

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

VINÍCIUS BATISTA SILVA

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO TÁCITO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO  
PARA AS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO EM UMA STARTUP MINEIRA.**

Belo Horizonte

2019

VINÍCIUS BATISTA SILVA

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO TÁCITO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO  
PARA AS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO EM UMA STARTUP MINEIRA.**

Monografia apresentada ao programa de Especialização do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial – NITEG, no curso Gestão Estratégica da Informação da Escola de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do certificado de Especialista em Gestão Estratégica da Informação.

Linha de Pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento

Orientador: Prof. Dr. Mauro Araújo Câmara

BELO HORIZONTE

2019

S586g Silva, Vinícius Batista.

A gestão do conhecimento tácito como diferencial competitivo para as organizações [recurso eletrônico]: um estudo em uma startup mineira. / Vinícius Batista Silva. – 2019.

1 recurso eletrônico (51f. : il., color): pdf.

Orientador: Mauro Araújo Câmara.

Monografia (Especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.

Referências: f. 45-47.

Apêndices: f. 48-51.

Exigências do sistema: Adobe Acrobat Reader.

Gestão de pessoas. Título. II. Câmara, Mauro Araújo. III. Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.

CDU: 659.2



Universidade Federal de Minas Gerais  
Escola de Ciência da Informação  
Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Estratégica da Informação, intitulado "**Gestão do conhecimento tácito como diferencial competitivo para as organizações: um estudo em uma startup mineira**" autoria de **Vinicius Batista Silva** aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

---

Prof. Dr. Mauro Araújo Câmara  
Curso Gestão Estratégica da Informação  
Escola de Ciência da Informação – UFMG  
Orientador

---

Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula  
Curso Gestão Estratégica da Informação  
Escola de Ciência da Informação – UFMG

Data da aprovação: Belo Horizonte, 19 de dezembro de 2019

A Deus, meus pais Jackson e Lucélia, minha irmã Tamiris. Agradeço todo apoio dispensado para a concretização de uma das mais importantes etapas da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Foram tantos os conhecimentos técnicos e científicos absorvidos, que posso dizer, sem dúvida, que valeu a pena cada momento vivido. Confesso que em alguns momentos pensei que não seria capaz de seguir, mas sempre tive fé e entreguei os meus planos, medos e incertezas ao nosso Deus, ao qual agradeço por me dar forças e derramar bênçãos sem fim para que eu fosse digno de encerrar esse ciclo.

A minha mãe, Lucélia, que cumpre o seu papel com maestria, que me gerou, ensinou os primeiros passos, palavras e sempre abdicou do seu tempo e sonhos, em prol dos meus, sempre me amando. Ao meu pai, Jackson, pelos valores e ensinamentos transmitidos e incentivo constante. A Tamiris, irmã, melhor amiga, conselheira e cúmplice, por acreditar em mim e apoiar minhas decisões.

Ao meu professor orientador Mauro Araújo Câmara, que contribuiu para o desenvolvimento deste trabalho pelos ensinamentos, paciência, compreensão e palavras de apoio e incentivo.

À empresa ALFA, a Analista de RH e os colaboradores, por permitirem o desenvolvimento do meu estudo e por responderem aos meus questionamentos.

À Secretaria do NITEG, em especial à Sônia Jaqueline Gonçalves por ter contribuído de forma direta para que esse ciclo se concretizasse.

Aos mestres, que compartilharam a arte do saber e ensinar ao longo desse período e que contribuíram para a minha formação profissional, pessoal e aperfeiçoamento das competências éticas.

A todos que contribuíram para a concretização dessa etapa.

“O Conhecimento passou a ser o principal fator de produção e geração de riquezas”.

(Bill Gates)

## RESUMO

Diante da crescente competitividade no mundo empresarial, um dos temas que emergiu com importância na academia e no mercado foi o de Gestão do Conhecimento (GC). Muitas empresas no Brasil e no mundo já utilizam GC como componente estratégico em suas organizações. Entretanto, em sua forma mais aplicada, este movimento se concentra, ainda, nas grandes corporações. Objetivou-se nesse estudo identificar o uso de práticas de Gestão do Conhecimento para o desenvolvimento dos profissionais, do setor comercial (vendas) da empresa Alfa. Para tanto se fez necessário um levantamento bibliográfico em torno dos principais assuntos que norteiam esse tema e foram abordados os principais autores. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado e uma entrevista semi estruturada e, após coletados, foram transcritos e analisados à luz do referencial teórico, seguindo uma abordagem quantitativa e qualitativa com objetivo descritivo. A estratégia metodológica utilizada foi de estudo de caso simples, sendo feitas análises e discussões dos resultados obtidos, podendo-se observar a importância do uso de práticas de Gestão do Conhecimento no desenvolvimento dos colaboradores. As práticas utilizadas na empresa Alfa são manuais em formas de *play books*, treinamentos e capacitações ministradas pelos próprios funcionários, participação dos colaboradores para apresentação de melhores práticas em eventos internos e externos, reuniões diárias, apresentação e discussão de resultados, rodas de conversas com a alta diretoria, mapeamento de competências.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas; Gestão do Conhecimento; *Startup*; Conhecimento tácito.

## **ABSTRACT**

Faced with the growing competitiveness in the business world, one of the themes that emerged with importance in the academies and in the market was the Knowledge Management (KM). Many companies in Brazil and worldwide already use KM as a strategic component in their organizations. However, in its most applied form, this movement is still focused on large corporations. This study aimed to identify the use of Knowledge Management practices for the development of professionals. Therefore, a bibliographic survey was necessary around the main subjects that guide this theme and the main authors were approached. Data collection was performed through a structured questionnaire and a semi-structured interview and, after collected, were transcribed and analyzed in the light of the theoretical framework, following a quantitative and qualitative approach with descriptive-exploratory objective. The methodological strategy used was a simple case study, being made analyzes and discussions of the obtained results, being able to observe the importance of the use of Knowledge Management practices in the development of the collaborators.

**Keywords:** People Management; Knowledge management; Startup; Tacit Knowledge.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Faixa Etária dos colaboradores entrevistados. ....	28
Gráfico 2: Nível de escolaridade dos colaboradores entrevistados .....	29
Gráfico 3: Tempo que os colaboradores ocupam a função exercida.....	29
Gráfico 4: Tempo total do colaborador na organização.....	30
Gráfico 5: O colaborador já ouvir falar em Gestão do Conhecimento.....	31
Gráfico 6: A missão, visão e valores estão definidos e claros para os colaboradores.....	31
Gráfico 7: Os treinamentos são importantes para o meu desenvolvimento.....	32
Gráfico 8: Aprendizagem observada é mais importante que os Plays Books.....	32
Gráfico 9: Existem outras formas de compartilhamento do conhecimento.....	33
Gráfico 10: Sou estimulado a aprender e compartilhar o que sei.....	33
Gráfico 11: Sou reconhecido na organização pelo conhecimento que possuo.....	34
Gráfico 12: Comunicação entre alta gestão e os demais setores.....	34
Gráfico 13: Sei qual/quais conhecimentos preciso ter para atingir resultados.....	35
Gráfico 14: Aprendo melhor em reuniões, conversas e apresentação de melhores práticas.....	35
Gráfico 15: O colaborador possui fácil acesso aos conhecimentos necessários ao desempenho da minha função.....	36
Gráfico 16: Sinto que meu conhecimento auxiliar no meu desenvolvimento e na minha retenção na organização.....	37

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: Espiral do Conhecimento.....	22
--	----

## **LISTA DE SIGLAS**

ABS – Associação Brasileira de Startups

GC – Gestão do Conhecimento

GP – Gestão de Pessoas

PME – Pequena e Média Empresa

RH – Recursos Humanos

TI – Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1	Problema.....	16
1.2	Objetivos .....	17
1.2.1	Objetivo geral .....	17
1.2.2	Objetivos específicos.....	17
1.3	Justificativa.....	17
1.4	Estrutura do trabalho .....	19
<b>2</b>	<b>CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>20</b>
2.1	GESTÃO DE PESSOAS .....	20
2.2	GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	21
2.3	DESENVOLVENDO PESSOAS POR MEIO DA G.C. ....	24
2.4	<i>STARTUP</i> .....	25
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>27</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>28</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>42</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>45</b>
	<b>APÊNDICE A – .....</b>	<b>48</b>
	<b>APÊNDICE B – .....</b>	<b>51</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Diante da crescente competitividade no mundo empresarial, um dos temas que emergiu com importância nas academias e no mercado empresarial foi o de Gestão do Conhecimento (GC). Muitas empresas no Brasil e no mundo já utilizam GC como componente estratégico em suas organizações. Entretanto, em sua forma mais aplicada, este movimento se concentra, ainda, às grandes corporações, afirmam Kruglianskas e Terra (2007).

No entanto, os conceitos e práticas da Gestão do Conhecimento, também podem ser aplicados com bons resultados, à realidade da pequena e média empresa. Isto se dá pelo fato de que no Brasil, os pequenos e médios negócios representam 98,5% dos empreendimentos nacionais, podendo aumentar 43% até o ano de 2022, segundo dados do SEBRAE (2017).

Para os autores Choo e Alvarenga Neto (2010), uma adequada utilização da GC pode colaborar para que as empresas possam criar e manter vantagens competitivas sustentáveis nos setores em que atuam, lembrando que a GC passa pelo processo de criação, uso e compartilhamento de informações e conhecimentos nas organizações. Como afirma Ricciard (2003), a rapidez com que as mudanças sociais e econômicas se processam atualmente, aceleram a velocidade com que as organizações necessitam responder a tais mudanças para melhor gerenciar seus recursos.

De acordo com Alvim (1998), nossa sociedade atual se caracteriza pela Sociedade da Informação, ou seja, vivemos em um ambiente altamente globalizado, onde quem possuir informação e conhecimento, certamente estará à frente dos seus concorrentes. Neste contexto, completa Ricciard (2003) deve merecer destaque máximo o aproveitamento do recurso mais valioso que uma organização possui: seu capital intelectual, ou seja, os seus ativos do conhecimento.

Ter acesso à informação relevante para o negócio de uma organização, em tempo hábil, a um custo compatível para auxiliar no processo de tomada de decisão ou mesmo na melhoria de produtos e serviços é fundamental, pois o gestor cerca-se de toda informação possível minimiza riscos e reduz incertezas, conclui Carvalho (2012). Os empreendedores que estão à frente da empresa, bem como a própria empresa, ganham com a gestão de conhecimento porque esse processo não é específico para uma área ou setor, mas sim abrange toda a organização, ou seja, o principal benefício para a empresa é a criação de valor. Mas não se trata de valor financeiro ou de mercado, e sim de valor agregado, segundo Santos (2018). Ainda segundo Santos (2018) o conhecimento gerado, compartilhado e mantido dentro da empresa é convertido em produtividade, visões mais

humanas e processos cada vez melhores, onde consumidores, clientes, parceiros e sociedade, em geral, passam a ver a empresa como uma organização diferenciada, ou seja, seu valor interno ganha destaque.

Quando se fala em desenvolver pessoas dentro da organização, muitas vezes se pensa em utilizar treinamentos e técnicas que necessitam de investimento financeiro. Hoje, o olhar está voltado para o desenvolvimento do capital intelectual dos colaboradores. Para Saito (2015), dar maior importância às pessoas do que aos bens tangíveis torna-se uma tendência porque são elas que detêm os conhecimentos mais valiosos sobre como atingir melhores resultados, como diagnosticar problemas e otimizar processos internos, enquanto os equipamentos usados nas operações são meros coadjuvantes para tal fim.

A melhor maneira de aproveitar o conhecimento desses colaboradores é aplicar a gestão do conhecimento na prática, que nada mais é do que estimular e facilitar a troca, o uso e a criação de conhecimento em toda a empresa, conforme relata Saito (2015). Com a gestão do conhecimento, as pessoas são incentivadas a compartilhar aquilo que sabem de forma a criar um ambiente de trabalho no qual toda experiência adquirida pode ser acessada pelos outros colaboradores e aplicada em suas atividades a fim de elevar a produtividade da companhia.

Como já tratado anteriormente, o conhecimento é o recurso mais valioso da organização contemporânea, ou seja, sua eficiente gestão passa a ser condição de sobrevivência no cenário atual, trazendo como consequência vantagem competitiva. Nesse sentido o compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores e a criação de novos conhecimentos são de grande importância para a manutenção dos processos organizacionais, como afirmam Carneiro, Costa e Zilinski (2017).

O colaborador moderno, por meio de seu intelecto e do seu saber, passa a ser o alvo de uma nova base de qualificação que o mundo globalizado vem exigindo nas empresas conforme defendem Coltre e Garcia (2017). Agora passa a ser exigida uma nova competência dos trabalhadores, que é a de articular o conhecimento, a qual ultrapassa a realização das tarefas com qualidade e os conhecimentos formais requeridos por elas. Os mesmos autores afirmam que em função disso, as organizações atuais buscam profissionais que saibam articular a gestão do conhecimento, centralizando cada vez mais seu foco no saber tácito dos colaboradores.

As novas tecnologias e os novos modelos de organização, no caso, as *startups*, conferem às empresas não só elevada capacidade de adaptação às oscilações da demanda, mas, também, eficiência dinâmica que lhes permite modificar, ao menos em parte, o ambiente em que atuam, em benefício próprio, pontua Muniz (2000). Ainda segundo o autor, ao promover a aceleração de melhorias (inovações) em seus produtos, a elevação

da qualidade e a personalização ao aumentar a variedade e o nível dos serviços prestados, a empresa estará elevando as suas chances de conquistar destaque no mercado.

## 1.1 Problema

Para se obter um aumento da competitividade, em conjunto ao contínuo e acelerado avanço da tecnologia, faz-se necessário que os conhecimentos apresentem um ciclo de renovação cada vez mais curto, defende Lévy (1994). Para tanto, as empresas tendem a se diferenciar pelo o que detêm de conhecimento e pela forma como conseguem usar esse conhecimento na prática. Em uma economia globalizada, o conhecimento se torna a maior vantagem competitiva de uma organização.

Para que a prática de gestão do conhecimento impacte o rumo de uma organização através de desenvolvimento, criatividade, inovação e vantagem competitiva, é necessário integrá-la à estratégia organizacional. Para Ziviani *et al.* (2019) as organizações estão cientes da importância da gestão do conhecimento, mas é preciso sair do campo do discurso e converter ações em resultados.

Davenport (1999) afirma que poucas organizações têm sido capazes de estabelecer uma relação de causa entre as atividades de gestão do conhecimento e o desempenho da organização. Os desafios relacionados à adoção das práticas e modelos associados à Gestão do Conhecimento não são triviais, pois, denotam significativos esforços de conscientização de comunicação e de ativa participação pessoal da alta administração.

Em ambientes de negócios complexos, competitivos e dinâmicos, passa a ser crítica a habilidade das organizações em lidar com o conhecimento de forma a utilizá-lo eficazmente para reinventar e inovar seus produtos, processos e serviços e assim sobreviver no mercado, relatam Sartori, Tenório e Uripia (2017).

Um dos desafios encontrados pelas empresas no contexto atual, é o desenvolvimento e retenção de pessoas. Pacheco (2005) defende que as pessoas representam o potencial individual e formam o capital intelectual das organizações. Por meio dos seus talentos individuais e o compartilhamento desses conhecimentos, agregam valor à organização, na medida em que são estimuladas e reconhecidas no seu ambiente de trabalho. Vive-se hoje na era da informação e do conhecimento, onde o trabalho humano está migrando da utilização do trabalho braçal para a utilização da mente, sendo então, o conhecimento, o principal fator competitivo e de sobrevivência dos indivíduos, das empresas e da sociedade, como relata Campos (2004). Diante das questões apresentadas, este presente estudo levantou o seguinte problema: Como o uso de práticas de Gestão do Conhecimento pode desenvolver os profissionais da organização?

## 1.2 Objetivos

O presente estudo propõe atender ao objetivo geral bem como aos objetivos específicos explanados a seguir.

### 1.2.1 Objetivo geral

Identificar o uso de práticas de Gestão do Conhecimento tácito para o desenvolvimento dos profissionais da área comercial de uma startup.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever e explicitar as práticas de Gestão do Conhecimento utilizadas pela organização;
- Verificar a percepção atual de GC na visão do RH;
- Realizar um paralelo entre Gestão do Conhecimento e Gestão de Pessoas;
- Apontar a importância da Gestão do Conhecimento Tácito para o desenvolvimento das pessoas na organização;

## 1.3 Justificativa

Pode-se perceber por meio da explanação até aqui apresentada, que a gestão do conhecimento sozinha não é sinônimo de geração, retenção e desenvolvimento de capital intelectual. Enquanto a GC se preocupa com o desenvolvimento, a obtenção e a organização da disseminação da sabedoria o capital intelectual é focado na preservação de tudo que é gerado dentro de uma organização, afirma Marques (2018). O autor afirma ainda que, apesar de serem abordagens diferentes, são complementares, dependentes um do outro e podem ser bem geridos pelo setor de Gestão de Pessoas.

O tamanho e complexidade das grandes corporações têm atrapalhado e diminuído a velocidade dos processos de inovação internos, afirma Furlani (2018) e o que se observa é o crescimento rápido nos últimos anos no número de empreendedores e negócios inovadores guiados por *startups*, conforme afirma Anthony (2012). O interesse em modelos de negócio *startups* é crescente e Kohler (2016) afirma que são elas que estão liderando as grandes inovações e substituindo tecnologias e modelos de negócio no mercado.

Nos últimos anos, o movimento de inovação ganhou força no Brasil, com as *startups* se destacando. Minas Gerais é o segundo maior polo desse modelo de negócios do país: concentra 12% das empresas do segmento, de acordo com levantamento da Associação Brasileira de Startups (ABStartups) realizado em 2018.

A importância de implementar gestão do conhecimento por parte das empresas nasce da necessidade de inovação, em um formato de desenvolvimento ágil e eficiente de novos serviços e produtos. O compartilhamento de conhecimento entre as pessoas tende a aumentar a circulação de conhecimentos diversos, que, por sua vez, pode aumentar a capacidade produtiva da empresa, assim como reduzir custos e a velocidade para a implementação de inovações, afirmam Jian & Wang, (2012).

O que se percebe é que as organizações desconhecem as práticas de gestão do conhecimento no seu modelo formal, e acabam praticando algumas sem nenhuma padronização ou modelo formal, podendo assim desperdiçar o uso do seu principal ativo e não gerenciá-lo da forma correta, afirma Vilhena *et. al* ( 2011). Este mesmo autor se inquieta ainda, ao perceber que, mesmo em ambientes inovadores, a gestão do conhecimento passa despercebida, sendo subutilizada nos processos de gestão organizacional.

De acordo com Brandão (2006), o conhecimento dentro da organização, é um processo contínuo e sistemático de criação, identificação e disseminação de conhecimentos estratégicos para o planejamento a longo prazo, na medida que influencia a tomada de decisão e implica ação de significado relevante. Desse modo, é importante a adoção de práticas de GC para a disseminação da cultura de aprendizagem organizacional.

O estudo foi realizado numa das principais Startups de Minas Gerais, localizada em Belo Horizonte, com mais de 10 anos de atuação e com uma equipe de mais de 100 colaboradores.

Visto isso, a pesquisa justifica-se com relevância para a *startup* em estudo, pois através da identificação do uso de práticas de gestão do conhecimento é possível o seu alinhamento com as diretrizes organizacionais, e estabelece a gestão do conhecimento na corporação como uma diretriz para a elaboração de um planejamento estratégico eficaz, implantando o processo na rotina dos colaboradores, identificando o conhecimento individual e transformando-o em capital ativo na organização como um todo. Além de que, o desenvolvimento contínuo de pessoas, alinhado às práticas de GC através da disseminação de informações e conhecimentos relevantes para o negócio, pode servir de aporte para estudos futuros e aplicação em outras empresas.

## 1.4 Estrutura do Trabalho

Este estudo buscou apresentar as práticas de Gestão do Conhecimento utilizadas pela organização e estabelecer uma correlação com as práticas de Gestão de Pessoas, mostrando por via dessa correlação a criação de condições propícias para o desenvolvimento, criatividade, inovação e vantagem competitiva no ambiente organizacional de uma *Startup*.

Para isso, o presente trabalho foi dividido em capítulos, utilizando uma sequência lógica que permite ao leitor uma melhor compreensão do tema proposto. O primeiro capítulo é composto pela introdução, onde se contextualiza o tema, é apresentado o objetivo geral e os objetivos específicos, bem como a problemática em questão e a justificativa para a realização do estudo.

Já no segundo capítulo, é apresentado um referencial teórico que sustenta o desenvolvimento do estudo. Nele encontram-se as principais teorias, conceitos e importância dos temas abordados durante a realização do estudo, como: gestão de pessoas, gestão do conhecimento, *startup* e competitividade.

No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para atingir os objetivos propostos, a caracterização da pesquisa, a unidade de análise, os instrumentos de coletas de dados e o tratamento dos dados.

Seguindo, o quarto capítulo traz a contextualização do cenário de pesquisa e do perfil dos respondentes, e a análise e discussão dos dados coletados e informações obtidas à luz do referencial teórico.

Por fim, o quinto capítulo apresenta as considerações finais, os resultados encontrados, as principais limitações do estudo e as recomendações para trabalhos futuros.

## 2 CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta discussão teórico-conceitual, com o objetivo de trazer uma melhor compreensão do tema discutido.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Entender a evolução da Gestão de Pessoas e como ela pode trazer diferencial e vantagem competitiva para as organizações se tornou assunto relevante para as organizações que querem se manter no mercado atual. Os primeiros movimentos ocorrem através da Administração Científica impulsionada por Frederick W. Taylor (1856- 1915), nos Estados Unidos, e Henri Fayol (1841-1925), na França.

A valorização das relações humanas no contexto organizacional surgiu da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade, conforme destaca Lima (2008). Esse movimento foi iniciado pelo psicólogo Elton Mayo (1890-1949), que desenvolveu nos Estados Unidos, em 1927, uma experiência (a experiência de *Howthorne*) no campo do comportamento humano no trabalho, verificando a relação entre estímulos do ambiente e produtividade, completa Gil (2001).

O que Elton Mayo queria mostrar através de suas experiências era a importância de fatores psicológicos e sociais na produção, e em consequência disso, é que se passou a valorizar as relações humanas no trabalho, afirma Gil (2007). Ainda segundo este autor, as Relações Humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas.

Com o advento da Revolução Industrial, na Inglaterra, começam a ser percebidas as primeiras transformações e preocupações relativas aos aspectos de Gestão de Pessoas devido á constantes pressões sindicais que surgiram nesse período, afirma Lima (2008). Lima (2008) defende que a Gestão de Pessoas é um campo vasto que, recentemente, vem sendo discutida por meio de diferentes contextos, como uma gestão mais participativa, por competência, por desempenho, dentre outras.

Foi através da necessidade de trazer um olhar humano e democratizar a ciência da administração, de se libertar dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica e de se adequar aos novos padrões de vida do povo americano, que surgiu o desenvolvimento das chamadas ciências humanas, principalmente a psicologia e a sociologia, afirma Chiavenato (2004). Gil (2007), afirma que a descoberta da relevância do

fator humano na organização proporcionou um olhar mais harmonioso entre capital e trabalho, definida pelos teóricos da Administração Científica.

Ao longo dos anos 1990 e início dos anos 2000, foram analisados vários trabalhos, e Dutra (2008) conclui que as principais transformações identificadas na forma de gerenciar pessoas foram: alteração no perfil das pessoas exigidos pelas empresas; a mudança do foco da gestão de pessoas do controle para o desenvolvimento e a maior relevância do papel das pessoas no sucesso do negócio. Para Fleury e Oliveira Júnior (2002), o recurso de maior valor dentro das organizações são as pessoas, principalmente em ambientes de mudanças rápidas e crescentes. Quando se une habilidades e conhecimentos, baseados em processos de aprendizagem formam-se os ativos que promovem o crescimento estratégico na economia do conhecimento.

Parodi (2009) afirma que atualmente só sobrevive no mercado uma empresa que seja capaz de identificar, desenvolver e reter seus talentos, já que essa política está intimamente relacionada a aspectos econômicos, na medida em que se busca reter os profissionais cujos resultados são satisfatórios para a organização.

De acordo com Ricciardi (2009), a gestão do conhecimento encontra-se diretamente relacionada à gestão de pessoas; perpassando o simples gerenciamento de informações e alcançando o patamar de desenvolvimento do próprio conhecimento organizacional.

## 2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O termo “Gestão do Conhecimento” provém do inglês “*Knowledge Management*” (KM), e trata-se de uma área de atuação transversal entre as diversas disciplinas relacionadas, sobretudo, à gestão estratégica, teoria das organizações, sistema de informação, gestão da tecnologia, e às áreas mais tradicionais como a economia, sociologia, psicologia, marketing, entre outras, segundo a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (2014).

Para Davenport e Prusak (1998), Gestão do Conhecimento é um conjunto integrado de ações que visam identificar, capturar, gerenciar e compartilhar todo o ativo de conhecimento de uma organização. Estas informações estão distribuídas em formas de banco de dados, documentos impressos, e outros meios, bem como em pessoas através de suas experiências e habilidades. Para os autores, na prática, a Gestão do Conhecimento inclui a identificação e o mapeamento dos ativos intelectuais presentes na organização.

Nonaka e Takeushi (1997) classificam o conhecimento humano em dois tipos: conhecimento tácito e conhecimento explícito. O explícito pode ser articulado em linguagem

formal, manuais, etc., e é mais facilmente transmitido entre os indivíduos. Já o conhecimento tácito é mais difícil de ser transmitido e articulado na linguagem formal, é um tipo de conhecimento que é ligado ao conhecimento pessoal e envolve fatores voltados às experiências individuais. Para Nonaka e Takeuchi (2008) o conhecimento tácito não é facilmente explicável ou visível, mas está diretamente ligado ao indivíduo, tornando a comunicação e o compartilhamento mais trabalhosos. Este tipo de conhecimento está enraizado nas ações e nas experiências de cada um.

Para a Gestão do Conhecimento ser definida como estratégia organizacional estruturada e efetiva, Nonaka e Takeuchi (2008) determinam quatro modos que juntos formam a chamada “espiral do conhecimento”, conforme apresentado na Figura 1. Estes modos constituem no “motor” do processo de criação do conhecimento, envolvendo diretamente a interação dos conhecimentos tácito e explícito que, ao se unirem, realizam a conversão do conhecimento.

É importante salientar que o conceito de estratégia está intimamente ligado aos conceitos de missão, visão, competência, competitividade, determinação e coragem para assumir riscos independentes da economia e da cultura. Assim, a ação estratégica não deve ser considerada como uma forma científica de prever ou enfrentar situações, afirma Anghinoni (2005). Ainda assim, Perroti (2004) ressalta que a GC não é somente uma questão de estratégia, mas também de prática de mapeamento de competências e conhecimentos, de aprendizagem organizacional e de inteligência competitiva. Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), as etapas da espiral do conhecimento são descritas como:

Figura 1 – Espiral do Conhecimento



Fonte: (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

1) **Socialização:** Tácito para Tácito – É o processo de compartilhamento através de experiências, que são repassadas por linguagem ou até mesmo através de uma observação feita pelo aprendiz ao visualizar seu mestre realizando uma atividade. Outro exemplo dado pelos autores como forma de socialização é a comunicação daqueles que

desenvolvem um produto e seus clientes que trocam conhecimento para criar ideias e melhorias.

2) **Externalização:** Tácito para Explícito – Os autores entendem que o processo de externalização está em o conhecimento tácito se tornar explícito através de conceitos, metáforas, modelos ou hipóteses. Eles exemplificam dizendo que descrever uma imagem é o ato de tornar o conhecimento tácito em articulável.

3) **Combinação:** Explícito para Explícito - Este modo tem como principal ferramenta o sistema de conhecimento através de documentos, manuais e outros tipos de dados computadorizados.

4) **Internalização:** Explícito para Tácito – Os autores relacionam este conceito como o método de “aprender fazendo”. Eles enfatizam a facilidade em transferir e criar conhecimento através deste modo.

Complementarmente, Gonçalves (2010) destaca que todos os processos de GC se beneficiam do uso de práticas que podem variar desde técnicas como aprendizagem organizacional, lições aprendidas e das melhoras práticas, por exemplo, e de ferramentas tecnológicas como Portais Colaborativos e sistemas e ferramentas colaborativos entre outros. Davenport & Prusak (1998) reforçam que: “a única vantagem sustentável que uma empresa possui, é aquilo que ela coletivamente sabe a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos”.

Segundo Carvalho (2013), a gestão do conhecimento é um importante elemento que realiza uma integração entre os setores da empresa no que tange à sustentabilidade das organizações, além de possibilitar a manutenção de uma relação mais transparente com seus diversos públicos, o que influencia positivamente na sua imagem, identidade e reputação, e, conseqüentemente, na valorização das suas ações.

Rosini e Palmisano (2003) consideram que as pessoas e o conhecimento são a base para qualquer tipo de organização. Sem profissionais motivados, treinados e qualificados, a empresa perde seu propósito de eficiência: as pessoas são o principal ativo do negócio. Da mesma forma, Valentim (2010) apresenta outro aspecto importante na criação do conhecimento, a própria cultura da empresa, pois ao se disponibilizar em utilizar práticas da Gestão do Conhecimento como construção do conhecimento, a organização passa a repensar em cultura e adiciona o conhecimento como um bem intangível da organização.

Davenport e Prusak (1998) argumentam que o gerenciamento do conhecimento ocorre de maneira processual, podendo ser dividido em três fases (não necessariamente consecutivas ou ordenadas): geração, codificação e coordenação, e transferência. Para eles

mapear quem sabe o que na organização é uma forma de capturar conhecimento tácito, revelando assim, um inventário da essência do conhecimento.

### 2.3 DESENVOLVENDO PESSOAS POR MEIO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Na era do conhecimento, tão importante quanto contratar um talento é mantê-lo na organização. A retenção dos funcionários inclui um conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoal que envolve o comportamento dos gestores e a atuação da área de recursos humanos.

Segundo Oliveira (2016), a oportunidade de se usar a Gestão do Conhecimento na capacitação de equipes é que se pode utilizar o conhecimento tácito de alguém, aquele conhecimento obtido através de experiências pessoais, profissionais ou acadêmicas, e torná-lo explícito, na forma de treinamento interno.

Para Aziz (2014), a manutenção de um bom colaborador ocorre através de alguns fatores importantes relacionados à gestão do conhecimento, os quais são decisivos para a retenção ou desligamento do profissional. Um desses fatores está ligado ao relacionamento entre o colaborador subordinado e o superior. Outro fator importante está relacionado ao clima organizacional e deve-se também levar em consideração os valores da organização.

Entende-se que é necessário dar maior atenção à forma como ocorre o trabalho real, uma vez que é por meio dele que o “saber fazer” se desenvolve, afirma Câmara (2017). Segundo o autor, o “saber fazer” precisa ser preservado, e, desse modo, permitir que ele seja desenvolvido e aprimorado pelas novas gerações de colaboradores que chegam às organizações.

É preciso entender e compreender que as pessoas precisam ser estimuladas a aprender e também a compartilhar o seu conhecimento. Para Dixon (1999) a aprendizagem organizacional por meio da ampla geração de informações, disseminação do conhecimento, interpretação coletiva e responsabilidade para agir, é um passo importante na busca da competitividade, cujo principal aliado é o sistema de inteligência competitiva.

Segundo Teixeira (2000), um exemplo de sistema de inteligência competitiva seria a criação de processos e ferramentas que permitam à empresa monitorar melhor seu mercado e a concorrência, com informações de apoio à decisão nos negócios. Para Shaw e Perkins (1993) as organizações precisam motivar as pessoas a usarem o que outras aprenderam. Parte disto vem da recompensa às pessoas que aplicam conhecimento dos outros, em oposição à recompensa apenas aos que têm ideias.

É necessário que a organização crie mecanismos de motivação, sensibilizando as pessoas sobre a importância do compartilhamento de experiências e, conseqüentemente, de sua participação e envolvimento no processo (STRAUHS *et al.*, 2012).

Muitas empresas já perceberam que mais importante do que seus ativos tangíveis, são os seus ativos intangíveis, dentre eles o capital humano. Conforme afirma Echeverria *et al.*(2012), a capacidade de criação e evolução de seus colaboradores pode garantir melhores vantagens competitivas.

O mesmo autor afirma que a gestão do conhecimento nas empresas possui características marcantes e poderosas, capazes de promover no ambiente interno das empresas, nos mercados nos quais elas estão inseridas, e na sociedade na qual participam, cenários positivos de aproveitamento do capital intelectual dos colaboradores, criando oportunidades efetivas de desenvolvimento individual e corporativo.

O processo de disseminação e compartilhamento do conhecimento requer o envolvimento de todos, especialmente da alta gestão, que tem um papel fundamental no estímulo e incentivo, não só na implantação, mas, sobretudo, no acompanhamento, de maneira que o mesmo não fique retido com um colaborador ou com uma unidade específica. A organização deve criar indicadores ou instrumentos para o desenvolvimento da confiança dos detentores dos conhecimentos e assim o processo de disseminação do conhecimento pode ser modelado e adaptado para a partilha e promoção.

Para Perrotti (2004), toda política de Gestão do Conhecimento precisa estar alinhada com a estratégia da organização e com o setor de pessoas, para que o projeto e a implantação de ações de Gestão do Conhecimento estejam condizentes com o planejamento estratégico da empresa.

O mesmo autor afirma que a Gestão do Conhecimento não é novidade, no entanto, intensificou-se nesta gestão a preocupação pelo ser humano e pelo o que ele sabe, uma vez que, nesta nova sociedade há a valorização do conhecimento, e neste novo contexto as empresas administradas sob uma ótica mais focada em aprendizado e inovação tendem a ter mais sucesso.

## 2.4 *STARTUP*

Segundo Blank e Dorf (2014) *startup* é uma organização temporária projetada para buscar um modelo de negócio repetível e escalável. Por estarem ligadas à inovação, as *startups*, têm perspectivas elevadas de retornos futuros.

Já para Ries (2012) o conceito de *startup* pode ser entendido como: instituições que não se resumem apenas a um produto, um avanço tecnológico ou, ainda, uma ideia brilhante. São, portanto, instituições humanas focadas no sucesso.

Conforme afirma Telles (2013) *startup* é um empreendimento resultante de um modelo de negócios inovador, escalável e flexível o suficiente para sofrer alterações durante o processo de desenvolvimento, lançamento e maturação do negócio, com alto investimento de capital intelectual.

Quando uma *startup* é criada, seus fundadores são cautelosos quando pensam em implantar práticas de gerenciamento, pois o receio de atrair questões burocráticas é grande, não conseguindo assim ter a liberdade de criar e inovar suas ideias, afirma Graham (2012).

As *startups* trabalham em entender completamente a demanda fazendo com que suas receitas cresçam rápido e assim entregar para aos seus clientes e a sociedade seu produto ou serviço com eficiência, afirmam Moreira e Correia (2014).

Nesse contexto, o Estado de Minas Gerais destaca-se como a região com segundo maior número de startups do Brasil, cerca de 12% do mercado brasileiro em 2018 segundo a Associação Brasileira de Startups (ABS).

Segundo dados da (ABS), a capital mineira, Belo Horizonte, desde 2015, com a chegada da Google, vem se firmando como um polo de tecnologia e inovação em todo estado. Denominada de San Pedro Valey, uma analogia ao Vale do Silício, a região de Belo Horizonte acomoda mais de 300 *startups*, criando assim um ambiente de trocas favoráveis à instalação de novas *sartups*.

### 3. METODOLOGIA

O presente estudo tem característica descritiva. A pesquisa tem abordagem quantitativa e qualitativa. Minayo (2001) afirma que a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos. Já para Freitas e Prodavon (2013), a qualitativa tem o ambiente como fonte direta dos dados.

Este estudo usou como estratégia, o estudo de caso simples, visto que foi realizada uma abordagem com colaboradores de uma *startup*, localizada na cidade de Belo Horizonte – MG, neste estudo denominada de empresa ALFA. Para a coleta de dados utilizou-se da aplicação de 10 (dez) questionários com colaboradores do setor comercial da Empresa Alfa, o que representa 16,66% do total de colaboradores do setor comercial, e uma entrevista semi estruturada com a Analista de RH. O número de respondentes foi autorizado pela direção da empresa. Foi o escolhido o setor comercial, por ser o setor mais estruturado da organização e com maior número de colaboradores.

Também foi realizada uma observação não participante do pesquisador. Os questionários foram aplicados através da ferramenta *Google Forms* via e-mail e a entrevista com a Analista de RH foi realizada pessoalmente na empresa. Os questionários e entrevista foram elaborados visando atender aos objetivos do estudo e preservaram a identidade dos respondentes. A estratégia metodológica utilizada foi a de estudo de caso.

A partir dos dados obtidos com a aplicação dos questionários, os dados foram tratados, classificados, organizados e tabulados com o software Microsoft Excel versão 2010, o que permitiu geração de gráficos para análise na perspectiva quantitativa. Os dados oriundos da entrevista foram transcritos e analisados em seu conteúdo, na perspectiva qualitativa.

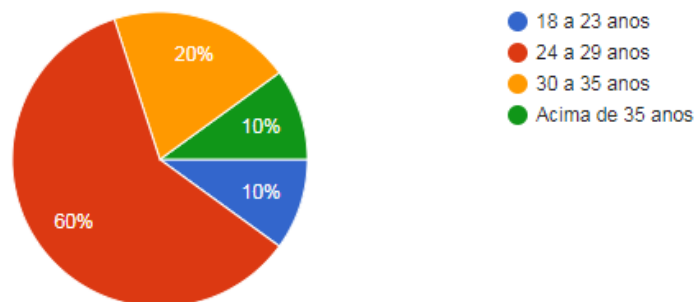
## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem o objetivo de responder aos objetivos da pesquisa, bem como, apresentar e discutir os dados que foram coletados através da pesquisa de campo.

### 4.1 RESULTADOS COM OS COLABORADORES

Com o objetivo de identificar e conhecer o perfil dos colaboradores que participaram do presente estudo, este bloco apresenta os seguintes dados: faixa etária, formação, função exercida, tempo na função exercida e tempo total na organização. As informações podem ser observadas a partir dos Gráficos 1, 2, 3, e 4 respectivamente.

Gráfico 1 : Faixa etária de idade dos colaboradores entrevistados.

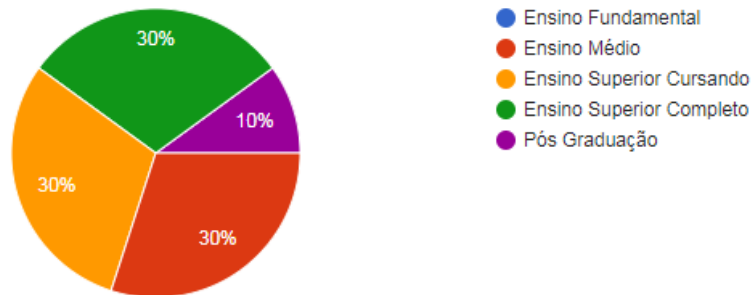


Fonte: Dados da Pesquisa.

Pode-se perceber com os dados encontrados a partir do Gráfico 1, que os colaboradores entre 24 a 29 anos predominam entre os respondentes, com 60%. Para Sousa e Lopes (2016), os jovens de 24 a 29 anos têm enfrentado o desafio de rápidos avanços tecnológicos e de uma carreira multifacetada, por isso, muitos acabam escolhendo o ambiente de *startups* para iniciarem e desenvolverem suas habilidades profissionais. O motivo da escolha se dá também pela agilidade nos processos internos, oportunidades de progressão na carreira e ambientes mais flexíveis.

Já o Gráfico 2, apresenta a escolaridade dos colaboradores. Observa-se que todos possuem escolaridade a partir do ensino médio completo, seguidos de ensino superior cursando, ensino superior completo, com 30% cada respectivamente e pós-graduação 10%.

Gráfico 2: Nível de escolaridade dos colaboradores entrevistados



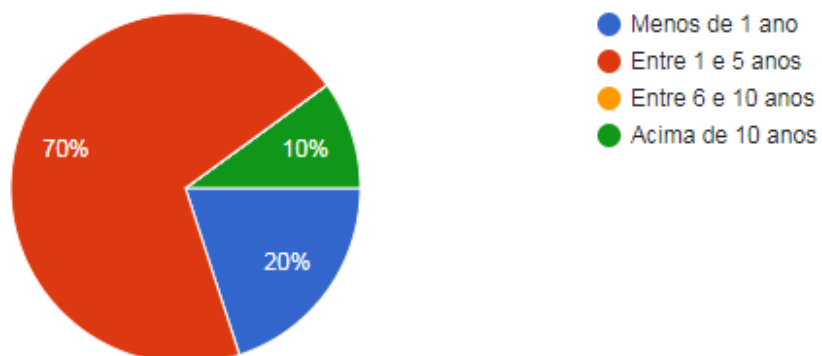
Fonte: Dados da pesquisa.

Neste cenário, os colaboradores necessitam de uma maior base educacional, o que lhes dará as qualidades, habilidades e compreensões visando atenuar os desafios durante a linha do tempo profissional (European Commission, 2004).

Conforme sinalizado pela Analista de RH, o setor comercial é o setor com maior número de profissionais, por isso foi escolhido os consultores de vendas para serem entrevistados. Para a Analista de RH, o setor comercial é considerado o coração da empresa, e por isso, tem cuidados importantes dentro da organização.

Os Gráficos 3 e 4 trazem informações acerca do tempo dos colaboradores na função exercida e o tempo total na organização. A maioria ocupa o cargo entre 1 e 5 anos, com 70% dos respondentes, seguidos de há menos de 1 ano com 20% e acima de 10 anos com 10%.

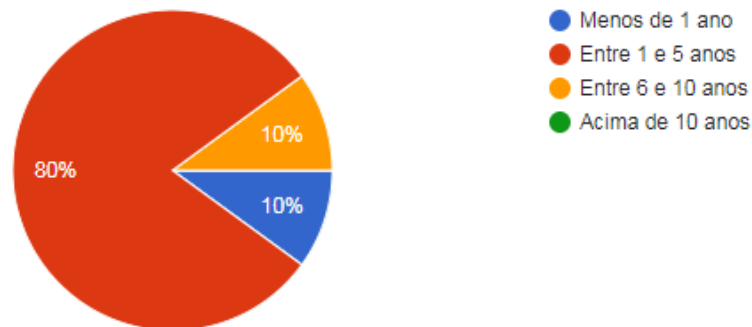
Gráfico 3: Tempo que os colaboradores ocupam a função exercida



Fonte: Dados da pesquisa.

Parodi (2009) afirma que atualmente só sobrevive no mercado uma empresa que seja capaz de identificar, desenvolver e reter seus talentos, já que essa política está intimamente relacionada a aspectos econômicos, na medida em que se busca reter os profissionais cujos resultados são satisfatórios para a organização.

Gráfico 4: Tempo total dos colaboradores na organização em estudo.



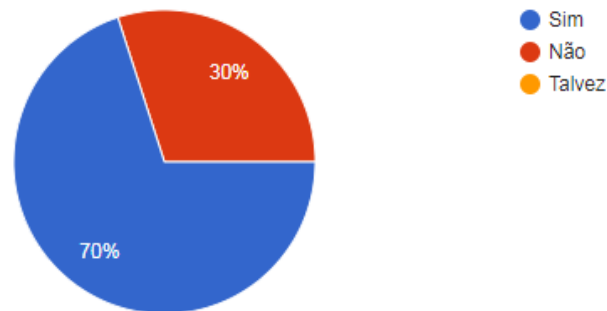
Fonte: Dados da pesquisa.

A partir do Gráfico 4, verifica-se que os colaboradores possuem entre 1 e 5 anos na organização, o que reflete 80% dos respondentes. Seguidos de entre 6 e 10 anos e menos de 1 ano, com 10% cada respectivamente. Para Aziz (2014), a manutenção de um bom colaborador ocorre através de alguns fatores importantes, como comunicação ativa, participação nas decisões, qualidade de vida e reconhecimento profissional, estes relacionados à gestão do conhecimento, os quais são decisivos para a retenção ou desligamento do profissional.

Quando perguntados se já ouviram falar em GC, 70% dos entrevistados disseram que já ouviram falar, apresentado no Gráfico 5. Conforme abordado na introdução deste estudo, vimos que diante da crescente competitividade no mundo empresarial, um dos temas que emergiu com importância nas academias e no mercado empresarial, foi o de GC.

Para Oliveira (2011), no mundo globalizado a gestão do conhecimento é fator importante e determinante para as organizações privadas e públicas, vindo a ser o diferencial competitivo, sendo uma nova área de pesquisa e discussão quanto a sua detecção, utilização e aplicação, gerando assim vantagens e diferencial competitivo, no ambiente interno e externo das organizações.

Gráfico 5: O colaborador já ouviu falar em gestão do conhecimento?

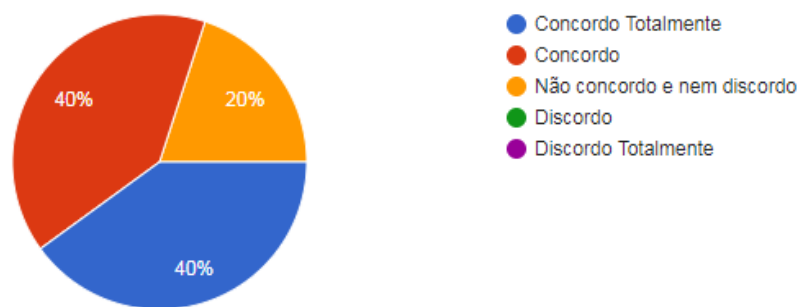


Fonte: Dados da Pesquisa.

Para a GC ser definida como estratégia organizacional estruturada e efetiva, Nonaka e Takeuchi (2008) determinam quatro modos que juntos formam a chamada “espiral do conhecimento”, conforme vimos na Figura 1. Vimos ainda que a estratégia está intimamente ligada à missão, visão, e objetivos da organização, portando devem estar alinhada e bem difundida entre os colaboradores.

No Gráfico 6, observa-se que 80% dos colaboradores afirmam que a missão, visão e objetivos da empresa estão bem definidos e claros para eles.

Gráfico 6 : A Missão, visão e objetivos estão claros para os colaboradores.

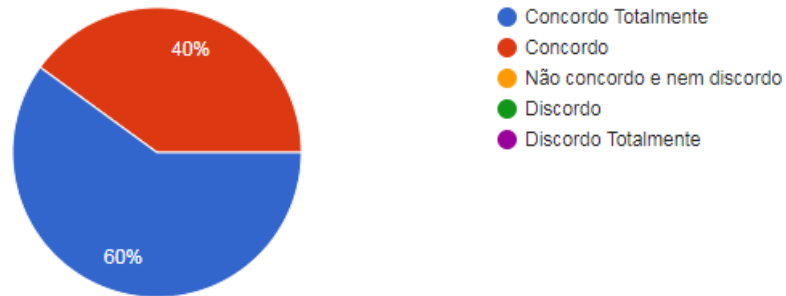


Fonte: Dados da pesquisa.

Quando perguntados se o treinamento era importante para o desenvolvimento das funções, 60% concordaram totalmente e 40% concordaram, conforme o Gráfico 7. Segundo Oliveira (2016), a importância de se usar a Gestão do Conhecimento na capacitação de equipes está na utilização do conhecimento tácito de alguém, aquele

conhecimento obtido através de experiências pessoais, profissionais ou acadêmicas, e torná-lo explícito, na forma de treinamento interno.

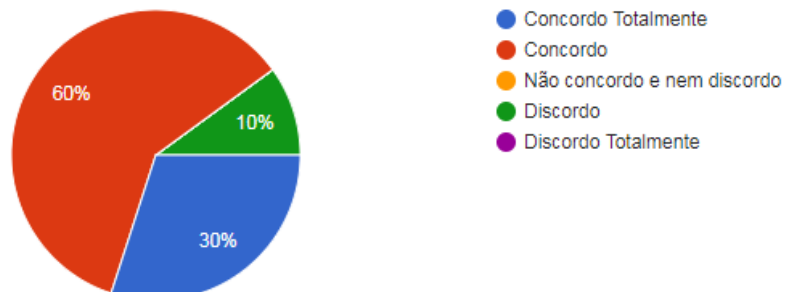
Gráfico 7: O treinamento é importante para o meu desenvolvimento.



Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme entrevista com a Analista de RH, ela informou que a empresa utiliza *Play Books* para treinamentos dos colaboradores, tanto para os que estão chegando e os que já estão nas funções. Os *Plays Books* são manuais, com procedimentos, instruções e normas para o desempenho das tarefas de cada setor. Por tanto, foi perguntado aos colaboradores sobre a importância dos plays books, e se eles achavam que aprender observando outra pessoa fazer era mais eficaz. No Gráfico 8, observa-se que 60% dos respondentes concordam com a afirmação, 30% concordam totalmente e apenas 10% discordaram.

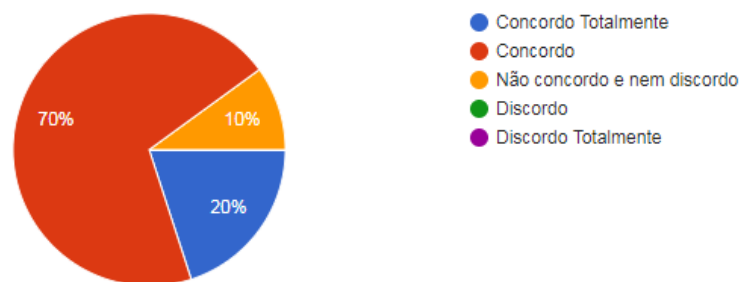
Gráfico 8: Aprendizagem observada é mais importante que os *Plays Books*.



Fonte: Dados da pesquisa.

Perguntou-se se existiam outras formas de compartilhamento do conhecimento, onde o colaborador absorvia o como o outro faz e não o que o outro faz. Neste caso, 70% concordam com a afirmação, 20% concordam totalmente e apenas 10% ficaram neutro, conforme Gráfico 9. Câmara (2017) afirma que é necessário dar maior atenção à forma como ocorre o trabalho real, uma vez que é por meio dele que o “saber fazer” se desenvolve.

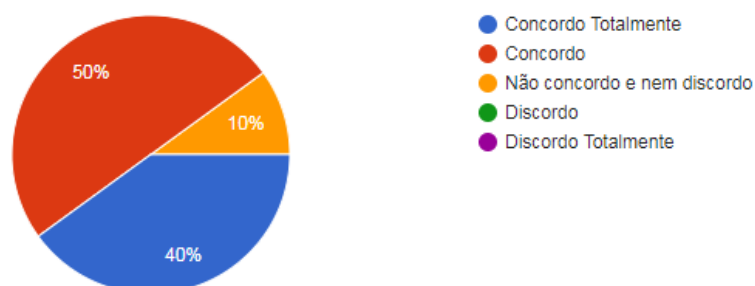
Gráfico 9 : Existem outras formas de compartilhamento do conhecimento onde aprendo mais vendo o que o outro faz e não o outro faz.



Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo o Gráfico 10, 50% concordam que a empresa cria um ambiente favorável e com estímulos para aprenderem e compartilharem, seguidos de 40% que concordam totalmente e 10% que não concordam e nem discordam.. Para Shaw e Perkins (1993) as organizações precisam motivar as pessoas a usarem o que outras aprenderam. Parte disto vem da recompensa às pessoas que aplicam conhecimento dos outros, em oposição à recompensa apenas aos que têm ideias.

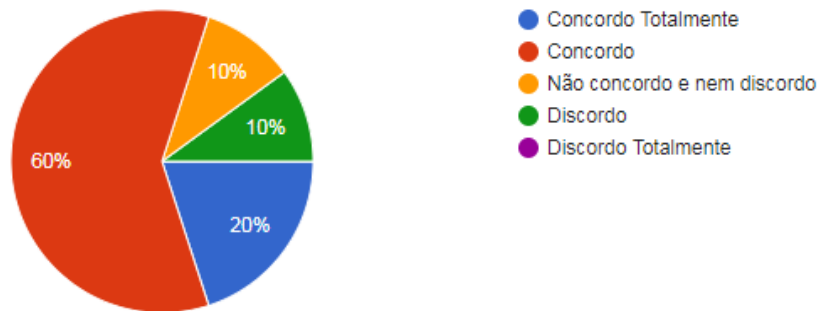
Gráfico 10: Sou estimulado a aprender e compartilhar o que sei.



Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme afirma Echeverria *et al.*(2012), a capacidade de criação e evolução de seus colaboradores pode garantir melhores vantagens competitivas do que seus ativos tangíveis. De acordo com o Gráfico 11, 60% dos entrevistados concordam com a afirmação abaixo, 20% concordam totalmente, 10% não concordam e nem discordam e 10% discordam. É necessário que a organização crie mecanismos de motivação, sensibilizando as pessoas sobre a importância do compartilhamento de experiências e, conseqüentemente, de sua participação e envolvimento no processo (STRAUHS *et al.*, 2012).

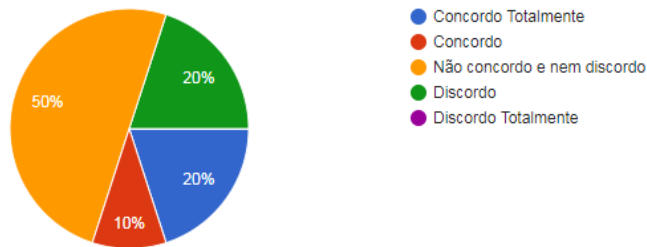
Gráfico 11: Sou reconhecido na empresa pelo meu conhecimento.



Fonte: Dados da pesquisa.

As informações obtidas no Gráfico 12, referem-se a existência de uma boa comunicação entre a alta gestão e os demais setores da empresa. 50% dos entrevistados ficaram neutros, ou seja, nem concordam e nem discordam, 20% concordam totalmente, 10% concordam e 20% discordam. Terra (2005), afirma que os desafios relacionados à adoção de práticas para a Gestão do Conhecimento dependem da participação ativa da alta gestão, pois envolverá novos procedimentos organizacionais, novos papéis organizacionais e efetivas lideranças. O autor ressalta que o discurso da liderança tem de se refletir em suas próprias ações e nos mecanismos reforçadores da cultura e da estrutura organizacional que se deseja estabelecer.

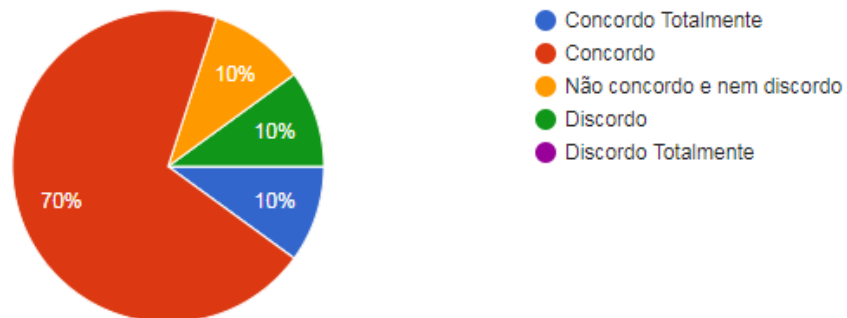
Gráfico 12: Existe uma boa comunicação entre a alta gestão e os demais setores.



Fonte: Dados da pesquisa.

No Gráfico 13, foi perguntado se sabiam os conhecimentos necessários para a obtenção dos resultados esperados. 70% concordaram 10% concordaram totalmente, seguidos de não concordam e nem discordam e discordam, com 10% cada respectivamente. Souza e Kurtz (2014) afirmam que a organização deve criar indicadores ou instrumentos para o desenvolvimento da confiança dos detentores dos conhecimentos e assim o processo de distribuição do conhecimento pode ser modelado e adaptado para a partilha e promoção.

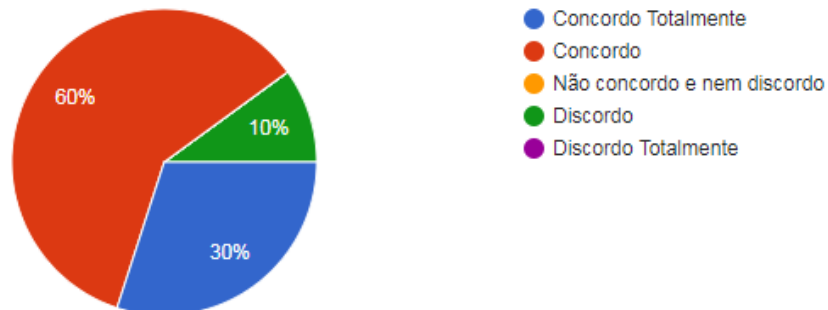
Gráfico 13: Sei qual/ quais conhecimentos preciso ter para atingir os resultados.



Fonte: Dados da pesquisa.

Gonçalves (2010) destaca que todos os processos de GC se beneficiam do uso de práticas que podem variar desde técnicas como aprendizagem organizacional, lições aprendidas e das melhores práticas, por exemplo, e de ferramentas tecnológicas como Portais Colaborativos e sistemas e ferramentas colaborativos entre outros. Como apresentado no Gráfico 14, as informações acerca da aprendizagem em reuniões, conversas, apresentação de melhores práticas, 30% concordaram totalmente, 60% concordaram e apenas 10% discordaram.

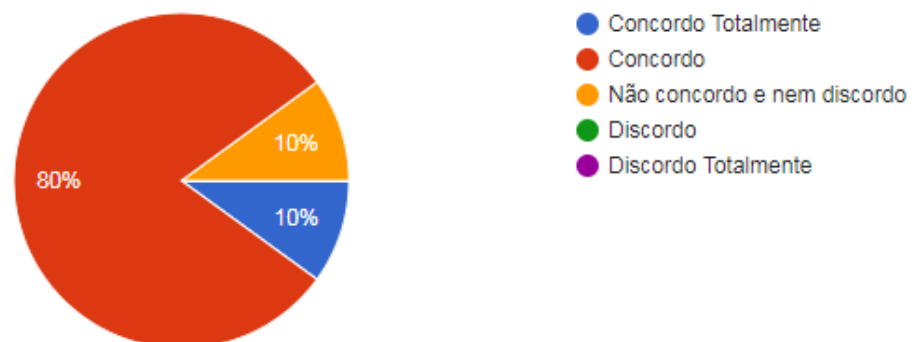
Gráfico 14: Aprendo melhor em reuniões, conversas e apresentação de melhores práticas.



Fonte: Dados da pesquisa.

No Gráfico 15, foi perguntado se os colaboradores possuem fácil acesso aos conhecimentos necessários para o desempenho das suas funções. Conforme resultados obtidos, 10% concordaram totalmente, seguidos de 80% que concordaram e de 10% que não concordaram e nem discordaram.

Gráfico 15: Posso fácil acesso aos conhecimentos necessários ao desempenho da minha função.

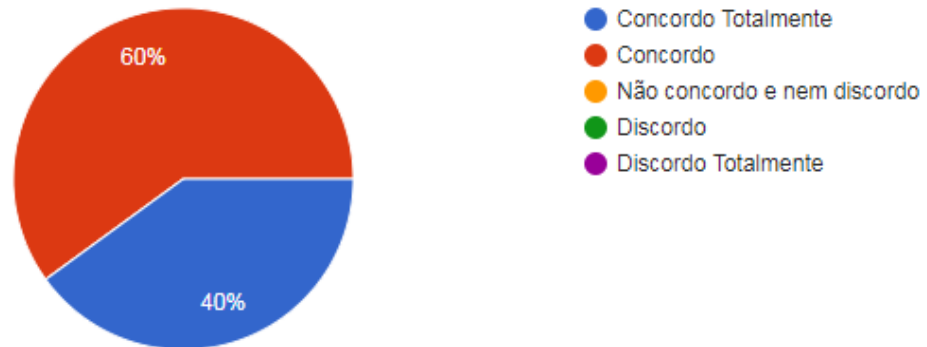


Fonte: Dados da pesquisa.

Quando perguntados se sentiam que o conhecimento que possuem, ajudam no desenvolvimento e na retenção na organização, 40% concordaram totalmente e 60% concordaram, como apresentado no Gráfico 16. Perrotti (2014) afirma que a Gestão do Conhecimento não é novidade, no entanto, intensificou-se nesta gestão a preocupação pelo ser humano e pelo o que ele sabe, uma vez que, nesta nova sociedade há a valorização do

conhecimento, e neste novo contexto as empresas administradas sob uma ótica mais focada em aprendizado e inovação tendem a ter mais sucesso.

Gráfico 16: Sinto que meu conhecimento auxilia no meu desenvolvimento e na minha retenção na organização.



Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.1 RESULTADOS COM O RH

Com o intuito de verificar a percepção atual de GC na visão do RH e apontar a importância da GC no desenvolvimento de pessoas, foi realizada uma entrevista semi estruturada (Apêndice B) com a Analista de RH. A entrevistada possui formação superior em Psicologia pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), e está à frente da área de Gestão de Pessoas da empresa estudada.

Foi perguntado sobre ouvir falar em Gestão do Conhecimento, e qual a primeira ideia que vem à cabeça sobre o tema. Verifica-se na fala que o assunto já é conhecido pela entrevistada.

“Quando eu penso em GC, eu penso na Empresa Júnior que eu trabalhei na faculdade, Rh Júnior do curso de psicologia da UFMG, e lá as empresas juniores tem uma gestão e a rotatividade é muito alta, porque a gestão delas, ela corre de 6 em 6 meses, então ocorre uma eleição, aí todo mundo elege quem vai ser o diretor disso, o diretor daquilo, etc, a pessoa que vai liderar ali a coisa, e aí entra um semestre e sai outro, e a gente troca pelo menos 50% da empresa, então as informações aconteciam exatamente isso que você falou, o capital intelectual dessas pessoas começaram a fazer muita falta, porque a gente não estava registrando algumas informações, armazenando e etc, e elas levavam isso com elas, todos os dados e tudo mais”.

Ela ressaltou ainda, que em vários momentos, na sua função atual, reconhece a real importância de trabalhar com GC, principalmente quando ministra os treinamentos, que é da sua responsabilidade dentro da organização.

“Eu dou treinamento pros nossos clientes, em alguns momentos, eu já, à medida que eu fui explicando o que a gente faz como empresa, eu fui percebendo que o nosso software, que o Alfa de Gestão é um grande Software de GC, porque ele ajuda a gente a criar, armazenar, compartilhar, ele automatiza toda essa questão do conhecimento, no caso dos dados dos dados comportamentais dos seres humanos, então ele é um software que pega muito nisso, e que é muito legal pra gente nesse sentido”.

Conforme tratado no início e ao longo do texto, as pequenas e médias empresas ainda não incorporaram a GC como parte da gestão estratégica. Ela finaliza esse bloco dizendo que vê uma importância muito grande, mas não vê que as pessoas conhecem e falam sobre esse nome especificamente, e afirma que talvez elas já saibam, já praticam, mas não sabem que chama GC.

Em outro momento foi perguntado sobre o que a organização já fazia e que ela considerava ser Gestão do Conhecimento.

“Então, os nossos setores aqui, como nós somos uma Startup que tá saindo dessa onda de ser uma Startup e tá começando a virar uma empresa grande mesmo, etc, a gente tem percebido cada vez mais a necessidade de criar alguns processos específicos, pras coisas que a gente tem que fazer e de registrar isso, de difundir melhor o conhecimento, daí vou te dá um exemplo, nosso setor comercial, que é o maior setor que a gente tem na empresa, ele tem, muitas pessoas elas chegam rapidamente aqui pra gente, assim, a gente tem, como a gente tá crescendo muito a empresa, a gente tem uma chegada muito grande de novos colaboradores, e ainda a gente tava vendo, que o nosso onboarding, esse treinamento inicial dos colaboradores, ele é, a gente investe muito nele, ele é muito bem feito, porque a gente entende de que é essa capacitação inicial intensa, que vai dá um “boom “ na performance daquela pessoa, sabe dali pra frente”.

Segundo a entrevistada a empresa Alfa tem mais ou menos uns 10 anos, e em meados dos anos de 2015 e 2016, eles construíram um play book, que é basicamente um manual, é algo que tem todo conhecimento que você precisa pra começar a trabalhar no comercial. Ela pontuou que:

“Recentemente a gente expandiu pros outros setores, então o CS tem um play book, a gente de RH tem um play book, o marketing terá, o TI terá, o suporte terá porque a gente precisa registrar essas informações, e eu fiquei feliz quando você explicou um pouquinho mais sobre GC, porque aí eu percebi que a gente faz muito isso aqui, quando você falou a palavra compartilhar, a Alfa é uma empresa completamente colaborativa, aqui não tem assim, eu sei isso, e eu não vou te ensinar isso, e você se esforce pra poder aprender e etc, a gente compartilha todos os conhecimentos a qualquer momento, de todas as formas que a

gente consegui, então seja sentando e lendo o play book com a pessoa, seja fazendo um treinamento com ela ali na hora, seja contando pra ela uma experiência que a gente já teve, seja apresentando um treinamento no Power point, contando uma história dos fundadores, então essa questão de compartilhar informações, a gente respira isso o tempo inteiro aqui”.

Quando perguntada se a organização possuía missão, visão, valores e estratégias claras para todos, ela afirmou que sim, e completou dizendo que é um trabalho que eles realizam muito forte todos os dias dentro da organização.

“Mudamos também o nosso posicionamento, é a gente sempre teve essa coisa de vamos transformar as empresas por meio das pessoas, mas a gente colocou isso numa frase agora, então essa é a nossa missão, é, a gente estampa isso de todas as formas, a gente fala isso em reuniões, a gente repete isso para as lideranças, a gente repete isso com as pessoas, a gente repete isso em pitch que as pessoas fazem, a gente repete isso em vídeos que a gente grava, porque, talvez você saiba muito mais do que eu, essas são questões que as pessoas só entendem através da repetição e da vivência no dia a dia, se elas não praticarem a missão da empresa no dia a dia, elas não vão saber, não vão fazer a mínima ideia”.

Outro questionamento feito foi se os colaboradores sabem os conhecimentos necessários para apoiar a estratégia do negócio, e ela confirmou o que se encontra no Gráfico 13 apresentado anteriormente. Ela contou ainda que, os conhecimentos que eles compartilham, vão muito além dos encontrados nas academias, que eles perpassam as experiências individuais e colaborativas de cada um, e que é instigado e fomentado pela organização onde o colaborador se encontra.

Então assim, muito do que eu aprendi pra exercer a minha função, foi aqui de dentro, e a gente aprende coletivamente, então a gente constrói coisas juntos assim, é, e eu entendo e vejo e tenho certeza que eu tenho uma infinidade de coisas pra poder aprender que pode me ajudar a ser uma profissional extremamente melhor do que eu sou hoje, mas eu fico feliz de vê, que aqui a gente tem espaço pra isso, pra falhar, pra levantar e correr atrás, você só não pode falhar, sentar e ficar chorando no chão porque você falhou, é, e a gente se ajuda muito, tem a questão do colaborativismo que eu te falei, e tal, então eu sinto que esse conhecimento não é algo bruto daquele tipo de conhecimento que a gente senta na cadeira, assiste no EAD ou vai à Universidade e etc, mas ele é um conhecimento intrínseco, ele é um conhecimento que às vezes eu tenho uma reunião com a fundadora, e eu aprendo com ela, assim, uma coisa que eu nunca pensei em aprender na minha vida, a gente tem reunião com as lideranças, os problemas e os desafios que as lideranças trazem, e que ensinam a gente muito, muita coisa, vai muito além de um livro, apostila e essas coisas.

Em outro momento foi perguntado se as pessoas são estimuladas a aprender e compartilham o que sabem, e ela confirmou que sim, e que esse era um dos valores da organização. Segundo ela, os colaboradores são estimulados continuamente, seja através

de participação de eventos externos, seja em treinamentos internos. Eles possuem atrelado ao valor que eles denominam “ano de cachorro”, o fator do desenvolvimento e crescimento, os colaboradores que possuem algum conhecimento específico, são chamados para ministrar treinamentos e são reconhecidos por isso.

“Tem muita gente que sabe muita coisa e a gente não compartilha a gente pega as próprias pessoas que estão aqui dentro e elas ministram os treinamentos, então essa é uma excelente forma delas compartilharem o conhecimento, desde como uma colaboradora do comercial, ou como qualquer outro colaborador, até um coordenador, uma coordenadora, uma gerente, uma diretora, ou qualquer coisa do tipo, então qualquer pessoa aqui na Alfa tem liberdade pra dá um treinamento, desde que ela tenha propriedade pra falar aquilo que ela vai falar a gente não tem regra, você não tem que fazer um Power point”.

Visto que o reconhecimento profissional é uma maneira de ajudar e fomentar nos colaboradores a ideia de aprender e compartilhar o conhecimento cada vez mais, foi perguntado se a empresa tinha alguma forma de reconhecer esses profissionais pelo que eles sabem. Ela respondeu que sim, e que as pessoas eram reconhecidas através de promoções na carreira, viagens para apresentação em eventos e congressos, e completou:

“Sim, tem um exemplo aqui, que muitas pessoas gostam do mercado financeiro e que entende da bolsa de valores, operação da bolsa e tal, e tudo dessas coisas que eu não entendo e tem muita gente aqui que pede por ajuda pra organização financeira, então a gente já colocou gente pra ministrar um treinamento de gerenciamento financeiro, de gerenciar finanças pessoais, coisa que não tem nada a vê com o negócio da Alfa, mas que a gente trabalha pelos colaboradores também, porque a gente viu que é um incômodos deles, então se a gente tem internamente uma pessoa que sabe disso e esse é um incômodo dos nossos colaboradores , então juntamos a fome com a vontade de comer”.

Sabe-se também que o conhecimento precisa está disponível e acessível a todos dentro da estrutura organizacional, então foi perguntado se todos sabiam quem sabe o que, por exemplo, e ela afirmou que também é uma forma bem difundida de compartilhar informações e conhecimento na empresa Alfa.

“Os setores tem isso muito bem difundido, mas a gente tem feito um trabalho cada vez mais intenso de cada pessoa ter uma meta específica, porque a gente acredita muito que o que a gente não mede a gente não gerencia, então se eu Isabella estou trabalhando simplesmente trabalhando e eu não sei aonde é que o meu trabalho vai acabar, não no sentido de que eu não aguento mais trabalhar, quero que isso acabe, mas no sentido assim, qual que é o fim do meu trabalho? Pra que ele serve? Aonde ele vai impactar quais as consequências, etc, eu talvez não atinja o ápice da minha performance como eu poderia atingir, e é

isso que a gente busca aqui dentro, melhorar a motivação das pessoas e aumentar produtividade dos colaboradores, então assim , te digo que 95% da empresa têm metas já individual, além da meta de time, nesses últimos ciclos estamos trabalhando duro, porque as vezes é muito difícil colocar meta em algumas pessoas e algumas coisas que não tem padrão, não tem expectativa , enfim”.

Por fim, foi perguntado se existe uma estratégia para o armazenamento do conhecimento e qual a importância da GC para as organizações no desenvolvimento de pessoas. Ela afirmou que é um desafio contínuo, que demanda tempo e mudanças comportamentais, mas que garantem eficácia e vantagem competitiva. Segundo a entrevistada O maior exemplo são os manuais, o play book, os treinamentos que fazem, porém não utilizam o nome GC, não falamos em Gestão do Conhecimento.

“Eu acho de verdade, que é muito importante, que dá super certo, que as pessoas precisam falar mais sobre GC e fazer mais utilizando esse nome, porque como te disse a gente já faz, mas não sabe e não utiliza o nome. E a partir do momento que as pessoas conhecerem e começarem a utilizar, com certeza trará muitos resultados positivos para as organizações”.

## 5 CONCLUSÕES

As empresas tendem a se diferenciar pelo o que detêm de conhecimento e pela forma como conseguem usar esse conhecimento na prática. Em uma economia globalizada, o conhecimento e o desenvolvimento de pessoas se tornam as maiores vantagens competitivas de uma organização.

Sendo assim, o objetivo do presente estudo foi Identificar o uso de práticas de Gestão do Conhecimento para o desenvolvimento dos profissionais. As práticas utilizadas são manuais em formas de *play books*, treinamentos e capacitações ministradas pelos próprios funcionários, participação dos colaboradores para apresentação de melhores práticas em eventos internos e externos, reuniões diárias, apresentação e discussão de resultados, rodas de conversas com a alta diretoria, mapeamento de competências.

Os dados coletados através da pesquisa de campo, com as respostas dos questionários e com realização de entrevista semi estruturada, foram analisados baseados no referencial teórico, no intuito de atender ao objetivo geral e objetivos específicos propostos pelo pesquisador. Os entrevistados possuem em sua maioria entre 24 e 29 anos (60%), com formações do ensino médio a nível superior completo, totalizando (90%), exercendo funções na área comercial, em sua maioria como consultores de vendas.

Percebe-se que a organização reconhece a importância da gestão do conhecimento em seus processos, realizam algumas práticas de GC de forma não estruturada e proporcionam um ambiente para criação, disseminação e compartilhamento do conhecimento organizacional. Segundo a fala da Analista de RH, a empresa conhece e já ouviu falar em GC, porém não utiliza esse nome em seus processos. No Gráfico pode-se perceber também, que os entrevistados já ouviram falar de gestão do conhecimento. Muitas pequenas e médias empresas ainda não praticam a gestão do conhecimento, por acharem que é algo disponível apenas para grandes corporações, muitas delas já realizam algumas práticas, porém não as reconhecem como ações de GC, como no caso estudado.

Sabe-se que para a gestão do conhecimento ser conhecida como estratégia organização, ela precisa está diretamente relacionado à missão, valores e objetivos da organização. Visto isso, a organização deixa claro que todos os colaboradores conhecem e possuem conhecimento sobre estes pontos, podem ser observados tanto no Gráfico, quanto na entrevista com a Analista de RH, deixando evidente que a empresa dissemina tais informações entre seus colaboradores.

Os treinamentos também são uma forma de criar novos conhecimentos, disseminar conhecimentos já existentes e compartilhar com os novos e os colaboradores com mais tempo de empresa. Sendo assim, 60% dos entrevistados concordaram muito com

a afirmação de que os treinamentos eram muito importantes para o desenvolvimento das tarefas laborais, conforme Gráfico. Ainda conforme a Analista de RH, os treinamentos fazem parte da rotina diária dos colaboradores, mostrando o alinhamento de tal atividade com a visão dos colaboradores.

A Analista de RH informou que utilizam de *plays books*, para o treinamento dos novos colaboradores, e utilizam como manuais no dia a dia para todos de cada setor. Cerca de 90% concordaram muito ou concordaram que a utilização dos *plays books* é muito importante, porém aprendem mais observando a forma como o outro realiza atividade, e não o que ele faz, conforme apresentado.

Segundo essa mesma linha de pensamento, cerca de 70% dos colaboradores concordam que devem existir outras formas de compartilhamento do conhecimento, onde se considera o saber fazer, entre o somente fazer. Diante disso, atesta-se a importância de gerenciar o conhecimento tácito dentro da organização de forma estruturada.

Para criar um ambiente de aprendizagem coletiva, é preciso valorizar, reconhecer, estimular e desenvolver os conhecimentos intelectuais dos colaboradores. A grande maioria dos entrevistados concordou que são estimulados a aprenderem e compartilharem os seus conhecimentos com os demais colegas, com 90%. Também, 60% disseram que são reconhecidos pelo conhecimento que possui. Isso pode ficar evidenciado também, pela fala da Analista de RH, que enfatizou que os colaboradores são estimulados a participarem de eventos, palestras, compartilhando o que sabem.

Uma boa comunicação deve ser a base para implementação da GC na organização. Muitas organizações têm dificuldade em fazer GC pela falta de comunicação e engajamento da alta gestão. Cerca de 50% dos colaboradores responderam que não concordam e nem discordam que existe uma boa comunicação da alta gestão com os demais setores. Segundo a Analista de RH, os processos são sempre alinhados com a alta gestão e bem difundidos entre os setores operacionais.

Cerca de 70% dos entrevistados, concordaram que sabem quais os conhecimentos precisam desenvolver para atingir os objetivos da organização. Isso é revelado também na entrevista, quando a analista diz que são gerenciadas metas individuais para melhorar a performance de cada colaborador.

Segundo a Analista de RH, são realizadas reuniões frequentes, rodas de conversas e compartilhamento de informações entre setores, para o aprimoramento e padronização de rotinas e processos. 90% dos colaboradores concordaram muito e concordaram que o processo de aprendizagem ocorre melhor dessa forma.

Para aplicar e desenvolver GC nas organizações é preciso que as informações estejam organizadas e disponíveis, para que posteriormente possam ser gerenciadas, e

assim disseminadas na organização. 80% dos colaboradores afirmaram que possuem fácil acesso aos conhecimentos que precisam ter para desenvolver suas atividades.

Uma empresa focada no desenvolvimento de pessoa através da GC deve priorizar um ambiente de aprendizagem contínua e valorização do capital intelectual. Sendo assim, a Analista de RH afirmou que todos os funcionários são reconhecidos e valorizados dentro da organização, com promoções na carreira, desenvolvimento contínuo e aprendizagem pelos seus conhecimentos. E isso é evidenciado quando 100% dos colaboradores concordaram muito ou concordaram com a afirmação de que sentem que a partir do que eles sabem podem garantir retenção e desenvolvimento na empresa.

Conclui-se que a organização estudada, está numa fase inicial de gestão do conhecimento, onde se preocupa com o desenvolvimento contínuo dos funcionários, e sabe que através da GC pode conquistar inteligência competitiva e criar vantagem frente à outras organizações. Sabe ainda que precisa formalizar as práticas de GC para alcançar maiores resultados, cada vez mais. Utilizou-se a estratégia metodológica o estudo de caso simples.

## 5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Quanto às limitações do estudo, devido a disponibilidade e particularidades da organização, como acesso às informações e permanência do pesquisador no ambiente empresarial, que dificultou o atendimento da amostra desejada. Também se atribui a isso, a complexidade e quantidade de colaboradores, até mesmo a disponibilidade dos mesmos para responderem aos questionamentos. A pesquisa foi realizada enquanto os colaboradores realizavam as suas funções, o que também foi levado em consideração para não atrapalhar o desenvolvimento das atividades.

Recomendam-se futuras pesquisas por se tratar de um tema amplo e muito discutido nos dias atuais por diversas áreas do conhecimento e autores. É importante também pesquisar as dificuldades encontradas para se fazer GC, para que as organizações modernas possam entender e compreender o conhecimento humano como fator crítico de sucesso para os seus negócios. Sugere-se ainda compreender o porquê algumas empresas ainda não se atentaram para essas questões.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA SEBRAE de Notícias. **Sul de Minas é destaque no desenvolvimento de ecossistemas de inovação.** Redação 03 ago. 2018. Disponível em < <http://www.mg.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/MG/sul-de-minas-e-des,39443f4afbbf4610VgnVCM1000004c00210aRCRD> >. Acesso em 02 out.2019.

ALVIM, P. **O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas.** Revista Ciência da Informação, Brasília, v. 27, n. 1, p. 28-35, jan./abr. 1998.

ANTHONY, S. D. **The new corporate garage.** Harvard Business Review, v. 90, n. 9, p. 44-53, 2012.

BRANDÃO, P, H; CARBONE, P, P; LEITE, D, B, J; VILHENA, P, M, R. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** FGV editora, 2ª edição, 2006, pp. 79- 154.

CÂMARA, M.A. **Gestão do conhecimento tácito:** Um estudo de caso em uma organização pública de pesquisa e ensino em Minas Gerais. 213 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUBD-AXVMC3>>. Acesso em: 28 out. 2019

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-Dia.**9.ed.Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CARNEIRO, M.R; FURLANI, T.Z; COSTA, E. M. da. **Práticas e mecanismos de compartilhamento de conhecimento em um programa de aceleração de startups. Navus** - Revista de Gestão e Tecnologia, [S.I.], v. 7, n. 2, p. 113-123, apr. 2017. ISSN 2237-4558. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/531>>. Acesso em: 10 out. 2019

CARVALHO, L.F. **Gestão da Informação em Micro e Pequenas Empresas: Um estudo do Arranjo Produtivo Local de Confecção do Vestuário de Jaraguá-GO.** Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v.2, n. especial, p.57-72, 2012.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHOO, C. W.; ALVARENGA N., R. C. D. **Beyond the Ba: managing enabling contexts in knowledge organizations.** Journal of Knowledge Management, v. 14, n. 4, p. 592-610, 2010.

DAVENPORT, T. H. **Knowledge management and the broader firm: strategy, advantage, and performance.** In: LIEBOWIT, J. (Ed.). Knowledge Management Handbook. Boca Raton, CRC Press, 1999. p. 1-11.

DIXON, N. **The organization learning circle:** how we can learn collectively. New York : McGraw-Hill, 1999.

DUTRA, J. S. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas; 2004.

FLEURY, M.T. L.; OLIVEIRA JR, M. de M. **Aprendizagem e Gestão do Conhecimento**. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FURLANI, T.Z. **Engajamento de corporações com startups na quarta geração da inovação**: recomendações e sugestões. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, 2018. Disponível em <<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2018/12/Thiago-Zilinski-Furlani.pdf>> Acesso em 12 nov. 2019.

GARCIA, O. P. G.; COLTRE, S. M. **A Gestão do Conhecimento como Fator Determinante na Retenção dos Colaboradores na Empresa**: Um Estudo de Caso em uma Organização do Ramo Moveleiro. *Brazilian Business Review*, v. 14, n. 2, p. 182-203, 2017.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRAHAM, P. **Startup Growth**, 2012. Disponível em > [www.paulgraham.com/growth.html](http://www.paulgraham.com/growth.html)> Acesso em 11 nov. 2019.

Int. J. Knowl. **Eng. Manag.**, ISSN 2316-6517, Florianópolis, v.3, n.6, p. 64-88, jul/nov, 2014

JIAN, Z., & WANG, C. **The impact of relational embeddedness, knowledge sharing on service innovation performance**. *Proceedings of International Conference on Service Systems and Service Management*, 9 (2012, July).

KOHLER, T. **“Corporate Accelerators: Building Bridges between Corporations and Startups”**. *Business Horizons*, v. 59, n. 3, pp. 347-357, 2016.

KRUGLIANSKAS, I. ; TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento em pequenas e médias empresas**: lições aprendidas de casos reais. São Paulo. 2 ed. São Paulo. Editora Negócio. 2003.

LÉVY, P. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. Rio de Janeiro: Editora 34, 1994.

MARQUES, J. R. **A relação entre a Gestão do Conhecimento e o Capital Intelectual nas Organizações**. IBC 02 abr. 2018. Disponível em < <https://www.ibccoaching.com.br/portal/a-relacao-entre-a-gestao-do-conhecimento-e-o-capital-intelectual-nas-organizacoes/>>. Acesso em 02 out. 2019.

LIMA, H. K. B. **Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida no Trabalho no Contexto do Poder Legislativo do Distrito Federal**. 2008. Dissertação (Mestre em Psicologia). Universidade de Brasília, Brasília – DF, 2008.

**MICRO e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. SEBRAE Mato Grosso 24 jul. 2017. Disponível em < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 02 out. 2019.

MUNIZ, S. **Investimento recente, capacitação tecnológica e competitividade**. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 98-107, 2000.

PACHECO, L. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

RICCIARDI, R. I. **Análise dos conhecimentos críticos de uma organização baseada em mapeamento de processos e cartografia de domínios do conhecimento**. 2003. Tese (Mestrado em Tecnologia Nuclear - Reatores) - Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

RIES, E. **A Startup Enxuta**: Como empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo, Lua de Papel, 2012.

SAITO, A. **A importância da Gestão do Conhecimento**. 2 set. 2015. Disponível em <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-importancia-da-gesto-do-conhecimento/>>. Acesso em 03 out. 2019.

SANTOS, B. **Tudo sobre gestão do conhecimento**. Disponível em <<https://blog.hotmart.com/pt-br/gestao-de-conhecimento/>>. Acesso em 10 nov. 2019.

SANTOS, M. C. **Gestão do Conhecimento**: uma evolução nos processos de gestão de pessoas. Perspectivas em Políticas Públicas. 2012. Disponível em <http://revista.uemg.br/index.php/revistappp/article/view/911>. Acesso em 10 nov. 2019.

SHAW, R.; PERKINS, D. **Ensinar as Organizações a Aprender**: O Poder dos Fracassos Produtivos. Rio de Janeiro: Campus, 1993. p. 168.

URPIA, A. G. B. da C.; SARTORI, R.; TENÓRIO, N. **As práticas da gestão do conhecimento por meio de um diagnóstico das bases tecnológica e funcionais em prefeituras municipais da região da AMUSEP**. R. Tecnol. Soc., Curitiba, v. 14, n. 33, p. 86-106, jul. /set. 2018.

VILHENA, R. M. de P. *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3 ed. Porto Alegre. FGC, 2011.

TEIXEIRA, J. **Gerenciando Conhecimento**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TELLES, A.; MATOS, C. **O empreendedor viável**: uma mentoria para empresas na era da Startup. Rio de Janeiro: LeYa, 2013.

ZIVIANI, F. *et al.* **O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica**. Perspectiva. ciênc. inf., Belo Horizonte, v. 24, n. 1, p. 61-83, março de 2019. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-99362019000100061&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362019000100061&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 15 out. 2019. Epub 16 de maio de 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/346>.

## APÊNDICE A

### Gestão do Conhecimento

**Prezados,**

Este questionário é parte integrante do Projeto de Pesquisa do curso de Especialização em Gestão Estratégica da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, com o objetivo de apresentar as práticas de Gestão do Conhecimento utilizadas pela organização, realizado pelo discente Vinícius Batista Silva, sob a orientação do Professor Doutor Mauro Câmara. Sua participação é fundamental para o cumprimento dessa atividade curricular. Informo que os dados terão uso estritamente acadêmico e sua identidade será preservada.

#### **1. Faixa Etária de Idade \***

18 a 23 anos  
24 a 29 anos  
30 a 35 anos  
Acima de 35 anos

#### **2. Formação Escolar \***

Ensino Fundamental  
Ensino Médio  
Ensino Superior Cursando  
Ensino Superior Completo  
Pós Graduação

#### **3. Função Exercida \***

#### **4. Tempo na Função Exercida \***

.Menos de 1 ano  
Entre 1 e 5 anos  
Entre 6 e 10 anos  
Acima de 10 anos

#### **5. Tempo total na Organização \***

Menos de 1 ano  
Entre 1 e 5 anos  
Entre 6 e 10 anos  
Acima de 10 anos

#### **6. Você já ouviu falar em Gestão do Conhecimento? \***

Sim  
Não  
Talvez

#### **7. A Missão, Visão e Objetivo da organização estão claros para você. \***

Concordo Totalmente  
Concordo

Não concordo e nem discordo  
Discordo  
Discordo Totalmente

**8. Os treinamentos são importantes para o melhor desempenho da minha função. \***

Concordo Totalmente  
Concordo  
Não concordo e nem discordo  
Discordo  
Discordo Totalmente

**9. Os Play Books são importantes, mas eu aprendo melhor observando a forma como o outro que está me treinando faz a atividade. \***

Concordo Totalmente  
Concordo  
Não concordo e nem discordo  
Discordo  
Discordo Totalmente

**10. Existem formas de compartilhamento do conhecimento, onde absorvo o como o outro faz e não o que o outro faz. \***

Concordo Totalmente  
Concordo  
Não concordo e nem discordo  
Discordo  
Discordo Totalmente

**11. Sou estimulado (a) a aprender e compartilhar o que sei com os outros colegas. \***

Concordo Totalmente  
Concordo  
Não concordo e nem discordo  
Discordo  
Discordo Totalmente

**12. Sou reconhecido (a) na organização pelo conhecimento que possuo. \***

Concordo Totalmente  
Concordo  
Não concordo e nem discordo  
Discordo  
Discordo Totalmente

**13. Existe uma boa comunicação entre a Alta Gestão e os demais setores. \***

Concordo Totalmente  
Concordo  
Não concordo e nem discordo  
Discordo  
Discordo Totalmente

**14. Sei qual/quais conhecimentos preciso ter na minha função para atingir os objetivos esperados da organização. \***

Concordo Totalmente  
Concordo  
Não concordo e nem discordo  
Discordo  
Discordo Totalmente

**15. Aprendo melhor em reuniões/conversas discutindo problemas, desafios e melhores práticas do que lendo apostilas e manuais. \***

Concordo Totalmente  
Concordo  
Não concordo e nem discordo  
Discordo  
Discordo Totalmente

**16. Posso fácil acesso aos conhecimentos necessários para o desempenho da minha função. \***

Concordo Totalmente  
Concordo  
Não concordo e nem discordo  
Discordo  
Discordo Totalmente

**17. Sinto que o meu conhecimento ajuda no meu desenvolvimento e retenção na organização. \***

Concordo Totalmente  
Concordo  
Não concordo e nem discordo  
Discordo  
Discordo Totalmente

## **APÊNDICE B**

### **Estrutura de Entrevista – Gestão do Conhecimento tácito como diferencial competitivo para as organizações.**

#### **Gestão do Conhecimento**

- Criação do conhecimento organizacional entende-se a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas;
- O conhecimento não pode ser formulado pela empresa, ele é criado pelos indivíduos, a organização incentiva a criação do conhecimento pelo profissional e depois este difunde esse conhecimento na organização;
- Estimular o desenvolvimento do capital intelectual dos colaboradores;

#### **Objetivo do Estudo:**

Apresentar as práticas de GC, estabelecer uma correlação com práticas de GP.

#### **Perguntas Semi Estruturadas**

Você já ouviu falar em GC? Qual a principal ideia que vem à sua cabeça?  
O que a organização já realiza e você considera GC?  
A organização possui Missão, Visão, Valores e estratégias claras para todos?  
Sabe-se qual o conhecimento necessário para apoiar a estratégia do negócio?  
As pessoas são estimuladas a aprender e compartilhar o que sabem?  
As pessoas são reconhecidas por compartilharem o que sabem?  
Todo mundo sabe quem sabe o que?  
Existe uma estratégia para o armazenamento do conhecimento?