55 (11) 3224.0889 ramal: 218
E-mail: f272dir@cps.sp.gov.br

Resumo

A Gestão do Conhecimento nas organizações está se tornando cada vez mais importante para sustentar a vantagem competitiva. Assim, torna-se cada vez mais necessário identificar o nível da Gestão do Conhecimento nas empresas. Este estudo aborda os efeitos da Gestão do Conhecimento (GC), que busca verificar a atuação da gestão do conhecimento em organizações integrantes do Núcleo de Relações Humanas localizadas na cidade de Araguari-MG. O questionário foi aplicado a uma amostra de vinte gestores que responderam o instrumento da Escala de Gestão do Conhecimento (EGC) reduzida, programada no sistema online SurveyMonkey. A análise dos dados foi realizada a partir dos resultados obtidos através do software SSPS, em que foram tratados e refinados. Os resultados revelam que entre os fatores identificados na EGC reduzida, a Orientação cultural para o conhecimento obteve pontuação de 76,86. Pode-se identificar junto aos gestores associados ao Núcleo de Relações Humanas na Cidade de Araguari-MG que existem uma orientação às práticas, às regras e normas e aos procedimentos instituídos e que devem ser seguidos nas suas respectivas organizações. Este estudo abre, assim, novos caminhos para importância das práticas de gestão do conhecimento nas organizações, contribuindo com novo conhecimento empírico capaz de melhorar os resultados organizacionais.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. EGC. Gestores.

Introdução

A sociedade atual tem buscado respostas satisfatórias às suas necessidades e expectativas. Em consequência deste fato, as organizações precisam realizar um processo de transformação. Essa nova organização deve atender às necessidades e expectativas dos clientes com qualidade e produtividade, utilizando uma estrutura leve, baseada em equipes de trabalho e processos de trabalhos horizontais, com o mínimo de estrutura hierárquica (FRESNEDA, 1998).

O ambiente competitivo das organizações está tomando uma nova dimensão, intensificando-se em áreas que incluem inovação de produtos, serviços e,

principalmente, no relacionamento com clientes e fornecedores num mercado global. Passa a ser crítica a habilidade da organização em lidar com o conhecimento que possui ou de que necessita obter para suporte às suas operações, de forma a utilizá-lo eficazmente para reinventar e inovar seus produtos, serviços e processos e assim sobreviver no mercado (HOMMERDING, 2001).

Para Santos (2001), a gestão do conhecimento possibilita que às organizações possam mensurar com mais exatidão a sua eficiência, tomar decisões apropriadas em relação à melhor estratégia a ser escolhida relacionada aos seus concorrentes, clientes, canais de distribuição e ciclos de vida de serviços e produtos, saber identificar as fontes de informações, administrar dados e informações, e gerenciar seus conhecimentos.

Empresas de diferentes portes e segmentos estão sendo obrigadas a buscar novas alternativas de gestão para gerenciar adequadamente o conhecimento que é gerado internamente e também para utilizá-lo como meio de gerar inovação e mais competitividade (ARAÚJO; ABREU JR.; ZILBER, 2010). Nesse sentido, a gestão do conhecimento possibilita às organizações um novo enfoque e visão da utilização dos seus recursos intangíveis e chama atenção para a questão da efetividade organizacional, interessado na gestão de pessoas por competências, na gestão do capital intelectual, na estratégia, na inteligência empresarial, na educação corporativa e na aprendizagem organizacional (PAPA; MIRANDA; OLIVEIRA; FRESNEDA, 2009).

A gestão do conhecimento nas organizações está sendo imprescindível para sustentar a vantagem competitiva. Portanto, torna-se cada vez mais importante a identificação do nível da gestão do conhecimento nas organizações. Tendo em vista este cenário o trabalho se propõe a verificar a atuação da gestão do conhecimento em organizações integrantes do Núcleo de Relações Humanas localizadas na cidade de Araguari-MG. Na pesquisa foi investigado fatores inerentes a gestão do conhecimento (GC), sendo:

- Orientação cultural para o conhecimento;
- Orientação competitiva;
- Práticas formais de gestão do conhecimento;
- Práticas informais de gestão do conhecimento.

Na pesquisa foi utilizado a versão reduzida da EGC, contendo 22 itens que foram respondidos. A EGC reduzida é validada e representada por quatro fatores (PAIS, 2014).

Gestão do conhecimento

O conhecimento de uma organização é o resultado de seus anos de atividade organizacional na qual o conhecimento individual é combinado, gerando o todo coletivo (KOGUT; ZANDER, 1992). Para Barcelo-Valenzuela *et al.* (2008), a partir do final dos anos 1980, em meio ao ambiente competitivo e de rápidas mudanças, caracterizado pela sobrecarga de informações que tomou conta das organizações, surge a Gestão do Conhecimento.

Antes de expor o conceito de gestão do conhecimento, é imprescindível tratar que o conhecimento dos indivíduos que estão inseridos nas organizações é formado tanto de conhecimento tácito como de conhecimento explícito. O conhecimento tácito é altamente pessoal, específico a algum contexto e difícil de formalizar. Já o conhecimento explícito pode ser expresso em números e palavras, facilmente comunicado e em linguagem formal (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

As organizações precisam de técnicas de gestão e procedimentos sistemáticos que visam identificar e utilizar, de modo otimizado, o conhecimento e as informações, tanto de forma tácita como explícita, provocado em todas as fases do processo produtivo para alcançar um melhor desempenho financeiro e organizacional de uma determinada organização. Isso é denominado por Gestão do Conhecimento (TATHAM; SPENS, 2011).

Com o objetivo de definir a gestão do conhecimento é necessário, primeiramente, entender que o conhecimento é econômico. Analisando os primeiros trabalhos sobre conhecimento, Drucker (2002) afirma que o conhecimento é essencial para o crescimento econômico. Nesse sentido, serão apresentados, em ordem cronológica, a evolução dos conceitos com o intuito de contribuir para uma melhor compreensão

desta pesquisa. Antes de iniciar essa apresentação, destaca-se o Quadro 1, que trata de alguns teóricos e os conceitos de gestão do conhecimento empregados em papers publicados em revistas científicas.

Quadro 1. Evolução do conceito de Gestão do Conhecimento

AUTOR	CONCEITO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
Murray (1996)	A gestão do conhecimento é uma estratégia que modifica bens intelectuais da organização - talento dos seus membros e as informações registradas - em maior produtividade, aumento de competitividade e novos valores.
Galbraith (1997)	A gestão do conhecimento é vista como uma demanda de uma necessidade (inovação), apresentando em seus estudos sobre a organização inovadora, em que devem coexistir duas estruturas organizacionais (a operacional e a inovadora), cuja a finalidade é favorecer a possibilidade de criação e aplicação do conhecimento.
Nonaka e Takeushi (1997)	A gestão do conhecimento diz respeito a crenças e compromissos e está essencialmente relacionado à ação, à atitude e a uma intenção específica. Os autores criaram uma “Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional.
Davenport e Prusak (1998)	A gestão do conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações.
Sveiby (1998)	A gestão do conhecimento baseia-se com a geração de valor por meio do emprego dos bens intangíveis de uma organização.
Wiig (1999)	A gestão do conhecimento é construção (obtenção e criação), renovação (transferência e compilação), explícita e deliberada do conhecimento (aplicação e disseminação) para maximizar a eficiência relativa ao conhecimento do empreendimento (compreensão de valor), aplicação sistemática e o retorno de seus ativos de conhecimento.
Duguid e Brown (2001)	A gestão do conhecimento é entendida a partir de um contexto social alicerçado por trabalho em equipe, em que grupos compartilham ideias e competências profissionais.
Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001)	A gestão do conhecimento, na percepção da gestão do contexto, observando o conhecimento como crença, e sua criação depende de um contexto capacitante. O conhecimento é crença verdadeira e justificada, individual e social, tácito e explícito; depende da perspectiva individual; tem sua criação como arte e não ciência. Por fim, a capacitação do conhecimento deve ser vista de maneira circular; objetivando sempre a ampliação do potencial de criação do conhecimento.
Hansen e Oetinger (2001)	A gestão do conhecimento é vista parte das atividades, que foca no novo papel gerencial da economia do conhecimento, sendo o conhecimento visto como diferenciação, inovação e vantagem competitiva.
Stewart (2002)	A gestão do conhecimento é focada nas situações de negócios profundas em conhecimento, sendo o conhecimento visto como fornecedor de soluções para reais necessidades dos negócios. Na esfera de uma organização, em que identifica o que se sabe, captar e organizar o conhecimento e utilizá-lo de forma que gerem retornos satisfatórios para a organização.

Silveira (2004)	A gestão do conhecimento é um novo meio de se trabalhar, uma nova cultura organizacional, na qual os valores e o ambiente permitam gerar a motivação necessária à aprendizagem, ao compartilhamento ou mesmo à aplicação e à transferência do conhecimento.
Hoffman, Hoelscher e Sherif (2005)	A gestão do conhecimento é um processo de criação, acumulação, facilitação do compartilhamento do conhecimento perante a organização.
Terra (2005)	A gestão do conhecimento é manter a organização das fundamentais políticas, processos, ferramentais gerenciais e tecnológicos a partir de uma melhor concepção dos processos de identificação, geração, validação, disseminação, compartilhamento e utilização dos conhecimentos estratégicos para causar resultados (econômicos) para a organização e benefícios para os colaboradores.
Cardoso (2007)	A gestão do conhecimento é a habilidade de uma determinada organização para adquirir ou criar conhecimento, incorporá-lo ou disseminá-lo aos seus produtos, serviços e processos.
Castillo e Cazarini (2009)	A gestão do conhecimento é uma técnica sistemática de fluxo de informações, conhecimento e geração de novos conhecimentos, procedendo no aumento da inovação e da eficiência.
Hoffmann (2016)	A gestão do conhecimento é definida como gerenciadora do conhecimento dos indivíduos e organizações, através do acesso, coleta, tratamento e análise das informações e seu compartilhamento em ambientes ou espaços físicos ou virtuais que oferecem um contexto apropriado para a geração e uso do conhecimento.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se, no Quadro 1, que muitos pesquisadores com o intuito de melhor sustentar a sua fundamentação teórica sobre a definição da gestão do conhecimento foram aprimorando esse conceito. A partir da percepção dos autores, adota-se para a presente pesquisa o conceito apresentado por Hoffmann (2016), pois entende-se que a gestão do conhecimento possui como propósito gerenciar o conhecimento dos indivíduos e organizações, onde os indivíduos se reúnem, fazem reflexões críticas, compartilham melhores práticas e experiências, em que efetivamente se comunicam, permitindo a relação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Desta forma, a Gestão do Conhecimento é mais que a agregação de ferramentas, metodologias e projetos: constitui foco nos processos em vez da hierarquia, com uma visão integradora; compromisso com a transparência; uso e reuso eficaz de informações e conhecimentos, boas práticas de gestão e expertises; uso eficaz de novas Tecnologias de Informação e Comunicação (HOFFMANN, 2016).

Para Hanley e Malafsky (2004), as iniciativas de gestão do conhecimento necessitam ser ininterruptamente avaliadas para certificar-se que as ações requeridas e mudanças estão de fato ocorrendo em todos os níveis da organização, e, caso haja necessidade seja elaborado redefinições. Além disso, as organizações precisam somar as novas definições aplicadas em seus respectivos ramos e consolidar as experiências individuais e organizacionais. As organizações também buscam por conhecimento que adquiriram novas tecnologias instituindo inovação em suas linhas de produtos e produções.

A gestão do conhecimento tem o objetivo de melhorar o fluxo de conhecimento entre os indivíduos dentro das organizações (PAULEEN, 2009). Ela é complexa, pois precisa de uma sistemática e organização dos dados para atender as demandas do conhecimento por meio dos colaboradores das organizações.

O fluxo de conhecimento possibilita a identificação do conhecimento existente na organização, valorizando as informações benéficas para organização como também as inúteis. Para os autores, o fluxo de conhecimento é primordial para gestão do conhecimento, haja vista que ampara na entrada de informações na empresa, habilitando os seus colaboradores, assim como progredindo o conhecimento da organização (JUNG, 2009).

Para Pauleen (2009), as pesquisas referentes a gestão do conhecimento têm destacado no decurso dos anos o seu surgimento dentro das organizações. Todavia, para Frand e Hixon (1999), há ainda espaço para o estudo no nível individual. Portanto, a presente pesquisa irá investigar o indivíduo, na figura do gestor das organizações.

Escala de Gestão do Conhecimento (EGC) e a Versão Reduzida

A Escala de Gestão do Conhecimento (EGC) trata-se de uma medida que evidencia o nível organizacional da análise e busca atribuir a área acadêmica e aqueles que, nas empresas, tem responsabilidades de gestão de um instrumento capaz de catalisar o diagnóstico e a intervenção no âmbito dos processos organizacionais relacionados com o conhecimento (PAIS, 2014).

A versão final da EGC foi aplicada a uma amostra constituída por 1.824 colaboradores de 50 organizações do setor industrial português, sendo obtidas 1.275 respostas válidas. Posteriormente, procedeu-se a uma análise em componentes principais, cuja solução final reteve quatro dimensões por recurso a uma rotação ortogonal Varimax (PAIS, 2014).

Estimou-se a consistência interna dos quatro fatores por meio de coeficiente Alfa de Cronbach. O primeiro e o segundo fatores apresentaram valores de Alfa de 0,88 e 0,86, respectivamente, considerados bons indicadores de consistência interna, dado serem superiores a 0,80 (HILL; HILL, 2000). O valor relativo ao terceiro fator de 0,79, sendo de 0,76 aquele que respeita ao quarto fator, indicando graus de consistência interna aceitáveis, na medida em que são superiores a 0,70 (HILL; HILL, 2000). No conjunto dos quatro fatores retidos, a escala apresenta um coeficiente de consistência interna de 0,93.

A partir da Escala de Gestão do Conhecimento que foi validada no contexto organizacional de Portugal, foi criada e validada a versão reduzida EGC no Brasil. A EGC reduzida tem a vantagem de permitir estudar a gestão do conhecimento utilizando as mesmas variáveis latentes da versão original. Nesse sentido, o estudo da estabilidade e comparabilidade da estrutura tetradimensional da EGC nos dois países viabiliza a realização de estudos comparativos com níveis elevados de confiança (CHEUNG; RENSVD, 2002).

Núcleo de relações humanas de Araguari-MG

O Núcleo de Relações Humanas (RH) de Araguari é um grupo independente, não vinculado a nenhuma instituição específica. É formado por um grupo de profissionais de RH, empresários e autônomos de vários setores da economia do município que, por liberalidade do empregador, proporciona a participação de um ou mais representantes da sua empresa nas reuniões e atividades do Núcleo.

O Núcleo de RH foi criado em 06 de fevereiro de 2015, na cidade de Araguari-MG, reunindo-se nas sedes das empresas participantes do núcleo, sempre às segundas sextas-feiras de cada mês, promovendo debates e discussões sobre necessidades em

comum, compartilhando experiências e buscando soluções que favoreçam os membros e suas respectivas empresas.

O Núcleo de Relações Humanas de Araguari-MG tem como objetivos, valores e missão, conforme o quadro 2:

Quadro 2: Objetivos, Valores e Missão do núcleo de RH.

Objetivos	Compartilhar experiências, conhecimentos, habilidades e atitudes entre as empresas nucleadas com o propósito de promover o desenvolvimento pessoal e organizacional sendo agente de progresso e transformação social.
	Potencializar ações ligadas ao T&D dos profissionais de RH e disseminar os benefícios na coletividade.
	Contribuir com o desenvolvimento de profissionais da área de recursos humanos assim fortalecendo as empresas nas quais representam a fim de que alcancem seus objetivos e elevem seus resultados considerando suas necessidades específicas.
	Promover a integração das empresas, compartilhando novos conhecimentos e promovendo ações que envolvam e contribuam tanto para as empresas quanto para a sociedade.
	Planejar, coordenar e promover ações de gestão de pessoas, desenvolvimento e qualidade de vida das pessoas e das organizações.
	Ter como compromisso o favorecimento do associativismo unindo os nucleados e a classe empresarial, gerando capacitação e desenvolvimento da sociedade.
Valores	Respeito.
	União.
	Trabalho em Equipe.
	Responsabilidade Social.
	Integridade.
	Paixão.
Missão	Promover a integração das empresas por meio do associativismo, compartilhar experiências e competências com o propósito de potencializar ações de desenvolvimento humano, organizacional e de transformação social.

Fonte: elaborado pelos autores partindo de documentos da organização (Associação).

As empresas objeto deste estudo são associadas ao Núcleo de RH de Araguari-MG, as quais estão alinhadas na atuação associativista, buscando unir e fortalecer a classe empresarial, contribuindo com a comunidade por meio da Responsabilidade Social.

Metodologia

Na presente pesquisa, utiliza-se de estratégia associada à abordagem qualitativa, pois estuda-se um grupo específico a partir da análise dos dados coletados (CRESWELL, 2007).

Do ponto de vista dos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, uma vez que se busca verificar a atuação da gestão do conhecimento em organizações integrantes do Núcleo de Relações Humanas localizadas na cidade de Araguari-MG, por meio de levantamento bibliográfico, entrevista e análises (GIL, 2002). Na perspectiva da Gestão do Conhecimento, o presente estudo buscará investigar fatores inerentes a GC, sendo eles: orientação cultural para o conhecimento; orientação competitiva; práticas formais de gestão do conhecimento; e práticas informais de gestão do conhecimento.

Em relação à população, conforme Martins (2000), representa o número total de empresas participantes do grupo pesquisado, que na pesquisa corresponde a 28 gestores que atuam na cidade de Araguari-MG. Ressalta-se que o questionário foi enviado a todos os gestores, porém, obteve-se o retorno de vinte gestores, que representa a amostra obtida na pesquisa, correspondendo ao subconjunto da população (VERGARA, 1998).

O instrumento de coleta de dados utilizado é uma Escala de Gestão do Conhecimento (EGC) reduzida. Esta é uma versão validada no Brasil, sendo uma adaptação de uma Escala de Gestão do Conhecimento de Portugal. Essa versão da EGC foi submetida a pré-teste, sendo necessárias pequenas adaptações, que conduziram à versão final do instrumento. Destaca-se que a EGC reduzida tem sido aplicada a diferentes amostras, pertencentes a diversos setores de atividade, obtendo um conjunto diversificado de resultados que, globalmente, reforça e sustenta a tendência tetradimensional.

A escala construída e os quatro fatores retidos mostram-se interpretáveis com base no modelo teórico que conceitualmente a fundamentou. A EGC reduzida é constituída por quatro fatores (multi-fatorial) e seus resultados devem ser apurados por fator, em que se atinge um resultado (ou média fatorial) para cada um dos quatro fatores, conforme o quadro 3.

Quadro 3: Descrição da obtenção dos resultados da versão reduzida da EGC

Fator	Descrição	Obtenção dos resultados
1	Orientação cultural para o conhecimento	É obtido pela soma das respostas obtidas por todos os respondentes aos itens 19, 14, 6, 2, 10, 13 e 18, seguida da divisão do total obtido pelo número de itens do fator (nesse caso, 7).
2	Orientação competitiva	É obtido pela soma das respostas obtidas por todos os respondentes aos itens 9, 5, 22 e 8, dividindo-se, depois, o total obtido por 4 (número de itens do fator).
3	Práticas formais de gestão do conhecimento	É obtido pela soma das respostas obtidas por todos os respondentes aos itens 7, 21, 16, 11, 3 e 17 dividindo-se, em seguida, o resultado total por seis.
4	Práticas informais de gestão do conhecimento	É obtido pela soma das respostas obtidas por todos os respondentes aos itens 20, 15, 12, 1 e 4, dividindo-se, agora, o total obtido por cinco.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Pais (2014).

Quanto as questões levantadas na EGC reduzida, as opções de resposta fornecidas aos respondentes remetem para a percepção quanto à aplicação, na empresa onde trabalham, da prática expressa para cada um dos itens, importa considerar que o valor médio obtido elucida quanto “ao grau de aplicação” das práticas de gestão do conhecimento traduzidas em cada um dos fatores. Isto é, em função dos resultados médios obtidos neles, sabe-se se na empresa onde o instrumento foi submetido quase não se aplicam (valor médio próximo de 1), aplicam-se pouco (valor médio em torno de 2), moderadamente (3), muito (4) ou quase totalmente (5) a orientação cultural para o conhecimento, a orientação competitiva e as práticas formais e informais de gestão do conhecimento.

Assim, quanto mais elevada for a pontuação média obtida em um fator, maior será a percepção dos colaboradores quanto à presença ou operância na sua empresa das

práticas organizacionais relacionadas com o fator em questão. Do mesmo modo, quanto mais baixas forem as pontuações medias obtidas, menos “se aplicam” à organização em questão (ou menos presentes ou operantes nela estão) as práticas relativas ao fator em análise.

A análise da EGC reduzida que tenha validade de construto e, nesse âmbito, validade fatorial, tem a vantagem de permitir estudar a gestão do conhecimento usando as mesmas variáveis latentes da EGC elaborada em Portugal.

A Escala de Gestão do Conhecimento reduzida foi programada no sistema *online* SurveyMonkey, com intuito de facilitar a obtenção das respostas. Antes de iniciar a explanação dos passos traçados para explicação dos instrumentos de coleta, torna-se importante frisar que o indivíduo é o sujeito da pesquisa, que foi tratado como respondente. Desse modo, os gestores que atuam em Araguari-MG não tiveram seus nomes expostos na pesquisa, garantindo, assim, a confidencialidade das informações.

Para a coleta de dados foi enviado o questionário, que foi elaborado na ferramenta Survey Monkey, para o e-mail dos gestores. Ressalta-se que se obteve o retorno de vinte participantes da pesquisa.

A base de dados utilizada pela pesquisa está relacionada ao total de gestores associados ao núcleo de Relações Humanas da cidade de Araguari-MG. A realização da coleta de dados durou em média cinco minutos. O tempo de execução da pesquisa foi esclarecido para a participante, bem como a etapa que foi realizada.

A análise de dados teve como objetivo descrever e analisar os dados que foram coletados por meio do instrumento de coleta (COLLIS; HUSSEY, 2005). Nesse sentido, cabe salientar que a análise dos dados foi realizada a partir dos resultados obtidos através do software SSPS, em que foram tratados e refinados, para que, em seguida, fosse possível realizar as discussões em torno do objeto de pesquisa.

Na pesquisa qualitativa, devido ao caráter interpretativo dos dados, a confiabilidade dos dados é primordial e está relacionada a sua coerência, determinada pela constância dos resultados (MARTINS, 2000). Destaca-se a seriedade de seguir continuamente as etapas da pesquisa, a fim de garantir a confiabilidade e diminuir problemas posteriores.

Por fim, a validade da pesquisa está ligada ao que está sendo perguntado, isto é, se as perguntas estão relacionadas à teoria em estudo. Devido a pesquisa ser um trabalho qualitativo com amostra pequena, possui validade de constructo e interna, entretanto não garante validade externa. Esse fato é explicado devido a validade de constructo está vinculada ao alinhamento com o modelo teórico e a validade interna está vinculada ao fato de a pesquisa estar bem definida. Por sua vez, a validade externa está relacionada a uma verdade que irá além dos seus limites de estudo (MARTINS, 2000).

Análises e discussões

Dentro do prazo determinado para retorno (quinze dias), obteve-se a participação efetiva de vinte gestores, cujas respostas foram armazenadas e computadas pelo sistema SurveyMonkey, que gerou relatórios documentados com pré-análise destes resultados

Inicialmente, avalia-se a relevância estatística do público alcançado (respostas efetivas retornadas junto ao instrumento de pesquisa). A quantidade atual de Empresas associadas a este núcleo empresarial são de 28 empresas). Considerando uma heterogeneidade de 50% (valor típico para diversidade do universo), e uma margem de erro de 5% e um nível de confiança de 95%, para este tamanho de população o tamanho de amostra recomendado seria de 27 respondentes, segundo o serviço de calculadora de amostras do Surveymonkey (disponível em <https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>). Esta amostra, apesar de relativamente pequena, traz informações relevantes para a pesquisa, mas com ressalvas à generalização do resultado – equivale a uma margem de erro de 12,00%. A seguir é apresentado um quadro sintético dos resultados obtidos no estudo.

Quadro 4: Resultados da versão reduzida da EGC

Fator	Descrição	Obtenção
1	Orientação cultural para o conhecimento	76,86
2	Orientação competitiva	68,00
3	Práticas formais de gestão do conhecimento	68,83
4	Práticas informais de gestão do conhecimento	62,40

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir dos resultados obtidos na pesquisa de maior relevância constata-se na orientação cultural para o conhecimento (76,86), pode-se identificar junto aos gestores associados ao Núcleo de Relações Humanas na Cidade de Araguari-MG, que existem uma orientação às práticas, às regras e normas e aos procedimentos estabelecidos e que devem ser seguidos nas suas respectivas organizações. Nesta orientação é especificado um conjunto partilhado de valores que é conhecido e reconhecido. Esse fator remete, assim, para uma “cultura voltada ao conhecimento”, na qual é essencial nas interações o valor do conhecimento, no sentido da produtividade, da qualidade e da otimização do desempenho organizacional. (PAIS, 2014).

Deste modo, verifica-se que o segundo fator mais preponderante junto aos participantes da pesquisa no tocante às práticas formais de gestão do conhecimento (68,83). Conforme o modelo proposto por Pais (2014), o fator endereça os esforços organizacionais desenvolvidos em torno de uma série de processos formalmente instituídos, focalizados em um conhecimento em sua maior parte explícita. Em discussão está a tomada de consciência do que é relevante conhecer e a adoção de um conjunto de práticas que tem por objetivo a criação/aquisição de conhecimento, sua preservação, partilha e utilização, que ocorre sobretudo pela imprescindível incorporação do conhecimento contido em produtos e serviços. A mudança e o desenvolvimento organizacionais tornam-se possíveis porquanto a consciência do

conhecimento detido a respeito de algo possibilita a crença e a vontade de se conhecer mais e melhor, viabiliza a tomada de iniciativa, a improvisação e a inovação.

Na sequência obteve-se a orientação competitiva (68,00), esta orientação enfatiza-se na utilização do conhecimento organizacional em uma lógica de competitividade, de desempenho comparativo, e no âmbito da qual os clientes e os concorrentes assumem um papel fundamental. Em questão está uma gestão estratégica do conhecimento, na qual se encontra permanentemente em jogo o conhecimento que se apropria e o que é apropriado pelos outros e que visa uma resposta organizacional cada vez mais eficaz a todas as suas “partes interessadas”, à adaptação ao ambiente externo e à promoção de uma vantagem competitiva caracterizada pela sustentabilidade. (PAIS, 2014).

E por último, evidencia-se o fator pertinente a práticas informais de gestão do conhecimento (62,40), este fator representa as interações que, em âmbito informal, ocorrem na organização e que facilitam a construção social do conhecimento, oriundo da prática discursiva e da criação de uma linguagem comum e coletiva. Em questão está o conhecimento tácito em sua maior parte, e que dificilmente se cria e se põe em prática em circunstâncias que dificultem o contato (presencial) entre os diferentes atores organizacionais. Trata-se de uma gestão simbólica do conhecimento que possibilita a atribuição de sentido ao que se conhece e se faz, por meio de utilização da prática discursiva, são construídas compreensões coletivas acerca de acontecimentos organizacionais relevantes. (PAIS, 2014).

Considerações finais

Numa organização, a gestão do conhecimento deve ser fruto de uma gestão estratégica, devendo considerar todos os seus aspectos, para que se alcance o melhor efeito possível, e se possam obter todos os benefícios que ela pode proporcionar. As ações de gestão do conhecimento têm o potencial de ajudar as organizações a adquirir, compartilhar, desenvolver, identificar e usar o conhecimento e a expertise dos seus colaboradores bem como do conhecimento gerado dentro e fora da organização.

O instrumento utilizado EGC reduzida foi validado no Brasil. Como não existia no Brasil nenhuma escala que considerasse tais fatores observados, este estudo apresenta um instrumento de verificação da gestão do conhecimento no âmbito das organizações. Dessa forma, apresenta um potencial de contribuir para os estudos da área, por considerar elementos que não eram previamente analisados.

A presente pesquisa contribui ao apresentar uma medida que permite mensurar a gestão do conhecimento no nível das organizações. Como implicação prática, espera-se que as organizações desenvolvam programas mais eficazes para analisarem a gestão do conhecimento em suas respectivas equipes de trabalho.

Cumprir registrar que, apesar da amostra ter sido composta por gestores associados ao núcleo de Relações Humanas da cidade de Araguari-MG, o que pode ser considerado uma limitação da pesquisa, já que esse fato exige cautela com a universalização dos resultados obtidos. Também deve ser apontada a limitação de terem sido testadas apenas as evidências iniciais de validade da medida. Estudos futuros poderiam aprofundar os achados atuais. Sugere-se, por exemplo, a aplicação em outras amostras, a investigação da estabilidade temporal da medida e das evidências de validade concorrente, convergente e discriminante. Também seriam úteis estudos para identificar como a gestão do conhecimento se manifesta em diferentes segmentos profissionais.

Por fim, considerando-se que os gestores são responsáveis por gerar e partilhar conhecimento, a existência de uma medida que considere a possível contribuição dos gestores pode agregar informações sobre a gestão do conhecimento nas organizações. O uso da escala para mensurar o papel dos gestores no processo de gestão do conhecimento pode ser útil tanto para um diagnóstico da atuação de tais atores sociais, como também para a proposição de planos de ação que permitam melhorar os processos de criação, aquisição, recuperação, utilização e compartilhamento do conhecimento, com implicações para o desempenho das equipes de trabalho e dos indivíduos que as compõem.

Referências

- ARAÚJO, J.; ABREU JR., O.; ZILBER, S. **Adoção de e-business na geração de inovação**. SIMPOI, 2010. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2010/artigos/E2010_T00376_PCN70113.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2019.
- BARCELO-VALENZUELA, M. et al. Defining the problem: key element for the success of knowledge management. **Knowledge Management Research & Practice**, Basingstoke, v. 6, n. 4, p. 322-333, 2008.
- CARDOSO, L. **Gerir conhecimento e gerar competitividade: estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional**. Penafiel: Editorial Novembro, 2007.
- CASTILLO, L. A. M.; CAZARINI, E. W. Modelo integrado para a implantação da gestão do conhecimento. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 16., 2009, Bauru. **Anais...** Bauru: UNESP, 2009.
- CHEUNG, G.; RENSVOLD, R. Valuating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. **Structural Equation Modeling**, v. 9, n. 2, p. 233-255, 2002.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. Trad. De Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1998.
- DRUCKER, P. **A administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.
- DUGUID, P.; BROWN, J. Estrutura e espontaneidade: conhecimento e organização. In: M. T. Fleury & Oliveira Jr. (Coord.) **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FRAND, J.; HIXON, C. Personal Knowledge Management : Who, What, Why, When, Where, How? Working paper, UCLA, **Anderson School of Management**, 1999.

FRESNEDA, P. S. V. Transformando organizações públicas: a tecnologia da informação como fator propulsor de mudanças. **Revista do Serviço Público**, v.1, n.1, p.71-90, jan.-mar. 1998.

GALBRAITH, J. R. Projetando a organização inovadora. In: K. Starkey (Coord.) **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. v. 5. São Paulo: Atlas, 2002.

HANLEY, Susan; MALAFSKY, Geoffrey. A guide for measuring the value of KM investments. In: HOLSAPPLE, Clyde W. **Handbook on Knowledge Management**. Heidelberg, Springer, 2004.

HANSEN, M. T.; OETINGER, B. V. Introducing T-shaped managers: knowledge management's next generation. **HBR**, reprint R0103G, 2001.

HILL, M.; HILL, A. **Investigação por questionário**. Lisboa: Edições Sílabo, 2000.

HOFFMANN, W. A. M. (Org.). **Construções interdisciplinares em gestão do conhecimento**. São Carlos: Pedro & João Editores, 2016.

HOFFMAN, J.J; HOELSCHER, M. L.; SHERIF, K. Social Capital, knowledge management and sustained superior performance. **Journal of Knowledge Management**, vol.9, n.3, 2005.

HOMMERDING, N. M. S. **O profissional da informação e a gestão do conhecimento nas empresas**. São Paulo, 2001. 221 f. Dissertação. (Mestrado em Ciência da Comunicação – área de concentração: Ciências da Informação e Documentação). Universidade de São Paulo.

JUNG, J. J. Knowledge distribution via shared context between blog-based knowledge management systems: A case study of collaborative tagging. **Expert Systems with Applications Elsevier**, v. 36, 2009.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization Science**, Providence, v. 3, n. 3, p. 383-97, 1992.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. Editora Atlas SA, 2000.

MURRAY, P. C. **New language for new leverage: the terminology of knowledge management (KM)**. 1996.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. São Paulo: Campus, 1997.

PAIS, L. Gestão do conhecimento. In M. Siqueira (Ed.), **Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, p. 193-216, 2014.

PAPA, M. A.; MIRANDA, M. M. S.; OLIVEIRA, T. M.; FRESNEDA, P. S. V. Diagnosticando a gestão do conhecimento em uma organização utilizando o método: Organizational Knowledge Assessment, OKA. **Revista de Ciência da Informação**. v. 10. n. 3. jun., 2009.

PAULEEN, D. Personal Knowledge Management: Putting the 'Person' Back into the Knowledge Equation. **Online Information Review**; Bradford 33, nº 2: 221–24, 2009.

SANTOS, A. R. et al. Gestão do conhecimento como modelo empresarial. In: CARVALHO, I. M. et al. (Orgs). **Gestão do conhecimento: uma estratégia empresarial**. Curitiba: Champagnat, 2001. Cap.1, p.11-48. Disponível em: http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/index.htm Acesso em: 7 out. 2019.

SILVEIRA, A. A. **Gestão do conhecimento como ênfase na aprendizagem organizacional: um estudo de multicaso no contexto bancário**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de PósGraduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2004.

STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TATHAM, P.; SPENS, K. Towards a humanitarian logistics knowledge management system. **Disaster Prevention and Management**, [S.l.], v. 20, n. 1, p. 6-26, 2011.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: tecnologia e aprendizado coletivo no contexto da educação corporativa**, 2005. Disponível em:
[http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/Gestão do Conhecimento - Tecnologia e Aprendizado Coletivo no Contexto da Educação Corporativa.pdf](http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/Gestão%20do%20Conhecimento%20-%20Tecnologia%20e%20Aprendizado%20Coletivo%20no%20Contexto%20da%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20Corporativa.pdf). Acesso em: 10 out. 2019.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WIIG, K. M. Introducing knowledge management into enterprise. In: LIEBOWITZ, J. (Ed.). **Knowledge Management Handbook.** Boca Ratón, FL: CRC Press, 1999.

DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Termo de Consentimento

Título da pesquisa: GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EQUIPES DE TRABALHO: UM ESTUDO APLICADO EM EMPRESAS ASSOCIADAS AO NÚCLEO DE RELAÇÕES HUMANAS NA CIDADE DE ARAGUARI-MG.

Pesquisadores Responsáveis: Emanuel Soares Ponciano / Tássio Mascarenhas de Carvalho.

Professora Orientadora: Dra. Eliane Maria Pires Giavina Bianchi.

Instituição do Pesquisador Responsável: Doutorado em Administração das Micro e Pequenas Empresas do Centro Universitário Campo Limpo Paulista – UNIFACCAMP.

Telefones para contato: (11) 4812-9400.

Nome _____ da
respondente:_____.

Idade:_____.

RG: _____.

O (a) Sr (a) está sendo convidada a participar da pesquisa “GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EQUIPES DE TRABALHO: UM ESTUDO APLICADO EM EMPRESAS ASSOCIADAS AO NÚCLEO DE RELAÇÕES HUMANAS NA CIDADE DE ARAGUARI-MG”, de responsabilidade dos pesquisadores Emanuel Soares Ponciano / Tássio Mascarenhas de Carvalho.

A pesquisa tem como objetivo analisar a atuação da gestão do conhecimento nas organizações. A coleta de dados será realizada por meio de questionário aplicado individualmente pelos pesquisadores. A partir dos dados coletados serão analisados os resultados da Escala de Gestão do Conhecimento reduzida.

A pesquisa não traz qualquer risco ou danos significativos ao participante, nesse sentido com objetivo de proteger as entrevistadas e a qualidade da pesquisa, os pesquisadores optaram pelo anonimato dos entrevistados, pois assim acredita-se que haverá mais liberdade para que eles possam responder os questionamentos sem constrangimento, o que possibilita a aquisição de respostas mais verdadeiras.

As participações nesta pesquisa às informações prestadas serão codificadas e mantidas sob sigilo, sem a identificação individual, preservando a privacidade do respondente. O respondente ficará à vontade para pedir esclarecimento e para se

retirar do estudo, em qualquer fase, sem que isso implique em qualquer dano, custo ou penalização.

Os pesquisadores estão à disposição para o esclarecimento de eventuais dúvidas pelos e-mails: emanuel.ponciano@imepac.edu.br ou tassiocarvalho87@gmail.com ou pelos telefones (34) 98812-1212 ou (86) 99970-4123. O entrevistado também poderá entrar em contato com o Centro Universitário Campo Limpo Paulista (UNIFACCAMP), localizada no endereço Rua Guatemala, nº 167, Jardim América, Campo Limpo Paulista-SP, pelo telefone (11) 4812-9400 ou pelo site <http://www.faccamp.br/site>.

Este Termo de Consentimento foi elaborado em duas vias, ficando uma retida com os pesquisadores e a outra com o participante da pesquisa. O participante deverá, também, rubricar todas as folhas do Termo de Consentimento apondo sua assinatura na última página do referido Termo.

Eu, _____,
RG _____, declaro ter sido informado e concordo em participar da pesquisa acima descrito.

_____, ____/____/____.

Respondente

Escala de Gestão do Conhecimento

Apresentamos a você uma lista de afirmações. Leia-a atentamente e diga em que medida cada uma delas se aplica verdadeiramente a sua organização. Assinale, por favor, a sua resposta com um X, de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Quase nunca se aplica	Aplica-se pouco	Aplica-se moderadamente	Aplica-se muito	Aplica-se totalmente quase

Nesta empresa:

01	Falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem.	1	2	3	4	5
02	Pensamos na forma como resolvemos problemas no passado (nos nossos sucessos e insucessos).					
03	Juntamo-nos em grupo para resolver alguns problemas.					
04	Falamos das nossas funções.					
05	Sabemos que os nossos concorrentes têm informações sobre nós.					
06	Cada um de nós tem uma função a cumprir.					
07	Somos encorajados a tomar a iniciativa.					
08	Estamos atentos ao que nossos concorrentes vão fazendo (por exemplo, adotamos as melhores estratégias).					
09	O que sabemos vê-se naquilo que fazemos melhor do que os nossos concorrentes.					
10	Agimos de acordo com a forma como estamos organizados.					
11	Passamos informações uns aos outros em reuniões.					
12	Contamos uns aos outros histórias engraçadas que se passaram no nosso trabalho.					
13	Procuramos toda a informação que possa melhorar a qualidade do que fazemos.					
14	Agimos de acordo com certos princípios.					
15	Falamos da nossa empresa.					
16	Assistimos a seminários/conferências, lemas o que se publica ou contratamos especialistas.					
17	Frequentamos cursos de formação ou temos formação no posto de trabalho.					
18	Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade.					
19	O que sabemos vê-se na forma como produzimos nossas tarefas.					
20	Conversamos sobre o trabalho quando casualmente nos encontramos (por exemplo, intervalo do café).					
21	São recompensados aqueles que partilham o que sabem.					
22	O que sabemos é uma “arma” fundamental para ultrapassarmos os nossos concorrentes.					

_____, ____/____/____.

Respondente