

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ANDREA DE MESQUITA HARTKE

**A EFETIVIDADE DAS INFORMAÇÕES DISPONIBILIZADAS NO PORTAL
CORPORATIVO DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA
PARA O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO**

DISSERTAÇÃO

CURITIBA

2018

ANDREA DE MESQUITA HARTKE

**A EFETIVIDADE DAS INFORMAÇÕES DISPONIBILIZADAS NO PORTAL
CORPORATIVO DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA
PARA O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof^a. Dra. Rosângela de Fátima Stankowitz.

CURITIBA

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

H329e
2018 Hartke, Andrea de Mesquita
A efetividade das informações disponibilizadas no portal corporativo de uma instituição pública de ciência e tecnologia para o compartilhamento do conhecimento / Andrea de Mesquita Hartke.-- 2018.
83 f. : il. ; 30 cm

Texto em português com resumo em inglês
Disponível também via World Wide Web
Dissertação (Mestrado) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, Curitiba, 2018
Bibliografia: f. 73-77

1. Gestão do conhecimento. 2. Gestão da informação. 3. Sistemas de informação gerencial. 4. Conhecimento - Transferência. 5. Institutos de pesquisa - Tecnologia de informação e comunicação. 6. Portais da web. 7. Comunicação na administração pública. 8. Administração pública - Dissertações. I. Stankowitz, Rosângela de Fátima. II. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional. III. Título.

CDD: Ed. 23 -- 352

Biblioteca Central da UTFPR, Câmpus Curitiba
Bibliotecário: Adriano Lopes CRB-9/142



TERMO DE APROVAÇÃO DE DISSERTAÇÃO Nº

005

A Dissertação de Mestrado intitulada:

A efetividade das informações disponibilizadas no portal corporativo de uma instituição pública de ciência e tecnologia para o compartilhamento do conhecimento.

defendida em sessão pública pelo candidato:

Nome do Candidato: **Andrea de Mesquita Hartke**

Instituição / Campus: UTFPR/Curitiba

no dia **07** de **novembro** de 2018, foi julgada para a obtenção do título de Mestre

em Administração Pública, eixo de pesquisa . Transformação e Inovação Organizacional.

Banca Examinadora:

Componentes da Banca (Nomes)			Instituição / Campus
Profa. Dra.	Rosângela de Fátima Stankowitz	Presidente	UTFPR/Curitiba
Prof. Dr.	Dario Eduardo Amaral Dergint	Membro 1	UTFPR/Curitiba
Prof. Dr.	Dani Juliano Czelusniak	Membro 2	PUC - PR

A via original deste documento encontra-se arquivada na Secretaria do Programa, contendo a assinatura da Coordenação após a entrega da versão corrigida do trabalho.

Curitiba, **07** de **novembro** de 2018.

Prof^a. Rosângela de Fátima Stankowitz, Dr^a.
Nome do Coordenador do PROFIAP-UTFPR

Assinatura e Carimbo

Dedico este trabalho à minha família pela
compreensão e apoio para o alcance
dessa vitória.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço aos meus pais e meu irmão, que sempre me apoiaram e deram as condições de estudo necessárias para alcançar meus objetivos.

Ao meu marido, Lucas, pela paciência, confiança e apoio em todas as situações, e aos meus pequenos filhos, Luísa e Arthur, meus maiores tesouros, pela compreensão nos momentos de ausência;

À minha orientadora, Rosângela de Fátima Stankowitz, que generosamente compartilhou seu amplo conhecimento, dedicou tempo e paciência para que a elaboração desta dissertação fosse possível. Assim como, possibilitou a realização deste curso, em virtude da coordenação e viabilização deste programa na UTFPR;

A todos os professores do PROFIAP pela dedicação, paciência e ensinamentos disponibilizados por meio das disciplinas;

Ao pessoal da TI, pelo suporte e paciência para viabilizar a transmissão das aulas, em especial Andreas e Geysa, sempre presentes e prontos para solucionar os problemas técnicos;

Agradeço aos meus queridos colegas de turma pelo companheirismo e apoio nesta jornada;

Agradecimentos especiais aos meus colegas de trabalho pela compreensão, colaboração nas tarefas diárias e contribuições para a realização deste trabalho;

Ao Instituto Carlos Chagas . Fiocruz Paraná, por possibilitar minha participação neste programa e realização da presente dissertação.

À Universidade Tecnológica Federal do Paraná . UTFPR pela oportunidade de realizar este programa de mestrado, ofertando toda sua infraestrutura e corpo docente necessário para a realização desse trabalho.

Sonhos determinam o que você quer.
Ação determina o que você conquista.
Aldo Novak

RESUMO

HARTKE, Andrea de Mesquita. **A efetividade das informações disponibilizadas no portal corporativo de uma Instituição Pública de Ciência e Tecnologia para o compartilhamento do conhecimento.** 2018. 83f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional . PROFIAP, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018.

As mudanças ocorrem rapidamente e os avanços tecnológicos são notáveis na área de gestão. Nesse contexto, as organizações precisam ser dinâmicas e especial atenção deve ser dada para a gestão do conhecimento institucional. A gestão do conhecimento requer a ação coordenada e colaborativa entre as pessoas envolvidas no processo permitindo às instituições evitar a repetição de falhas, aprimorar as práticas e alavancar seus resultados. Estes fatores criam vantagem competitiva para a instituição. Assim, esta pesquisa de caráter exploratório e descritivo, teve como objetivo geral identificar a efetividade das informações disponibilizadas no portal corporativo de uma instituição pública de ciência e tecnologia para o compartilhamento do conhecimento. Os resultados obtidos, analisados de maneira predominantemente qualitativa, permitem concluir que a intranet está sendo parcialmente efetiva, uma vez que é o principal canal de busca de informações da instituição e tem alta frequência de acessos semanais. Entretanto, 11 dos 15 setores analisados apresentaram índices superiores a 50% de não acesso a seus conteúdos disponibilizados e 50% dos usuários consideram que seus conteúdos estão organizados e estruturados de maneira a suprir parcialmente a necessidade de conhecimentos do instituto. Ainda, a intranet é o principal elemento para o compartilhamento do conhecimento, seguido de ambiente organizacional favorável à troca de ideias, liberdade de comunicação e cultura organizacional. É possível inferir que essa ferramenta tecnológica contribui positivamente para a gestão do conhecimento, mas é preciso aprimorar e adequar as informações ali dispostas, juntamente com a manutenção e ampliação do ambiente favorável à troca de conhecimentos e estímulo a cultura do saber e do aprendizado com vistas ao alcance de melhores resultados institucionais.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Compartilhamento do Conhecimento. Plataformas de Compartilhamento do Conhecimento.

ABSTRACT

HARTKE, Andrea de Mesquita. **The effectiveness of the information available in the corporate portal of a Public Institution of Science and Technology for the knowledge sharing.** 2018. 83p. Dissertation (Professional Master's degree in Public Administration) Professional Master's Program in Public Administration in National Network - PROFIAP - Federal University of Technology - Paraná. Curitiba, 2018.

The changes occur quickly and the technological advances are remarkable in the management. In this context, organizations need to be dynamic and special attention must be given to the institutional knowledge management. Knowledge management requires coordinated and collaborative action among the people involved in the process, allowing institutions to avoid recurring failures, improve practices and leverage their results. These factors create competitive advantage for the institution. Thus, this exploratory and descriptive research had as general objective to identify the effectiveness of the information available in the corporate portal of a public institution of science and technology for the sharing of knowledge. The results obtained, analyzed in a predominantly qualitative way, allow us to conclude that the intranet is being partially effective, since it is the main information search channel of the institution and has a high frequency of weekly accesses. However, 11 of the 15 analyzed sectors presented indexes above 50% of non-access to their available content and 50% of users consider that their contents are organized and structured in order to partially meet the need for knowledge of the institute. Also, the intranet is the main element for sharing knowledge, followed by an organizational environment that favors the exchange of ideas, freedom of communication and organizational culture. It is possible to infer that this technological tool contributes positively to the knowledge management, but it is necessary to improve and adapt the information with the maintenance and expansion of the environment favorable to the exchange of knowledge and stimulation of the culture of knowledge and learning to achieve better institutional results.

Keywords: Knowledge Management. Sharing Knowledge. Knowledge Management Practices.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 . Processo de criação do conhecimentoõ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ20	20
Figura 2 . Modos de conversão do conhecimento.....25	25
Figura 3 . Espiral do Conhecimento.....26	26
Figura 4 . Setor/Laboratório.....55	55
Figura 5 . Frequência semanal de acesso à intranet.....59	59
Figura 6 . Percepção dos usuários sobre a organização e estruturação das informações disponibilizadas na intranet da instituição.....66	66

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 . Elementos importantes para o compartilhamento do conhecimento.....	56
Gráfico 2 . Canais de busca de informações.....	58
Gráfico 3 . Setores mais buscados na intranet.....	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 . Dimensões facilitadoras do processo de compartilhamento do conhecimento.....	30
Quadro 2 . Antagonismo entre os fatores facilitadores e inibidores do compartilhamento do conhecimento.....	34
Quadro 3 . Principais técnicas, tecnologias e ferramentas para o gerenciamento do conhecimento.....	37
Quadro 4 . Etapas da pesquisa.....	44
Quadro 5 . Busca palavras-chave da pesquisa na base Scopus.....	46
Quadro 6 . Busca palavras-chave da pesquisa na base Scielo.....	47
Quadro 7 . Busca palavras-chave da pesquisa na base Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP.....	47
Quadro 8 . Principais assuntos tratados pelos autores.....	48
Quadro 9 . Correlação referencial teórico e objetivos específicos.....	50
Quadro 10 . Correlação questionário com dimensões teóricas e objetivos.....	53
Quadro 11 . Informações mais acessadas em cada setor da Instituição.....	62
Quadro 12 . Informações que os colaboradores gostariam de obter dos setores da Instituição.....	64
Quadro 13 . Correlação resultados da pesquisa com à visão dos autores.....	67

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	14
1.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	15
1.3 PROBLEMATIZAÇÃO.....	15
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....	16
1.5 OBJETIVOS.....	17
1.6 JUSTIFICATIVA/RELEVÂNCIA.....	17
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 CONHECIMENTO.....	20
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	22
2.3 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO.....	28
2.3.1 Elementos relevantes para o compartilhamento do conhecimento.....	32
2.4 PLATAFORMAS DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO.....	36
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	43
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	43
3.2 ETAPAS DA PESQUISA.....	43
3.3 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....	45
3.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	50
3.4.1 A Instituição.....	51
3.4.2 Coleta de dados.....	52
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	55
4.1 ELEMENTOS DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO.....	56
4.2 CANAIS MAIS UTILIZADOS PARA BUSCA DE INFORMAÇÕES.....	57
4.2.1 Frequência de acesso.....	59
4.3 SETORES GERADORES DE INFORMAÇÕES MAIS ACESSADOS.....	60
4.3.1 Informações mais acessadas.....	62
4.4 DEMANDAS ESPECÍFICAS DE INFORMAÇÕES.....	63
4.5 ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DOS CONTEÚDOS DA INTRANET.....	65
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
REFERÊNCIAS.....	73
APÊNDICE A É QUESTIONÁRIO.....	78

1 INTRODUÇÃO

Nesta primeira parte, serão apresentados a contextualização do tema da pesquisa e sua delimitação, a caracterização do problema, assim como a questão deste estudo. Também serão descritos, os objetivos, geral e específicos, a justificativa e relevância do tema e, também, a estrutura do trabalho. No capítulo seguinte será apresentado o referencial teórico. No terceiro capítulo serão descritos os procedimentos metodológicos a serem utilizados, no quarto os resultados e discussão e no último, as considerações finais.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Grandes mudanças e avanços tecnológicos ocorrem diariamente. Nesse contexto, é crucial que as organizações acompanhem esse ritmo, sendo fundamental gerir o conhecimento de forma organizada, possibilitando sua disseminação e incorporação aos serviços e produtos, criando vantagem competitiva para as organizações (SØNDERGAARD; KERR; CLEGG, 2007). Para isso é necessário disponibilizar um ambiente propício ao compartilhamento do conhecimento (VASCONCELOS et al., 2009).

As organizações, especialmente as grandes empresas, devem estar fundamentadas em conhecimento, com objetivos comuns, claros e simples, retratados em ações específicas (DRUCKER, 1988). Nilakanta, Miller e Zhu (2006) evidenciam que o gerenciamento eficaz do conhecimento permite às instituições evitar a repetição de falhas, aprimorar suas práticas e beneficiar-se da sabedoria de seus empregados.

O conhecimento coordenado de maneira apropriada pode trazer vantagens estratégicas para a empresa, reduzindo perdas da memória organizacional no processo corporativo e evitando desperdício de tempo dos funcionários na busca por informações e recriando padrões de atividades já existentes (NILAKANTA; MILLER; ZHU, 2006).

A gerência do conhecimento requer a ação coordenada e colaborativa entre todos os membros da equipe. O processo de aprendizagem é formado por meio de redes de relacionamentos entre pessoas que, com base na confiança, colaboração e interação, conduzem e simplificam o acesso à informação, a criação e troca de conhecimento (PARQUE; RIBIERE; SCHULTE, 2004).

1.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

É objeto deste estudo as informações disponibilizadas no portal corporativo de uma Instituição Pública de Ciência e Tecnologia, localizada na cidade de Curitiba/PR. Como foco deste trabalho, foi verificado se as informações disponíveis no portal corporativo estão sendo efetivas no que compete ao compartilhamento do conhecimento. Em relação à delimitação do tempo, foram analisadas as informações disponíveis no período de 01 a 31 de julho de 2018.

O presente trabalho caracteriza-se por ser uma pesquisa exploratória, uma vez que as informações coletadas foram utilizadas para resolução de um problema específico.

Ainda, como delimitação metodológica deste trabalho, cujo tema se concentra no campo de gestão do conhecimento, a pesquisa foi predominantemente descritiva, objetivando descrever completamente uma situação específica com tratamento dos dados predominantemente qualitativos.

1.3 PROBLEMATIZAÇÃO

Para Takeuchi e Nonaka (2008), um dos principais fatores para a criação do conhecimento é a transformação do conhecimento tácito para o explícito, possibilitando que o mesmo seja disponibilizado e compartilhado com os demais membros da organização.

Esse conhecimento deve ser organizado de maneira que possibilite sua transmissão e incorporação pelos funcionários possibilitando a criação de melhores serviços e produtos, aumentando o potencial competitivo da organização (VASCONCELOS et al., 2009).

O reconhecimento da importância do compartilhamento do conhecimento é fundamental, mas também é imprescindível identificar de que maneira ele pode ser compartilhado. O cuidado com esta etapa da criação do conhecimento é crucial para a eficácia do processo (REIS, 2016).

A criação de portais corporativos para disponibilização das informações institucionais é uma das principais formas que as organizações utilizam para a gestão de seu conhecimento, visando a melhoria dos seus resultados e evolução gerencial (WANG; NOE; WANG, 2014, pg. 979).

Há várias tecnologias que permitem a construção de portais de conhecimento, possibilitando a organização, o gerenciamento e posterior acesso à informação tanto por pessoas internas, como externas à organização. Esses portais permitem que os funcionários possam acessar múltiplos repositórios e fontes através de uma tela só, aumentando a velocidade de transmissão das informações (GROVER; DAVENPORT, 2001).

O setor de Tecnologia da Informação (TI) possui um papel crucial na organização e disponibilização da informação. Os dados são fornecidos pelo sistema, mas a maneira como os colaboradores percebem e reproduzem as informações é o que de fato irá refletir no desempenho e utilização efetiva do conhecimento organizacional (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2002).

Dalkir (2013) afirma que a criação de um ambiente para sistematização e divulgação das informações institucionais contribui para o processo de gestão do conhecimento. Entretanto, ele por si só não é suficiente para que de fato ocorra o compartilhamento desse conhecimento, gerando melhorias no processo e alcance dos resultados esperados.

Logo, esta pesquisa pretende responder a seguinte pergunta: **Qual a efetividade das informações disponibilizadas no portal corporativo de uma Instituição de Ciência e Tecnologia para o Compartilhamento do Conhecimento?**

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Com relação à metodologia, o presente estudo pode ser classificado como exploratório e descritivo, criando maior proximidade com o problema, facilitando a construção de hipóteses, com base na descrição das informações qualitativas e quantitativas, para resolução do objetivo (GIL, 2010; MARCONI; LAKATOS, 2017).

Para compor a fundamentação teórica, buscou-se identificar por meio da leitura do resumo dos trabalhos, informações e conceitos mais relevantes sobre os temas tratados nessa dissertação: o Conhecimento, Gestão do Conhecimento, Compartilhamento o Conhecimento e Plataformas de Compartilhamento do Conhecimento, registrando os trechos principais em uma planilha.

O portfólio final dessa pesquisa, incluindo as buscas nas bases, publicações encontradas em outras fontes e livros, foi composto por 35 artigos, 3 dissertações, 4 teses, 19 livros e 2 publicações em eventos científicos.

O procedimento adotado para coleta de dados foi o formulário eletrônico Google Form e os resultados obtidos foram analisados de maneira predominantemente qualitativa, com base na categorização, tabulação e interpretação das informações obtidas.

A metodologia completa utilizada para o desenvolvimento do trabalho será descrita de maneira detalhada no capítulo 3.

1.5 OBJETIVOS

O objetivo geral é verificar a efetividade das informações disponibilizadas no portal corporativo de uma Instituição de Ciência e Tecnologia no Compartilhamento do Conhecimento.

O objetivo geral é desdobrado nos seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os elementos relevantes para o Compartilhamento do Conhecimento.
- b) Levantar os canais mais utilizados para busca de informações.
- c) Mapear os setores geradores das informações disponibilizadas no portal corporativo (intranet) mais buscados pelos usuários.
- d) Identificar as demandas específicas de informação dos usuários não disponíveis no portal corporativo (intranet).

1.6 JUSTIFICATIVA/RELEVÂNCIA

A Gestão do Conhecimento tem apresentado cada vez mais destaque nas discussões sobre as melhores práticas nas empresas, uma vez que com os avanços tecnológicos e a globalização, a produção e consumo do conhecimento cresceram exponencialmente. Entretanto, o excesso de informações e conhecimentos exige organização e estabelecimento de estratégias para que esse conhecimento não seja perdido ou desperdiçado (PIMENTA, 2006).

O volume de informações criado nos ambientes organizacionais demanda a estruturação de processos e sistemas informatizados que permitam reter, avaliar e gerenciar essas informações, de modo a organizá-las e disponibilizá-las de maneira

que facilite a tomada de decisão e estabelecimento de estratégias institucionais (MORESI; MENDES, 2010).

É fundamental criar um ambiente propício para a troca de experiências e informações, e para isso é necessário identificar quais aspectos organizacionais, estruturais e comportamentais precisam ser ajustados. Ainda, é relevante observar de que forma o compartilhamento de conhecimento pode ser potencializado por meio da implantação e utilização de ferramentas tecnológicas, assim como diminuir as barreiras do compartilhamento e aumentar as ações de interação entre os indivíduos (REIS, 2016).

Há uma divergência de opiniões com relação as melhores estratégias a serem utilizadas para potencializar o processo do compartilhamento do conhecimento. Alguns consideram que os esforços devem ser concentrados na criação de plataformas e espaços para esse compartilhamento (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2002; GUIMARÃES et al., 2009; MORESI; MENDES, 2010). Outros defendem que os aspectos culturais e comportamentais são os principais aspectos a serem tratados quando o assunto é compartilhamento de conhecimento (PARK; RIBIÈRE; SCHULTE, 2004; FOOS; SCHUM; ROTHENBERG, 2006; SARKA, 2014).

Um equívoco muito comum é acreditar que a gestão do conhecimento se concentra em disponibilizar o que seja tácito em formas mais tangíveis e explícitas, geralmente por meio de portais corporativos. A informação torna-se acessível, mas não necessariamente útil. Assim, muitos gestores se assustam quando percebem que os funcionários não estão utilizando esse recurso (DALKIR, 2013).

O fato é que a gestão do conhecimento é algo muito mais ampla, incluindo o valor do conhecimento organizacional acumulado ao longo dos anos. O compartilhamento do conhecimento para ser bem-sucedido requer envolvimento de todos os colaboradores e incentivos da alta gestão, resultando em lições aprendidas e melhores práticas para a organização (DALKIR, 2013).

Nesse sentido, identificou-se a necessidade de verificar se depois de criado o ambiente para disponibilização da informação, a mesma está sendo compreendida e utilizada da maneira esperada para que de fato ocorra o compartilhamento do conhecimento e melhoria dos processos internos.

Este trabalho foi relevante para a instituição alvo da pesquisa, uma vez que o estudo da efetividade das informações disponibilizadas no portal corporativo dessa Instituição Pública de Ciência e Tecnologia pode contribuir para a análise e melhoria

do processo, assim como para o alcance de uma das metas institucionais que é o compartilhamento eficaz dos conhecimentos organizacionais.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente pesquisa está estruturada em 5 capítulos da seguinte maneira:

Capítulo 1 É Introdução: neste primeiro item da pesquisa foram expostos o tema e sua delimitação. Também foi evidenciada a problematização da pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, justificativa, do estudo e estrutura do trabalho.

Capítulo 2 É Referencial Teórico: neste capítulo são apresentados os conceitos e características dos principais temas tratados nesta dissertação.

Capítulo 3 É Procedimentos Metodológicos: são apresentados a caracterização da pesquisa e do detalhamento das etapas da pesquisa. Neste capítulo também é explicada a metodologia para revisão de literatura, bem como o processo de coleta e análise dos dados.

Capítulo 4 É Apresentação e análise dos resultados: nesta etapa foram apresentados os resultados obtidos com as respostas do formulário eletrônico enviado aos colaboradores da Instituição alvo da pesquisa. Ainda, foram propostas ações de melhoria para o processo de compartilhamento do conhecimento na instituição com base nos dados coletados.

Capítulo 5 É Considerações Finais: foram apresentadas as conclusões acerca do objetivo geral e de cada um dos objetivos específicos propostos. Também foram apresentadas as limitações do trabalho e as sugestões para trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONHECIMENTO

Para os autores (DAVENPORT; PRUSAK, 1998) dados são os registros das atividades no dia-a-dia, que não contém diretamente um sentido, servindo como fonte para a criação e interpretação das informações, gerando assim, um significado.

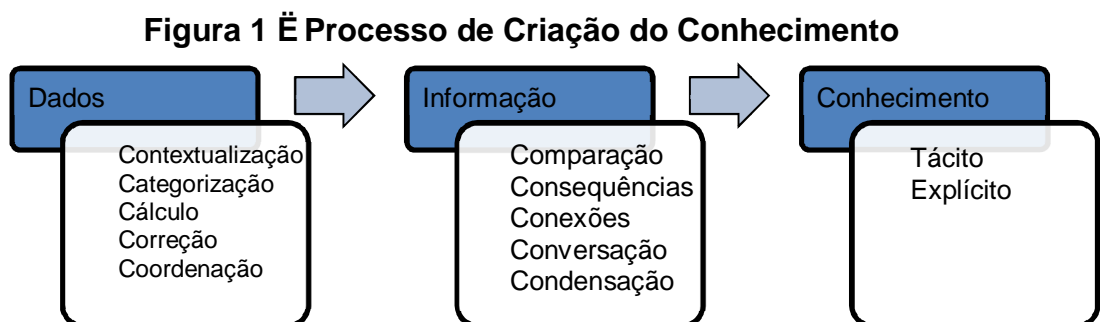
Já a informação, diferentemente do dado, apresenta um significado. Ela tem por finalidade emitir uma mensagem para o receptor, exercendo impacto sobre a forma como esse destinatário entende ou interpreta algum assunto (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

O conhecimento é constituído por informações e dados, mas distingue-se desses por sempre estar relacionado às pessoas, representando suas crenças, relações e vivências, apresentando contexto e significado (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Segundo Choo (1998), o conhecimento é conceituado como a informação modificada com base na razão e reflexão em crenças e construído por meio do acúmulo de experiências.

Segundo Davenport e Prusak (1998), a definição de conhecimento pode ser explicada por meio da comparação entre os conceitos de dado, informação e do conhecimento em si.

Neste contexto, Silva e Neves (2004) retratam o processo de criação do conhecimento por meio da interação dos dados, informações e conhecimento, conforme apresentado na Figura 1.



Fonte: Adaptado de Silva e Neves (2004, p. 181).

Conforme apresentado na Figura 1, o processo de criação do conhecimento é iniciado pela contextualização, categorização e coordenação dos dados, transformando-se em informação por meio da comparação e condensação desses dados e, por fim, transformado em conhecimento tácito e explícito.

Alvarenga Neto (2005), afirma que a gestão estratégica da informação é fundamental para o início de qualquer processo de gestão do conhecimento, validando e contribuindo para a gestão do capital intelectual, criação e compartilhamento do conhecimento, aprendizagem organizacional, gestão da inovação, entre outros.

Para Davenport e Prusak (1998), o conhecimento pode ser associado a um complexo vivo que, ao crescer, se transforma por meio da interação com o meio no qual está estabelecido, refletindo os níveis intelectuais locais que estão em constante interação e transformação.

Drucker (1994) observa que o fato do conhecimento ter deixado de ser um recurso e ter passado a ser o recurso nas organizações, mudou profundamente a estrutura da sociedade e a forma de gerenciamento desse fator.

A mensuração de atividades financeiras, de recursos naturais ou mão-de-obra é mais facilmente realizada do que a quantificação do valor econômico do recurso do conhecimento (TERRA, 2005). O fato do conhecimento ser um recurso intangível, o torna mais complexo de ser compreendido, classificado e medido, uma vez que o conhecimento genuíno só é criado e mantido pelas pessoas. O conhecimento disponível no ambiente organizacional está presente sob outro aspecto (FIGUEIREDO, 2005).

É importante ressaltar um dos atributos fundamentais do conhecimento, que é o de que quanto mais utilizado e disseminado, maior será o valor desse conhecimento, configurando-o como um recurso poderoso no ambiente organizacional (STRAUHS et al., 2012).

O conhecimento passou a ser tratado como um recurso intangível, difícil de ser copiado, e com isso, tornou-se um recurso valioso e estratégico para os gestores sendo necessário que esse conhecimento seja gerido por meio de processos que identifiquem, selecionem, organizem, compartilhem e transfiram o conhecimento para solucionar possíveis problemas, contribuir para o aprendizado organizacional e na elaboração de decisões e estratégias corporativas (GUPTA; IYER; ARONSON, 2000; MARABELLI; NEWELL, 2012; ZANZOURI; FRANCOIS, 2013).

Fica evidente a importância do conhecimento dentro das instituições. Entretanto, percebe-se que a criação do conhecimento é algo natural, mas a sua gestão e seu compartilhamento precisam de ações organizacionais específicas para que ocorra de maneira saudável e eficaz.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

As distâncias territoriais e físicas não são mais tão relevantes quanto há algum tempo atrás, em virtude dos avanços tecnológicos e novas conquistas (REIS, 2016). Assim também ocorre com a Gestão do Conhecimento. Contudo, enquanto essas barreiras territoriais e físicas diminuíram, a velocidade com que as informações são criadas e divulgadas, a forma de realizar transações e de relacionar-se aumentou consideravelmente (REIS, 2016).

A gestão do conhecimento atua na consolidação da memória organizacional e estimula a criação, acesso, compartilhamento e utilização efetiva das informações e conhecimentos disponíveis em favor das atividades organizacionais (FIGUEIREDO, 2005).

Nonaka e Krogh (2009, p. 635) apontam que a geração do conhecimento institucional é o procedimento de disponibilização e ampliação dos conhecimentos produzidos pelos colaboradores, assim como, a forma com que eles se conectam ao sistema de conhecimento da instituição.

Uma quantidade significativa do conhecimento organizacional é desperdiçada no sistema corporativo exigindo que os colaboradores recriem padrões e processos já existentes. A Gestão do Conhecimento deve transformar as informações existentes em conhecimento acessível aos usuários (NILAKANTA; MILLER; ZHU, 2006, p. 85-86).

Para Terra (2005, p.8), a:

Gestão do Conhecimento significa organizar as principais políticas, processos, ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos (*stakeholders*) (TERRA, 2005, p.8).

Dalkir (2013) apresenta alguns objetivos da Gestão do Conhecimento:

- 1) Permitir uma transição e substituição tranquila de colaboradores prestes a se aposentar por novos funcionários que irão exercer suas funções.
- 2) Diminuir as perdas de memória institucional em virtude da saída ou aposentadoria de colaboradores da empresa.
- 3) Mapear recursos e áreas críticas de conhecimento, para que os processos estejam bem claros e definidos.
- 4) Construir ferramentas e métodos que possam ser utilizados por todos os colaboradores da organização ao longo do tempo, diminuindo, assim, a perda de capital intelectual.

Takeuchi e Nonaka (2008) retratam a Gestão do Conhecimento como um procedimento constituído pelo agrupamento de duas formas de conhecimento: o tácito e o explícito. O primeiro possui características pessoais e subjetivas, sendo composto principalmente pelas experiências individuais, o que dificulta seu compartilhamento e formalização. O segundo, o conhecimento explícito, pode ser transmitido de maneira expressa, em documentos e compartilhado formalmente, sendo mais fácil e rápido seu compartilhamento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

O primeiro autor a introduzir o conceito de conhecimento tácito foi Polanyi (1958), defendendo que toda forma de conhecimento iniciava a partir de um coeficiente tácito, que nos pertence, mas não pode ser explicitado: %ós podemos saber mais do que podemos dizer (POLANYI, 1958, p. 70). +

Para Takeuchi e Nonaka (2008), um dos principais fatores para a criação do conhecimento é a transformação do conhecimento tácito para o explícito. Os autores elaboraram um modelo para explicar e fundamentar essa transformação. A estrutura básica do modelo compreende duas dimensões: a ontológica¹ e a epistemológica².

Nesse sentido, fica claro que o conhecimento é criado pelo ser humano e, posteriormente, divulgado e amplificado dentro da organização, formando o conhecimento organizacional. Ainda, os autores argumentam que o conhecimento não pode ser criado pelas organizações, apenas pelos indivíduos, mas admitem que dentro das organizações o conhecimento possa ser manifestado para níveis mais

¹ Para Takeuchi e Nonaka (2008), a dimensão ontológica engloba o ambiente, indivíduos e elementos em que o conhecimento é criado.

² Para Takeuchi e Nonaka (2008), a dimensão epistemológica refere-se ao processo de transmissão do conhecimento, onde o conhecimento tácito deixa de ser apenas do indivíduo e passa a ser explícito e compartilhado com os demais colegas da organização.

elevados, passando de uma pessoa para outra, e assim por diante (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

O classificado como o conhecimento tácito, aquele pessoal que envolve experiências e fatores pessoais, mas que é difícil de ser transmitido. Por outro lado, o conhecimento explícito é aquele mais facilmente expresso e transmitido por meio de linguagem formal, escrita, desenho e outras formas de comunicação entre os indivíduos (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

É imprescindível administrar o conhecimento de forma organizada, favorecendo sua transmissão e inserção aos serviços e produtos, aumentando a competitividade e valor da organização. Para isso é necessário criar um ambiente favorável para a disponibilização de informações e troca dos conhecimentos (VASCONCELOS et al., 2009).

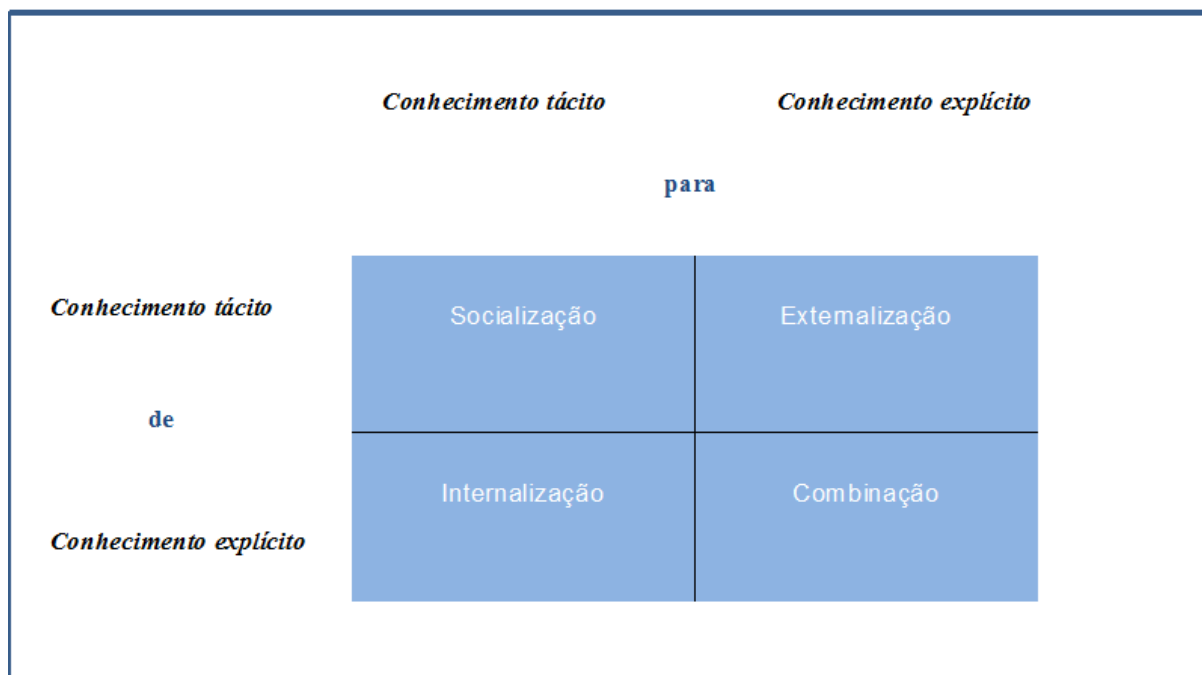
O ambiente favorável é uma das muitas questões sobre a gestão do conhecimento que têm sido levantadas. Nonaka e Konno (1998) apresentam o conceito de *ba*, expressão originária no Japão e que pode ser traduzida como um espaço compartilhado de onde emergem relações e que serve de base para a criação do conhecimento. Outras questões em análise são as condições necessárias para sua criação, onde o conhecimento está localizado e se de fato é possível gerenciar o conhecimento (NONAKA; KONNO, 1998).

A dinâmica do processo no qual a organização cria, mantém e explora o conhecimento é discutida por Nonaka, Toyama e Konno (2000). Segundo esses autores, o Conhecimento é criado em uma espiral que permeia conceitos opostos como ordem e caos, micro e macro, tácito e explícito, criatividade e controle.

Nesse contexto, Nonaka, Toyama e Konno (2000) propõem um modelo de criação de conhecimento baseado em 3 elementos: 1) processo SECI, processo de criação de conhecimento; 2) *ba*, contexto compartilhado para criação do conhecimento; e 3) ativos de conhecimento - entradas, saídas, e moderador do processo de criação do conhecimento (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000).

Para os elementos supracitados há 4 modos de conversão do conhecimento no Processo SECI: socialização (conhecimento tácito para tácito), externalização (conhecimento tácito para explícito), combinação (conhecimento para explícito para explícito) e internalização (conhecimento explícito para tácito), conforme pode ser observado na Figura 2.

Figura 2 Modos de conversão do conhecimento



Fonte: Adaptado de Takeuchi e Nonaka (2008, p. 60).

O modelo SECI, tem como primeira etapa a Socialização, momento originário da interação, também tido como *existencial*, em que o conhecimento tácito é discutido entre indivíduos, que compartilham experiências e emoções em um ambiente específico. Essa troca pessoal de experiências pode ser observada em diversos espaços e territórios sociais, e dela emergem vínculos como a confiança e o comprometimento entre indivíduos (NONAKA; KONNO, 1998).

Na fase de Externalização, o conhecimento é transformado em conhecimento explícito, quando passa a ser disseminado, de maneira traduzida, a um grupo de indivíduos. Nesta fase também, ocorrem interações reflexivas entre indivíduos de maneira consciente e construtiva, nas quais, por meio de diálogos, as habilidades pessoais de cada um são convertidas em termos e conceitos, que são externalizados na forma de valores e cultura organizacionais (NONAKA; KONNO, 1998).

A próxima etapa do modelo SECI é a da combinação, nessa fase o conhecimento explícito é combinado com informações e compartilhado em um ambiente colaborativo, com diferentes grupos, passando a adquirir uma característica mais organizada e sistematizada (NONAKA; KONNO, 1998).

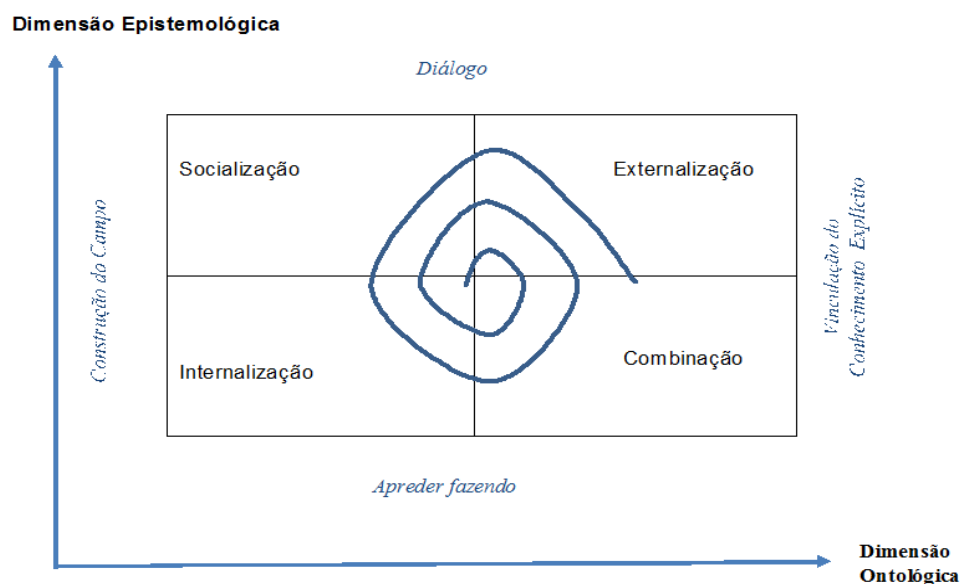
A fase final desse ciclo é a de internalização, fase na qual o novo conhecimento explícito adquirido é convertido em conhecimento tácito dentro da organização. Esta

etapa requer que cada indivíduo identifique o conhecimento como relevante para si, dentro da empresa e seja capaz de aprender por meio da prática e do treinamento (NONAKA; KONNO, 1998).

A criação do conhecimento que emana das interações do *ba*³ pode ser estruturada de acordo com o modelo SECI, composto pelas etapas de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização. Nesse modelo (SECI), o processo de formação do conhecimento se dá na forma de um círculo virtuoso entre o conhecimento tácito (baseado em experiências e valores pessoais e de difícil difusão) e o conhecimento explícito (saber específico que pode ser prontamente compartilhado de maneira sistemática) (NONAKA; KONNO, 1998).

Todas essas etapas formam a Espiral do Conhecimento que tende a se repetir de forma contínua na medida em que as pessoas interagem e se comunicam, conforme demonstrado através da Figura 3. Outra dimensão apresentada por Takeuchi e Nonaka (2008) é a Espiral da criação do Conhecimento, que apresenta a forma como o conhecimento é percebido, a partir das dimensões ontológicas e epistemológicas, passando pelas etapas do SECI, disponibilizando o conhecimento individual para outras pessoas.

Figura 3 É Espiral do conhecimento



Fonte: Adaptado de Takeuchi e Nonaka (2008, p. 69).

³ De acordo com Nonaka e Konno (1998, p. 40), o *ba* é definido como espaço compartilhado de onde emergem relações e que serve de base para a criação do conhecimento.

Por meio do entendimento deste processo de conversão do conhecimento, os autores Takeuchi e Nonaka (2008) definem ações práticas que devem ser tomadas pelas organizações para promover a criação do conhecimento, sendo elas:

1. Intenção: ações refletidas na missão organizacional;
2. Autonomia: delegação de competência aos colaboradores para tomar decisões;
3. Flutuação e caos criativo: liberdade para questionamentos;
4. Redundância: sobreposição intencional das informações dentro da organização;
5. Requisito Variedade: conjunto de conhecimentos e variedades de informações para ajudar a organização a enfrentar situações adversas imprevisíveis.

Outras ações, de cunho comportamental, também devem ser incorporadas para promover a gestão do conhecimento: compartilhamento do conhecimento tácito; criação de conceitos; justificção de conceitos; construção de um padrão; e nivelção do conhecimento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Entre os principais objetivos da Gestão do Conhecimento estão o aprendizado organizacional, desenvolvimento das competências e o mapeamento, codificação e Compartilhamento do Conhecimento organizacional (STRAUHS et al., 2012).

Dentro deste contexto, o aprendizado organizacional, caracteriza-se pela ampliação de técnicas em novas áreas, por meio da criação de novos conhecimentos, estruturando novos entendimentos, constatando e corrigindo desentendimentos (LUMPKIN; LICHTENSTEI, 2005).

Os autores (LUMPKIN; LICHTENSTEI, 2005) apontam três abordagens distintas do Aprendizado Organizacional: aprendizagem comportamental, cognitiva e de ação. Cada abordagem estabelece relação com o processo de reconhecimento de oportunidades, de acordo com aspectos específicos.

Para Lumpkin e Lichtenstei (2005), a aprendizagem comportamental está fundamentada em suas próprias estruturas organizacionais e tecnológicas, rotinas e sistemas, observando suas próprias ações e de outras organizações, repetindo e copiando comportamentos bem-sucedidos e evitando os insucessos.

O aprendizado cognitivo enfatiza o conteúdo da aprendizagem e não, apenas, os resultados comportamentais. Exemplos disso são ações voltadas para identificar os processos que podem contribuir para estimular as práticas de conhecimento em

uma empresa, utilização desse conhecimento para intensificar a criatividade, a capacidade de interação e demais tipos de desempenho (LUMPKIN; LICHTENSTEI, 2005).

A aprendizagem de ação tem seu foco na correção de incoerências entre a teoria adotada pelos colaboradores e/ou empresas (o que eles dizem que fazem) e sua teoria de ação (o que eles de fato fazem) com o intuito de provocar uma interversão mais efetiva em tempo real (LUMPKIN; LICHTENSTEI, 2005).

Após o aprendizado dos conhecimentos, é necessário compartilhá-los, com os colegas e o restante da organização. Para isso, a construção de um ambiente propício ao compartilhamento é crucial, assim como a disponibilização de ferramentas e espaços que viabilizem a troca desses conhecimentos para que nessa situação, seja factível potencializar o aprendizado organizacional através da criação de novos conhecimentos (STRAUHS et al., 2012).

Silva e Neves (2004) destacam que para uma gestão eficaz do conhecimento, é necessário existir um ciclo de conhecimento estável na instituição. Essa estabilidade é adquirida por meio da interação regular e produtiva entre os colaboradores, criação de situações e meios para disponibilização dos conhecimentos e ferramentas que garantam o registro e a integridade de dados e informações.

Assim, após descrever sobre a Gestão do Conhecimento, suas etapas e importância, será tratado o tema Compartilhamento do Conhecimento no próximo item.

2.3 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

O compartilhamento de informações é adequado para operações diárias básicas, mas quando os processos de tomada de decisão se tornam mais complexos, a gestão do conhecimento torna-se essencial pois possibilita lidar com as incertezas e as mudanças no meio ambiente de maneira mais eficiente, uma vez que trata tanto do conhecimento tácito quanto do explícito (SHIH et al., 2012).

Para Gaál et al. (2015) o processo de compartilhamento do conhecimento é caracterizado pela utilização do conhecimento individual como ferramenta para ajudar outras pessoas a solucionar problemas, desenvolver novas ideias e aprimorar as atividades.

Park, Ribière e Schulte (2004) identificaram que o sucesso nos projetos de gestão e o compartilhamento do conhecimento são inteiramente relacionados com o comportamento humano e, notavelmente aos seguintes atributos da cultura organizacional: equipe voltada para o serviço; trabalho em equipe; livre compartilhamento de informações; confiança e apoio dos colaboradores.

Para Sarka (2014), a comunicação é a base para o compartilhamento do conhecimento e ocorre naturalmente, mas é preciso agir sobre ela para controlar e aprimorar as oportunidades de aprendizado geradas a partir dela. Para o compartilhamento do conhecimento é fundamental que haja confiança e existência de valores compartilhados, promovendo espaço e liberdade para comunicá-la e compartilhar. O compartilhamento é condição necessária para que ocorra a aplicação do conhecimento.

Para Buoro (2005), o compartilhamento do conhecimento é o processo de transmissão do conhecimento, tanto tácito como explícito, dentro de uma instituição, entre os ela e seus indivíduos e grupos. O autor identificou que os fatores facilitadores que mais interferem no processo de compartilhamento do conhecimento são:

- (a) transparência no processo de comunicação;
- (b) plano estruturado de desenvolvimento profissional dos funcionários;
- (c) incentivo e investimento em treinamento;
- (d) valorização do processo de aprendizagem e do saber;
- (e) ampliação dos contatos e interações formais ou informais.

Terra (1999) ao estudar as práticas de empresas brasileiras identificou características culturais que favorecem a gestão do conhecimento tais como:

- (a) consistência na promoção da missão e dos valores da empresa;
- (b) presença de um grande orgulho em trabalhar para a empresa;
- (c) pessoas não estão focadas apenas no curto prazo;
- (d) estímulo para a experimentação constante;
- (e) autenticidade das pessoas no que diz respeito ao grau de conhecimento que possuem;
- (f) foco na organização e não somente em departamentos de trabalho;
- (g) tempo reconhecido como um recurso importante para o processo de inovação;
- (h) abertura para novas ideias;
- (i) ambiente de comemoração e reconhecimento e,

(j) grande tolerância para piadas e humor.

Terra (2005) propõe um modelo de gestão do conhecimento, considerando práticas e políticas facilitadoras do processo de compartilhamento, separado nas seguintes dimensões, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 Dimensões facilitadoras do processo de compartilhamento do conhecimento.

Dimensão	Práticas a serem realizadas
1) Visão estratégica da cúpula gerencial	Estímulo e criação de condições para a troca de ideias.
2) Política de gestão de pessoas	Investimentos e incentivos ao treinamento e desenvolvimento de pessoal;
3) Cultura Organizacional	Valorização do aprendizado e do saber, visando resultados a longo prazo.
4) Processos e organização do trabalho	Adequação dos meios de compartilhamento de conhecimento.
5) Infraestrutura e sistemas de tecnologia da informação	Criação de portais e-ou sistemas de e-learning para tornar o conhecimento disponível via tecnologia da informação.
6) Indicadores e medidores de resultados	Relacionados à valorização do capital intelectual, como forma de reconhecimento e estímulo ao compartilhamento de conhecimento.

Fonte: Adaptado de Terra (2005).

Para Terra (2005), essas condições, práticas e políticas, também podem atuar de forma inibidora ou restritiva do processo de compartilhamento, dependendo da forma como são conduzidas.

Dixon (2000) afirma que o processo de compartilhamento do conhecimento se baseia em 3 etapas:

- 1) capacidade de absorção do conhecimento pelas pessoas que o estão recebendo, decorrente de seus conhecimentos prévios;
- 2) tipo de conhecimento a ser partilhado, tácito ou explícito e;
- 3) modalidade de tarefa à qual ele se refere, frequente ou eventual.

Com base nessa classificação, Dixon (2000) descreve ainda cinco formas pelas quais o conhecimento pode ser compartilhado e que as organizações devem observar para utilizar as estratégias corretas em cada situação:

- transferência em série: em atividades que são repetidas sucessivamente;

- transferência próxima: compartilhamento do conhecimento explícito entre equipes que realizam tarefas semelhantes via interação pessoal ou por meio de alguma tecnologia de comunicação;

- transferência distante: troca de conhecimento tácito adquirido por meio da realização de atividades não rotineiras para equipes que realizam trabalhos semelhantes, mas em outras situações. A autora (DIXON, 2000) afirma que nessa modalidade de transferência, é necessária a transmissão pessoal do conhecimento entre os funcionários que o detém para aqueles que irão recebê-lo.

- transferência estratégica: ocorre quando uma atividade estratégica da empresa necessita do envolvimento de diversas equipes, com conhecimentos específicos identificados pela alta gerência;

- transferência pericial: compartilhamento de conhecimento explícito entre pessoas com grande capacidade de retenção, em atividades diferentes, mas em situações similares. Nesse contexto, a autora destaca que meios virtuais são suficientes e eficazes para a transmissão das informações.

Bukowitz e Williams (2002) relatam que há três fases no processo de Compartilhamento do Conhecimento: motivação, colaboração e confiança.

Para que o Compartilhamento do Conhecimento aconteça é preciso esforço e comprometimento, garantindo ferramentas para gerenciar esse recurso estratégico, por meio de diferentes tipos e redes (formais e informais), como as comunidades de práticas, conversas pessoais e reuniões informais (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; ZANZOURI; FRANCOIS, 2013).

Davenport e Prusak (1998) afirmam que o compartilhamento do conhecimento tácito necessita de muita interação interpessoal, diferentemente do conhecimento explícito que pode ser transferido através de dados e informações escritas. Dessa maneira, é comum que o conhecimento tácito seja entendido, mas nem sempre colocado em prática, em virtude de alguns fatores como: orgulho, medo de assumir riscos e desconfiança no emissor (DAVENPORT; PRUSAK, 1998)

Da mesma maneira como o processo de criação do conhecimento necessita de fatores organizacionais para ocorrer de maneira adequada, o compartilhamento desse conhecimento também necessita da presença de alguns elementos para o seu sucesso, e a confiança é um dos primeiros fatores identificados, exercendo importante função nesse processo, uma vez que ela é um pré-requisito nas ações de colaboração, cooperação e o compartilhamento (REIS, 2016).

2.3.1 Elementos relevantes para o compartilhamento do conhecimento

Em algumas regiões do mundo, especialmente na região ocidental, o conhecimento é concebido como um poder, dificultando o processo de compartilhamento entre o detentor da informação e o receptor (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

A crença de que o conhecimento é poder precisa ser desmistificada, e para isso, é imprescindível fomentar um ambiente de confiança, favorável à troca de informações, cujos colaboradores sintam-se seguros e confortáveis para se expressar, tentar e errar sem medo de punições (TONET; PAZ, 2006).

Outro elemento que dificulta é a rotatividade e instabilidade de pessoal. Esse aspecto também pode impactar de maneira negativa o processo de criação, utilização e disseminação de conhecimento, uma vez que nesses momentos sempre há perda de capital intelectual, o que prejudica, também, os resultados a longo prazo da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A relação de confiança entre as partes interessadas aparece como um dos elementos fundamentais nas situações de compartilhamento de conhecimento (FOOS; SCHUM; ROTHENBERG, 2006; SHIH et al., 2012; ARMAGHAN; RENAUD, 2017).

Freire (2007) destaca que a confiança é associada às diversas circunstâncias organizacionais, como qualidade da comunicação, indicadores de desempenho, solução de problemas e cooperação entre os envolvidos.

Dirks e Ferrin (2001) evidenciaram que a confiança interpessoal faz papel de mediadora das relações, assim como, interfere nos indicadores de desempenho e eficiência da gestão, como o compartilhamento de conhecimento, diminuição de conflitos, melhora dos índices de satisfação e motivação dos colaboradores.

A confiança pode ser construída por meio de redes e estruturas compartilhadas, que facilitam a transmissão de conhecimento, minimizando a "aderência" do conhecimento tácito e estimulando o potencial de assimilação do conhecimento transferido. Nesse contexto, a atuação dos líderes é fundamental para criação e manutenção das relações de Confiança na instituição e entre todos os envolvidos (DOVEY, 2009, p. 317 - 323).

Quando há compromisso e confiança, os indivíduos se mostram mais dispostos a discutir os problemas de maneira mais franca, reduzindo o medo de consequências

desagradáveis, estimulando a cooperação entre os colegas que são indispensáveis no gerenciamento de relacionamentos (MORGAN; HUNT, 1994).

O desenvolvimento de uma administração fundamentada em Confiança exige comprometimento e investimentos específicos para sua criação e manutenção. É imprescindível que a instituição mantenha incentivos que favoreçam a construção de relacionamentos de Confiança, como por exemplo, normas de conduta, transparência, prestação de contas e clareza nas comunicações internas (ZANINI; MIGUELES, 2014).

Para Sarka (2014) existem ao menos dois elementos fundamentais para a realização do compartilhamento do conhecimento: confiança e existência de valores compartilhados. A confiança entre as pessoas permite que o conhecimento seja compartilhado com liberdade, assumindo a garantia de retorno na interação.

Nesse mesmo sentido, Søndergaard; Kerr e Clegg (2007) verificaram que os fatores que impactam na transferência do conhecimento incluem a cultura, o comprometimento e a confiança entre os envolvidos no processo.

Da mesma forma que há elementos que favorecem, há elementos que inibem ou prejudicam o compartilhamento das informações. O autor Floriano (2005) estabelece os sete principais obstáculos ao compartilhamento do conhecimento, sendo eles:

- 1) Falta de confiança, podendo causar distorções na mensagem;
- 2) distanciamento físico, alguns conhecimentos precisam de outras formas de interação, além das palavras;
- 3) estrutura da organização, falta de locais e procedimentos para o compartilhamento;
- 4) orgulho, falta de vontade e medo para compartilhar o conhecimento;
- 5) desconhecimento de fonte e receptor, as pessoas não sabem onde e quem detém algum conhecimento específico;
- 6) motivação dos funcionários, é preciso recompensar quem compartilha e não apenas quem possui o conhecimento;
- 7) visão do conhecimento como poder, existente em instituições individualistas, onde as pessoas não têm disposição para compartilhar e nem reconhecer e solicitar conhecimentos às outras pessoas.

O fator inibidor do compartilhamento do conhecimento mais significativo encontrado por Buoro (2005) foi a certeza de que a posse do conhecimento significa maior poder ao seu detentor na empresa, gerando assim, predisposição neste em não compartilhar.

Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) explicam que uma vez que o conhecimento é dito como um poder, o seu compartilhamento pode ser visto como perda desse poder, enfrentando barreiras individuais e organizacionais para sua criação e compartilhamento. As barreiras individuais seriam: ameaça à imagem do portador, ausência ou pouca confiança mútua, isolamento e falta de incentivos ao compartilhamento. Já as barreiras organizacionais caracterizam-se por: procedimentos repetitivos e enraizados, histórico institucional, intolerância ao erro e cultura organizacional.

Terra (2005) apresenta fatores facilitadores e inibidores ao compartilhamento do conhecimento. O autor assume que esses fatores possuem certo grau de antagonismo entre eles, pois a presença de um pode inibir a ocorrência do outro e vice-versa, como apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 É Antagonismo entre os fatores facilitadores e inibidores do compartilhamento do conhecimento.

(continua)

Fator Facilitador	Fator Inibidor
Comunicação transparente entre os setores e os diferentes níveis hierárquicos.	Acesso às informações dependendo do cargo e nível hierárquico.
Plano de Carreira visando dotar os colaboradores com diversas visões e perspectivas.	Ausência de plano de carreira para os colaboradores.
Investimento em treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.	Baixo investimento e ausência de incentivo para desenvolvimento e capacitação dos profissionais.
Valorização do aprendizado e do saber.	Conhecimento visto como poder, desestimulando seu compartilhamento.
Estímulo ao trabalho em equipe e troca de ideias e experiências.	Ausência de relacionamentos pessoais, gerando falta de confiança para compartilhar o conhecimento.
Existência de setores e pessoas específicas na empresa com o objetivo de organizar, disseminar e estimular o compartilhamento de conhecimentos estratégicos.	Ausência de atividades de organização e disseminação do conhecimento organizacional.
Disposição das estações de trabalho de forma a favorecer a troca informal de informação.	Distância ou isolamento físico entre os colegas, dificultando a comunicação.
Adaptação da linguagem e dos meios de compartilhamento de conhecimento, como eventos, reuniões e páginas na internet ao estilo da instituição.	Diferentes culturas, linguagens e modelos de disposição da informação.

(conclusão)

Promoções salariais relacionadas à aquisição de competências associadas ao desempenho da equipe e não apenas ao individual.	Aumentos e pagamentos de bônus relacionados ao desempenho individual.
Existência constante de equipes multidisciplinares com autonomia para decisão de determinadas atividades.	Estrutura de departamentos e setores específicos para cada função.
Acompanhamento e divulgação dos números de acesso às informações disponibilizadas nas plataformas de compartilhamento do conhecimento da organização.	Ausência de mensuração dos acessos aos conteúdos disponibilizadas nas plataformas de compartilhamento do conhecimento da organização.
Mensuração e divulgação do impacto obtido pelo aumento do investimento em capital intelectual e os resultados financeiros da instituição.	Ausência de mensuração e divulgação do impacto obtido pelo aumento do investimento em capital intelectual e os resultados financeiros da instituição.
Rodízio de funções e atividades entre os colaboradores, visando a troca e aquisição de novos conhecimentos e preocupação com toda a organização.	Manutenção dos postos de trabalhos com pessoas específicas, mantendo sempre a mesma atividade, tornando-a especialista em um assunto, mas leigo no restante.
Existência de portais corporativos ou sistemas de auto treinamento para disponibilização dos conhecimentos via tecnologia da informação.	Pouca utilização de ferramentas de tecnologia da informação para disponibilização dos conteúdos relacionados ao conhecimento organizacional.

Fonte: Adaptado de Terra (2005).

As atitudes da liderança interferem diretamente na formação de uma cultura propícia ao compartilhamento de conhecimento, onde a interação entre os indivíduos possibilita a aprendizagem, mudança e evolução de todos os envolvidos (VASCONCELOS et al., 2009).

A cultura organizacional e a atuação dos líderes são fundamentais para o processo de formação, aplicação e transmissão do conhecimento. Os elementos da cultura influenciam na disposição dos indivíduos em compartilhar as informações de forma positiva ou negativa, em virtude da qualidade das relações interpessoais. Da mesma forma, os estilos de liderança de cada instituição refletem diretamente o tipo de cultura existente naquele ambiente (VASCONCELOS et al., 2009)

Além disso, as políticas da alta administração devem contribuir para a percepção do Compartilhamento do Conhecimento como aliado no desenvolvimento profissional do colaborar dentro da instituição (ANGELONI, 2002).

A importância do compartilhamento do conhecimento organizacional é notável, mas é fundamental identificar de que maneira e através de quais plataformas ele pode ser compartilhado. O cuidado com esta etapa é crucial para a eficácia do processo de transmissão do conhecimento (REIS, 2016).

Depender apenas da transmissão pessoal do conhecimento é muito arriscado e as perdas de informações e processos tendem a ser mais frequentes quando não

há materiais escritos ou arquivos digitais, com as informações necessárias para o andamento normal das atividades, guardados. Atualmente, a tecnologia tem muito a colaborar com esse processo e, assim, será descrito na próxima seção, as plataformas para compartilhamento do conhecimento.

2.4 PLATAFORMAS DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento nas organizações pode ser apresentada a partir de diferentes perspectivas físicas e ambientais. Dentro da perspectiva física podem ser citados tecnologias para a criação de conhecimento, como portais corporativos e intranets. Já para a perspectiva ambiental, são citados o compartilhamento de conhecimento, cultura, liderança, aprendizagem organizacional, entre outras (ARMAGHAN; RENAUD, 2017).

O compartilhamento do conhecimento é sobre como indivíduos, grupos e organizações se comunicam e aprendem uns com os outros. Uma ampla gama de fatores pode influenciar a extensão e a eficiência da transferência de conhecimento, entre eles: (1) a quantidade de conhecimento transferível, (2) a quantidade de conhecimento acumulado no destinatário, (3) intenção de aprendizado do receptor, (4) capacidade de absorção do receptor, e (5) frequência de comunicação entre os parceiros (JIANG; LI, 2009).

Dalkir (2013) divide a gestão do conhecimento em basicamente três fases: fase de criação e captura do conhecimento, fase de compartilhamento e disseminação do conhecimento e fase de aquisição e aplicação do conhecimento. Dentro de cada fase há determinadas técnicas, tecnologias e ferramentas utilizadas para o gerenciamento do conhecimento, conforme exposto no Quadro 3.

Quadro 3 - Principais técnicas, tecnologias e ferramentas para o gerenciamento do conhecimento.

Fase de criação e captura do conhecimento	Fase de compartilhamento e disseminação do conhecimento	Fase de aquisição e aplicação do conhecimento
<p>Criação do conteúdo</p> <ul style="list-style-type: none"> ~ Ferramentas de autoria; ~ Modelos; ~ Anotações; ~ Organização de dados; ~ Definição do perfil de especialistas; ~ Blogs (diários eletrônicos). <p>Gestão de conteúdo</p> <ul style="list-style-type: none"> ~ Definir metadados; ~ Classificação; ~ Arquivamento; ~ GC Pessoal. 	<p>Comunicação e tecnologias colaborativas</p> <ul style="list-style-type: none"> ~ Telefone; ~ Videoconferência; ~ Mensagem instantânea; ~ Ligações pela Internet; ~ E-mail; ~ Fóruns de discussão; ~ Aplicativos comuns e alcancem metas); ~ Wikis (enciclopédia virtuais . eletrônicas) ~ Gerenciamento de fluxo de trabalho <p>Tecnologias de redes</p> <ul style="list-style-type: none"> ~ Intranets; ~ Extranets; ~ Servidores web, navegadores; ~ Repositórios de conhecimento; ~ Portais corporativos. 	<p>E-learning e tecnologias:</p> <ul style="list-style-type: none"> CBT (Treinamento baseado em computadores); ~ WBT (Treinamento baseado em tecnologia web); ~ EPSS (Sistema eletrônico de apoio ao desempenho). <p>Inteligência artificial</p> <ul style="list-style-type: none"> ~ Sistemas especializados; ~ DSS . Sistema de Suporte à tomada de decisão; ~ Customização - personalização; ~ Tecnologias push/pull ~ Sistema recomendado: (programas de computador que comparam agrupamento de dados entre si e calculam uma lista de recomendações ao usuário); ~ Visualização; ~ Mapas do conhecimento; ~ Agentes de inteligência; ~ Sistema de taxonomia automatizado; ~ Análises de textos . sumarização.

Fonte: Adaptado de Dalkir (2013, p. 220).

Para Zanzouri e Francois (2013), os fatores que podem influenciar as práticas de compartilhamento de conhecimento estão diretamente relacionados aos elementos técnicos, sociais, cognitivos da organização. Os fatores técnicos são associados às ferramentas ou à tecnologia da informação (TI) implementadas e consideradas como suporte de práticas de gestão do conhecimento. O social refere-se não apenas a elementos específicos do transmissor e/ou receptor de conhecimento, mas também ao contexto das práticas de gestão do conhecimento. O cognitivo refere-se à essência das práticas de gestão do conhecimento em termos de compartilhamento e transformação desse conhecimento em informação (ZANZOURI; FRANCOIS, 2013).

Observa-se que existem muitas tecnologias e ferramentas disponíveis para o uso no gerenciamento do conhecimento, entretanto são necessárias pessoas para manipular e administrar essas técnicas, o que exige capacitação e motivação dos colaboradores (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2002).

Armaghan e Renaud (2017) apresentam algumas abordagens comuns adotadas pelas organizações para a gestão do conhecimento, divididas entre aspectos tecnológicos, culturais, habilidades intelectuais, aprendizado organizacional e processos. Ainda, essas abordagens podem ser divididas entre difíceis e de fácil aplicação. A abordagem fácil investiga o papel do conhecimento tácito e as dificuldades para compartilhá-lo, já a difícil concentra-se no desenvolvimento de ferramentas para armazenamento e compartilhamento do conhecimento (ARMAGHAN; RENAUD, 2017).

Probst, Raub e Romhardt (2002) consideram que a forma presencial é a melhor maneira de realizar o compartilhamento do conhecimento e que os meios virtuais devem servir como apoio ao processo. A partilha do conhecimento ocorre muitas vezes de maneira informal. Assim, é preciso criar situações formais em que o conhecimento possa ser compartilhado, como reuniões e encontros oficiais (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

O meio mais utilizado para que ocorra a interação e troca de informações nas organizações são as reuniões, que se devidamente organizadas e conduzidas, podem ser um grande aliado dos gestores para o compartilhamento do conhecimento entre os participantes. Nesse sentido, o facilitador da reunião deve propiciar um ambiente de confiança, onde os integrantes tenham liberdade para expressar e dividir suas informações e questionamentos (LOPES-FRESNO; SAVOLAINEN, 2014).

As comunidades de práticas são outra forma de compartilhamento de conhecimento (SHIH et al., 2012; ZANZOURI; FRANCOIS, 2013). Segundo os autores Wenger, McDermott e Snyder (2002), essas comunidades são formadas por grupos de pessoas com interesses comuns, que se reúnem de maneira espontânea e periodicamente para trocar ideias e informações sobre determinado tema. A amizade e a confiança nascem naturalmente nesses grupos e o aprendizado ocorre de maneira coletiva (ROLAND, 2014).

Wenger, McDermott e Snyder (2002) enfatizam que as comunidades de prática são caracterizadas por três elementos principais: domínio, comunidade e prática. O domínio refere-se à área do conhecimento de interesse do indivíduo ou do grupo. A comunidade é a estrutura propriamente dita, composta pelos participantes e pelos relacionamentos criados através dela. A prática seria o compartilhamento do conhecimento entre os integrantes da comunidade, por meio das interações e discussões do grupo.

Contudo, no mundo atual, onde as organizações atuam em diferentes localidades, nem sempre é possível manter esse contato pessoal com a frequência desejada. Nesses casos, é essencial utilizar ferramentas para transpor essa barreira da comunicação e troca de informações (NESHEIM; GRESSGARD, 2014).

Para Strauhs et. al. (2012), o conhecimento demanda ação e trabalho humano, com o apoio da Tecnologia da Informação (TI) para acesso, coleta e armazenamento dos dados. Guimarães et al. (2009) compartilha da mesma opinião ao afirmar que as tecnologias de informação desempenham importante papel no auxílio à comunicação; cooperação; coordenação; e acesso apropriado às fontes de conhecimento. Sendo a análise dessas atividades, como a troca de informações, consulta de documentos e registros da interação entre os agentes envolvidos, importantes instrumentos para mensuração do conhecimento no ambiente organizacional.

As mídias e redes sociais aparecem como formas modernas para o desenvolvimento de relações pessoais e não podem ser ignoradas pelas organizações. Gaál (2015) afirma que essas ferramentas podem ser utilizadas como forma de construção e partilha efetiva de conhecimentos organizacionais.

Caimo e Lomi (2015) destacam que muitas instituições não percebem as redes sociais como estruturas próximas às suas estruturas formais, dificultando a utilização desses recursos de maneira a agregar e contribuir para o compartilhamento do conhecimento institucional.

Os portais corporativos são plataformas de integração e comunicação que podem contribuir com as ações de gestão do conhecimento da empresa. Sua principal função é criar um canal de disponibilização e troca de informações entre os colaboradores e a instituição por meio de fóruns, canais de notícias e outras ferramentas. Esses portais também podem contribuir para a tomada de decisão, uma vez que possibilitam o rápido acesso a um conjunto grande de informações em um só local (MORESI; MENDES, 2010).

Há várias ferramentas que permitem a construção de repositórios de conhecimento, que possibilitam o acesso posterior à informação e, também, por pessoas externas à organização. A construção de um "portal" interno, para que os funcionários possam acessar múltiplos repositórios e fontes através de uma tela só, é uma excelente opção para o compartilhamento do conhecimento (GROVER; DAVENPORT, 2001).

Dias (2001) apresenta os requisitos mínimos de um portal corporativo:

- fácil localização das informações por parte de qualquer usuário;
- permitir a busca e a pesquisa intuitiva;
- possibilitar o compartilhamento organizacional;
- promover conexão total aos recursos informacionais;
- possibilitar o acesso dinâmico ao portal;
- prover um roteamento inteligente;
- viabilizar ferramentas inteligentes e integradas;
- arquitetura baseada em servidor;
- serviços distribuídos;
- exigências flexíveis das permissões de acesso;
- interfaces externas;
- interfaces programáveis;
- segurança da informação;
- fácil administração;
- customização e personalização.

O uso eficaz da informação nas organizações depende da maneira como as pessoas percebem, reproduzem e comunicam o conhecimento. A interação entre funcionários, setor de TI e informação está diretamente relacionada ao desempenho institucional e utilização efetiva da informação (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2002).

Para Marchand e Davenport (2004) a união do capital humano e da tecnologia da informação é fundamental no processo de conversão do conhecimento tácito para o explícito, trabalhando juntos com a energia necessária e com as ferramentas para armazenar os dados, comunicar e transferir a informação.

Wang, Noe e Wang (2014) enfatizam que o compartilhamento do conhecimento é crucial para inovação e potencial competitivo das organizações, contribuindo para o desenvolvimento de ideias, implementação de procedimentos ou políticas e contribuindo com os pares para o alcance de objetivos. Esse compartilhamento pode ocorrer de maneira pessoal ou através de interações utilizando ferramentas tecnológicas.

Muitas organizações utilizam sistemas de gestão do conhecimento para facilitar esse compartilhamento por meio de documentação, distribuição e

transferência tanto do conhecimento tácito quanto do explícito. Globalmente, organizações corporativas gastaram mais de US\$ 4.8 bilhões desenvolvendo esses sistemas para compartilhamento de conhecimento com o objetivo de aumentar seus lucros e resultados (WANG; NOE; WANG, 2014).

Para Marchand; Kettinger e Rollins (2002) não há dúvidas que a Tecnologia da Informação (TI) tem um papel fundamental na disseminação da informação, mas não necessariamente melhora o processo de conhecimento.

A TI pode fornecer os dados, mas são os colaboradores que implementam as práticas de gestão necessárias para coletar, organizar e armazenar as informações. É necessário criar uma cultura proativa onde a informação é utilizada de maneira criativa e compartilhada por todos os usuários (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2002).

Disponibilizar as informações não necessariamente torna as pessoas mais informadas. Ao construir uma intranet, por exemplo, a organização deve além de quantificar o número de acessos, verificar se de fato as pessoas estão lendo os conteúdos e compreendendo as informações (ARMAGHAN; RENAUD, 2017).

Apesar de a tecnologia ser imprescindível para o processo de compartilhamento, ela por si só, não é capaz de garantir o sucesso de um projeto de gestão do conhecimento. É necessária uma profunda transformação dos meios e procedimentos, visando a troca de ideias e constante aprendizado, e, principalmente, uma mudança concreta das pessoas (MORESI; MENDES, 2010).

Wang, Noe e Wang (2014) destacam que as empresas não devem assumir que os colaboradores irão naturalmente compartilhar conhecimento apenas por haver ferramentas disponíveis para isso. É preciso estimular e motivar essa prática baseado nos perfis e estilo da organização. Reconhecimento dos trabalhadores e recompensas, como bônus e promoções, podem contribuir positivamente para o compartilhamento do conhecimento.

O uso de tecnologias de informação, como uma intranet, permite unir os ativos intelectuais de uma organização, gerindo este conteúdo por meio de interesses e linguagem comuns, facilitando e proporcionando a cooperação e o compartilhamento do conhecimento (DALIKIR, 2013).

Todavia, é fundamental acompanhar a utilização e divulgar a ferramenta para que todo esforço e trabalho dispendido para sua criação e manutenção não sejam

perdidos. A capacitação para conscientização sobre a importância da gestão do conhecimento também é fundamental para a continuidade e eficácia do processo.

No próximo capítulo são abordados detalhadamente os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da presente pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a caracterização da pesquisa a partir da problemática e dos objetivos, geral e específicos. A organização, o método de revisão bibliográfica, o instrumento para coleta das informações e forma de tabulação dos dados também fazem parte deste capítulo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Com base no objeto de estudo e problema de pesquisa, este trabalho caracteriza-se como exploratório, na medida em que procura criar maior proximidade com o problema da pesquisa, tornando-o mais explícito, facilitando a construção de hipóteses para sua resolução (GIL, 2010).

Sob a perspectiva de abordagem do problema é classificado como qualitativo. Godoy (1995, p. 62) classifica a pesquisa qualitativa como descritiva, visto que a ênfase é a palavra escrita, que reproduz os elementos presentes no estudo em questão, dispensando a utilização de métodos e técnicas quantitativas para obtenção dos resultados. Ainda, segundo Prodanov e Freitas (2013), a análise qualitativa envolve a execução de atividades sequenciais, possibilitando a redução, categorização, interpretação e redação do relatório final, com base nos dados coletados.

Com relação ao método de abordagem do problema, o método utilizado é o descritivo, que segundo Marconi e Lakatos (2017), se baseia na descrição de informações tanto qualitativas como quantitativas para chegar a prováveis soluções sobre o problema proposto nesse estudo.

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

Aspirando atingir os objetivos propostos no estudo, as etapas da pesquisa e o detalhamento da metodologia foram descritas conforme demonstrado no Quadro 4.

Quadro 4 - Etapas da pesquisa

Etapas da Pesquisa	Detalhamento
Análise Bibliográfica	- Levantamento do estado da arte nos temas: 1) O Conhecimento; 2) Gestão do Conhecimento; 3) Compartilhamento do Conhecimento; 4) Plataformas de Compartilhamento do Conhecimento. - Leitura dos artigos do Portfólio. - Levantamento das categorias de análise relacionadas à gestão e compartilhamento do conhecimento.
Coleta de dados	- Mapear os setores geradores e usuários das informações disponibilizadas na Intranet. - Envio de questionário eletrônico com perguntas estruturadas (para servidores e terceirizados).
Análise e Interpretação dos dados	- Verificação, tratamento e comparação dos dados obtidos. - Análise das informações obtidas e proposta para melhoria do serviço.
Considerações Finais	- Relativos aos objetivos geral e específicos da pesquisa.

Fonte: Adaptado de Gil (2010).

A pesquisa bibliográfica foi realizada com base no portfólio de artigos obtidos a partir da análise bibliométrica com as palavras-chave da pesquisa: conhecimento, gestão do conhecimento, compartilhamento do conhecimento e plataformas de compartilhamento do conhecimento, além de livros e documentos publicados em eventos científicos. De acordo com o que foi encontrado na literatura identificou-se quais os elementos fundamentais para que o compartilhamento do conhecimento ocorra de maneira adequada, possibilitando uma gestão eficiente do conhecimento organizacional.

Para mapear os setores geradores e usuários das informações disponibilizadas na intranet foram utilizados os dados disponíveis nos Setores de Gestão de Pessoas e Assessoria de Comunicação da organização da Instituição de Ciência e Tecnologia alvo da pesquisa.

Visto que a proposta de dissertação tem por objetivo apurar a efetividade das informações disponibilizadas na intranet, identificando a demanda de informação de cada setor, conforme o objetivo geral e específicos, um questionário eletrônico com 37 perguntas estruturadas, sendo 22 perguntas fechadas e 15 abertas, foi enviado aos servidores e terceirizados para coleta dos dados. Os resultados obtidos foram analisados de maneira predominantemente qualitativa.

3.3 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Para realizar o levantamento bibliográfico, além de livros e documentos publicados em eventos científicos, foram realizadas buscas e análises bibliográficas em bases de dados, delimitadas ao tema, em publicações científicas, revisadas e indexadas em bancos de dados sobre os temas principais desse estudo. As pesquisas foram realizadas com base nas seguintes palavras-chave isoladas ou combinadas: Gestão do Conhecimento, Compartilhamento do Conhecimento e Plataformas de Compartilhamento de Conhecimento, restringindo o período temporal em 10 anos, de 2007 a 2017.

Em virtude do amplo acervo e notória relevância no campo científico, as bases indexadas escolhidas para realização da pesquisa foram a Scopus, a Scielo e a Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da Universidade de São Paulo . USP. A base Scopus é apontada como a principal base de dados internacionais (FAHIMNIA e HODA, 2015) e apresenta um vasto banco de dados de pesquisas, principalmente artigos científicos, em diversas áreas, incluindo a área de ciência social aplicada (área de interesse para este estudo e para o Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal de Paraná - UTFPR).

A análise bibliográfica foi realizada no dia 19 de outubro de 2017 incluindo apenas artigos científicos publicados a partir do ano de 2007. Foram excluídos desta busca os seguintes documentos: livros, capítulos de livros e resenhas.

Na base Scopus, realizou-se uma busca com as palavras-chave isoladas *knowledge management*, *sharing knowledge* e *knowledge management practices*. Na sequência foi utilizada a seguinte combinação de palavras-chave: *knowledge management* and *sharing knowledge*, e *knowledge management* and *knowledge management practices*. Já realizando a busca com as três palavras-chaves, *knowledge management* and *sharing knowledge* and *knowledge management practices* foi possível refinar a busca encontrando 27 trabalhos publicados, conforme demonstrado no Quadro 5.

Quadro 5 Busca palavras-chave da pesquisa na base Scopus

Palavras-chave	Trabalhos Publicados Scopus
%knowledge management+	16.380
%Sharing knowledge+	1.246
%knowledge management practices+	406
%knowledge management++ %Sharing knowledge+	591
%knowledge management++ %knowledge management practices+	137
%knowledge management++ %Sharing knowledge++ %knowledge management practices+	27

Fonte: Autoria própria (2018).

Considerando que os conceitos sobre gestão do conhecimento e compartilhamento do conhecimento já estão bastante fundamentados nas teorias de base, durante esta pesquisa optou-se pela leitura dos trabalhos que apresentassem as três palavras-chave em conjunto como fator delimitante do portfólio bibliográfico, o que totalizou o estudo em 27 artigos.

Na pesquisa utilizando a base de dados Scielo, que abrange periódicos científicos brasileiros, administrado pela FAPESP - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo em parceria com a BIREME - Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde, buscou-se primeiramente as palavras-chave %Gestão do Conhecimento+, %Compartilhamento do Conhecimento+ e %Plataformas de Compartilhamento do Conhecimento+ resultando em 114, 132 e 3 resultados respectivamente.

Após esta primeira busca com as palavras isoladas, foi utilizada a seguinte combinação de palavras-chave na busca: %Gestão do Conhecimento+ e %Compartilhamento do Conhecimento+, apresentando 55 resultados. Na sequência, utilizou-se a combinação das palavras-chave %Gestão do Conhecimento+ e %Plataformas de Compartilhamento do Conhecimento+ encontrando 3 trabalhos e a combinação com as três palavras-chave %Gestão do Conhecimento+ e %Compartilhamento do Conhecimento+ e %Plataformas de Compartilhamento do Conhecimento+não obteve retorno. Os resultados são conforme descritos no Quadro 6.

Quadro 6 É Busca palavras-chave da pesquisa na base Scielo

Palavras-chave	Scielo
Gestão do Conhecimento	114
Compartilhamento do Conhecimento	132
Plataformas de Compartilhamento do Conhecimento	3
%Gestão do Conhecimento++ %Compartilhamento do Conhecimento+	55
%Gestão do Conhecimento++ %Plataformas de Compartilhamento do Conhecimento+	3
%Gestão do Conhecimento++ %Compartilhamento do Conhecimento++ %Plataformas de Compartilhamento do Conhecimento+	-

Fonte: Autoria própria (2018).

Por fim, realizou-se mais uma busca na biblioteca digital de teses e dissertações da USP . Universidade de São Paulo. A pesquisa utilizando a palavra-chave %Gestão do Conhecimento+ isoladamente, resultou em 31 teses e 36 dissertações sobre o tema, já na busca contendo a palavra-chave %Compartilhamento do Conhecimento+apresentou 7 teses e 2 dissertações, e nenhum resultado para a busca da palavra-chave %Plataformas para Compartilhamento do Conhecimento+de forma isolada. Utilizando a seguinte combinação de palavras-chave: %Gestão do Conhecimento++ %Compartilhamento do Conhecimento+, foi encontrado 1 dissertação de mestrado. Em uma quinta busca, utilizou-se a combinação das palavras-chave %Gestão do Conhecimento++ %Plataformas de Compartilhamento do Conhecimento+, não apresentando resultados. Por fim, a última busca com as três palavras-chave %Gestão do Conhecimento++ %Compartilhamento do Conhecimento++ %Plataformas de Compartilhamento do Conhecimento+também não obteve resultados, como mostra o Quadro 7.

Quadro 7 É Busca palavras-chave da pesquisa na base Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP

Palavras-chave	Teses e Dissertações USP
%Gestão do Conhecimento+	31 teses + 36 dissertações
%Compartilhamento do Conhecimento+	7 teses + 2 dissertações
%Plataformas de Compartilhamento do Conhecimento+	-
%Gestão do Conhecimento++ %Compartilhamento do Conhecimento+	1 dissertação
%Gestão do Conhecimento++ %Plataformas de Compartilhamento do Conhecimento+	-
%Gestão do Conhecimento++ %Compartilhamento do Conhecimento++ %Plataformas de Compartilhamento do Conhecimento+	-

Fonte: Autoria própria (2018).

Visando delimitar o universo da pesquisa, identificou-se por meio da leitura do resumo dos trabalhos, aqueles com maior grau de identificação com os temas tratados nessa dissertação, em especial com o assunto **Plataformas de Compartilhamento do Conhecimento**.

O portfólio final dessa pesquisa, incluindo as buscas nas bases, publicações encontradas em outras fontes e livros, foi composto por 35 artigos, 3 dissertações, 4 teses, 19 livros e 2 publicações em eventos científicos.

Após a leitura e análise dos textos, extraíram-se as informações e conceitos relevantes sobre o Conhecimento, Gestão do Conhecimento, Compartilhamento o Conhecimento e Plataformas de Compartilhamento do Conhecimento, registrando os trechos principais em uma planilha, com vistas a elaboração da fundamentação teórica da pesquisa.

Com base na metodologia apresentada por Czelusniak (2013) foi elaborado o Quadro 8 apresentando os principais assuntos tratados por cada autor.

Quadro 8 – Principais assuntos tratados pelos autores

(continua)

Temas Principais	Assuntos Tratados	Autores
O Conhecimento	Conceitos informação, dado e conhecimento	Choo (1998), Probst, Raub e Romhardt (2002), Davenport e Prusak (1998), Drucker (1994), Terra (2005), Figueiredo (2005), Strauhs et al. (2012), Gupta, Iyer e Aronson (2000); Marabelli e Newell (2012), Zanzouri e Francois (2013), Davenport e Prusak (1998), Silva e Neves (2004).
Gestão do Conhecimento	Conceitos	Polanyi (1958), Nonaka e Takeuchi (1997), Nonaka e Konno (1998).
	Objetivos da Gestão do Conhecimento	Dalkir (2013), Strauhs et al. (2012), Nonaka e Krogh (2009), Figueiredo (2005), Nilakanta; Miller; Zhu (2006).
	Conhecimento tácito e explícito	Polanyi (1958), Nonaka e Takeuchi (1997), Takeuchi e Nonaka (2008).
	Criação do conhecimento . Conceito de SECI ; Modelo SECI	Nonaka e Konno (1998), Nonaka, Toyama e Konno (2000), Takeuchi e Nonaka (2008).
	Aprendizagem Organizacional	Lumpkin e Lichtenstei (2005).
	Fatores facilitadores e dificultadores da gestão do conhecimento	Vasconcelos et al. (2009), Davenport e Prusak (1998), Tonet e Paz (2006), Alvarenga Neto (2005), Reis (2016).

(conclusão)

Compartilhamento do Conhecimento	Conceitos	Shih et al. (2012), Gaál et al. (2015), Park, Ribière e Schulte (2004), Dixon (2000), Sarka (2014).
	Fatores facilitadores . Motivação, colaboração, confiança, cultura, liderança, entre outros.	Buoro (2005), Terra (1999), Terra (2005), Davenport e Prusak (1998), Zanzouri e Francois (2013), Foos, Schum e Rothenberg (2006), Armaghan e Renaud (2017), Dirks e Ferrin (2001), Dovey (2009), Freire (2007), Bukowitz e Williams (2002), Reis (2016), Sarka (2014), Zanini e Migueles (2014), Morgan e Hunt (1994), Floriano (2005), Søndergaard; Kerr e Clegg (2007), Vasconcelos et al. (2009), Angeloni (2002).
	Fatores inibidores . isolamento, falta de confiança, visão do conhecimento como poder, entre outros.	Floriano (2005), Buoro (2005), Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), Terra (2005).
Plataformas para Compartilhamento do Conhecimento	Conceitos	Jiang e Li (2009), Moresi e Mendes (2010), Nesheim e Gressgard (2014), Wang, Noe e Wang (2014), Armaghan e Renaud (2017).
	Técnicas para o Compartilhamento do Conhecimento	Zanzouri e Francois (2013), Dalkir (2013), Probst, Raub e Romhardt (2002), Lopes-Fresno; Savolainen (2014).
	Papel da TI no processo de Compartilhamento do Conhecimento	Strauhs et. al. (2012), Guimarães et al. (2009), Marchand, Kettinger e Rollins (2002), Marchand e Davenport (2004).
	Comunidades de Práticas	SHIH et al. (2012), Zanzouri e Francois (2013), Wenger, McDermott e Snyder (2002), Roland (2014).
	Redes Sociais	Gaál (2015), Caimo e Lomi (2015).
	Portais Corporativos	Grover e Davenport (2001), Moresi e Mendes (2010), Dias (2001), Armaghan e Renaud (2017), Wang, Noe e Wang (2014), Dalkir (2013).

Fonte: Autoria própria (2018).

Dos textos, assim como as referências de base disponíveis em livros, foram extraídos os conceitos e as dimensões do Gestão do Conhecimento, assim como, sua importância para a melhoria dos processos e eficácia da gestão institucional. Verificou-se, também, como diferentes técnicas podem favorecer ou inibir o Compartilhamento do Conhecimento. Por último, analisaram-se quais as técnicas e plataformas apresentadas na literatura podem contribuir para o Compartilhamento do Conhecimento organizacional, assim como a importância do papel da Tecnologia da Informação (TI) nesse processo.

O Quadro 9, correlaciona os assuntos tratados no referencial teórico com os objetivos específicos dessa dissertação.

Quadro 9 Correlação referencial teórico e objetivos específicos

Dimensão	Referências	Objetivos
O conhecimento	CHOO, 1998; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; DRUCKER, 1994; TERRA, 2005; FIGUEIREDO, 2005; STRAUHS et al., 2012.	a; d
Gestão do Conhecimento	POLANYI, 1958; TAKEUCHI; NONAKA, 2008; NONAKA; KONNO, 1998; NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000; STRAUHS et al., 2012.	a; b; c; d
Compartilhamento do Conhecimento	TERRA, 1998; TERRA, 2005; DIXON, 2000; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; ZANINI; MIGUELES, 2014; ANGELONI, 2002.	a; b; c; d
Plataformas de Compartilhamento do Conhecimento	DALKIR, 2013; MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2002; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; GROVER; DAVENPORT, 2001; MARCHAND; DAVENPORT, 2004; WANG; NOE; WANG, 2014.	b; c

Fonte: Autoria própria (2018).

Os assuntos tratados nas dimensões de gestão e compartilhamento do conhecimento do conhecimento possibilitaram criar fundamentos relacionados a todos os objetivos específicos, (a) identificar os elementos relevantes para o Compartilhamento do Conhecimento; (b) Levantar os canais mais utilizados para busca de informações; (c) mapear os setores geradores das informações disponibilizadas no portal corporativo (intranet) mais buscados pelos usuários; (d) identificar as demandas específicas de informação dos usuários não disponíveis no portal corporativo (intranet).

Com relação aos aspectos do conhecimento, foi possível correlacionar-se com os objetivos específicos %a+ e %d+; e as plataformas de compartilhamento do conhecimento com os objetivos específicos %b+ e %c+.

3.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção serão apresentadas informações sobre a instituição alvo da pesquisa, assim como o detalhamento dos métodos para levantamento e análise dos dados obtidos.

3.4.1 A Instituição

Este estudo foi realizado em uma Instituição de Ciência e Tecnologia, localizada na cidade de Curitiba/PR, que atua no campo de pesquisa e desenvolvimento tecnológico para a saúde, nas áreas de bioquímica, biologia molecular, biologia celular e biotecnologia.

A estrutura organizacional é composta por 15 setores administrativos, 07 laboratórios de pesquisa, 03 laboratórios de apoio à pesquisa e 5 plataformas de desenvolvimento tecnológico. O corpo funcional é composto por servidores, terceirizados, bolsistas e alunos nas áreas administrativa e de pesquisa. Embora a sede da Instituição tenha mais de 100 anos, a filial possui apenas nove anos de atividades, apresentando necessidades de padronização e melhoria de processos.

Assim, um dos processos identificado com necessidade de melhorias foi a disponibilização de informações. Os setores geradores das informações disponibilizadas na intranet da instituição de ciência e tecnologia alvo dessa pesquisa são os setores da área administrativa. Contudo, os usuários dessas informações incluem tantos colaboradores da área administrativa como da área laboratorial.

Foi criado um canal de comunicação, a intranet, para disponibilização de informações da área administrativa para o restante da Instituição, uma vez que o conhecimento ficava restrito a algumas pessoas ou setores específicos.

Os setores que disponibilizaram informações foram: Assessoria de Comunicação; Biblioteca; Serviço de Compras; Serviço de Contratos; Serviço de Engenharia; Serviço de Finanças; Serviço de Gestão de Pessoas; Serviço de Logística; Núcleo de Inovação Tecnológica . NIT; Serviço de Patrimônio; Coordenação da Qualidade; Serviço de Planejamento e Cooperações; Serviço de Segurança do Trabalho e Serviço de Tecnologia da Informação; Núcleo de Controle Interno e Transparência.

Toda sexta-feira, a assessoria de comunicação atualiza a página conforme solicitação dos setores. É responsabilidade de cada setor manter as informações corretas e atualizadas para divulgação e utilização pelos colaboradores.

Dessa forma, entende-se a importância em identificar se os documentos ali disponibilizados atendem às necessidades dos colaboradores e se há outras informações que deveriam estar disponíveis e não estão possibilitando, assim, a

identificação e disponibilização dos conteúdos para o compartilhamento dos conhecimentos organizacionais.

Optou-se por restringir o grupo-alvo da pesquisa aos servidores e terceirizados por serem os grupos com menor rotatividade na instituição. Também são os maiores usuários das informações ofertadas pela área administrativa. O grupo de servidores é constituído por 66 pessoas e os terceirizados por 28 pessoas, totalizando 94 colaboradores. Dentre esses, 32 colaboradores atuam na área administrativa e os 62 restantes atuam nas áreas laboratoriais no Instituto.

3.4.2 Coleta de dados

Para o levantamento dos dados utilizou-se um questionário eletrônico. Segundo Marconi e Lakatos (2017, p. 219) o questionário, % um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador.+ Ainda, os questionários alcançam 25% de devolução, apresentando maiores chances de resposta quando enviados por via digital, tendo em vista sua praticidade. Deve ser enviado juntamente com um texto inicial explicando a natureza da pesquisa, sua relevância e a importância das respostas, visando obter o apoio e colaboração do recebedor.

O tamanho do questionário deve ser adequado, nem tão longo, causando cansaço e desinteresse, nem tão curto, registrando poucas informações. As perguntas devem ser cuidadosamente selecionadas com base nos objetivos geral e específicos, acompanhadas por instruções e notas explicativas e codificadas para facilitar a tabulação dos dados coletados (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Com base nestas premissas, foi elaborado um questionário eletrônico (apêndice A), composto por 22 questões fechadas e 15 questões abertas, utilizando a plataforma do Formulários Google, para que o grupo alvo da pesquisa responda as perguntas sobre as informações disponibilizadas na intranet. O link do questionário foi enviado via e-mail aos colaboradores e ficou aberto para receber respostas por um período de 10 dias.

As duas primeiras perguntas do questionário visavam identificar qual o setor e cargo do entrevistado, possibilitando assim, averiguar se determinados setores e grupos de colaboradores possuíam visões semelhantes sobre os assuntos tratados.

A terceira e quarta questão estão associados ao objetivo específico %a+ dessa pesquisa, possibilitando levantar informações sobre quais setores utilizam as informações disponibilizadas no portal corporativo da instituição.

A questão número 5 identificou quais elementos os colaboradores consideram relevantes para o compartilhamento do conhecimento, vinculando-se ao objetivo específico %a+ desse estudo.

Já as questões 6 e 7-21 estão relacionadas ao objetivo específico %b+, visando mapear quais os setores mais acessados e quais as informações mais buscadas dentro de cada setor.

Por fim, as questões 22-36 e 37 tinham como propósito averiguar se há demandas específicas de informação não disponíveis no portal, assim como se os conteúdos da intranet estão disponibilizados de maneira clara e compreensível, respectivamente (objetivo específico %c+ e geral).

O Quadro 10 apresenta a correlação dos assuntos tratados em cada questão com as principais dimensões teóricas e os objetivos específicos.

Quadro 10 É Correlação questionário com dimensões teóricas e objetivos

Nº da questão	Assunto	Dimensões	Objetivos Específicos
1 à 4	Dados de identificação de cargo e setor	Dados Gerais	c
5	Elementos relevantes para o compartilhamento do conhecimento	Compartilhamento do Conhecimento	a
6 à 21	Setores e informações mais buscadas	Gestão do Conhecimento	b
22 à 36	Demandas específicas de informações não disponíveis no portal	Gestão do Conhecimento	d
37	Organização e apresentação dos conteúdos no portal	Plataformas de Compartilhamento do Conhecimento	Objetivo Geral

Fonte: Autoria própria (2018).

3.4.3 Tratamento e análise dos dados

A interpretação dos dados foi realizada após o resultado das respostas ao questionário eletrônico enviado aos colaboradores.

Para Marconi e Lakatos (2017), após a coleta de dados, deve haver a seleção, codificação e tabulação dos mesmos para facilitar a verificação e as relações entre eles. A utilização de tabelas e quadros para demonstração dos resultados facilita a compreensão e interpretação para o leitor, conforme recomendam as autoras (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Para categorizar as respostas, de acordo com o vínculo e setor dos pesquisados, e suas percepções a respeito dos conteúdos e informações disponibilizadas na intranet da instituição serão utilizados os gráficos disponibilizados pela ferramenta do Formulários Google, que instantaneamente organiza e tabula os dados. Também foi utilizado o programa Excel, que possibilita ordenar, filtrar, gerar gráficos e demais recursos para organização das informações.

Os dados obtidos foram analisados de maneira predominantemente qualitativa, uma vez que a pesquisa foi realizada de maneira sequencial, possibilitando a categorização, tabulação, interpretação e redação do relatório final, com base nas informações coletados (PRADONOV; FREITAS, 2013).

O método de análise dos resultados foi o indutivo, pois partindo-se dos dados constatados foi possível chegar a prováveis conclusões sobre os objetivos propostos nesse estudo e, propor soluções para o problema em questão (MARCONI; LAKATOS, 2017).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa.

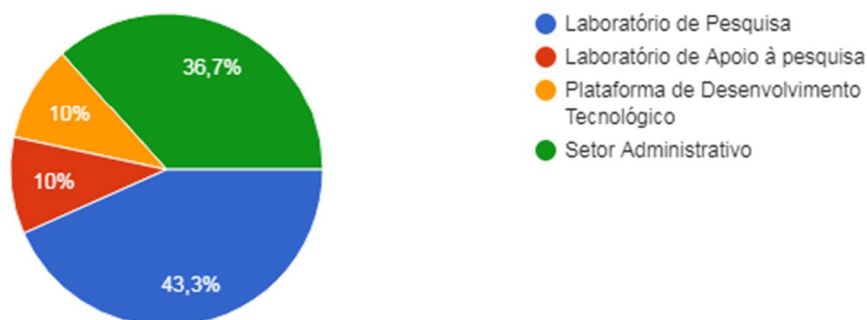
O formulário eletrônico para coleta dos dados foi enviado aos 94 colaboradores da instituição, sendo 30 funcionários pertencentes aos laboratórios de pesquisa, 16 aos laboratórios de apoio à pesquisa, 10 às plataformas de desenvolvimento tecnológico e 38 ao setor administrativo. Dentre esses colaboradores, 30 responderam ao questionário, obtendo um percentual de 31,91% de respostas. O percentual é acima da taxa de 25%, que segundo Marconi e Lakatos (2017), é a média de devolução dos questionários.

A Figura 4 apresenta o percentual de respostas obtidas com relação ao setor/laboratório do colaborador com vistas a identificar as suas respectivas áreas de atuação.

Figura 4 É Setor/Laboratório

1. Setor/Laboratório

30 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Observa-se que a maioria das respostas vieram dos laboratórios de pesquisa e dos setores administrativos, 43,3% e 36,7%, respectivamente, cuja concentração dos colaboradores e usuários da intranet é maior.

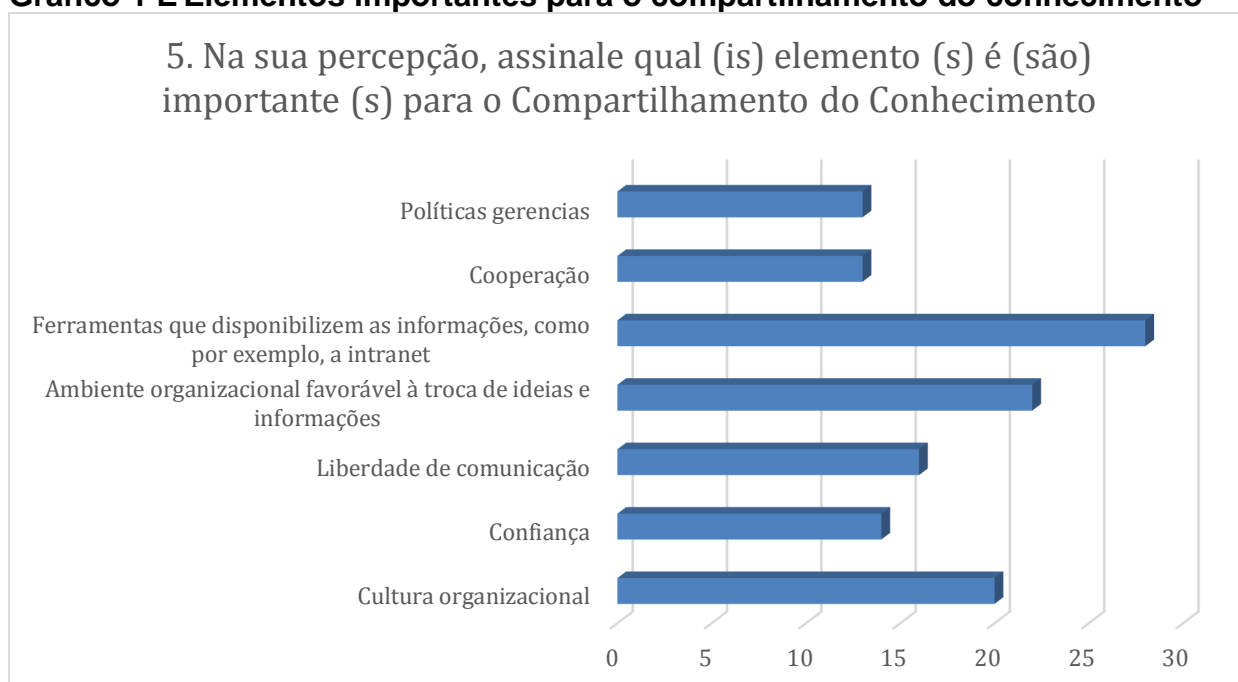
Dos laboratórios obteve-se 13 respostas. Da Plataforma de desenvolvimento foram obtidas 4 respostas. Dos laboratórios de apoio à pesquisa obteve-se 3 respostas e 10 dos analistas da área administrativa.

Com base nos resultados apresentados, todos os grupos de colaboradores acessam a plataforma. Isso é relevante, uma vez que a construção desses portais internos permite o acesso aos diversos repositórios institucionais funcionando como plataformas de integração e comunicação, contribuindo para o compartilhamento do conhecimento de maneira rápida através de uma só tela conforme afirmam Moresi; Mendes (2010) e Grover; Davenport (2001). Os conteúdos disponibilizados demonstram ser de interesse geral, apresentando notícias, orientações, formulários e sistemas para abertura de chamados para suporte técnico, motivo pelo qual é importante que todos façam uso da ferramenta.

4.1 ELEMENTOS DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Zanzouri e Francois (2013) defendem que as práticas de compartilhamento do conhecimento são influenciadas por elementos técnicos, sociais e cognitivos da organização. Os dados obtidos sobre os elementos considerados importantes para o compartilhamento do conhecimento demonstram que a intranet é o principal elemento para compartilhamento do conhecimento seguido de ambiente organizacional favorável à troca de ideias, cultura organizacional e liberdade de comunicação, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1 É Elementos importantes para o compartilhamento do conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Observa-se que os recursos humanos e a tecnologia da informação são essenciais para a conversão do conhecimento tácito em explícito. As ferramentas tecnológicas possibilitam o armazenamento, a disponibilização e a transferência da informação (MARCHAND E DAVENPORT, 2004), bem como permitem a reunião dos ativos intelectuais e o compartilhamento do conhecimento por meio da gerência dos conteúdos de acordo com os interesses e linguagens comuns (DALIKIR, 2013).

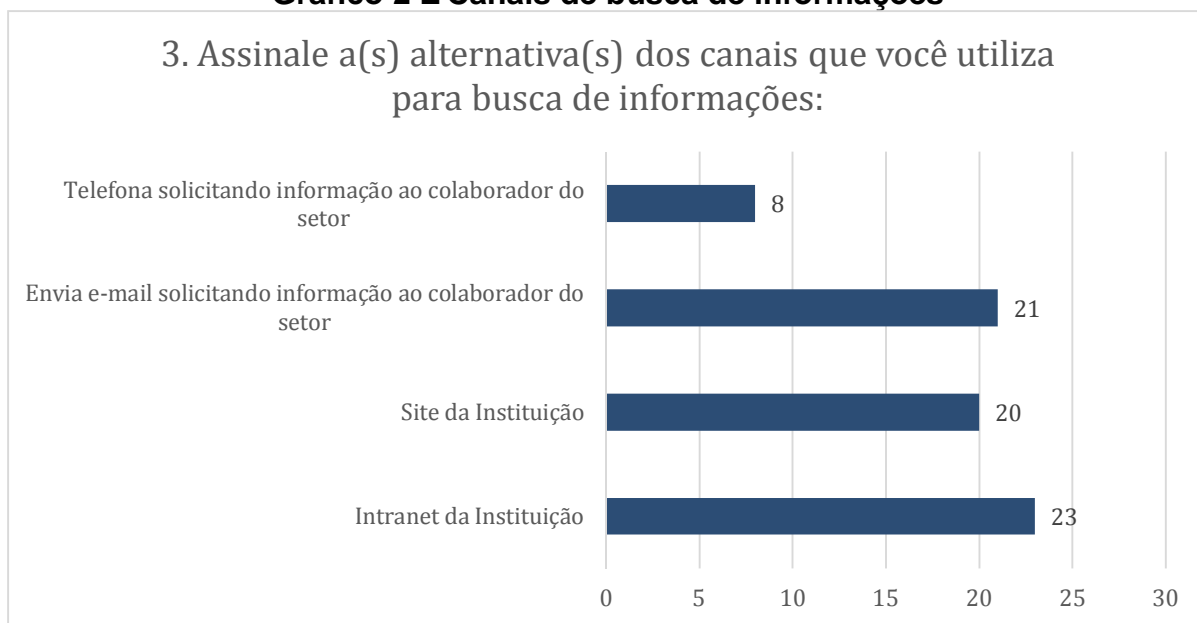
A interdependência desses fatores também é citada por Marchand; Kettinger e Rollins (2002), uma vez que a utilização de plataformas tecnológicas para o gerenciamento do conhecimento exige a administração e manipulação por pessoas que precisam ser capacitadas e motivadas para tal função.

Assim, conforme apresentado nos resultados, as ferramentas tecnológicas, consideradas fatores técnicos para o compartilhamento do conhecimento, foram citadas por 93,3%, enquanto os elementos sociais, ambiente organizacional favorável à troca de ideias e informações, cultura organizacional e liberdade de comunicação, foram citados por 73%, 67% e 53%, respectivamente. Entretanto, os dados demonstram que os elementos como confiança (46%), cooperação e políticas gerenciais (43% em ambos) não foram tão importantes como os demais. Esses resultados podem auxiliar os líderes a estimular, com ações específicas, a promoção de uma cultura organizacional favorável ao compartilhamento do conhecimento, como defende Vasconcelos et al. (2009). Além disso, o compartilhamento é tido como um aliado para o desenvolvimento profissional e precisa ser percebido pelos gestores e estimulado por meio de políticas gerenciais, conforme enfatiza Angeloni (2002).

A formação de uma cultura organizacional favorável ao compartilhamento do conhecimento, baseada em confiança, transparência e liberdade de comunicação, como defendem Vasconcelos et al. (2009), Park, Ribièrre e Schulte (2004); Buoro (2005) e Sarka (2014), possibilita a formação, aplicação, transmissão e aprendizado do conhecimento.

4.2 CANAIS MAIS UTILIZADOS PARA BUSCA DE INFORMAÇÕES

Um dos objetivos estratégicos era identificar quais os canais mais utilizados para busca de informações pelos colaboradores da instituição. Os resultados estão demonstrados na Gráfico 2.

Gráfico 2 **Canais de busca de informações**

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Os resultados demonstram que a intranet é o canal mais acessado com 76,7% de utilização. Este dado corrobora com a visão de Terra (2005), Dalkir (2013), Zanzouri e Francois (2013), Wang, Noe e Wang (2014) ao afirmarem que a utilização de portais corporativos é uma das ferramentas mais utilizadas para disponibilização do conhecimento. Segundo esses mesmos autores, a criação de portais por meio de infraestrutura e sistemas de tecnologia da informação é um fator facilitador do processo de compartilhamento do conhecimento, atuando como suporte das práticas de gestão do conhecimento.

O envio de e-mail solicitando informações ao colaborador do setor aparece em segundo lugar. A utilização do correio eletrônico, assim como o telefone, são consideradas tecnologias colaborativas para o compartilhamento e disseminação do conhecimento por Dalkir (2013).

O uso desses meios de comunicação para obtenção de informação está relacionado as interações interpessoais e relação de confiança entre os colaboradores apontados como elementos fundamentais para o compartilhamento do conhecimento (FOOS; SCHUM; ROTHENBERG, 2006; DOVEY, 2009; SHIH et al., 2012; SARKA, 2014; ARMAGHAN; RENAUD, 2017).

No mesmo sentido, Silva e Neves (2004) destacam que para o sucesso do processo de gestão do conhecimento é necessário existir um ciclo estável de conhecimento na instituição, adquirido por meio da criação e disponibilização de

ferramentas que permitam o registro e integridade das informações, possibilitando a interação e comunicação regular entre os colaboradores.

Guimarães et al. (2009); Strauhs et al. (2012); Gaál (2015); Nesheim; Gressgard, 2014; Caimo e Lomi (2015), compartilham a mesma opinião ao afirmarem que as tecnologias de informação, por meio de portais corporativos, desempenham o papel de contribuir para as atividades de comunicação e integração das informações, de forma a possibilitar a construção e partilha do conhecimento institucional.

4.2.1 Frequência de acesso

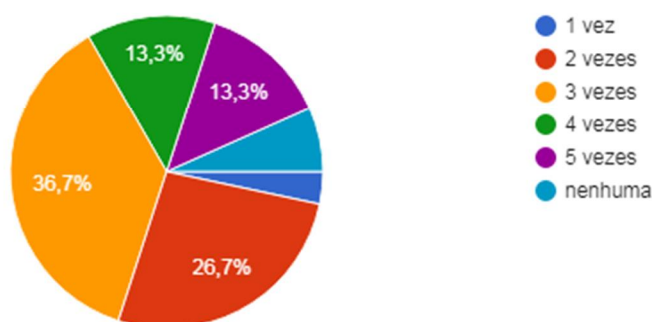
Armaghan e Renaud (2017) afirmam que é imprescindível, após criar a intranet, verificar a quantidade de acessos com o intuito de avaliar o índice de utilização da ferramenta e, conseqüentemente, mensurar se as informações estão sendo compartilhadas e compreendidas pelos usuários.

Assim, verificou-se quantas vezes por semana o colaborador acessa a Intranet, conforme demonstrado na Figura 5.

Figura 5 É Frequência de acesso à intranet

4. Quantas vezes por semana você acessa à Intranet da instituição?

30 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Com base nos resultados apresentados na Figura 7, o maior índice de acessos apresentados foi de 3 vezes por semana, 36,7%, seguido por 2 vezes na semana, 26,7%, enquanto apenas 2 pessoas (6,7%) afirmaram não acessar intranet semanalmente.

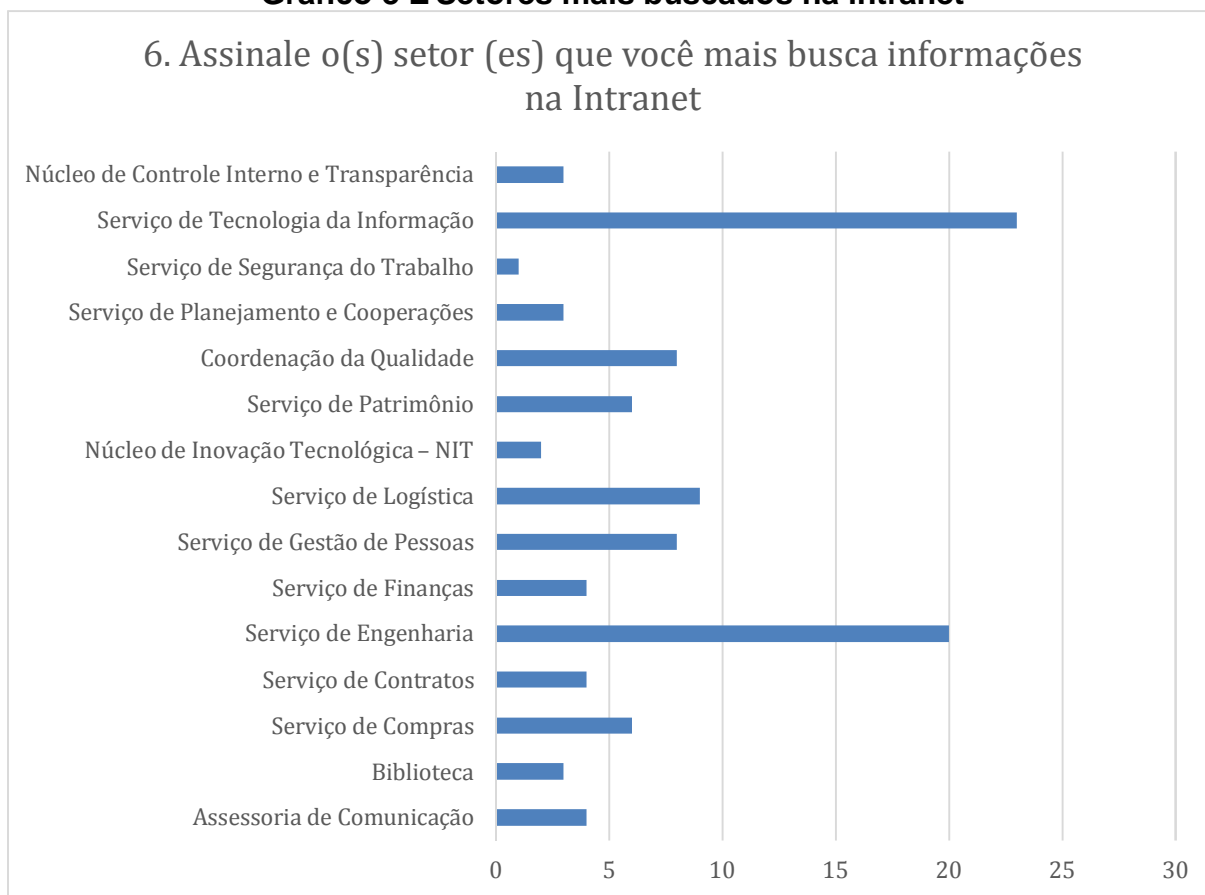
Com base nos resultados, considera-se que a utilização da ferramenta está satisfatória, já que 93,3% dos usuários acessam pelo menos 1 vez por semana.

Corroborando com a percepção de Grover e Davenport (2001) e Dias (2001) quanto a facilidade de administração, localização, customização e personalização, como requisitos mínimos para gerar interesse no acesso e utilização dos portais. Requisitos esses, foram encontrados na intranet da instituição, motivo pelo qual há boa utilização e aprovação pelos colaboradores.

4.3 SETORES GERADORES DE INFORMAÇÕES MAIS ACESSADOS

Alvarenga Neto (2005) afirma que a gestão estratégica da informação, por meio da categorização e disponibilização das informações, é crucial para o início de qualquer processo de gestão do conhecimento, contribuindo para sua criação, compartilhamento e aprendizado.

Sendo assim, os setores de Assessoria de Comunicação; Biblioteca; Serviço de Compras; Serviço de Contratos; Serviço de Engenharia; Serviço de Finanças; Serviço de Gestão de Pessoas; Serviço de Logística; Núcleo de Inovação Tecnológica . NIT; Serviço de Patrimônio; Coordenação da Qualidade; Serviço de Planejamento e Cooperções; Serviço de Segurança do Trabalho e Serviço de Tecnologia da Informação; Núcleo de Controle Interno e Transparência, categorizaram e disponibilizaram suas informações na intranet, sendo os setores de tecnologia da informação e de engenharia os mais acessados, conforme Gráfico 3.

Gráfico 3 É Setores mais buscados na intranet

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Embora os setores de tecnologia da informação e engenharia tenham apresentado índices de acesso significativos, em razão dos sistemas de abertura de chamados para solução de problemas técnicos, que são obrigatórios para solicitação de atendimento, é importante destacar que todos os setores foram citados.

Isso é fundamental, pois como enfatiza Sarka (2014), para viabilizar a aplicação do conhecimento é preciso que ele primeiramente seja compartilhado. Os resultados também demonstram que as informações disponibilizadas estão sendo disseminadas e utilizadas dentro da organização, aumentando o valor do conhecimento, como afirma Strauhs et al. (2012).

Ainda, como destacam os autores Gupta; Iyer; Aronson (2000); Marabelli; Newell (2012); Zanzouri; Francois (2013), a identificação, seleção e organização do conhecimento contribui para o aprendizado organizacional, solução de problemas e decisões estratégicas, melhorando os processos e favorecendo o alcance dos objetivos institucionais.

4.3.1 Informações mais acessadas

Dentre as informações disponibilizadas por cada setor, Assessoria de Comunicação; Biblioteca; Serviço de Compras; Serviço de Contratos; Serviço de Engenharia; Serviço de Finanças; Serviço de Gestão de Pessoas; Serviço de Logística; Núcleo de Inovação Tecnológica . NIT; Serviço de Patrimônio; Coordenação da Qualidade; Serviço de Planejamento e Cooperções; Serviço de Segurança do Trabalho e Serviço de Tecnologia da Informação; Núcleo de Controle Interno e Transparência, foram identificadas as que tinham maior acesso por parte dos usuários, conforme demonstrado no Quadro 11.

Quadro 11 É Informações mais acessadas em cada setor da Instituição

Setor	Informações mais acessadas
Assessoria de Comunicação	Notícias
Biblioteca	Orientações para empréstimo de materiais
Serviço de Compras	Atas de registro de preços
Serviço de Contratos	Atas de registro de preços
Serviço de Engenharia	Abertura de chamado para suporte de engenharia
Serviço de Finanças	Execução orçamentária
Serviço de Gestão de Pessoas	Formulários
Serviço de Logística	Informações sobre recebimento de materiais
Núcleo de Inovação Tecnológica . NIT	Patrimônio genético
Serviço de Patrimônio	Formulários de bens
Coordenação da Qualidade	Procedimentos da Qualidade (POPs)
Serviço de Planejamento e Cooperções	Indicadores
Serviço de Segurança do Trabalho	Informações gerais sobre segurança do trabalho
Serviço de Tecnologia da Informação	Abertura de chamado para suporte de TI
Núcleo de Controle Interno e Transparência	Gestão de Processos

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Embora todos os setores tiveram algum assunto acessado pelos usuários, a Biblioteca, setor de Contratos, Finanças, Gestão de Pessoas, Logística, Núcleo de Inovação Tecnológica . NIT, Patrimônio, Qualidade, Planejamento e Cooperações, Segurança do Trabalho e Núcleo de Controle Interno obtiveram mais de 50% de respostas de usuários que não acessam as informações desses setores. É importante averiguar se a interface do portal e a maneira como estão apresentados os conteúdos favorecem e estimulam os colaboradores a buscá-los. Conforme orienta Dias (2001), há requisitos mínimos que os portais corporativos devem ser apresentar, como fácil localização das informações, busca intuitiva, acesso dinâmico, fácil administração, customização e personalização.

Isso demonstra que ainda há um forte potencial na empresa para adoção de ações para melhoria dos processos e maior eficiência do compartilhamento do conhecimento. Evidencia-se, portanto, a necessidade de rever os conteúdos e as informações ali disponibilizadas, já que, para esse contexto, Marchand, Kettinger e Rollins (2002); Moresi e Mendes (2010); Wang, Noe e Wang (2014); Armaghan e Renaud (2017) alegam que é preciso estimular e criar a cultura do compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores.

É preciso unir o capital humano e a tecnologia da informação para realizar o processo de conversão do conhecimento tácito em explícito, comunicando e transferindo a informação e, assim, promover o aprendizado dos conhecimentos e desenvolvimento de ideias, conforme descrito por Marchand e Davenport (2004); Wang, Noe e Wang (2014).

Apenas disponibilizar as informações não é suficiente para tornar os indivíduos mais informados e alcançar o sucesso do processo de gestão do conhecimento. Na perspectiva de Moresi; Mendes (2010) e Armaghan e Renaud (2017) é necessário uma mudança profunda dos meios e procedimentos, assim como das pessoas envolvidas.

4.4 DEMANDAS ESPECÍFICAS DE INFORMAÇÕES

Para averiguar demandas específicas de informações, foi questionado se o colaborador gostaria de obter alguma informação adicional a respeito dos setores pesquisados: Assessoria de Comunicação; Biblioteca; Serviço de Compras; Serviço de Contratos; Serviço de Engenharia; Serviço de Finanças; Serviço de Gestão de

Pessoas; Serviço de Logística; Núcleo de Inovação Tecnológica . NIT; Serviço de Patrimônio; Coordenação da Qualidade; Serviço de Planejamento e Cooperações; Serviço de Segurança do Trabalho e Serviço de Tecnologia da Informação; Núcleo de Controle Interno e Transparência. Houve interesse em obter informações adicionais de 6 setores, conforme demonstrado no Quadro 12.

Quadro 12 É Informações que os colaboradores gostariam de obter dos setores da Instituição

Setor	Informações adicionais
Assessoria de Comunicação	Disponibilização de informações sobre as Plataformas Tecnológicas na intranet. Melhoria no % <i>layout</i> + do comunica. Atas dos CDs.
Compras	Planejamento dos pregões (cronograma de pregões por tipo de materiais, serviços, etc.)
Finanças	Execução financeira.
Logística	Materiais e quantidades disponíveis.
Patrimônio	Listagem dos itens pelos quais cada servidor está responsável.
Planejamento e Cooperações	Planejamento Estratégico e Planejamento Anual.
Segurança do Trabalho	Registro de acidentes de trabalho. Fluxo em caso de acidentes. Comunicação em caso de acidentes.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Com relação ao setor de Assessoria de Comunicação, um usuário questionou a disponibilização de informações sobre as Plataformas Tecnológicas na intranet, outro solicitou melhoria no %*layout*+ do comunica, meio pelo qual os comunicados institucionais são enviados por e-mail, e o último solicitou a disponibilização das atas do Conselho Deliberativo (CD) da unidade, reunião dos representantes do instituto para decidir assuntos estratégicos da instituição e demais assuntos pertinentes.

Certamente, é fundamental que a intranet disponibilize informações sobre as plataformas, uma vez que elas prestam serviços de grande relevância para diversos usuários do instituto, assim como as atas das reuniões do Conselho Deliberativo, visando a transparência e publicidade das decisões.

O segundo setor que teve solicitação de informações adicionais foi o setor de Compras sobre o planejamento dos pregões. O cronograma da realização das licitações do Instituto é de interesse geral e sua divulgação na intranet certamente seria do interesse de muitos usuários.

Na sequência, com relação ao setor de Finanças, foi solicitado a disponibilização da execução financeira. Cabe destacar que há relatórios de execução orçamentária disponíveis. Segundo o Ministério da Fazenda (2018), as execuções orçamentárias e financeiras estão atreladas uma a outra, uma vez que se não existir disponibilidade orçamentária não será possível ocorrer a despesa financeira.

Já sobre o setor de logística foi solicitado a listagem dos materiais e quantidades disponíveis. Para o setor de Patrimônio foi requisitado a listagem de itens pelos quais cada servidor é responsável e para o setor de Planejamento e Cooperações foi identificado a necessidade de disponibilização dos planejamentos estratégico e anual da instituição.

Para o setor de Segurança do Trabalho foi solicitado informações sobre registro de acidentes de trabalho; fluxo em caso de acidentes e comunicação em caso de acidentes.

O levantamento dessas informações é de grande relevância para a instituição, uma vez que possibilitará adequar e incluir informações que foram solicitadas pelos usuários, aprimorando a ferramenta e adequando os conteúdos com as necessidades apresentadas, assim como sugerem Armaghan e Renaud (2017); Wang, Noe e Wang (2014).

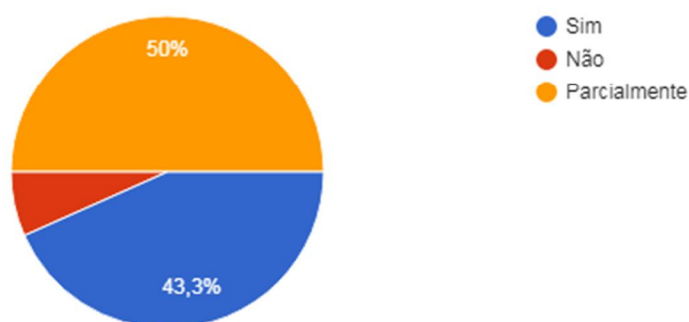
4.5 ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DOS CONTEÚDOS DA INTRANET

Por fim, buscou-se verificar se, na percepção dos usuários, a forma com que os conteúdos estão organizados e estruturados na intranet possibilita o compartilhamento das informações de modo a suprir a necessidade de conhecimentos nos setores do Instituto. A Figura 6 apresenta os resultados dessa questão.

Figura 6 Ë Organização e estruturação das informações

37. Na sua percepção, a forma com que os conteúdos estão organizados e estruturados na intranet possibilita o compartilhamento das informações de modo a suprir a necessidade de conhecimento nos setores do instituto?

30 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Nota-se que 50% dos usuários entendem que os conteúdos disponibilizados na intranet suprem, parcialmente, a necessidade de conhecimentos específicos enquanto que 43,3% acreditam que essa necessidade é totalmente atendida.

Esse resultado demonstra que uma parcela considerável dos colaboradores não está totalmente satisfeita com a forma como os conteúdos estão organizados e estruturados na intranet. É preciso aprimorar a ferramenta de maneira que o compartilhamento dos conhecimentos ali dispostos possa contribuir de forma mais eficaz para suprir a necessidade de informações dos colaboradores.

Destaca-se que, apenas a disponibilização de informações através de ferramentas tecnológicas como a intranet não é suficiente para garantir que o conhecimento seja compartilhado de modo eficaz, é importante criar oportunidades e espaços para que isso aconteça (SARKA, 2014).

É preciso estimular e motivar o uso da ferramenta, juntamente com outras práticas gerenciais que favoreçam esse compartilhamento. A visão estratégica da cúpula gerencial deve ser voltada ao estímulo e criação de condições para a troca de ideias e informações, valorizando o aprendizado e o saber, que são fundamentais para o alcance dos resultados institucionais (TERRA, 2005, MORESI; MENDES, 2010; WANG; NOE; WANG, 2014; ARMAGHAN; RENAUD, 2017).

A instituição deve construir uma cultura onde a informação é compartilhada por todos e utilizada de maneira criativa, implementando práticas de gestão que possibilitem a gestão adequada do conhecimento institucional, conforme orientam Marchand; Kettinger e Rollins (2002).

É importante destacar, assim como apontam Davenport e Prusak (1998); Terra (2005); Zanzouri e Francois (2013), que para ocorrer o compartilhamento é essencial o esforço e comprometimento, almejando resultados a longo prazo, por parte da gerência, assim como, dos demais colaboradores. O processo de gestão do conhecimento deve ser contínuo e suas adequações e melhorias são fundamentais para o aperfeiçoamento dos procedimentos.

Ainda, para Nonoka e Krogh (2009); Nilakanta, Miller e Zhu (2006) e Figueiredo (2005), é preciso gerir o conhecimento, consolidando a memória organizacional, de maneira a ampliar a geração e disponibilização desse conhecimento, evitando sua perda e potencializando os processos já existentes.

Por meio dos resultados obtidos, considera-se que a intranet está sendo efetiva para o compartilhamento dos conhecimentos, mas ainda há necessidade de melhorias, não só da ferramenta, mas como também dos conteúdos disponibilizados. O Quadro 13 apresenta a correlação dos resultados obtidos na pesquisa com a visão dos autores em relação às principais dimensões tratadas no referencial teórico.

Quadro 13 É Correlação resultados da pesquisa com à visão dos autores

(continua)

Dimensão	Referências	Visão dos autores	Resultados
O conhecimento	CHOO, 1998; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; DRUCKER, 1994; TERRA, 2005; FIGUEIREDO, 2005; STRAUHS et al., 2012.	Recurso intangível que tornou-se valioso e estratégico para os gestores, contribuindo para a elaboração de decisões e estratégias corporativas.	Os colaboradores identificaram o conhecimento como importante para a instituição, citando informações que ainda precisam ser disponibilizadas.

(conclusão)

Gestão do Conhecimento	POLANYI, 1958; TAKEUCHI; NONAKA, 2008; NONAKA; KONNO, 1998; NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000; STRAUHS et al., 2012.	Necessário desenvolver condições e ambientes favoráveis para disponibilização e transferência dos conhecimentos entre os colaboradores da instituição.		Os elementos: ambiente organizacional favorável à troca de ideias; cultura organizacional e liberdade de comunicação foram citados como elementos fundamentais para o compartilhamento do conhecimento.
Compartilhamento do Conhecimento	TERRA, 1998; TERRA, 2005; DIXON, 2000; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; ZANINI; MIGUELES, 2014; ANGELONI, 2002.	Fatores Facilitadores	Fatores Inibidores	Ferramentas que disponibilizam as informações foi o principal elemento citado para o compartilhamento do conhecimento, assim como a intranet foi o principal meio utilizado para obtenção de informações.
		~ Favorecer a predisposição dos indivíduos em trocar experiências e informações; ~ existência de tecnologias e ferramentas para disponibilização dos conteúdos.	~ Visão de que conhecimento é poder para seu detentor; ~ falta de confiança; ~ ausência ou poucos procedimentos e locais para a disponibilização de informações.	
Plataformas de Compartilhamento do Conhecimento	DALKIR, 2013; MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2002; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; GROVER; DAVENPORT, 2001; MARCHAND; DAVENPORT, 2004; WANG; NOE; WANG, 2014.	~ Comunidades de práticas; ~ Portais corporativos; ~ Repositórios Institucionais; ~ Mídias e redes sociais.		~ Intranet ~ E-mail

Fonte: Autoria própria (2018).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos critérios adotados para realização desta pesquisa, observou-se que para compreender a efetividade das informações disponibilizadas no portal corporativo de uma instituição de ciência e tecnologia, no processo de compartilhamento do conhecimento, é preciso analisar algumas variáveis organizacionais, como cultura, confiança e demais práticas gerenciais, que podem impactar sobre o comportamento dos indivíduos e na sua disposição em compartilhar e absorver esses conhecimentos.

O processo completo da Gestão do Conhecimento inclui diversas etapas e exige comprometimento por parte de todos os envolvidos. O conhecimento disponibilizado precisa de fato ser útil para que os resultados e melhorias institucionais sejam alcançados.

A revisão teórica permitiu identificar que é preciso desenvolver condições e ambientes favoráveis para disponibilização e transferência dos conhecimentos entre os colaboradores. Ainda, é necessário estímulo, por parte da diretoria para a implantação de ações institucionais propiciando o compartilhamento, a existência de confiança no ambiente. Favorecer a predisposição dos indivíduos em trocar experiências e informações e, a existência de tecnologias e ferramentas para disponibilização dos conteúdos, aparecem com os principais fatores facilitadores do compartilhamento do conhecimento.

Já, a visão de que conhecimento é poder para seu detentor, a falta de confiança e a ausência ou poucos procedimentos e locais para a disponibilização de informações, são elementos inibidores do processo de compartilhamento do conhecimento.

Os resultados obtidos na pesquisa permitiram verificar que as informações disponibilizadas no portal corporativo da Instituição de Ciência e Tecnologia estão sendo parcialmente efetivas para o compartilhamento do conhecimento, respondendo ao objetivo geral da pesquisa.

Entre os pontos a serem destacados, está o fato de os usuários considerarem que a existência de ferramentas que disponibilizem as informações, como a intranet, é o principal elemento para o compartilhamento do conhecimento e que ela foi apontada como o principal meio para obtenção de informações na instituição.

A utilização do portal corporativo foi considerada satisfatória, uma vez que a média de acessos à plataforma é de 3 vezes por semana e todos os setores tem conteúdos acessados pelos usuários. Ainda, 43,3% dos colaboradores consideram que as informações disponibilizadas na intranet estão organizadas e estruturadas de maneira que possibilita o compartilhamento do conhecimento nos setores da instituição.

Embora, seja relevante observar que 11 dos 15 setores analisados obtiveram percentuais superiores a 50% de ausência de acesso nos seus conteúdos disponibilizados no portal e 50% dos respondentes acreditam que a intranet supre de forma parcial as necessidades de conhecimentos do instituto, refletindo as necessidades de aprimoramentos da ferramenta e das informações fornecidas, assim como, das práticas e políticas que estimulem e motivem a troca de conhecimento.

Com relação ao primeiro objetivo específico, identificar os elementos relevantes para o Compartilhamento do Conhecimento, além de ferramentas tecnológicas que disponibilizam informações, citado em primeiro lugar, ambiente organizacional favorável à troca de ideias, cultura organizacional e liberdade de comunicação foram considerados como mais relevantes pelos usuários.

O sucesso do processo de gestão do conhecimento está na união das tecnologias de informação e do capital humano, uma vez que apenas a disponibilização das informações não garante que elas de fato sejam compartilhadas e utilizadas. É preciso estimular a cultura do saber e do aprendizado, criando um ambiente propício a troca de ideias e resolução de problemas.

Para o segundo objetivo específico, levantar os canais mais utilizados para busca de informações, identificou-se que a intranet foi a ferramenta mais acessada, seguida do envio de e-mail solicitando informação ao colaborador do setor e do site da instituição. O índice de utilização da intranet foi alto, 63,4% dos usuários acessam de 2 a 3 vezes a intranet por semana e 93,3% acessam pelo menos 1 vez por semana.

Isso reflete a importância da ferramenta no processo de disponibilização e compartilhamento das informações institucionais, uma vez que para o conhecimento ser aplicado é necessário primeiramente a sua disponibilização. Além disso, depois da criação do portal é fundamental verificar a frequência de utilização do mesmo.

Quanto ao terceiro objetivo específico, mapear os setores geradores das informações disponibilizadas no portal corporativo (intranet) mais buscados pelos

usuários, apontaram os setores de Tecnologia da Informação e Engenharia como os mais acessados.

Esses dois setores disponibilizam uma ferramenta para abertura de chamados para a resolução de problemas técnicos, motivo pelo qual são os mais acessados. Entretanto, todos os demais setores também foram citados, o que é essencial uma vez que o valor do conhecimento é aumentado quanto maior a sua disseminação e utilização.

Por fim, para o quarto objetivo específico, identificar as demandas específicas de informação dos usuários não disponíveis no portal corporativo (intranet), foram identificadas as seguintes demandas de informações: disponibilização de informações sobre as Plataformas Tecnológicas na intranet; melhoria no Layout do comunicador ICC; atas das reuniões do Conselho Deliberativo (CD) da unidade, planejamento dos pregões (cronograma de pregões por tipo de materiais, serviços, etc.); execução financeira; materiais e quantidades disponíveis; listagem dos itens pelos quais cada servidor está responsável; planejamento estratégico e planejamento anual; registro de acidentes de trabalho; fluxo em caso de acidentes e comunicação em caso de acidentes.

Esses dados são fundamentais para a melhoria e adequação dos conteúdos disponíveis de acordo com a demanda dos usuários, proporcionando uma melhor satisfação e atualização constante da plataforma.

Sendo assim, entende-se que o papel das ferramentas e tecnologias para a gestão do conhecimento é notório e fundamental para o sucesso do processo. Os sistemas possibilitam a organização, transparência e controle dos dados e informações disponibilizados, ampliando seu acesso e alcance.

Entretanto o sistema por si só não é capaz de assegurar que o conhecimento seja de fato compartilhado e utilizado de maneira eficaz. Apenas disponibilizar as informações não é suficiente para garantir o aprendizado das informações e alcançar o sucesso do processo. É preciso unir o capital humano e a tecnologia da informação para realizar o processo de transmissão dos conhecimentos, promovendo o aprendizado e desenvolvimento de ideias.

A realização de uma mudança profunda das práticas e procedimentos, assim como das pessoas envolvidas, por meio da criação de uma cultura favorável e motivar as pessoas para participar e manter o sistema ativo, é essencial para tornar o

compartilhamento dos conhecimentos organizacionais mais eficaz, contribuindo para o crescimento e alcance das metas institucionais.

As limitações identificadas nessa pesquisa são relacionadas aos elementos que favorecem ou prejudicam o compartilhamento do conhecimento, que precisariam ser mais aprofundados, assim como, uma análise mais completa sobre as opções de plataformas disponíveis para o compartilhamento de conhecimento com o intuito de efetuar devidas comparações.

Dessa forma, os resultados podem abrir espaço para novas pesquisas sobre o tema, uma vez que a criação de ambientes e plataformas que possibilitem o compartilhamento do conhecimento organizacional é fundamental para a melhoria nos processos de compartilhamento do conhecimento e para as estratégias organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do Conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) . PPGCI, Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.
- ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento: infraestrutura organizacional, tecnologias e pessoas**. Encontro Nacional de Especialistas de Informação do Senai, Brasília, 2002.
- ARMAGHAN, N.; RENAUD, J. Evaluation of knowledge management in an organization. **Journal of Information & Knowledge Management**. v. 16, n. 1, p. 1-18, 2017.
- BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de Gestão do Conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BUORO, G. **O processo de compartilhamento de conhecimento: estudo de caso TenarisConfab**. Dissertação (Mestrado) . Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- CAIMO, A.; LOMI, A. Knowledge sharing in organizations: a Bayesian analysis of the role of reciprocity and formal structure. **Journal of management**. v. 14, n. 2, p. 665-691, 2015.
- CHOO, C. W. **The knowing organizations: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions**. New York: **Oxford University Press**, 1998.
- CZELUSNIAK, D. J. **Arquitetura de software baseada em agentes para gerenciamento de portfólio de fontes de informação existentes na web**. Tese (Doutorado) . Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.
- DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Routledge, 2013.
- DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DIAS, C.A. Portal corporativo: conceitos e características. **Ciência da Informação**. v.30, n.1, p.50-60, 2001.
- DIRKS, K. T.; FERRIN, D. L. The role of trust in organizational settings. **Organization Science**, INFORMS, v.12, n. 4, p. 450-467, 2001.
- DOVEY, K. The role of trust in innovation. **The Learning Organization**, v. 16, n. 4, p. 311-325, 2009. Disponível em: < www.emeraldinsight.com/0969-6474.htm> Acesso em 05 jun. 2017.

DRUCKER, P. F. **Sociedade Pós-Capitalista**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1994.

DRUCKER, P. F. The coming of the new organization. **Harvard Business Review**, v. 66, n. 1, 1988. Disponível em: <<http://home.base.be/vt6195217/neworganization.pdf>>. Acesso em: 21 set. 2017.

FAHIMNIA, B. S.; HODA J.D. Green supply chain management: A review and bibliometric analysis. **International Journal of Production Economics**, v. 162, n. C, p. 101-114, 2015.

FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FLORIANO, P. R. **Sete obstáculos ao compartilhamento do conhecimento e três maneiras de superá-los**. 2005. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/pfloriano/sete-obstaculos-ao-compartilhamento-do-conhecimento>>. Acesso em: 05 fev. 2018.

FOOS, T.; SCHUM, G.; ROTHENBERG, S. Tacit knowledge transfer and the knowledge disconnect. **Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 1, p.6-18, 2006. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/13673270610650067>>. Acesso em: 27 dez. 2017.

FREIRE, C.M.F.C. **Confiança: Determinantes e Implicações em Equipes de I&D**. Minho. Tese (Doutorado) - Universidade do Minho, 2007.

GAÁL, Z.; SZABÓ, L.; OBERMAYER-KOVÁCS, N.; CSEPREGI, A. Exploring the role of social media in knowledge sharing. **The electronic journal of knowledge management**. v. 13, n. 3, p. 185-197, 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GUIMARÃES, A. D. A. et al. Práticas e ferramentas utilizadas para a gestão do conhecimento em departamentos de P & D de empresas brasileiras de grande porte. **Revista Gestão Industrial**, v. 5, p. 87. 104, 2009.

GUPTA, B.; IYER, L. S.; ARONSON, J.E. Knowledge Management: Practices and Challenges. **Industrial Management & Data Systems**. p. 17-21, 2000.

JIANG, X.; LI, Y. An empirical investigation of knowledge management and innovative performance: The case of alliances. **Research Policy**. v. 38, n. 2, p. 358-368, 2009.

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

LOPES-FRESNO, P.; SAVOLAINEN, T. Working meetings: a toll for building or destroying trust in knowledge creation and sharing. **Electronic journal of knowledge management**. v. 12, n. 2, p. 137-143, 2014.

LUMPKIN, G. T.; LICHTENSTEIN, B. B. The role of organizational learning in the opportunity - recognition process. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Baylor, p. 451 . 472, jul. 2005.

MARABELLI, M.; NEWELL, S. Knowledge risks in organizational networks: The practice perspective. **Journal of Strategic Information Systems**. v. 21, n. 1, p. 18-30, 2012.

MARCHAND, D. A.; DAVENPORT, T. H. (Orgs.). **Dominando a gestão da informação**. Tradução Carlo Gabriel Porto Bellini e Carlos Alberto Sileira Netto Soares. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARCHAND, D. A; KETTINGER, W. J; ROLLINS, J. D. Information orientation: the new business performance metric. **Oxford University Press**, 2002. Disponível em: <http://52.0.140.184/typo43/fileadmin/Revista_120/Cuatro.pdf>. Acesso em: 21 set. 2017.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MORESI, E. A. D.; MENSES, S. P. Compartilhamento do conhecimento em portais corporativos. **Revista TransInformação**. v. 22, n. 1, p. 19-32, 2010.

MORGAN, R.M.; HUNT, S.D. The commitment-trust theory of relationship marketing, **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

NESHEIM, T.; GRESSGARD, L. J. Knowledge sharing in a complex organizations: antecedents and safety effects. **Safety Science**, v. 62, p. 28-39, 2014.

NILAKANTA, S.; MILLER, L. L.; ZHU, D. Organizational memory management: technological and research issues. **Journal of Database Management**. Hershey, v. 17, n. 1, jan./mar. 2006. Disponível em: <<http://www.igi-global.com/viewtitlesample.aspx?id=3349>>. Acesso em: 11 set. 2017.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of **ba**: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, Berkeley, v. 40, n. 3, 1998. Disponível em: <<http://home.business.utah.edu/actme/7410/Nonaka%201998.pdf>>. Acesso em: 21 set. 2017.

NONAKA, I.; KROGH, G. V. Tacit knowledge and knowledge conversion: controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. **Organization Science**, v. 20, n. 3, p. 635 . 652, 2009. Disponível em: <<http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1080.0412?journalCode=orsc>>. Acesso em 01 jun. 2017.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. 1 ed. Oxford University Press, 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, Ba and Leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. **Long Range Planning**, v. 33, n. 1, p. 5-34, 2000. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630199001156>>. Acesso em: 21 set. 2017.

PARK, H.; RIBIERE, V.; SCHULTE, W. D. Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 3, p. 106. 117, 2004. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/13673270410541079>>. Acesso em: 11 set. 2017.

PIMENTA, R. B. **A Gestão do conhecimento como fator determinante no processo de inovação do setor produtivo.** Dissertação (Mestrado). Curso de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Ponta Grossa: UTFPR/Campus Ponta Grossa, 2006.

POLANYI, M. **Personal knowledge Æ towards a post-critical Philosophy.** Chicago: The University of Chicago Press, 1958.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PROBST, G.; RAUB S.; ROMHARDT K. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso.** Tradução Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookmark., 2002.

REIS, I. W. **O papel do compartilhamento do conhecimento a partir da gestão do conhecimento.** 2016. Dissertação (Mestrado em Economia, Organizações e Gestão do Conhecimento) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2016. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18157/tde-05102016-135303/pt-br.php>>. Acesso em: 27 dez. 2017.

ROLAND, K. Creating a knowledge community: embedded professional practice. In: **11th International Conference on Intellectual Capital, knowledge management and organizational learning ICICKM 2014.** The University of Sydney Business School. Australia. 2014.

SARKA, H. Tools of internal communication from knowledge transfer perspective. **Journal of Competitiveness**, v. 6, n. 4, p. 50-62, 2014.

SHIH, S.C.; HSU, S.H.Y.; ZHU, Z.; BALASUBRAMANIAN, S. K. Knowledge sharing- A key role in the downstream supply chain. **Information and Management**. v. 49, n. 2, p. 70-80, 2012.

SILVA, R. V. da; NEVES, A. **Gestão de empresas na era do conhecimento**. São Paulo: Serinews Editora, 2004.

SØNDERGAARD, S.; KERR, M.; CLEGG, C. Sharing knowledge: Contextualising socio-technical thinking and practice. **Learning Organization**. v. 14, n. 5, p. 423-435, 2007.

STRAUHS, F. do R.; PIETROVSKI, E. F.; SANTOS, G. D.; CARVALHO, H. G. de; PIMENTA, R. B.; PENTEADO, R. S. **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Curitiba: Aymar Educação, 2012.

TAKEUCHI, H; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 320p.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras**. 1999. Tese (Doutorado) . Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Tesouro Nacional**, 2018. Siafi - execuo orçamentária. Disponível em: <<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/-/execucao-orcamentaria>>. Acesso em 22 de set. de 2018.

TONET, H. C; PAZ, M. das G. T. Um modelo para o Compartilhamento do Conhecimento no trabalho. **Revista de Administrao Contemporânea**. v. 10, n. 2, p. 75-94, 2006.

VASCONCELOS, K. C. de A.; MERHI, D. Q.; SILVA JUNIOR, A. da; MARTINS, P. de O. Cultura e liderança: uma análise de fatores que interferem no compartilhamento do conhecimento organizacional. In: **II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. Curitiba, set., 2009.

WANG, S.; NOE, R. A.; WANG, Z-M. Motivating knowledge sharing in knowledge management systems. **Journal of Management**: Las Vegas, v. 40, n. 4, p. 978-1009, mai, 2014.

WENGER, E.; McDERMOTT, R.; SNYDER, W. **Cultivating communities of practice**. Boston: Harvard Bussiness School, 2002.

ZANINI, M. T. F.; MIGUELES, C. P. O papel mediador entre Confiança e desempenho organizacional. **Revista Administrao**: São Paulo, v.49, n. 1, p. 45-58, jan-mar, 2014.

ZANZOURI, C.; FRANCOIS, J. Knowledge management practices within a collaborative R&D project: Case study of a firm in a cluster of railway industry. **Business Process Management Journal**: Paris, v. 19, n. 5, p. 819-840, 2013.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DA EFETIVIDADE DAS INFORMAÇÕES DISPONIBILIZADAS NA INTRANET DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Instrumento de Pesquisa da Dissertação

Questão 1 . Setor/Laboratório

- Laboratório de Pesquisa
- Laboratório de Apoio à pesquisa
- Plataforma de Desenvolvimento Tecnológico
- Setor Administrativo

Questão 2 . Cargo/Função

- Assistente
- Técnico
- Analista
- Tecnologista
- Pesquisador

Questão 3 . Assinale a(s) alternativa(s) dos canais que você utiliza para busca de informações:

- Intranet da instituição
- Site da instituição
- Envia e-mail solicitando informação ao colaborador do setor
- Telefona solicitando informação ao colaborador do setor

Questão 4 . Quantas vezes por semana você acessa à Intranet da instituição?

- 1 vez
- 2 vezes
- 3 vezes
- 4 vezes

5 vezes

nenhuma

Questão 5 . Na sua percepção, assinale qual (is) elemento (s) é (são) importante (s) para o Compartilhamento do Conhecimento:

Cultura organizacional

Confiança

Liberdade de comunicação

Ambiente organizacional favorável à troca de ideias e informações

Ferramentas que disponibilizem as informações, como por exemplo, a intranet

Cooperação

Políticas gerencias

Questão 6 . Assinale o(s) setor (es) que você mais busca informações na Intranet:

Assessoria de Comunicação

Biblioteca

Serviço de Compras

Serviço de Contratos

Serviço de Engenharia

Serviço de Finanças

Serviço de Gestão de Pessoas

Serviço de Logística

Núcleo de Inovação Tecnológica . NIT

Serviço de Patrimônio

Coordenação da Qualidade

Serviço de Planejamento e Cooperções

Serviço de Segurança do Trabalho

Serviço de Tecnologia da Informação

Núcleo de Controle Interno e Transparência

Questão 7 . Com relação ao setor de Assessoria de Comunicação, assinale qual (is) informação (ões) você mais acessa na intranet:

relatório de atividades notícias nenhuma outros_____

Questão 8 . Com relação a Biblioteca, assinale qual (is) informação (ões) você mais acessa na intranet:

orientações para empréstimo de materiais orientações de pesquisa em bases de dados, livros e periódicos eletrônicos nenhuma outros_____

Questão 9 . Com relação ao setor de Compras, assinale qual (is) informação (ões) você mais acessa na intranet:

atas de registro de preços

planejamento de compras anual

informações sobre como realizar um compra ou contratar um serviço

nenhuma outros_____

Questão 10 . Com relação ao setor de Contratos, assinale qual (is) informação (ões) você mais acessa na intranet:

atas de registro de preços informações gerais sobre contratos

nenhuma outros_____

Questão 11 . Com relação ao setor de Engenharia, assinale qual (is) informação (ões) você mais acessa na intranet:

atividades desenvolvidas procedimentos para solicitar atendimento

abertura de chamado para suporte de engenharia e manutenção

nenhuma outros_____

Questão 12 . Com relação ao setor de Finanças, assinale qual (is) informação (ões) você mais acessa na intranet:

execução orçamentária nenhuma outros_____

Questão 13 . Com relação ao setor de Gestão de Pessoas, assinale qual (is) informação (ões) você mais acessa na intranet:

consulta linhas de transporte formulários

informações gerais sobre o funcionamento do instituto nenhuma

outros_____

Questão 14 . Com relação ao setor de Logística, assinale qual (is) informação (ões) você mais acessa na intranet:

- informações sobre recebimento de materiais formulário ordem de coleta
 nenhuma outros_____

Questão 15 . Com relação ao setor de Núcleo de Inovação Tecnológica - NIT, assinale qual (is) informação (ões) você mais acessa na intranet:

- patentes acordos vigentes softwares e marcas patrimônio genético
 bases de busca de patentes nenhuma outros_____

Questão 16 . C Com relação ao setor de Patrimônio, assinale qual (is) informação (ões) você mais acessa na intranet:

- informações gerais sobre movimentação de patrimônio formulários
 nenhuma outros_____

Questão 17 . Com relação ao setor de Coordenação da Qualidade, assinale qual (is) informação (ões) você mais acessa na intranet:

- Política da Qualidade Manuais da Qualidade Procedimentos da Qualidade (POPs) nenhuma outros_____

Questão 18 . Com relação ao setor de Planejamento e Cooperações, assinale qual (is) informação (ões) você mais acessa na intranet:

- Indicadores Formulários nenhuma outros_____

Questão 19 . Com relação ao setor de Segurança do Trabalho, assinale qual (is) informação (ões) você mais acessa na intranet:

- informações gerais sobre segurança do trabalho informações gerais sobre segurança patrimonial nenhuma outros_____

Questão 20 . Com relação ao setor de Tecnologia da Informação (TI), assinale qual (is) informação (ões) você mais acessa na intranet:

- informações gerais sobre TI Política de Segurança da Informação e Comunicação abertura de chamado para suporte de TI
 nenhuma outros_____

Questão 21 . Com relação ao Núcleo de Controle Interno e Transparência, assinale qual (is) informação (ões) você mais acessa na intranet:

- Informações sobre Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos
 Transparência Gestão de Processos nenhuma outros_____

Questão 22 . Existem informações que você gostaria de obter do setor de Assessoria de Comunicação? Se sim, relate quais são essas informações.

Questão 23 . Existem informações que você gostaria de obter da Biblioteca? Se sim, relate quais são essas informações.

Questão 24 . Existem informações que você gostaria de obter do setor de Compras? Se sim, relate quais são essas informações.

Questão 25 . Existem informações que você gostaria de obter do setor de Contratos? Se sim, relate quais são essas informações.

Questão 26 . Existem informações que você gostaria de obter do setor de Engenharia? Se sim, relate quais são essas informações.

Questão 27 . Existem informações que você gostaria de obter do setor de Finanças? Se sim, relate quais são essas informações.

Questão 28 . Existem informações que você gostaria de obter do setor de Gestão de Pessoas? Se sim, relate quais são essas informações.

Questão 29 . Existem informações que você gostaria de obter do setor de logística? Se sim, relate quais são essas informações.

Questão 30 . Existem informações que você gostaria de obter do setor de Núcleo de Inovação Tecnológica - NIT? Se sim, relate quais são essas informações.

Questão 31 . Existem informações que você gostaria de obter do setor de Patrimônio? Se sim, relate quais são essas informações.

Questão 32 . Existem informações que você gostaria de obter da Coordenação da Qualidade? Se sim, relate quais são essas informações.

Questão 33 . Existem informações que você gostaria de obter do setor de Planejamento e Cooperações? Se sim, relate quais são essas informações.

Questão 34 . Existem informações que você gostaria de obter do setor de Segurança do Trabalho? Se sim, relate quais são essas informações.

Questão 35 . Existem informações que você gostaria de obter do setor de Tecnologia da Informação (TI)? Se sim, relate quais são essas informações.

Questão 36 . Existem informações que você gostaria de obter do Núcleo de Controle Interno e Transparência? Se sim, relate quais são essas informações.

Questão 37 . Na sua percepção, a forma com que os conteúdos estão organizados e estruturados na intranet possibilita o compartilhamento das informações de modo a suprir a necessidade de conhecimento nos setores do instituto?

- Sim
- Não
- Parcialmente