

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS – UEA
ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS – ESO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

HELLEN CRISTINA PESSOA DE SOUZA

**A IMPORTÂNCIA DO APOIO NA DISSEMINAÇÃO DO
CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO EM UMA
MULTINACIONAL DO PÓLO INDUSTRIAL DE MANAUS – PIM**

Manaus

2021

HELLEN CRISTINA PESSOA DE SOUZA

**A IMPORTÂNCIA DO APOIO NA DISSEMINAÇÃO DO
CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO EM UMA
MULTINACIONAL DO PÓLO INDUSTRIAL DE MANAUS – PIM**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade do Estado do
Amazonas, como requisito para a
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Orientadora: Prof. Dr. Sálvio de Castro e Costa Rizzato

Manaus

2021

**A IMPORTÂNCIA DO APOIO NA DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO:
ESTUDO DE CASO EM UMA MULTINACIONAL DO PÓLO INDUSTRIAL DE
MANAUS - PIM**

**THE IMPORTANCE OF SUPPORT IN THE DISSEMINATION OF
KNOWLEDGE: A CASE STUDY IN A MULTINATIONAL IN THE INDUSTRIAL
ZONE OF MANAUS - IZM**

Orientanda: Hellen Cristina Pessoa de Souza¹

Orientador: Prof. Dr. Sálvio de Castro e Costa Rizzato ²

Resumo:

O conhecimento, visto agora como objeto de valor, acaba sendo negligenciado por falta ou excesso de cuidado para o repasse. Muitas vezes são em demasia, partindo de diversas fontes e por consequência, quanto maior o volume e a quantidade de pessoas envolvidas é mais difícil formalizar, gerenciar e compartilhar. O presente artigo tem como objetivo apontar a importância da disseminação do conhecimento para geração de estratégias organizacionais, levando em conta os tipos de conhecimento que regem a Gestão do Conhecimento, e a compreensão das formas que o mesmo está difuso na organização, e também, apontar a importância das ferramentas presentes da organização para sua disseminação. Para isso, utilizou-se uma pesquisa exploratória e de campo com os colaboradores de uma multinacional localizada no Polo Industrial de Manaus - PIM. Os resultados encontrados indicam que foi percebida a importância da disseminação do conhecimento por meio das ferramentas presentes na organização, pois foi notório a unanimidade encontrada na questão levantada de se obter mais benefícios do que malefícios dentro da empresa com o compartilhamento do conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, aprendizagem, Gestão de pessoas.

¹ Autora: Acadêmica do Curso de Administração da Universidade do Estado do Amazonas, hcps.adm@uea.edu.br, Manaus, AM – 30 de junho de 2021

² Orientador: Professor da Universidade do Estado do Amazonas – UEA, Administrador, Psicólogo, Doutor em Psicologia. srizzato@uea.edu.br

Abstract:

Knowledge, now seen as an object of value, ends up being neglected due to lack or excessive care for its transfer. They are often too much, coming from different sources and as a consequence, the greater the volume and number of people involved, the more difficult it is to formalize, manage and share. This article aims to point out the importance of knowledge dissemination for the generation of organizational strategies, taking into account the types of knowledge that govern Knowledge Management, and the understanding of the ways in which it is diffused in the organization, and also to point out the importance of the organization's present tools for the dissemination of knowledge. For that, an exploratory and field research was used with the collaborators of a multinational located in the Industrial Pole of Manaus. The results found indicate that the importance of disseminating knowledge through the tools present in the organization was perceived, as the unanimity found in the issue raised about obtaining more benefits than harms within the company with the sharing of knowledge was notorious.

Keywords: Knowledge Management, Learning, People Management.

1. INTRODUÇÃO

A sociedade vive atualmente na era da informação, onde tudo pode ser acessado da forma mais rápida e fácil possível, não só por causa das ínfimas questões de conflitos que surgiu a necessidade de modernas técnicas de repasse de informações, mas também de lavrar de formas mais concisas estas, e posteriormente, dissemina-las para outras pessoas que pudessem aprender e também somar, tendo assim o surgimento do conhecimento, onde informações preciosas pararam de ser restritas ao âmbito familiar e passou a ser capital entre diversas pessoas com interesses políticos e sociais.

Em dada circunstância da evidente evolução social e o desenvolvimento organizacional, assim como em qualquer situação, surgiu a necessidade de acréscimo de performance de respostas e acessos ao conhecimento, pois percebeu-se que a sua disposição levava organizações a patamares de maior valor. O modelo de tal importância, revelou o valor da condução dos recursos

intangíveis denominado como gestão do conhecimento (GC), onde este tornou-se uma vantagem competitiva e de longa duração, já que aqueles que participam da organização não são vistos apenas como um recurso ao trabalho, mas como cerne, capaz de criar um ambiente propício para o crescimento empresarial sustentável.

Dentro deste contexto, pretende-se com o presente trabalho, apontar a importância do apoio da disseminação do conhecimento para geração de estratégias organizacionais, este sendo o objeto principal da pesquisa; Verificar os tipos de conhecimento que regem a gestão do conhecimento, assim como compreender de que formas o conhecimento está difuso na organização e também, apontar a importância das ferramentas presentes na organização para a disseminação do conhecimento, sendo estes os objetivos específicos desta pesquisa.

Considerando a oportunidade de analisar um fenômeno na prática, a pesquisa configurou-se como estudo de caso de uma indústria multinacional e seus colaboradores perante a temática apresentada. Tendo em vista que somente se deseja analisar para avaliar a amostragem na qual foi submetido a investigação, a coleta de dados foi realizada em uma pesquisa de campo a partir de envio de formulário *on-line* para se obter mais facilidade ao acesso dos consultados e o retorno para tabulação de dados.

Sendo assim, a pesquisa instiga a expressar a realidade de uma empresa multinacional de âmbito industrial sem vertente especificada, localizada no Polo Industrial de Manaus e os elementos que ocorrem para verificar a compreensão e elucidar os objetivos específicos já citados, e também trazendo a seguinte problemática: Como melhorar os repasses de informações e gerar conhecimento para fomentar organizações mais competitivas? Os resultados obtidos pelo artigo incluem revelar o entedimento dos colaboradores com relação a notabilidade do conhecimento disseminado na empresa, os impactos que isso gera e as possíveis oportunidades geradas por causa da ação de distribuição do mesmo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Hierarquia do Saber

É nítido que há grande necessidade das organizações que detenham e controlem o saber dos seus funcionários, a fim de se destacar no âmbito competitivo atual e alavancar na comunidade de forma prática e inovadora. O conhecimento se tornou poderoso, mas antes mesmo do conhecimento, existem outros pilares para que o mesmo seja sólido e seguro.

É de saber que a pirâmide do conhecimento possui quatro componentes em sua estrutura, nomeados e hierarquizados da seguinte forma:



Figura 1 – “Pirâmide do Conhecimento”
Fonte: O Autor a partir de Primak (2008)

Davenport e Prusak (1998) afirmam que conhecimento pode incluir os conceitos de sabedoria e *insight*, entretanto diferencia-se de dados e informações. Enquanto dados são conjuntos de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos, as informações são dados de relevância e propósito, onde foi realizado uma discriminação apresentando assim uma relevância. Já o conhecimento é uma informação transformada, lapidada de forma coesiva para melhor interpretação e entendimento.

As definições de dados, informações e conhecimento são variáveis, no entanto, a grande maioria partilha da afirmação que os dados não produzem necessariamente uma informação, bem como uma informação define um conhecimento. Os conceitos indicados são representados através da figura 2, onde se representa os níveis hierárquicos destes:

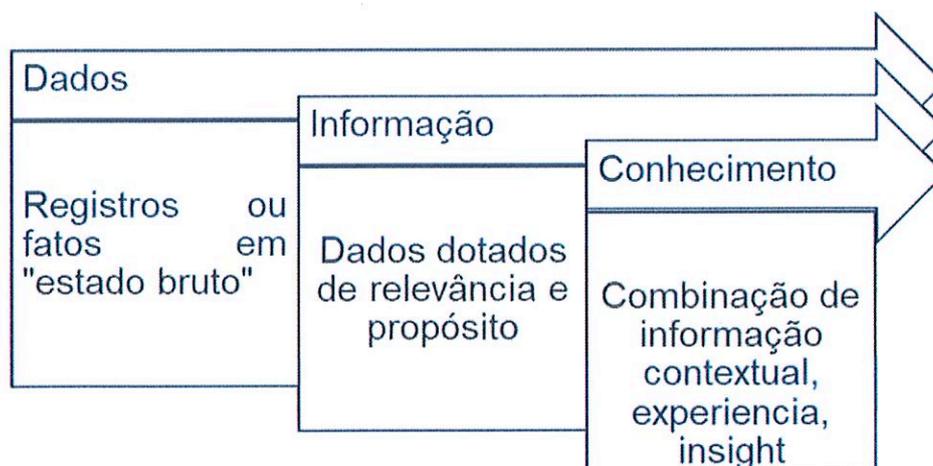


Figura 2 – “Níveis Hierárquicos” da informação

Fonte: O Autor a partir de Beal (2004)

2.1.1 Dados

Dados são, basicamente, observações documentadas ou resultados de medições. A disponibilidade e refino dos mesmos oferece oportunidade para obtenção de informações consistentes que auxiliarão na tomada de decisão para o nível estratégico da organização.

Melo (1999) afirma que dado é uma expressão lógica do fato isolado. Há uma comparação pela visão do autor supracitado de dados como números que se encontram registrados na catraca de um ônibus, sendo o total apontado de passageiros apenas a expressão lógica do fato verificado pela catraca.

Os dados podem ser obtidos pela percepção através dos sentidos, como observação ou execução de um processo de medição. A figura 3 abaixo ilustra as fontes de dados:



Figura 3 – Fontes de Dados

Fonte: O Autor a partir de Melo (1999)

Reynolds e Stair (2002) também entendem que dados representam as coisas do mundo real, algo de simplório entendimento e objetificação. O mundo físico, comportamental e sensorial é base para se extrair os dados primários com finalidade para obter conhecimento necessário e aprendizagem.

2.1.2 Informação

Para Beal (2004), informação é fundada a partir de dados dotados de relevância e propósito. E, dando continuidade nessa linha de pensamento, McGee e Prusak (1994 apud Beal, 2004), afirmam que informações consistem em dados coletados e estão devidamente organizados.

Mañas (1999) focaliza a informação quando se trata do crescimento e competitividade das organizações. É sabido que, certas informações podem ascender ou arruinar uma companhia, no caso, tudo esta sujeita a qualidade da mesma.

Uma informação de qualidade pode se transformar em recurso valiosos, o acessos a ela é crucial para criação e desenvolvimento de conhecimento. Araújo e Amaral (2010) afirmam que ambos (informação e conhecimento) passaram a ser identificados e tratados como parte do capital intelectual da organização.

Os autores supracitados afirmam também que a informação, nas organizações, consiste em um determinado ciclo, compreendendo-se em geração, seleção, representação, armazenamento, recuperação, distribuição e uso da informação onde cumpre-se em absoluta forma quando se tem qualidade.

O mencionado refere-se ao ciclo informacional, como pode ser vislumbrado na figura 4, produzida a partir de Araujo e Amaral (2010) para melhor compreensão.



Figura 4 – Ciclo Informacional
Fonte: O Autor a partir de Araújo e Amaral (2010)

2.1.3 Conhecimento

O conceito de conhecimento não é consensual. Nonaka (1991) afirma que segundo a epistemologia tradicional, é confortável adotar uma definição de conhecimento como uma crença justificadamente verdadeira.

Ao longo da história, o conhecimento teve diferentes significados e funcionalidades. Durante a antiguidade clássica, o conhecimento era usado para crescimento pessoal, para aumentar a satisfação e sabedoria individual. (Drucker, 1997).

Para se ter uma melhor ambientação deste contexto, onde o conhecimento era agregação de um indivíduo ao todo, autores como Devenport e Prusak (1998) definem conhecimento como uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e intuição, que permite avaliar e incorporar novas experiências, e conseqüentemente novas informações para alimentar o ciclo informacional.

Estes diferentes tipos de conceito sugerem que a gestão do conhecimento deve saber distinguir o que é estratégico, em termos de

desenvolvimento de suas competências organizacionais, para formalizar a base da memória das organizações do conhecimento.

2.2 Gestão do Conhecimento

As empresas desde que concorriam em territórios internos e tendo como armas competitivas as máquinas e tarefas, a cadeia de valor foi evoluindo ao longo do tempo, e com isso a parte estratégica voltou os olhos para Gestão do Conhecimento - GC como mais um artifício a se ter para estar no pareô em relação a disputa de lugar de destaque no mercado. Nonaka e Takeuchi (1997) acordam que a gestão do conhecimento como vantagem competitiva se tornou com o passar dos anos um ativo intangível da empresa.

Probst, Raub, Romhardt (2002) abordam que a GC é assegurar que o conhecimento produzido pelos colaboradores e manifestado por procedimentos internos da organização, sejam estes utilizados e sabido em todo processo produtivo e organizacional com primordialidade.

Chiavenato (2005) já acende que Gestão do Conhecimento é um processo integrado destinado a disseminar e intensificar o conhecimento para melhor desempenho da organização, ou seja, se uma informação não é repassada, ela não se presta ao real papel a qual está destinada, todavia, é interessante salientar a filtração do conhecimento para adequar a real necessidade da organização.

2.3 Tipos de Conhecimento

Pressupõe-se que a disseminação do conhecimento deve ocorrer por entre os diferentes níveis hierárquicos da organização. O mesmo permeia a organização sob duas formas distintas: conhecimento tácito e conhecimento explícito.

2.3.1 Conhecimento Tácito

Nonaka e Takeuchi (2008) expõe que o conhecimento tácito é invisível, sendo este de partido pessoal e difícil de explicar, pois parte-se do principio da consistência de habilidades técnicas, referindo-se a experiência individual de se lidar com certas situações. O conhecimento tácito acaba se tornando difícil

de ser compartilhado, pois nutre sentido intuitivos e acaba sendo interpretado como o conhecimento através das percepções do mundo que o rodeiam.

2.3.2 Conhecimento Explícito

O conhecimento explícito é de fácil entendimento, visto que é representado através de documentos, textos, relatórios, tabelas, softwares, etc. Nonaka e Takeuchi (2008) apontam que este tipo de conhecimento referências a conhecimento “codificado”, pelo fato de pode ser transmitido também em fórmulas matemáticas e através de sistemas.

Fayard (2008) explana que o conhecimento explícito é um grande clarão que ilumina a ação, em controvérsia do tácito, onde é somente um sinal fraco de luz.

2.4 Criação do Conhecimento

Nonaka e Takeuchi (2008) defendem que antigamente, as organizações partiam da cultura de que o conhecimento era gerado a partir das informações que eram obtidas fora da organização, e todos deviam se adaptar para atender aos problemas e solucioná-los.

Em contrapartida, Valetim (2010) declara outro aspecto na criação do conhecimento, a cultura organizacional, pois ao se dispor em atualizar práticas da Gestão do Conhecimento como construção e disseminação do mesmo, ela passa a repensar em cultura e adiciona o conhecimento como um bem intangível da organização.

2.4.1 Conversões do Conhecimento

Fayard (2008) afirma que é natural da sociedade transformar conhecimento tácito em conhecimento explícito, sendo essa transmissão de conhecimento muito importante para o progresso da organização.

Nonaka e Takeuchi (2008) determinam quatro modos que juntos formam o denominado espiral do conhecimento, onde a mesclagem dos conhecimentos tácitos e explícitos convergem para existir a transferência do conhecimento, como mostra a figura 5.



Figura 5 – Espiral do Conhecimento
 Fonte: O Autor a partir de Nonaka; Takeuchi (2008)

- 1) **Socialização:** Tácito para Tácito – onde consiste na transmissão direta de conhecimentos tácitos, ocorrendo compartilhamento através de experiências, que são repassadas por conversas informais (storytelling).
- 2) **Externalização:** Tácito para Explícito – transformação de um conhecimento explícito a partir de um conhecimento tácito. Tendo como um principal exemplo, descrever uma imagem é o ato de tornar o conhecimento tácito em articulável.
- 3) **Combinação:** Explícito para Explícito – ocorre como principal exemplo o sistema do conhecimento usual, através de documentos, manuais, e etc.
- 4) **Internalização:** Explícito para Tácito – o mais usual, é também conhecido como o método de “aprender fazendo”, consistindo na utilização de conhecimentos explícitos para ampliação do conhecimento tácito do indivíduo.

Trabalhar com processos e pessoas sendo base principal é a melhor técnica para ter a disseminação do conhecimento, aponta Manãs (1999), visto que dessa forma deixa claro que repassar o trabalho e ensinamentos em termos de qualidade depende das pessoas envolvidas; Pesa-se também técnicas de trabalho em equipe, treinamentos e comunicação, que se caso não for levado em conta, ou não ter essas questões de presença forte na cultura organizacional da empresa, a tendência será o fracasso e um trabalho rotineiro sem geração de valor e inovação, concomitante com a agregação de valor nos ativos intangíveis da organização (colaboradores).

2.5 Aprendizagem e Memória Organizacional

Um dos maiores desafios da GC é exatamente capturar o conhecimento individual e ter a capacidade de repassar. Magnani e Herbelê (2010) evidência, ainda, que esta competência como ativo intangível não pode ser estocada pela organização, pois a mesma reside na cabeça das pessoas e sai da empresa após o expediente.

Desta forma, Chiavenato (2005) afirma que o aprendizado³ deve ser organizado e contínuo, afetando e envolvendo todos os membros da organização, e não apenas alguns deles. Valetim (2010) também compartilha da ideia da forma que a aprendizagem precisa ser canalizada através do homem para melhoria do relacionamento com o trabalho, pessoas e tecnologia; A organização deve ter uma aprendizagem contínua em relacionamentos pessoais, com cliente, fornecedores e no *staff* interno de cada setor.

Mais que disseminar o conhecimento gerado, as organizações necessitam mapear as competências, conhecendo as habilidades da organização. E, de mãos dadas com a aprendizagem, o conhecimento disseminado através de sistemas de informação e novas metodologias tem se tornado intensas, colocando a Memória Organizacional (MO) como uma das principais ferramentas em questões de registros.

Segundo Concklin (2001), a MO amplifica o conhecimento por conseguir coletar, organizar, disseminar e reutilizar o mesmo criado pelos próprios colaboradores dentro de uma organização, colocando em foco a representação explícita da conversão externalização, até porque, o objetivo é facilitar o acesso, compartilhamento e o uso do conhecimento pelo máximo de colaboradores possíveis.

Nesse sentido, fica claro que o conhecimento de um indivíduo e suas experiências pessoais são importantes e devem ser preservadas, com intuito

³ O aprendizado envolve aspectos cognitivos, emocionais, orgânicos, psicossociais e culturais, ou seja, está inserido no mundo, de onde é resultante do desenvolvimento de aptidões e de conhecimentos, bem como da transferência destes para novas situações. Enquanto o conhecimento é um processo que é intrínseco, o aprendizado é um processo vivo, dinâmico, que se origina da ação em decorrência da interação entre sujeitos. (Santos Jr; Bispo; Moura, 2007)

de criação de novo conteúdo, e fortalecimento de entendimento por meio de ensinamentos.

3. PROCEDIMENTOS METODÓLOGICOS

A metodologia de acordo com Alyrio (2009) consiste em ser um acontecimento, não sendo este considerado simplesmente um objeto de observação, e sim, uma oportunidade de analisar na prática um fenômeno. Com isto, o presente estudo tratou-se de uma pesquisa de natureza quali-quantitativa, tendo em vista que de forma qualitativa expôs um fenômeno do mundo social, tal qual o comportamento humano e, quantitativa pois, determinou na coleta e tratamento de dados o entendimento dos colaboradores participantes da organização alvo, realizado no mês de junho de 2021, utilizando assim recursos estatísticos.

Os fins se deram por descritivo, visto que não se apetece manusear os acontecimentos observados, mas somente com finalidade de analisar para avaliar a amostragem a qual foi submetido a investigação, ou seja, descrever as compreensões dos colaboradores participantes da pesquisa. Quanto aos meios, a pesquisa foi estudo de caso, de campo e bibliográfica. Estudo de caso em vista de ter sido restrita a um grupo, o que se entende por ser um grupo de pessoas e/ou uma organização, de campo, pois coletou dados de colaboradores da empresa alvo, e bibliográfica por pesquisar em outros autores conceitos para aprimorar o presente estudo.

A coleta de dados foi realizada por meio de envio de formulário online via *Google Forms* à colaboradores de uma multinacional, no período iniciado em 01 de junho de 2021 e tendo o retorno de respostas dado como encerrado em 25 de junho de 2021, obtendo 25 dias corridos para coleta de dados, onde se almejou analisar uma amostra de 20 (vinte) respostas de uma população de 35 (trinta e cinco), de um universo de 150 (cento e cinquenta) colaboradores⁴ que ocupam desde cargos da alta hierarquia como gerência e coordenação até

⁴ A amostra foi focalizada desta forma para fins de acessibilidade do objeto do estudo. Não sendo necessário demonstrativo de cálculo de mensuração de amostragem.

a base da pirâmide organizacional⁵, como analistas e assistentes. O recorte da população se deu pela questão de recolhimento de dados mais equilibrados possíveis dentre as hierarquias presentes, e as perguntas constadas no formulário tiveram o intuito de apurar a noção dos colaboradores com relação aos objetivos apresentados nesta pesquisa.

É de suma importância ressaltar que durante a coleta dos dados, os colaboradores não foram identificados afim de preservar a integridade das identidades, para que as respostas não sofressem nenhum tipo de tratamento diferenciado pelo cargo que exercem na empresa. Este fato implica no tratamento dos dados e informações apresentados, podendo ainda assim não refletir fielmente a realidade vivenciada na empresa.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 O perfil demográfico

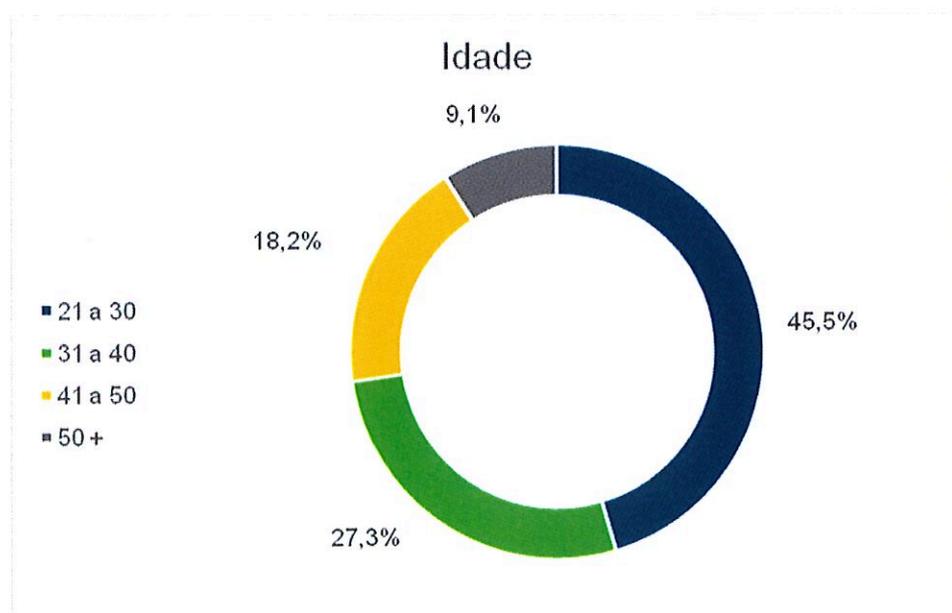


Gráfico 1 - Idade
Fonte: A autora - Dados coletados na pesquisa

⁵ De maneira geral, todas as pirâmides organizacionais possuem três principais camadas, cada uma dando sustentação às outras. Estes níveis correspondem ao nível operacional (base da pirâmide), nível tático (meio da pirâmide) e nível estratégico (topo da pirâmide). EGestor. Disponível em: <https://blog.egestor.com.br/piramide-organizacional-em-uma-empresa/>. Acesso em: 20 de julho.2021

O gráfico elucidou que a maioria dos consultados expressando 45,5% da amostra tem entre 21 a 30 anos, o que denota um grande grupo de jovens adultos presentes na organização, tendo em sequência uma presença forte do grupo que possui entre 31 a 40 anos, em suma, a faixa etária predominante é de 21-40 anos.

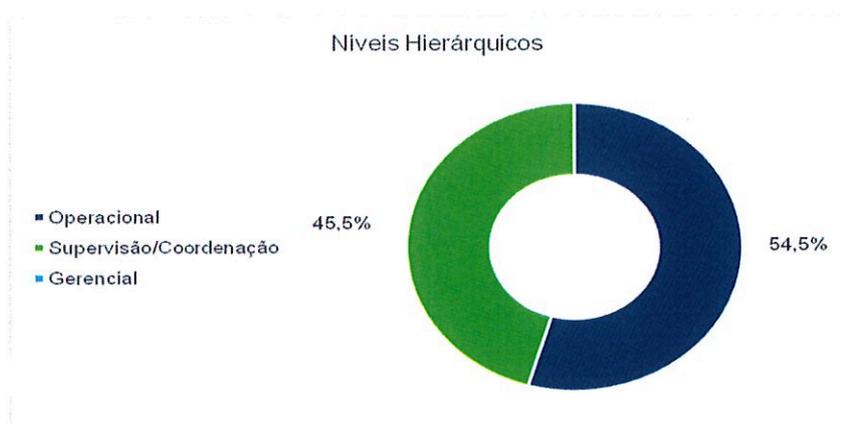


Gráfico 2 – Níveis Hierárquicos na Organização
Fonte: A autora - Dados coletados na pesquisa

Decorre-se das informações levantadas por meio do formulário que, 54,5% dos consultados são de nível operacional, o que consiste em ser diretamente responsável pela produção de bens e serviços da organização, como analistas e assistentes, e os outros 45,5% consiste em ser do nível estratégico, responsáveis pela direção e coordenação de atividades e pessoas, mostrando um certo equilíbrio na amostra.

4.2 O conhecimento na organização

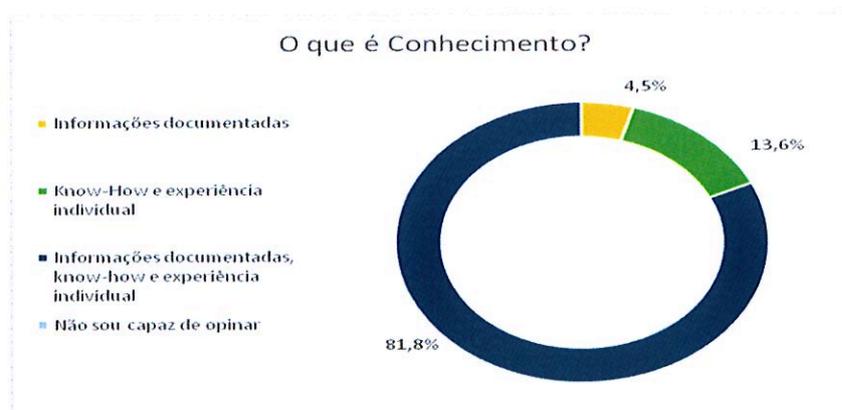


Gráfico 3 – O que é conhecimento?
Fonte: A autora - Dados coletados na pesquisa

Como se pode observar, 81,8% dos consultados afirmam que conhecimento são informações documentadas juntamente com o *Know-How* e experiência individual, o que representa uma forte presença de conhecimentos combinados e externalizados de acordo com a conversão de conhecimentos abordados por Nonaka e Takeushi (2008).

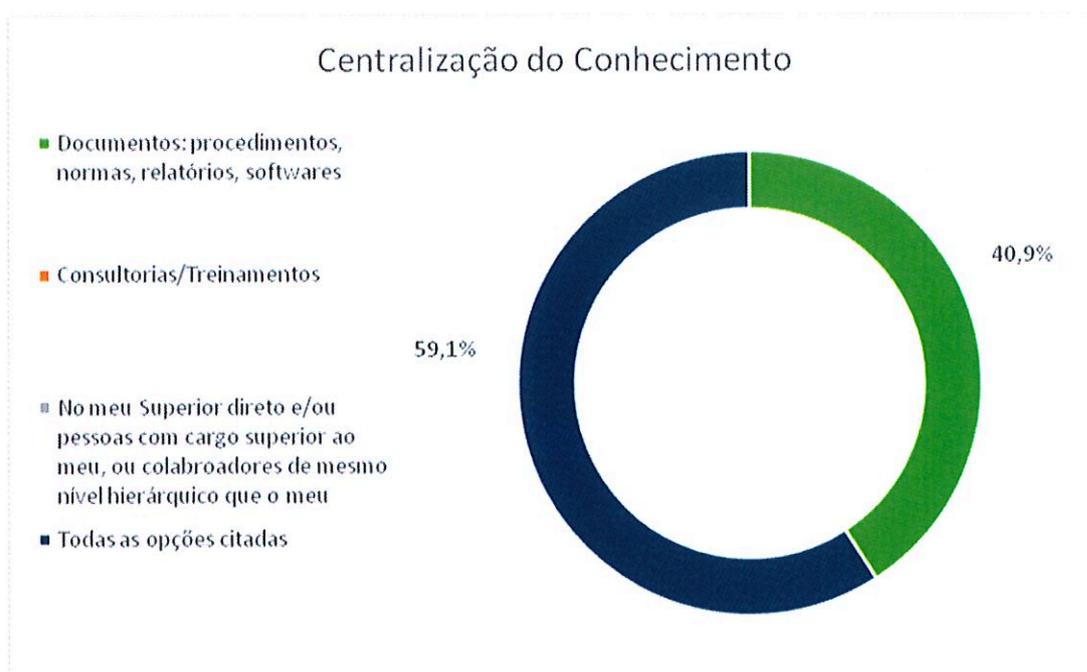


Gráfico 4 – Centralização do Conhecimento
Fonte: A autora - Dados coletados na pesquisa

Verifica-se que mais de 50% dos respondentes afirmam que todas as opções citadas na questão de “O conhecimento em sua empresa está centralizado em:” é onde o conhecimento está centralizado, o que demonstra uma visão madura e até mesmo saudável para procurar fontes de conhecimento das atividades, e não obstante, os documentos ficam em segundo lugar com pouca margem de diferença, mas podendo até ser considerado como o local onde está mais centralizado o conhecimento na organização.

Ferramentas mais utilizadas na Organização

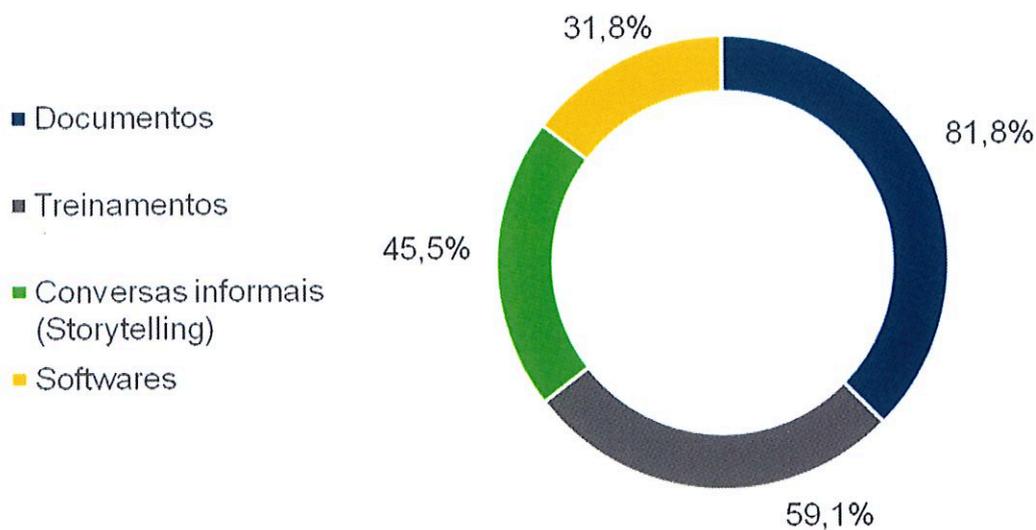


Gráfico 5 – Ferramentas mais utilizadas na Organização
Fonte: A autora - Dados coletados na pesquisa

O gráfico 5 só reafirma a informação constatada no gráfico 4, onde as formas de aquisição de conhecimento preferidas dos inquiridos são de fato através de documentos como textos, relatórios, normas, entre outros, com um número expressivo de 81,8% da preferência. Deixando claro também que as ferramentas são importantes para disseminação do conhecimento, sendo unanimidade esta afirmação conforme dados coletados na pesquisa.

Você teria o mesmo nível de conhecimento se não houvesse as ferramentas?

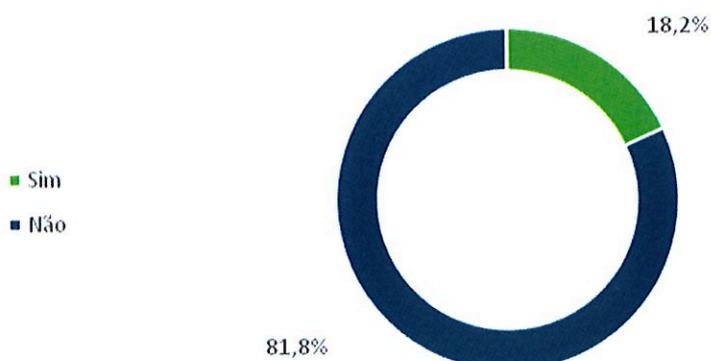


Gráfico 6 – Você teria o mesmo nível de Conhecimento se não houvesse as ferramentas?
Fonte: A autora - Dados coletados na pesquisa

Em contrapartida, 18,2% dos pesquisados afirmam que teriam sim o mesmo nível de conhecimento se não houvesse as ferramentas para serem utilizadas. O que contrabalança e afere a informação do gráfico 6 é que 81,8% dos entrevistados sabem da importância das ferramentas e são conscientes que sem as mesmas não teria o mesmo nível de conhecimento que são dotados atualmente.

Por fim, foi questionado se compartilhar conhecimento traria mais benefícios ou malefícios para si dentro da organização, o retorno foi de forma unanime, apontando que traria força para si e para a organização, onde se denota que a disseminação do conhecimento é presente na organização, e que o conhecimento é repassado de diversas maneiras.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

A disseminação do conhecimento para geração de estratégias organizacionais acaba sendo também atrelado a cultura da organização, esta muitas vezes mostra-se inadequada para determinados cenários. A mudança de cargos, bem como a saída e entrada de pessoas acaba sendo um desafio maior se não há uma cultura de aprendizado contínua.

No foco central do aprendizado organizacional estão os programas de formação continuada, troca de experiências entre colegas de mesma linha e/ou gestores, a criação e o compartilhamento do conhecimento por meio de manuais e procedimentos, a fim de que não haja perda de informações e sim, criação de uma organização com inteligência competitiva forte para o mercado. Com isto foi levantado questões pertinentes, desde o conceito informal até o compartilhamento de conhecimento e a força que ele pode representar. Ou seja, ficou claro que sem meios de disseminação, como as ferramentas citadas na pesquisa, a questão de geração de valor para atribuir a estratégias organizacionais não funciona.

Dentre as ferramentas, técnicas existentes e debatidas nesta pesquisa, o conhecimento documentado através de procedimentos, normas e etc., foi a ferramenta mais citada dentre todos. Desta forma, é notório que através desta,

a disseminação do conhecimento fica mais acessível e também mais fácil para que possa haver futuras somas do que fosse necessário contar somente por parte de outras pessoas. O que replica a importância das ferramentas presentes na organização para a disseminação do conhecimento.

Não foram identificadas barreiras que pudessem dificultar o compartilhamento de conhecimento. Ainda assim, há quem possa partir do pressuposto de ser autosuficiente ou mesmo autodidata em questão de não necessitar das mesmas para adquirir o conhecimento, além do que a pessoa detentora de conhecimento é quem vai decidir se vai ou não compartilhar, tudo vai depender da sua motivação, ou seja, a criação e implantação do conhecimento eficiente.

As organizações possuem muitos dados. De forma limitada, elas processam informações e dispõem de conhecimento. E a sabedoria, que reside nas pessoas e na forma como elas utilizam seu conhecimento é ainda mais singular. O grande desafio é criar meios para gerar a disseminação do conhecimento de forma tempestiva, eficaz e eficiente.

As organizações são cada vez mais preocupadas com os conhecimentos que seus colaboradores carregam, pois percebeu-se que a partir do momento que se colhe informações para montar novos processos ou inovar em atividades corriqueiras, os colaboradores são os que detinham mais informações que se é necessário. Observou-se também que a GC alimenta o potencial que existe em uma organização, diminuindo riscos e proporciona vantagens competitivas pois, conforme o conhecimento aumenta, cresce também a chance de se obter sucesso.

Com isso, foi perceptível que se necessita abranger a pesquisa em questão de clima organizacional, cultura da empresa e motivação para que se possa vir a somar com mais dados para aumentar a compreensão do objeto deste estudo.

REFERÊNCIAS

ALYRIO, R. D. Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração. Volume Único. Fundação CECIERJ, 2009.

ARAÚJO, W. J. de; AMARAL, S. A. do. Gestão da segurança do conhecimento: uma proposta de modelo. **Informação & Sociedade**. João Pessoa. v. 20, n. 2,

p. 91-103, maio/ago. 2010. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/4846/4360>>. Acesso em: 17 out. 2020.

BEAL, Adriana. Gestão Estratégica da Informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 2º ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

CONCLIN, Jeffrey. Desining organizational memory: preserving intellectual assets in a knowledge economy. CogNexus Institute, 2001. Disponível em: <<http://cognexus.org/dom.pdf>>. Acesso em: 17 de out. 2020.

DAVENPORT, Thomas e PRUSAK, Laurence. Conhecimento Empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, Peter. A Sociedade Pós-Capitalista. São Paulo: Pioneira, 1997.

FAYARD, Pierre. O inovador modelo japonês de gestão do conhecimento. Tradução Patricia C Ramos Reuillard. Porto Alegre: Bookman, 2008.

Magnani, Marcio. e Heberlê, Antônio Introdução à gestão do conhecimento – Pelotas: Embrapa Clima Temperado, 2010

MAÑAS, Antonio Vico Administração de sistemas de informação. São Paulo: Érica, 1999

MELO, Ivo. Soares. Administração de sistemas de Informação. São Paulo: Pioneira, 1999.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hitotaka. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hitotaka. Gestão do Conhecimento, Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, Ijukiro. A empresa criadora de conhecimento. **Harvard Business Review**. Resumo Executivo. Nov./dez., 1991. Disponível em: <xa.yimg.com/kq/groups/20980813/.../gestao+do+conhecimento.pdf >. Acesso em: 17 jan. 2020.

PIRÂMIDE ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA: O QUE É, COMO FUNCIONA? EGestor, 2017. Disponível em: <https://blog.egestor.com.br/piramide-organizacional-em-uma-empresa/>. Acesso em: 20 de julho. 2021.

PRIMAK, Fabio. Vinicius. Decisões com B.I. (Business Intelligence). Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2008.

PROBST, Gilberto; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. Gestão do Conhecimento: Os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre. Bookman, 2002

REYNOLDS, George; STAIR, Ralph Princípios de Sistemas de Informação: Uma abordagem gerencial. Tradução de Alexandre Melo de Oliveira. Rio de Janeiro: LTC, 2002

SANTOS JR, Ailton Bispo; BISPO, Fabiana. Carvalho da Silva; MOURA, Leandro Souza. A Gestão da Aprendizagem nas Organizações. Valore, SeGeT, páginas 1-12, Outubro 2007.

VALETIM, Marta. Gestão, mediação e uso da informação. São Paulo> Cultura Acadêmica, 2010.