

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA CIVIL
ENGENHARIA CIVIL**

GIZELE PIRES STAIDEL

**AVALIAÇÃO DA GESTÃO DAS EMPRESAS CONSTRUTORAS DE
PEQUENO E MÉDIO PORTE DE CURITIBA QUANTO AO NÍVEL DE
ADERÊNCIA ÀS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO**

DISSERTAÇÃO

CURITIBA

2019

GIZELE PIRES STAIDEL

**AVALIAÇÃO DA GESTÃO DAS EMPRESAS CONSTRUTORAS DE
PEQUENO E MÉDIO PORTE DE CURITIBA QUANTO AO NÍVEL DE
ADERÊNCIA ÀS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do título de Mestre em Engenharia civil, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Cezar Augusto Romano

CURITIBA

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Staidel, Gizele Pires

Avaliação da gestão das empresas construtoras de pequeno e médio porte de Curitiba quanto ao nível de aderência às práticas de gestão do conhecimento / Gizele Pires Staidel.-- 2019.

1 arquivo de texto (166 f.): PDF ; 3,27 MB

Disponível via World Wide Web

Texto em português com resumo em inglês

Dissertação (Mestrado) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Curitiba, 2019

1. Engenharia civil - Dissertações. 2. Gestão do conhecimento - Diagnóstico. 3. Construção civil. 4. Pequenas e médias empresas. I. Romano, Cezar Augusto, orient. II. Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Programa de Pós-graduação em Engenharia Civil, orient. III. Título.

CDD: Ed. 22 -- 624

Biblioteca Ecoville da UTFPR, Câmpus Curitiba

Lucia Ferreira Littiere - CRB 9/1271



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação

TERMO DE APROVAÇÃO DE DISSERTAÇÃO Nº 169

A Dissertação de Mestrado intitulada AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE ADERÊNCIA ÀS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS CONSTRUTORAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE DE CURITIBA, defendida em sessão pública pelo(a) candidato(a) **Gizele Pires Staidel**, no dia 06 de junho de 2019, foi julgada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia Civil, área de concentração Construção Civil, e aprovada em sua forma final, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Cezar Augusto Romano - Presidente - UTFPR

Prof. Dr. Alfredo Iarozinski Neto - UTFPR

Prof. Dr. Dálcio Roberto dos Reis Júnior

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.

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho à minha família pelos momentos de ausência.

Agradeço especialmente ao meu orientador, Professor Dr. Cezar Augusto Romano, pela paciência e compreensão, sendo este uma pessoa a quem admiro muito.

Aos meus colegas de caminhada, em especial à Roberta Vicenza.

E, finalmente, às empresas que se dispuseram a colaborar com este estudo e entenderam a importância deste trabalho.

RESUMO

STAIDEL, Gizele. **Avaliação da Gestão das Empresas Construtoras de Pequeno e Médio Porte de Curitiba quanto ao Nível de Aderência às Práticas de Gestão do Conhecimento: 2019**. 129 folhas. Dissertação de Mestrado em Engenharia Civil - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2019.

A indústria da construção civil tem grande importância no cenário nacional, considerando-se os dados do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e de emprego e renda. A utilização sistemática do conhecimento das pessoas pode ser uma alternativa para obtenção de vantagem competitiva de organizações, porém, muitas vezes ela pode ser ignorada pelas Pequenas e Médias Empresas (PMEs) pela falta de consciência do que são práticas de Gestão do Conhecimento (GC). O objetivo geral desta pesquisa foi avaliar a gestão das empresas construtoras de pequeno e médio porte de Curitiba quanto ao nível de aderência às práticas de Gestão do Conhecimento (GC) por meio da realização de um diagnóstico, conforme modelo proposto no Guia Europeu de Boas Práticas de Gestão do Conhecimento. Este guia estabelece 5 atividades do conhecimento, sendo elas: identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e uso. Inicialmente foi realizada uma análise bibliométrica sobre o tema e aplicado questionário em empresas construtoras de Curitiba para a coleta de dados. Com os dados coletados, foi comparado o nível de aderência obtido neste estudo com estudos similares em outras áreas que utilizaram o modelo proposto por Bukowitz e Williams (2002). Este estudo obteve 31,1% de aderência às respostas concordo totalmente e 72,4% de aderência somando-se as respostas concordo totalmente e concordo parcialmente. Os pontos mais fortes das cinco atividades do conhecimento estão no compartilhamento e uso. Também foi avaliada a convergência entre a visão da Direção da empresa com a visão dos colaboradores em relação à GC e, ao final da análise, pode-se afirmar que apesar de existirem divergências em alguns pontos, na avaliação final há convergência entre as respostas. Comparando-se os resultados deste estudo com outros estudos que utilizaram a metodologia proposta por Bukowitz e Williams (2002), considerando-se apenas o processo tático, percebeu-se uma aderência, em média, 6,7% maior obtida pelas empresas construtoras. Se considerada a média geral, incluindo o processo estratégico, a diferença foi ainda maior, com diferença de 9,3%. Em ambas as metodologias, a média geral obtida está acima de outros estudos realizados por Bukowitz e Williams (2002) que afirmam que, em geral, o nível de aderência das empresas é de aproximadamente 55%. Pode-se concluir que os resultados foram superiores ao esperado, em função de que 78% das empresas que responderam o questionário possuem certificação PBQP-H e/ou ISO 9001, favorecendo o resultado positivo.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento (GC). Construção Civil. Pequenas e médias empresas (PMEs). Diagnóstico de GC.

ABSTRACT

STAIDEL, Gizele. **Evaluation of the Management level of small and medium-sized building companies of Curitiba about adherence level to knowledge management practices**: 2019. 129. Dissertation Master in Civil Engineering - Federal Technology University - Paraná. Curitiba, 2019.

The construction industry is of great importance in the national scenario considering the Brazilian Gross Domestic Product (GDP) and employment and income data. Systematic use of people's knowledge may be an alternative to gain competitive advantage from organizations, but it can often be overlooked by small and medium-sized enterprises (SMEs) for lack of awareness of KM practices. The general objective of this research was to evaluate the management of Curitiba's small and medium-sized construction companies regarding the level of adherence to the Knowledge Management (KM) practices by conducting a diagnosis according to the model proposed in the European Guide to Good Management Practice. Knowledge This guide sets out 5 knowledge activities, namely: identification, creation, storage, sharing and use. Initially, a bibliometric analysis on the subject was performed and a questionnaire was applied to construction companies in Curitiba for data collection. With the obtained data, the adherence level obtained in this study was compared with similar studies in other areas that used the model proposed by Bukowitz and Williams (2002). This study obtained 31.1% adherence to the responses totally agree and 72.4% of adherence adding the answers totally agree and partially agree. The strengths of the five knowledge activities are sharing and use. It was also evaluated the convergence between the vision of the company management and the view of employees in relation to KM and at the end of the analysis, it can be stated that although there are divergences in some points, in the final evaluation there is convergence between the answers. Comparing the results of this study with other studies that used the methodology proposed by Bukowitz and Williams (2002), considering only the tactical process, it was noticed an average adherence, 6.7% higher obtained by the construction companies. Considering the overall average, including the strategic process, the difference was even greater, with a difference of 9.3%. In both methodologies, the overall average obtained is above other studies by Bukowitz and Williams (2002) which state that in general, the companies' adherence level is approximately 55%. It can be concluded that the results were higher than expected, since 78% of the companies that answered the questionnaire have PBQP-H / ISO 9001 certification, favoring the positive result.

Keywords: Knowledge Management (KM); Construction; Small and Medium Business.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Importância dos fatores para a competitividade e produtividade do setor da Construção de Edifícios no Brasil..... | 27 |
| Figura 2 – Necessidade de capacitação (respondentes que atribuíram graus 4 e 5) | 28 |
| Figura 3 – Tipos de capacitação utilizada pela empresa – Total de empresas | 28 |
| Figura 4 – Interesse do segmento Construção de Edifícios na certificação de pessoas (respondentes que atribuíram grau 4 ou 5) | 29 |
| Figura 5 – Estratégia de inovação da empresa – Total de empresas | 30 |
| Figura 6 – Relação de tecnologias que receberam a indicação de, pelo menos, seis especialistas | 30 |
| Figura 7 – Documentos por autor | 41 |
| Figura 8 – Documentos por território | 42 |
| Figura 9 – Análise de cocitações..... | 42 |
| Figura 10 – Documentos por autor | 43 |
| Figura 11 – Documentos por território | 44 |
| Figura 12 – Análise das cocitações | 44 |
| Figura 13 – Análise das cocitações por cluster – 3 clusters distintos | 45 |
| Figura 14 – Estratégia de pesquisa | 47 |
| Figura 15 – Situação dos indicadores de desempenho que dão suporte às estratégias da empresa..... | 54 |
| Figura 16 – Resultado do questionamento sobre a ocorrência de falhas | 55 |
| Figura 17 – Contratação de serviços especializados..... | 56 |
| Figura 18 – Foco no cliente | 56 |
| Figura 19 – Canais de comunicação utilizados | 57 |
| Figura 20 – Missão, visão e estratégias | 58 |
| Figura 21 – Cultura organizacional..... | 59 |
| Figura 22 – Competências existentes na empresa..... | 60 |
| Figura 23 – Motivação para contribuir com os objetivos..... | 61 |
| Figura 24 - Organização da empresa para atingir seus objetivos..... | 61 |
| Figura 25 - Sistemas de informação adequados | 62 |
| Figura 26 – A organização sabe qual conhecimento precisa..... | 64 |
| Figura 27 – As pessoas da organização sabem qual é o conhecimento mais importante para a empresa | 65 |
| Figura 28 – Incentivo aos colaboradores a buscar conhecimentos | 66 |
| Figura 29 – Análise da afirmação: Na organização os colegas sabem o que os outros sabem | 67 |
| Figura 30 – A estrutura organizacional e as áreas de especialização da empresa... | 68 |
| Figura 31 – Sistemas de informação e a identificação do conhecimento | 69 |
| Figura 32 – Conhecimento mais importante para a empresa | 69 |
| Figura 33 – Localização do conhecimento | 70 |
| Figura 34 – Conhecimentos necessários para atividades atuais e futuras | 71 |

| | |
|--|-----|
| Figura 35 – Consciência do conhecimento pessoal | 72 |
| Figura 36 – Estratégia explícita para aquisição e desenvolvimento do conhecimento da empresa..... | 74 |
| Figura 37 – Estratégia explícita para aquisição e desenvolvimento do conhecimento da empresa..... | 75 |
| Figura 38 – Foco no aprendizado e exploração de novas formas de trabalhar | 76 |
| Figura 39 – Afirmação: Sabemos inovar | 76 |
| Figura 40 – Sistemas para captura de novas ideias e experiências | 77 |
| Figura 41 – Interesse na obtenção de conhecimentos necessários para o desempenho de sua função | 78 |
| Figura 42 – Incentivo ao desenvolvimento e aquisição de novos conhecimentos | 79 |
| Figura 43 – Apoio para a criação de novos conhecimentos | 80 |
| Figura 44 – Desenvolvimento de novos conhecimentos..... | 81 |
| Figura 45 – Existência de estratégia clara para armazenamento do conhecimento . | 83 |
| Figura 46 – Concordância sobre o conhecimento que deve ser mantido na organização | 84 |
| Figura 47 – Investimento de tempo e contribuição para a base de conhecimento corporativa | 84 |
| Figura 48 – Sistemas para armazenamento do conhecimento..... | 85 |
| Figura 49 – Responsabilidade pelo armazenamento do conhecimento..... | 86 |
| Figura 50 – Contribuição com a base de conhecimento corporativa | 87 |
| Figura 51 – Incentivo da Direção para captura de experiências e lições aprendidas | 88 |
| Figura 52 – Sabemos como e onde podemos armazenar nosso conhecimento para que outros possam reutilizá-lo. | 89 |
| Figura 53 – Meu conhecimento pessoal é efetivamente acessível aos outros | 90 |
| Figura 54 – Sucesso da estratégia da empresa e o compartilhamento do conhecimento..... | 92 |
| Figura 55 – Conhecimento compartilhado é igual a poder ou possuir conhecimento é igual a poder | 93 |
| Figura 56 – Compartilhamento de ideias e experiências não diretamente relacionadas ao trabalho | 94 |
| Figura 57 – Otimização do compartilhamento do conhecimento | 95 |
| Figura 58 – Sistemas para dar suporte ao compartilhamento de conhecimento..... | 96 |
| Figura 59 – Compartilhamento de ideias e experiências profissionais | 97 |
| Figura 60 - A Direção motiva o pessoal para compartilhar conhecimento | 98 |
| Figura 61 - Forma de organização da empresa e o compartilhamento do conhecimento..... | 99 |
| Figura 62 - Ao compartilhar meu conhecimento, faço uma contribuição significativa para a organização | 100 |
| Figura 63 - Existência de uma abordagem sistemática para o melhor uso do conhecimento..... | 102 |
| Figura 64 - Concordância entre os diversos níveis da organização sobre como pode ser feito o melhor uso do conhecimento da empresa | 103 |

| | |
|---|-----|
| Figura 65 - Aplicação de novos conhecimentos para melhorar e gerar inovação no trabalho..... | 104 |
| Figura 66 - Saber usar o conhecimento disponível no trabalho..... | 105 |
| Figura 67 - Temos sistemas que facilitam o uso do conhecimento disponível..... | 106 |
| Figura 68 - Flexibilidade na aplicação de conhecimento de outras pessoas..... | 106 |
| Figura 69 - Somos encorajados a utilizar o conhecimento disponível..... | 107 |
| Figura 70 - Vinculação do conhecimento com os processos e atividades do negócio..... | 108 |
| Figura 71 – Uso de ideias de outras pessoas ou ideias próprias..... | 109 |
| Figura 72 – Distribuição das respostas das questões relacionadas à identificação do conhecimento..... | 111 |
| Figura 73 – Distribuição das respostas das questões relacionadas à criação do conhecimento..... | 113 |
| Figura 74 – Distribuição das respostas das questões relacionadas ao armazenamento do conhecimento..... | 114 |
| Figura 75 – Distribuição das respostas das questões relacionadas ao compartilhamento do conhecimento..... | 115 |
| Figura 76 – Distribuição das respostas das questões relacionadas ao uso do conhecimento..... | 116 |
| Figura 77 – Percentual de aderência à GC considerando as respostas concordo totalmente..... | 117 |
| Figura 78 – Distribuição das respostas das questões relacionadas às 5 atividades da GC, considerando aderente ou não aderente..... | 118 |
| Figura 79 – Panorama geral por categoria de respostas..... | 119 |
| Figura 80 – Distribuição das respostas das questões relacionadas às atividades da GC, considerando 2 categorias de respostas..... | 120 |
| Figura 81 – Percentual de aderência considerando-se as respostas concordo totalmente e discordo totalmente..... | 121 |
| Figura 82 - Gráfico comparativo entre os resultados de estudos realizados pelo método proposto no Bukowitz e Williams e Guia Europeu..... | 124 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----|
| Tabela 1 - Resumo do resultado da tabulação das respostas do questionário da seção - QUESTÕES GERAIS (%)..... | 63 |
| Tabela 2 - Resumo do resultado da tabulação das respostas do questionário da seção - IDENTIFICAÇÃO (%)..... | 73 |
| Tabela 3 - Resumo do resultado da tabulação das respostas do questionário da seção - CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO (%)..... | 82 |
| Tabela 4 - Resumo do resultado da tabulação das respostas do questionário da seção - ARMAZENAMENTO DO CONHECIMENTO (%)..... | 91 |
| Tabela 5 - Resumo do resultado da tabulação das respostas do questionário da seção - COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO (%) | 101 |
| Tabela 6 - Resumo do resultado da tabulação das respostas do questionário da seção - USO DO CONHECIMENTO (%)..... | 110 |
| Tabela 7 - Compilação do resultado de diagnósticos baseados no método de Bukowitz e Williams (2002)..... | 122 |
| Tabela 8 – Resultados do diagnóstico realizado em empresas construtoras de pequeno e médio porte de Curitiba..... | 123 |
| Tabela 9 – Tabela com os resultados da comparação entre os estudos realizados conforme o método proposto por Bukowitz e Williams e pelo Guia Europeu..... | 125 |

LISTA DE SIGLAS

B&W – Bukowitz e Williams

CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção

CREA – Conselho Regional de Engenharia e Agronomia

FGV – Fundação Getúlio Vargas

FIRJAN - Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro

GC - Gestão do Conhecimento

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ISO - International Organization for Standardization, ou Organização Internacional para Padronização

PBQP-H – Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat

PIB – Produto Interno Bruto

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SINDUSCON – Sindicato da Indústria da Construção Civil de Curitiba

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 | JUSTIFICATIVA | 15 |
| 1.2 | OBJETIVOS DA PESQUISA | 17 |
| 1.2.1 | Objetivo Geral | 17 |
| 1.2.2 | Objetivos Específicos | 17 |
| 1.3 | DELIMITAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA | 17 |
| 1.4 | ABORDAGEM DE PESQUISA | 18 |
| 1.5 | LIMITAÇÕES DA PESQUISA | 18 |
| 1.6 | ESTRUTURA DO TRABALHO | 19 |
| 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 20 |
| 2.1 | CARACTERÍSTICAS DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS | 20 |
| 2.2 | A CONSTRUÇÃO CIVIL NO CENÁRIO NACIONAL | 22 |
| 2.3 | ASPECTOS TEÓRICOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO | 24 |
| 2.3.1 | A GC nas Pequenas e Médias Empresas | 25 |
| 2.3.2 | O Uso de Ferramentas de Gestão do Conhecimento e a Produtividade | 26 |
| 2.3.2.1 | Capacitação de pessoal | 27 |
| 2.3.2.2 | Certificação de pessoas | 29 |
| 2.3.2.3 | Estratégias de inovação | 29 |
| 2.3.2.4 | Tecnologia | 30 |
| 2.3.3 | Fundamentos da Gestão do Conhecimento | 31 |
| 2.4 | MODELO DE DIAGNÓSTICO DE GC PROPOSTO PELO GUIA EUROPEU | 34 |
| 2.4.1 | Identificação do conhecimento | 34 |
| 2.4.2 | Criação do conhecimento | 35 |
| 2.4.3 | Armazenamento do conhecimento | 35 |
| 2.4.4 | Compartilhamento do conhecimento | 36 |
| 2.4.5 | Uso do conhecimento | 36 |
| 2.5 | MODELO DE DIAGNÓSTICO DE GC PROPOSTO POR BUKOWITZ E WILLIAMS | 37 |
| 3 | ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA | 41 |
| 3.1.1.1 | Pesquisa com as palavras chaves: knowledge management ou KM e small and medium enterprises ou SME – base Scopus | 41 |
| 3.1.1.2 | Pesquisa com as palavras chaves: construction industry and knowledge management or KM and small and medium enterprise or SME – base Scopus | 43 |
| 4 | ESTRATÉGIA DE PESQUISA | 46 |
| 4.1 | DEFINIÇÃO DO MÉTODO (GUIA EUROPEU) | 47 |
| 4.2 | DEFINIÇÃO DO PORTE DA EMPRESA/RELEVÂNCIA | 48 |
| 4.3 | DEFINIÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA E APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO PILOTO | 48 |
| 4.4 | DEFINIÇÃO DA ESCALA DE RESPOSTAS UTILIZADA | 49 |
| 4.5 | SELEÇÃO DA AMOSTRA / DEFINIÇÃO ESTATÍSTICA | 50 |
| 4.6 | APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS | 51 |
| 4.7 | LIMITAÇÕES DA PESQUISA | 52 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 5 | ANÁLISE DE DADOS | 53 |
| 5.1 | CARACTERIZAÇÃO GERAL DAS EMPRESAS | 53 |
| 5.2 | QUESTÕES GERAIS | 57 |
| 5.3 | IDENTIFICAÇÃO DO CONHECIMENTO | 63 |
| 5.4 | CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO | 74 |
| 5.5 | ARMAZENAMENTO DO CONHECIMENTO | 83 |
| 5.6 | COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO | 92 |
| 5.7 | USO DO CONHECIMENTO | 102 |
| 5.8 | AVALIAÇÕES CONSIDERANDO-SE AS 5 ATIVIDADES DO CONHECIMENTO | 111 |
| 5.8.1 | Identificação | 111 |
| 5.8.2 | Criação | 112 |
| 5.8.3 | Armazenamento | 114 |
| 5.8.4 | Compartilhamento | 115 |
| 5.8.5 | Uso do conhecimento | 116 |
| 5.8.6 | Compilação dos resultados | 117 |
| 5.8.7 | Comparação de resultados com os diagnósticos realizados pelo Método de Bukowitz e Williams | 121 |
| 6 | CONCLUSÃO | 126 |
| | REFERÊNCIAS | 130 |

1 INTRODUÇÃO

A indústria da construção civil tem grande importância no cenário nacional, considerando-se os dados do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e de emprego e renda. O setor apresenta grande influência no desenvolvimento econômico do país, responsável por 8,67% da população ocupada do país, com 9.149.114 de pessoas ocupadas, e por 6,2% do PIB do País (IBGE, 2014).

A indústria da construção caracteriza-se pelo desenvolvimento de produtos únicos, com uma significativa complexidade de relacionamentos ao longo da cadeia produtiva, baixa qualificação da mão de obra, alta rotatividade, baixa produtividade e alta informalidade da mão de obra e terceirização de diversas atividades (FGV, 2014).

Alguns diagnósticos da produção indicam que vários problemas (baixa produtividade, incidência de perdas, atividades desajustadas) têm entre as principais causas a falta de adequação das informações e a ausência de controles na gestão empresarial, o que indica que se faz necessário observar cuidadosamente os sistemas organizacionais nas empresas construtoras (VIEIRA e JUNGLES, 2009)

As pequenas e médias empresas (PMES) têm papel fundamental nas economias em desenvolvimento (PORTER, 1986). Porém, sua importância não está somente nas questões de ordem econômica, mas também na redução da pobreza e criação de emprego, por exemplo (DAVOOD e MOUSAKHANI, 2012).

Nas pequenas e médias empresas, o proprietário e poucos funcionários são responsáveis por diferentes atribuições estratégicas, o que pode significar que a falta de uma dessas pessoas pode ocasionar uma grande perda ou até mesmo o fim da empresa (DURST, 2013).

Nunes et al. (2006) enfatizam que a gestão do conhecimento (GC) é negligenciada pelas PMEs, entre outras causas, pela informalidade da gestão. No entanto, este fator também pode ser visto como uma forte motivação para a adoção da GC nas empresas construtoras. Alojarei (2005) argumenta que atividades de GC podem ocorrer nas pequenas empresas, mas poucos gestores de PMEs as chamam de "Gestão do conhecimento".

Ainda não é possível evidenciar como as empresas construtoras de pequeno e médio porte utilizam a Gestão do Conhecimento (GC) dentro das empresas. A maior parte dos estudos e aplicações relacionadas à GC são focados em empresas

de grande porte e de outros segmentos melhor estruturados do que o setor da construção civil.

As PMEs que competem na economia atual estão enfrentando desafios estratégicos e precisam desenvolver conhecimentos para compensar as suas deficiências (MOREIRA, 2009).

Durst e Edvardsson (2012) afirmam que dentre os desafios enfrentados pelas PMEs estão aqueles relacionados à Gestão do Conhecimento, que são diferentes dos desafios de GC das empresas de maior porte.

Os benefícios estão diretamente relacionados aos resultados financeiros, porque reduz o custo ou melhora o tempo de ciclo. Outro impacto é o incentivo à inovação motivado pelo capital intelectual (BUKOWITZ, 2002).

A utilização sistemática do conhecimento das pessoas pode ser uma alternativa para obtenção de vantagem competitiva. Quando o conhecimento é compartilhado, o mesmo se multiplica, ao contrário do que acontece com terra, capital e trabalho (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

A possibilidade de se obter uma vantagem competitiva através da GC é reforçada pela ISO 9001 – Sistemas de Gestão da Qualidade, que, em sua versão de setembro de 2015, incorporou um requisito específico (7.1.6) para tratar do conhecimento organizacional (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015).

Oliveira, Schiehl e Salles (2010) realizaram um estudo para medir o conhecimento organizacional pelo uso e percepção das práticas, onde foi investigada a existência de uma associação entre o nível de gestão do conhecimento organizacional e os programas de qualidade. Foram comparadas práticas utilizadas em diferentes áreas organizacionais de empresas certificadas (ISO 9001:2000) e não certificadas. Os resultados sugerem que as empresas certificadas apresentam um maior índice de adoção das práticas investigadas, bem como uma maior percepção da utilidade destas práticas. Também pode-se constatar que a diferença na adoção e utilidade das práticas está diretamente relacionada ao porte das empresas e ao setor industrial, onde a diferença é maior e mais significativa entre empresas certificadas e não certificadas de pequeno e médio porte, bem como entre empresas do setor de serviços, como o setor de Engenharia e construção civil. Para empresas de grande porte há pouca diferença no nível de

percepção de utilidade das práticas sugeridas neste estudo, entre empresas certificadas e não certificadas.

Segundo Bukowitz e Williams (2002), a GC representa uma política de segurança para evitar a perda de memória organizacional no futuro.

Neste trabalho, pretende-se responder à seguinte pergunta: Qual o nível de aderência da gestão das empresas construtoras de pequeno e médio porte de Curitiba às práticas de gestão do conhecimento?

1.1 JUSTIFICATIVA

A construção civil tem grande importância no cenário nacional quando considerados os dados do Produto Interno Bruto (PIB), impactando no desenvolvimento econômico do país.

Em 2014 foi realizada a 2ª. versão do estudo de Análise da Produtividade do Setor de Construção Civil, pela FGV – Fundação Getúlio Vargas, contratada pela CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção, que atualizou uma pesquisa realizada em 2012. Este estudo analisou o período de 2007 e 2012 e demonstrou que a produtividade na Construção civil vem caindo ao longo do tempo, com um declínio médio de 0,4% ao ano, sendo que o estudo mostra a produtividade diretamente relacionada com a qualificação da mão de obra.

Em outro estudo realizado pela FGV (2014) sobre os desafios da Construção Civil para 2020, a qualificação de pessoal foi o fator considerado mais importante para a competitividade e produtividade na construção civil, sendo as formas de capacitação mais utilizadas, as fornecidas e organizadas pela própria empresa, que representam 87% das iniciativas.

Quanto às estratégias de inovação, a pesquisa realizada pela FGV (2014) identificou como as estratégias mais utilizadas a pesquisa própria, desenvolvida internamente na empresa, com 74%.

Em relação ao uso de tecnologia, os estudos indicam que o segmento tem consciência da importância das tecnologias voltadas à gestão e associadas à industrialização da produção.

Considerando-se a importância da indústria da construção para o país e o cenário acima apresentado, é de extrema importância conhecer as práticas de

gestão do conhecimento que são atualmente utilizadas e como estas práticas podem ser melhoradas de forma a apoiar a melhoria da produtividade.

A motivação pessoal para o estudo está relacionada ao desejo de contribuir para a melhora do segmento da construção civil, incentivando e inserindo novos conceitos e práticas, ou simplesmente, contribuindo para que informações relevantes e importantes cheguem aos gestores, visto que ficou evidente durante a pesquisa bibliográfica a pouca exploração do assunto sobre Gestão do Conhecimento no segmento da construção civil.

Além disso, a aplicabilidade do estudo extrapola o segmento de construção civil, podendo ser aplicado em diversos outros segmentos.

Para a realização desta pesquisa foi decidido pela aplicação do modelo de diagnóstico de GC definido no Guia Europeu de Boas Práticas de GC, visto que durante a análise bibliométrica de publicações por território, apresentada no Capítulo 3, foi constatado que a maior parte das publicações sobre GC em pequenas e médias empresas são oriundas da Europa. Esta decisão foi corroborada pelo estudo de Trindade et.al (2016) que avaliaram algumas propostas para aplicação da gestão do conhecimento em organizações, sendo que constataram que as soluções de GC abordadas para pequenas e médias empresas não são tão numerosas quanto as soluções para as grandes empresas tanto no Brasil como em grande parte dos países. Dessa forma o estudo buscou uma solução de GC que se adequasse as PMES brasileiras. Esse estudo levantou 23 soluções de gestão do conhecimento voltadas para PMEs, sendo a solução escolhida para uma aplicação futura em pequenas e médias empresas localizadas no Estado de Santa Catarina foi a apresentada no Guia Europeu de Boas Práticas em Gestão do Conhecimento em PMES. A justificativa da autora é que esta metodologia apresenta um *framework* com foco específico na “gestão do conhecimento” para PMES.

Com este trabalho espera-se trazer uma contribuição para o setor produtivo, das atuais práticas de GC que são mais usualmente adotadas pelas empresas e quais práticas podem ser melhoradas de forma a contribuir para um melhor desempenho da empresa e geração de vantagem competitiva.

Espera-se também despertar o interesse na área acadêmica pelo assunto, gerando novos estudos, que possam contribuir para o desenvolvimento e disseminação do assunto junto a área acadêmica e setor produtivo.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é avaliar a gestão das empresas construtoras de pequeno e médio porte de Curitiba quanto ao nível de aderência às práticas de Gestão do Conhecimento (GC), por meio da realização de um diagnóstico, conforme modelo proposto no Guia Europeu de Boas Práticas de Gestão do Conhecimento.

1.2.2 Objetivos Específicos

O alcance do objetivo geral proposto, impõe a consecução dos seguintes objetivos específicos:

- a) Realizar um diagnóstico de GC nas empresas construtoras, de forma a obter informações a respeito das práticas atualmente utilizadas nas empresas.
- b) Identificar se há convergência entre a visão da Alta Direção e Colaboradores (Engenheiros/Qualidade) sobre a GC.
- c) Comparar o resultado deste estudo com outros similares realizados por Bukowitz e Williams (2002), que afirmam que o nível de aderência de pequenas e médias empresas é de aproximadamente 55%.

1.3 DELIMITAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

Foi delimitado como campo de pesquisa as empresas construtoras de obras residenciais, comerciais e industriais, que estejam classificadas como pequenas ou médias empresas, de acordo com critérios estabelecidos pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e que atuam em Curitiba - PR.

Foi estabelecida como base de dados as empresas constantes do Cadastro das Indústrias do Estado do Paraná do ano de 2017, onde estão relatadas 102 empresas de pequeno e médio porte, considerando-se que a delimitação se dá pelo número de funcionários que deve estar entre 20 e 499. Para garantir a confiabilidade de 90% com margem de erro de 10%, foi definida como amostra de investigação 32 empresas construtoras.

1.4 ABORDAGEM DE PESQUISA

Esta pesquisa foi classificada como: quantitativa, aplicada, descritiva, e quanto ao procedimento de pesquisa, como *survey*.

As etapas da pesquisa foram compostas de pesquisa bibliográfica, análise bibliométrica, elaboração do questionário de pesquisa, aplicação de questionário piloto, revisão do instrumento de pesquisa, definição da amostra, aplicação do questionário e análise de dados.

1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este estudo apresentou algumas limitações quanto à sua população, amostra e aplicação da pesquisa.

A população definida neste estudo foi baseada somente nos dados do Cadastro das Indústrias do Estado do Paraná do ano de 2017, sendo que não foram consideradas outras fontes em função da dificuldade de obtenção desses dados. Também há o fator limitante em relação à crise econômica que o país vem sofrendo, o que gerou o fechamento de muitas empresas de construção civil neste período.

Outro fator é o tamanho da amostra que foi bastante limitado, pois, apesar do tempo de coleta de respostas ter sido grande, as empresas não retornaram, apesar das diversas tentativas, o que gerou uma margem de erro significativa.

Também não é possível afirmar que houve o correto entendimento das questões por parte dos entrevistados, apesar de ser uma amostra selecionada, considerando-se o nível de gestão da empresa.

A aplicação do questionário foi majoritariamente em empresas certificadas ISO 9001 e/ou SiAC (PBQP-H), o que pode ter influenciado no resultado favorável, visto que uma das consequências de uma certificação é o fato de a empresa possuir uma quantidade maior de informação documentada.

E para finalizar, por esta pesquisa ser uma adaptação do modelo do Guia Europeu e não utilizar exatamente os mesmos critérios de respostas do Modelo de Bukowitz e Williams, as avaliações foram realizadas a partir de premissas estabelecidas neste trabalho, para comparação dos resultados, o que pode não ser um resultado fiel quando aplicado o método prescrito pelas autoras citadas.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado conforme descrito abaixo:

- a) No Capítulo 1 é realizada a introdução ao assunto, com uma breve contextualização, definição dos objetivos da pesquisa, justificativa, delimitação do campo de pesquisa, estratégia de pesquisa utilizada e limitações da pesquisa.
- b) O Capítulo 2 traz a fundamentação teórica sobre o assunto, dividida em 3 grandes áreas: construção civil, pequenas e médias empresas e aspectos teóricos da gestão do conhecimento. Traz também o modelo de diagnóstico proposto por Bukowitz e Williams e pelo Guia Europeu de GC.
- c) O Capítulo 3 demonstra o resultado da Análise Bibliométrica realizada.
- d) No Capítulo 4 está descrita a estratégia de pesquisa utilizada.
- e) O Capítulo 5 mostra os resultados obtidos na pesquisa e a análise de dados realizada, por atividade do conhecimento, por questão e por comparação com outros estudos.
- f) No Capítulo 6 são apresentadas as conclusões, considerações e recomendações para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentada a fundamentação teórica deste trabalho. Serão abordados os seguintes assuntos: pequenas e médias empresas, indústria da construção civil, aspectos teóricos relacionados à gestão do conhecimento e métodos propostos para realização de diagnóstico de GC.

2.1 CARACTERÍSTICAS DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Leone (1999) já citava que as especificidades organizacionais das pequenas e médias empresas quanto à sua forma de gestão e de organização estão relacionadas à tendência de possuírem uma estrutura simples e menos formalizadas e à centralização da gestão na pessoa do proprietário. Quanto ao processo de tomada de decisão, ela normalmente é baseada na experiência, no julgamento ou na intuição do proprietário e marcada não somente pela sua racionalidade econômica, mas também por sua racionalidade política e familiar. O proprietário não dispõe de tempo e nem da habilidade necessária para adotar uma atitude mais analítica e estratégica, sendo muito mais um estrategista que corre riscos do que um gestor que procura minimizar os riscos. Neste tipo de empresa pode-se dizer que ocorre a personalização da pessoa na gestão da figura do seu dirigente.

Neste posicionamento de Leone (1999), percebe-se uma clara influência das atitudes do dirigente da empresa, na forma de organização e atuação das PMEs, mesmo porque os proprietários das PMEs costumam desempenhar múltiplas tarefas dentro e fora da empresa. A partir dessas características organizacionais, pode-se considerar que as pequenas e médias empresas adotam, de maneira quase inconsciente, a maioria dos princípios de gestão.

As principais especificidades organizacionais relatadas por Leone (1999) são: pobreza de recursos, gestão centralizada, situação extraorganizacional incontrolável, fraca maturidade organizacional, fraqueza das partes no mercado, estrutura simples e leve, ausência da atividade de planejamento formal, fraca especialização, estratégia intuitiva e pouco formalizada e sistema de informações simples.

Quanto às especificidades relacionadas à tomada de decisão, pode-se citar: tomada de decisão intuitiva, horizonte temporal de curto prazo, inexistência de

dados quantitativos, alto grau de autonomia para decisão, racionalidade econômica, política e familiar (LEONE, 1999).

E para finalizar, as especificidades individuais: onipotência do proprietário-dirigente, identidade entre pessoa física e pessoa jurídica, dependência ante certos empregados, influência pessoal do proprietário-dirigente, associação entre patrimônio social e patrimônio pessoal, propriedade dos capitais, propensão a riscos calculados (LEONE, 1999).

Freitas e Krai (2010) corroboram com as afirmações de Leone (1999), quando afirmam que empresas que têm gestão familiar possui a tomada de decisão centralizada, a cargo de uma pessoa, em geral o dono, possuindo conhecimentos reduzidos das oportunidades e ameaças do ambiente externo ou ignorando esses fatores. O dono da empresa confia mais nos canais informais de informação, como conversas com os clientes e fornecedores ou reuniões com outros empresários, do que nas fontes formais de informação, como, por exemplo, dados econômico-financeiros, estatísticas sobre produção, pesquisas de mercado, publicações técnico-científicas. O empreendedor familiar assume várias atribuições e responsabilidades em diversas áreas, como na produção, em vendas, em compras e outras (pela falta de recursos humanos e financeiros), sobrecarregando o seu tempo, o que torna difícil o processo de tomada de decisão gerencial com maior acuidade e segurança.

Segundo Leone (1999), as características particulares das PMEs, levam à necessidade de uma gestão específica.

Freitas e Krai (2010) afirmam que, para a adaptação às novas realidades, faz-se necessária uma adequação no processo de gestão dessas organizações, buscando a profissionalização da gestão familiar, passando pela avaliação da situação atual e pelo levantamento das necessidades de alteração. A empresa não deve apenas investir nos familiares atuantes na empresa, mas também nos colaboradores que fazem parte dela. É necessário capacitar o novo líder sucessor, dando-lhe suporte, para agregar valor à sua formação profissional e acadêmica e também para a gestão dos negócios da empresa familiar.

2.2 A CONSTRUÇÃO CIVIL NO CENÁRIO NACIONAL

Conforme análise dos dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), pode-se afirmar que a indústria da Construção Civil é muito relevante no cenário nacional.

A participação da indústria da Construção Civil na população ocupada, em média, de 2000 a 2014 foi de 7,35%. A média do período de 2010 a 2014 foi de 8,38%, conforme dados do IBGE (IBGE, 2014).

O PIB, no ano de 2015, foi de 5,7%, sendo que a média de 2000 a 2015 foi de 5,6%. Os 5,7% representam 25,5% do total do PIB da indústria nacional, que foi de 22,3% em 2015 (IBGE, 2015).

A partir de 2011 até o presente momento, houve uma desaceleração expressiva do crescimento do setor da construção civil. Em função dessa situação, torna-se primordial a obtenção de ganhos de produtividade, bem como planejamento e gestão efetiva de processos, emprego de novas tecnologias e qualificação dos trabalhadores (CBIC, 2014).

Comparando-se o estudo realizado em 2014 com outro realizado em 2012, pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), a pedido da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC), o mesmo demonstrou que a produtividade no setor vem diminuindo (CBIC, 2014).

Conforme informações do estudo realizado pela CBIC (2014), foram obtidos dados através da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), do Ministério do Trabalho e Emprego, onde foi detectado um aumento da escolaridade da mão de obra com registro em carteira, com ensino médio incompleto, que passou de 35% em 2007, para 50% em 2012. A categoria que mais se elevou foi a do ensino médio completo, que passou de 21% para 33%. Com a melhoria do grau de instrução formal, imagina-se que haveria uma tendência de elevação da produtividade, porém os indicadores de produtividade demonstraram que isso não ocorreu, e que, embora o nível de escolaridade seja relevante, há outras variáveis interferindo na produtividade.

Quanto à informalidade, estudo publicado pela CBIC (2017) comprova o impacto da informalidade na construção civil. Dos trabalhadores informais entrevistados, 67,7% teve menos de três anos de experiência formal de trabalho e apenas 7% dos entrevistados na pesquisa concluíram o ensino médio. O estudo

demonstra que em meio aos trabalhadores informais há um baixo nível de escolaridade, já que 57,6% dos amostrados não concluíram o ensino colegial e não são egressos de cursos técnicos ou de capacitação.

Sem acesso à educação e aos cursos de formação, os trabalhadores da construção iniciam na profissão orientados por outros profissionais mais experientes. Constatou-se que 90% dos amostrados não tiveram acesso a um aprendizado estruturado e formal, 49% aprenderam o seu ofício por meio da experiência e orientação de profissionais que já trabalhavam na área, 40% através de familiares que já atuavam na construção civil, e 1,1% dos trabalhadores afirmam ter aprendido sozinhos. A maioria desses trabalhadores (70,6%) nunca fizeram curso ou treinamento em sua área de atuação. Dentre os que participaram de treinamento, 84,4% responderam que fizeram o curso por conta própria (CBIC, 2014).

Conforme o estudo realizado, é possível afirmar que a falta de qualificação afeta diretamente os ganhos de produtividade, que poderiam resultar em aumento do rendimento real do trabalhador.

Um estudo sobre Rotatividade e Flexibilidade no Mercado de Trabalho, produzido pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos do Ministério do Trabalho e Emprego (2016), apontou que as taxas de rotatividade em 2014, calculadas segundo a escolaridade do trabalhador, indicam que elas tendem a ser maior quanto menor for a escolaridade, chegando a 50,6%. Nos dados de 2014, a Construção Civil ficou em primeiro lugar no ranking, apresentando uma taxa global de rotatividade de 116,2% e chegando a 91,9% depois de descontados os quatro motivos de desligamentos: transferência, desligamento a pedido do trabalhador, aposentadoria e falecimento.

O estudo da FGV (2014) realizou uma avaliação quanto a diversos fatores relacionados à construção civil. Com relação à terceirização dos serviços, os resultados obtidos indicam que a maior parte das empresas, mais da metade (51%), apresenta alto grau de terceirização, sendo que apenas 15% apresenta baixo grau de terceirização.

Em 22/03/17 foi sancionado o Projeto de Lei (PL) n. 4.302/1998, chamado de Lei da Terceirização, que após a sanção presidencial, em 31 de março deste ano, transformou-se na Lei Ordinária 13429/2017, passou a permitir a terceirização para qualquer atividade, inclusive para atividade-fim da empresa (BRASIL, 2017). Com a

aprovação desta lei, pode-se prever que haverá um aumento da terceirização que já era elevada.

Conforme o Boletim de Tendências do SEBRAE, do período de setembro-outubro/2017, deve-se considerar que, como a indústria da construção possui ciclos de produção sazonais e está sujeita ao cenário econômico, a rotatividade da mão de obra pode dificultar a assimilação de boas práticas. Com a ampliação da terceirização, é importante manter treinamento contínuo da equipe para obter maior eficiência e respeito às normas do setor (SEBRAE, 2017).

Quanto ao estágio de desenvolvimento tecnológico do Brasil, os estudos da FGV (2014) indicam a percepção predominante de que o segmento Construção de Edifícios no Brasil encontra-se em estágio intermediário de desenvolvimento tecnológico, com viés de baixo desenvolvimento. Cerca de 80% dos entrevistados percebem estágio atrasado ou intermediário para o segmento.

2.3 ASPECTOS TEÓRICOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Conforme citado por Alvarenga Neto (2008), baseando-se em Castells (2000), a primeira Revolução foi britânica e a primeira revolução da tecnologia da informação foi norte-americana. Ainda, de acordo com Alvarenga Neto (2008) apud Stewart (1998), o ano 1 da Era da Informação foi 1991. Essa conclusão foi tomada, baseada na análise de dados da Agência de Análise Econômica do Departamento de Comércio Norte-Americano, no período de 1965 e 1991, que demonstrou que a partir de 1991 as empresas passaram a gastar mais com equipamentos que coletam, processam, analisam e disseminam informações em relação ao gasto com equipamentos típicos da Era Industrial.

É possível perceber um grande número de estudiosos que reconhecem que a informação e o conhecimento são os elementos centrais, cruciais e fundamentais da nova ordem mundial (ALVARENGA NETO, 2008).

Tapscott apud Alvarenga Neto (1997) descreveu 12 tendências da nova economia e suas principais características, sendo que apontou como a primeira megatendência o conhecimento, que é a chave para a realização de mudanças significativas, relevantes, duradouras e diferenciadas para a competitividade das organizações e nações.

2.3.1 A GC nas Pequenas e Médias Empresas

Segundo Ricca apud Terra (2003), o aprendizado indireto é decisivo para as pequenas empresas e se dá por meio de diversos canais de informação, interna e externa, gerando um conhecimento tácito desenvolvido na empresa, através da acumulação de *know-how*, resultante do aprendizado prático adquirido no dia a dia. Esse conhecimento é incorporado nas rotinas e *expertise* da empresa e a sua disseminação se dá pelo contato entre os profissionais.

Conforme citado por Terra (2003), os conceitos e práticas de GC podem ser aplicados, com bons resultados, à pequena e média empresa nacional. Para isso, faz-se necessária a adequação da linguagem e ferramentas e que práticas sejam adaptadas à realidade das PMEs, considerando as possibilidades, desafios e as condições financeiras das empresas.

Há um equívoco no entendimento de que a GC exige grandes investimentos em informática, pessoal dedicado e recursos para pagamento de consultores. Outro erro, é pensar que a GC só é aplicável às áreas de chão de fábrica, desenvolvimento de novos produtos ou áreas em contato com clientes. Apesar de ser necessária uma atenção especial, focada e sistemática, os conceitos e ferramentas de GC podem ser bastante úteis para as PMEs, podendo ter elevada importância na competitividade das empresas (TERRA, 2003).

Segundo o Guia Europeu (2004), uma abordagem de GC é especialmente importante para as PMEs devido ao fato de que o conhecimento neste tipo de empresa tende a ser tácito, informal e não registrado. O *know-how* nas PMEs pode não ser valorizado adequadamente, sendo difícil falar sobre falta de conhecimento. Ações de curto prazo para preencher lacunas de conhecimento podem funcionar o suficiente para que as mudanças mais significativas pareçam desnecessárias. O *know-how* em uma PME pode ser facilmente perdido ou fragmentado quando o proprietário vende o negócio ou se aposenta.

Segundo Bukowitz e Williams (2002), as empresas precisam buscar uma forma para atrair e cultivar o conhecimento, que criará valor de longo prazo para a organização, sendo este conhecimento proveniente de funcionários ou clientes. Para que as organizações atinjam os objetivos da GC, não basta que elas foquem na transferência interna de conhecimentos, mas que abranjam clientes e concorrentes.

Assim, as possibilidades de inovações são ampliadas e gera-se a verdadeira espiral do conhecimento pregada por Nonaka e Takeushi (1997).

A premissa para que qualquer programa de GC tenha sucesso é que haja relação de confiança entre as empresas e os trabalhadores, sendo a empresa transparente e honesta. O colaborador precisa entender que o compartilhamento do conhecimento aumenta o seu valor para a empresa e não que o seu emprego está garantido pelo conhecimento que tem. O conhecimento disseminado, ou seja, o conhecimento coletivo, é o maior ativo das empresas. Gestão do Conhecimento é ter as pessoas certas, com as competências certas, no lugar certo (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

O conhecimento tenderá a desempenhar um papel mais significativo sempre que a mudança, a inovação e o crescimento estiverem prosseguindo em um campo competitivo e complexo (GUIA EUROPEU, 2004).

Os benefícios estão diretamente relacionados aos resultados financeiros, porque reduz o custo ou melhora o tempo de ciclo. Outro impacto é o incentivo à inovação, motivado pelo capital intelectual (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

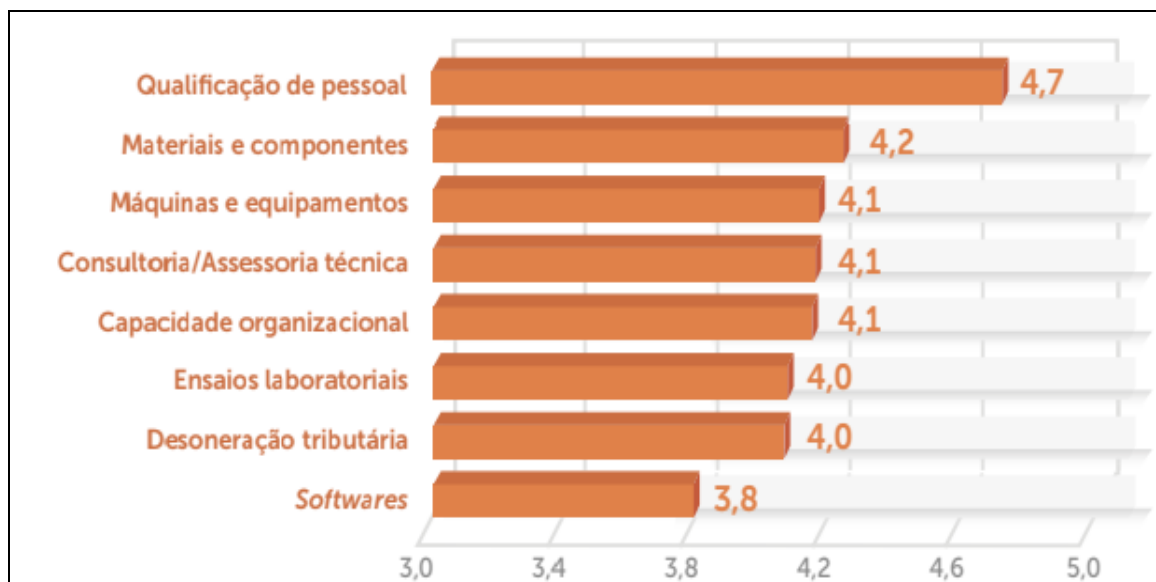
2.3.2 O Uso de Ferramentas de Gestão do Conhecimento e a Produtividade

Num esforço conjunto do Sistema FIRJAN - Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, da FGV - Fundação Getúlio Vargas e de importantes lideranças empresariais e acadêmicas do setor, com o intuito de direcionar os esforços em prol do aumento de produtividade e competitividade da indústria da Construção Civil, foi realizado um estudo materializado no documento Construção Civil: desafios 2020, que apontou os fatores considerados críticos para a competitividade e produtividade na construção civil (FGV, 2014).

Neste estudo pode-se observar que todos os fatores pesquisados foram considerados relevantes, uma vez que o menor resultado obtido (para *softwares*), em uma escala de 1 a 5, foi 3,8. Vale ressaltar que este último teve sua relevância corroborada por painel de especialistas setoriais realizados pelo Sistema FIRJAN, em fevereiro de 2013, em que foi considerado importante o uso de *software* para gestão e projeto (BIM), bem como para simulação de eficiência energética, de desempenho térmico e de desempenho acústico. A qualificação de pessoal foi o

fator considerado mais importante. Os demais fatores apareceram com relevância similar, conforme Figura 1. Foram permitidas respostas múltiplas (FGV, 2014).

Figura 1 – Importância dos fatores para a competitividade e produtividade do setor da Construção de Edifícios no Brasil

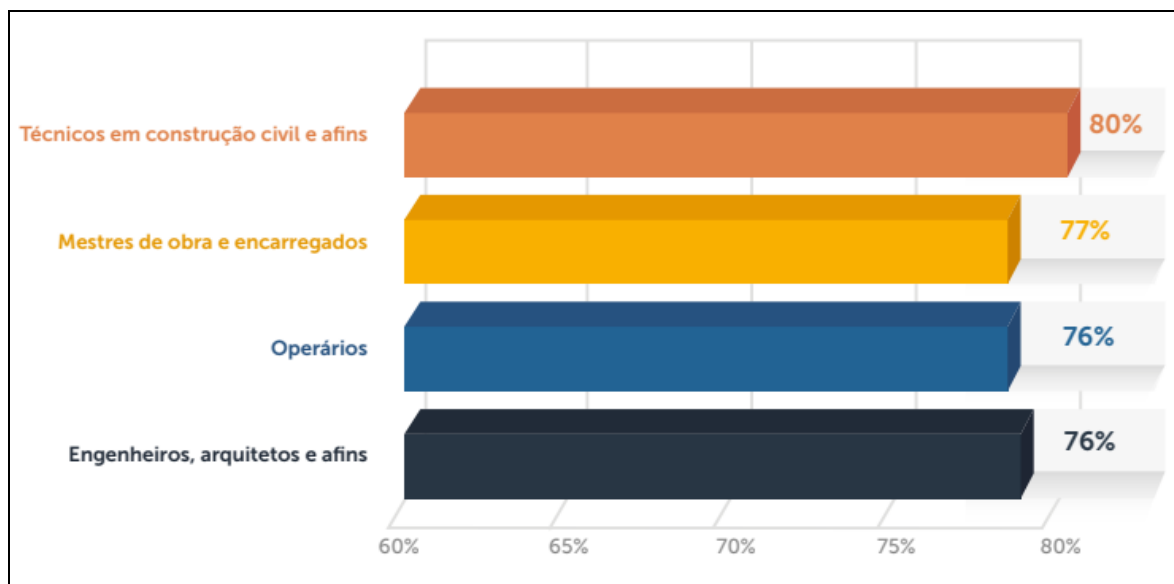


Fonte: FVG (2014).

2.3.2.1 Capacitação de pessoal

Segundo os estudos da FGV (2014), as empresas de Construção de Edifícios e os fornecedores e especialistas voltados para esse segmento atribuíram graus de 1 (desnecessário) a 5 (muito necessário), para expressar sua percepção quanto à necessidade de capacitação de pessoal, considerando as categorias de engenheiros/arquitetos/afins, técnicos em Construção Civil e afins, mestres de obra, encarregados e operários. Foram permitidas respostas múltiplas. A análise aponta a importância da capacitação da mão de obra para o segmento da Construção de Edifícios no Brasil na visão de empresas, fornecedores e especialistas. Neste sentido, destaca-se a ligeira ênfase dada à capacitação de técnicos em Construção Civil e afins, cuja necessidade foi indicada como forte por 80% dos respondentes, em relação a 77% para mestres de obras e encarregados, e 76% para engenheiros, arquitetos e afins e operários, conforme apresentado na Figura 2.

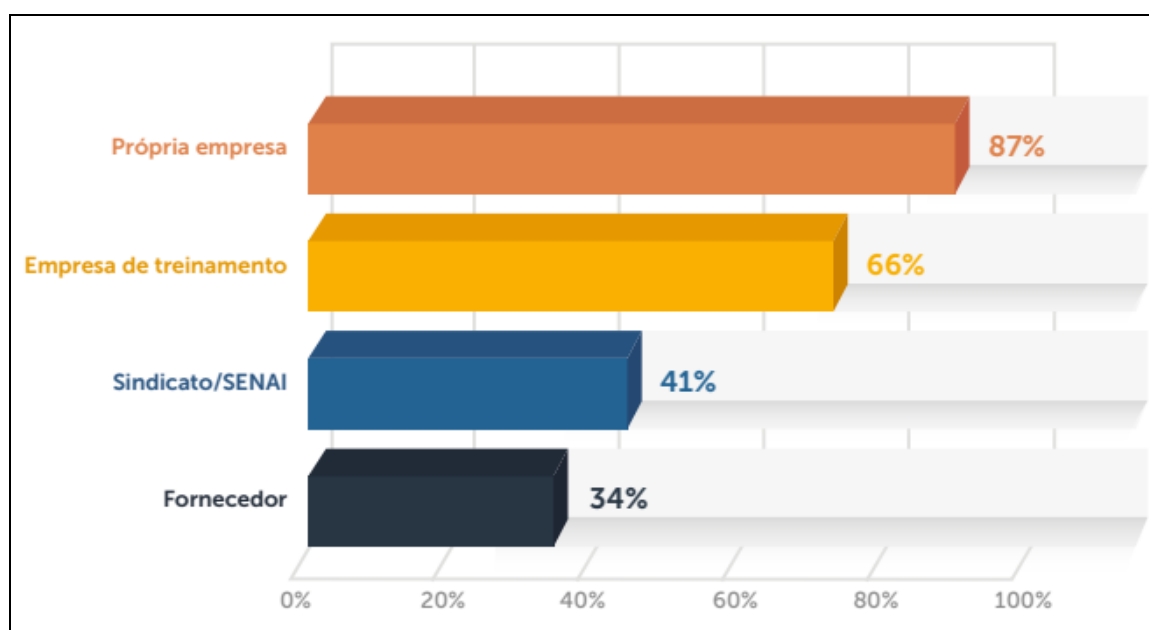
Figura 2 – Necessidade de capacitação (respondentes que atribuíram graus 4 e 5)



Fonte: FVG (2014).

Quanto às formas de capacitação mais utilizadas, independentemente do porte das empresas, os resultados indicam que as fornecidas e organizadas pela própria empresa representam 87% e as contratadas de empresas de treinamento, 66%, conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3 – Tipos de capacitação utilizada pela empresa – Total de empresas

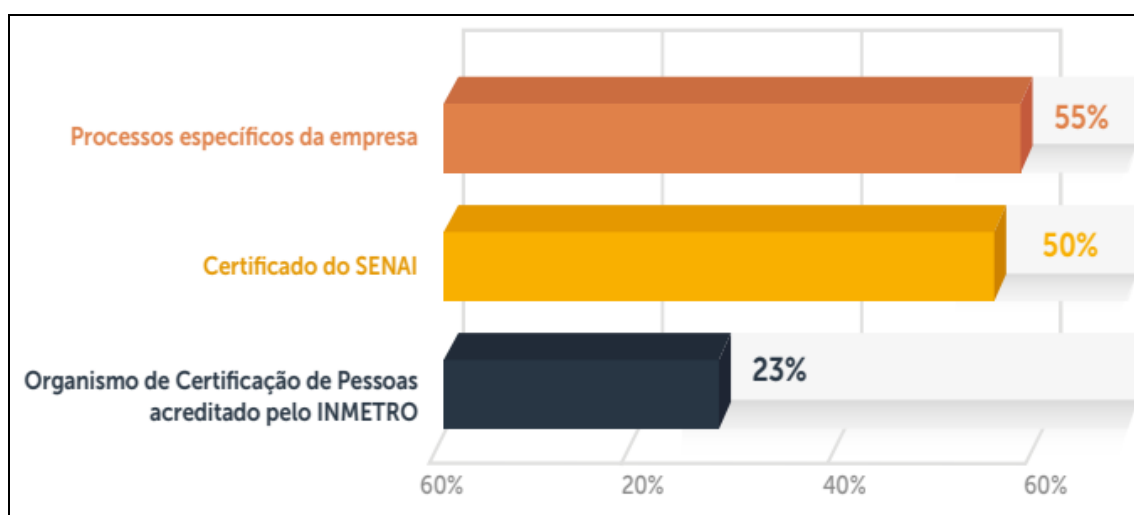


Fonte: FVG (2014).

2.3.2.2 Certificação de pessoas

A FGV (2014) também pesquisou o interesse do segmento na certificação de pessoas. Para o total dos respondentes, a certificação dos funcionários ou prestadores de serviço considerando os processos específicos da empresa foi considerada a modalidade de maior interesse, com 55% das respostas. Na Figura 4 são apresentados os resultados.

Figura 4 – Interesse do segmento Construção de Edifícios na certificação de pessoas (respondentes que atribuíram grau 4 ou 5)



Fonte: FVG (2014).

2.3.2.3 Estratégias de inovação

Quanto às estratégias de inovação, a pesquisa realizada pela FGV (2014), identificou como as estratégias mais utilizadas a pesquisa própria, com 74% e o monitoramento da concorrência, também com 74%. Foram identificadas como as menos utilizadas os contatos e contratos com universidade e afins, com 23%, e a busca de tecnologia no exterior, com 18%, conforme apresentado na Figura 5.

Figura 5 – Estratégia de inovação da empresa – Total de empresas

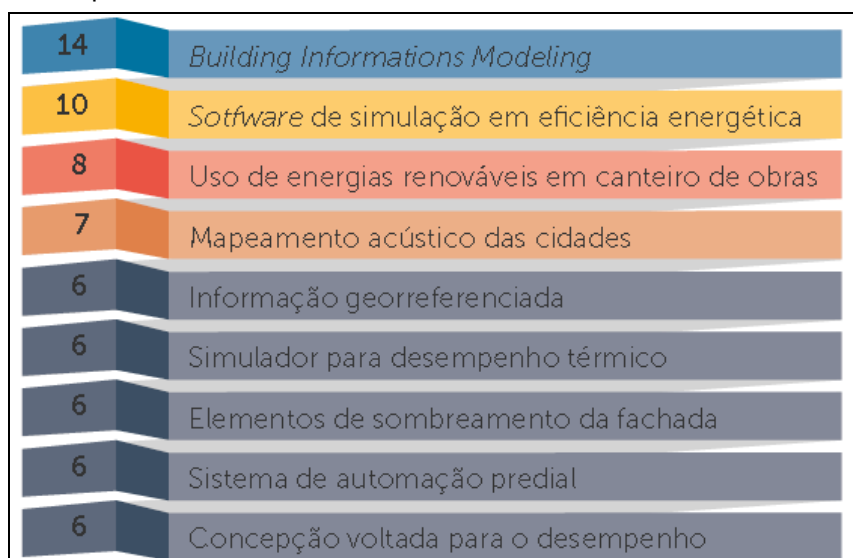


Fonte: FVG (2014).

2.3.2.4 Tecnologia

De forma a permitir uma discussão mais aprofundada dos gargalos de produtividade e competitividade das empresas do segmento Construção de Edifícios, a FGV (2014) buscou analisar essa questão sob a ótica de tecnologias específicas. A relação total de tecnologias identificadas ao final do estudo abrange 261 tecnologias, que podem ser observadas no estudo completo, disponível no site do Sistema FIRJAN. Na Figura 6 são apresentadas as tecnologias que foram indicadas como prioritárias, consideradas como um diferencial competitivo daqui a 10 anos, por, pelo menos, seis especialistas.

Figura 6 – Relação de tecnologias que receberam a indicação de, pelo menos, seis especialistas



Fonte: FVG (2014).

Os estudos indicam que a análise das tecnologias evidencia que o segmento tem consciência da importância das tecnologias voltadas à gestão e associadas à industrialização da produção. De fato, na avaliação da percepção do segmento em relação às tecnologias relacionadas à gestão ou a equipamentos/processos produtivos, distinguindo-se, no âmbito desta última categoria, aquelas mais associadas ao tema da industrialização da produção; as tecnologias relacionadas à gestão foram consideradas as mais importantes pelas empresas, especialistas e fornecedores (FGV, 2014).

Também é indicada no programa de entrevistas a percepção de deficiências na capacitação de pessoal em todos os níveis: engenheiros, arquitetos e afins, técnicos em Construção Civil e afins, mestres de obra e encarregados e operários. Além disso, verificou-se uma razoável receptividade à certificação de pessoas como parte da estratégia de aprimoramento da mão de obra (FGV, 2014).

Associando-se os fatores de qualificação de pessoal, consultoria e assessoria técnica, capacidade organizacional e *softwares*, pode-se afirmar que a gestão do conhecimento apoia a competitividade e a produtividade da construção civil.

2.3.3 Fundamentos da Gestão do Conhecimento

Para Polanyi (1966), o conhecimento é algo pessoal, em que cada indivíduo sabe muito mais sobre qualquer tema do que é capaz de codificar ou explicitar em palavras.

Por criação do conhecimento organizacional, Nonaka e Takeuchi (1997) compreendem “a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundir-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”. Segundo os autores, o conhecimento sempre começa no indivíduo, pois a organização não é capaz de criar conhecimento por si mesma, sem os indivíduos. Para os autores, conhecimento tácito é o conhecimento que está na mente das pessoas, que é adquirido por experiência. Já o conhecimento explícito é aquele que está em procedimentos, manuais, e que é transmitido através de linguagem formal. Para os autores, a criação do conhecimento se dá por meio da conversão do conhecimento tácito em explícito, sendo este contínuo e dinâmico, conforme demonstrado por eles na espiral do conhecimento. A partir da criação do

conhecimento se inicia pela socialização e passa pelos quatro modos de conversão da espiral do conhecimento. A espiral do conhecimento é composta por 4 processos, sendo eles: socialização, externalização, internalização e combinação. A socialização converte conhecimento tácito em tácito a partir do compartilhamento de experiências diretas; a externalização converte conhecimento tácito em explícito através de diálogos e reflexões; a combinação converte conhecimento explícito em explícito utilizando-se de reuniões, conversas, banco de dados; e a internalização converte conhecimento explícito em tácito a partir da incorporação de experiências adquiridas na prática.

Segundo Davenport e Prusak (1998), a forma de uma empresa gerar novos conhecimentos pode ser por aquisição ou desenvolvimento. Para os autores, a gestão do conhecimento é o conjunto de quatro grandes etapas: a geração de conhecimento de forma consciente e intencional por aquisição, a codificação e coordenação de conhecimento, a transferência de conhecimento e a utilização, de modo que o conhecimento transferido gere mudança. Para os mesmos, a criação do conhecimento individual é invisível, e para convencer as pessoas a criar, revelar, compartilhar e usar o conhecimento na empresa, esta deverá prover um adequado clima organizacional.

Para Bukowitz e Williams (2002), a organização gera riqueza por meio da gestão do conhecimento, quando uma organização utiliza o conhecimento para criar valor para o cliente. A GC tem por objetivo criar valor para o cliente e sustentar a vantagem competitiva.

O Guia Europeu (2004) define conhecimento como sendo a combinação de dados e informações, ao qual é adicionada opinião de especialistas, habilidades e experiência, resultando em um bem valioso que pode ser usado para auxiliar na tomada de decisões, podendo ser explícito e/ou tácito, individual e/ou coletivo.

O Guia Europeu (2004) ainda define GC como sendo o gerenciamento de atividades e processos para impulsionar o conhecimento, com o objetivo de aumentar a competitividade por meio de uma melhor utilização e criação de recursos de conhecimentos individuais e coletivos.

Wiig (1993) defende o que chamou de “Ciclo da Evolução do Conhecimento Organizacional” que é uma estrutura de atividades da GC dividida em 5 estágios: criação do conhecimento, aquisição do conhecimento, refinamento do

conhecimento, disponibilização e distribuição do conhecimento, e aplicação do conhecimento.

O Guia Europeu (2004) divide a estrutura da GC em 3 níveis que considera mais importantes para GC, sendo eles: processo de negócio (foco comercial), atividades de GC e capacidades de conhecimento pessoal.

O processo de negócio tem foco comercial e deve estar no centro de qualquer iniciativa GC e representa os processos de agregação de valor de uma organização, que pode tipicamente incluir o desenvolvimento de estratégias, inovação de produtos, serviços e desenvolvimento, fabricação e prestação de serviços, vendas e apoio e suporte ao cliente. Esses processos representam o contexto organizacional em quais conhecimentos críticos, como conhecimento sobre produtos e serviços, clientes ou tecnologia são criados e aplicados. Além disso, esses processos estão se tornando mais e mais interorganizacionais, à medida que as organizações operam em redes comerciais com fornecedores, parceiros e clientes (GUIA EUROPEU, 2004).

As 5 principais atividades do conhecimento mais amplamente utilizadas por organizações na Europa são: identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e uso do conhecimento. Estes representam o segundo nível da estrutura, formando um processo integrado. Essas atividades normalmente são realizadas em suporte dos processos de negócios mais amplos. A sua integração e desempenho dentro de uma organização devem ser suportados por métodos e ferramentas de GC adequados (GUIA EUROPEU, 2004).

Os facilitadores das atividades do conhecimento representam o terceiro nível e compreendem as duas principais categorias, chamadas capacidades de conhecimento pessoal e organizacional, que se complementam. O conhecimento pessoal inclui recursos, tais como: ambição, habilidades, comportamento, experiência, ferramentas e gerenciamento de tempo que tenham para ser desenvolvido no nível pessoal e em grupo, para gerar melhorias do manejo do conhecimento. As capacidades de conhecimento organizacional são aquelas que os líderes devem estabelecer, a fim de facilitar o manejo efetivo do conhecimento dentro dos processos de agregação de valor, tanto por partes interessadas internas (como gerentes e funcionários) e parceiros externos (como fornecedores e clientes). Essas capacidades incluem a missão, visão e estratégia, design de processos e estruturas organizacionais, medição, compreensão da cultura, uso da tecnologia e

infraestrutura, bem como o desenvolvimento do conhecimento coletivo de uma organização (GUIA EUROPEU, 2004).

2.4 MODELO DE DIAGNÓSTICO DE GC PROPOSTO PELO GUIA EUROPEU

O Guia Europeu fornece um exemplo simples e prático para medir como a organização se posiciona em relação aos processos básicos de gestão do conhecimento. Primeiramente são realizadas 7 perguntas gerais relacionadas à organização como um todo e, em seguida, as seções relacionadas às atividades do conhecimento.

O critério utilizado é uma classificação para cada resposta de 1 a 5 (1 = discordo totalmente, 5 = concordo totalmente). O Guia coloca como importante identificar a classificação fortemente negativa e positiva.

O apêndice B traz o questionário adaptado, baseado no apresentado no Guia.

Neste subcapítulo estão descritas as cinco principais atividades de conhecimento propostas pelo Guia Europeu (2004) e que foram utilizadas para a realização do diagnóstico.

2.4.1 Identificação do conhecimento

Este é um passo crucial e estratégico. Pessoas e organizações são encorajadas a pensar sobre o que elas querem alcançar e o conhecimento necessário para que isso aconteça. Elas deveriam incluir uma análise do conhecimento existente já disponível e do conhecimento faltante ("análise de lacunas"). Isto se aplica ao nível organizacional para identificação de necessidades de conhecimento estratégico e nível pessoal para a busca diária dos conhecimentos e informações necessários (GUIA EUROPEU, 2004).

Para o Guia Europeu (2004), a identificação do conhecimento existente é essencial para apoiar a tomada de decisões. Para incentivar a reutilização do conhecimento existente, este passo de identificação deve ser frequentemente realizado antes da criação de novos conhecimentos. Métodos e ferramentas de apoio para a identificação do conhecimento são: estratégias de busca sistemática, *brainstorming*, técnicas de mapeamento e *feedback* (do cliente).

2.4.2 Criação do conhecimento

Existem várias maneiras para a criação de conhecimentos. No pessoal e na equipe, é muitas vezes como resultado da interação social, ou seja, por intermédio de treinamento, atividades práticas, solução de problemas em conjunto ou *brainstorming*. No nível departamental ou organizacional, os processos de inovação são tipicamente a criação de novos conhecimentos para produtos e serviços, enquanto as atividades de melhoria se concentram em processos e procedimentos internos (GUIA EUROPEU, 2004).

Para o Guia Europeu, a criação pode ocorrer dentro da pesquisa e desenvolvimento, pelo estabelecimento de grupos de especialistas, as chamadas Comunidades de Prática, pelo recrutamento de especialistas e pela compra de outra empresa. Sempre as pessoas precisam trazer o seu conhecimento explícito e tácito, a fim de criar conhecimentos novos. Contudo, novas soluções e ótimas ideias muitas vezes não são registradas para reutilização ou aprendizado, sendo crítico determinar a melhor maneira de armazenar esse conhecimento.

2.4.3 Armazenamento do conhecimento

Segundo o Guia Europeu, para construir ativos de conhecimento, o conhecimento precisa ser incorporado dentro de uma organização. Muito conhecimento é "armazenado" nos cérebros das pessoas e muitas vezes permanecerão lá, o chamado "conhecimento tácito". Além disso, o conhecimento pode ser "armazenado" em rotinas de equipe ou organizacionais, sem sequer ter sido explicitamente descrito. Enquanto essas pessoas e equipes continuarem acessíveis, pode-se dizer que seu conhecimento é "memorizado" pela organização e disponível para reuso. Outra maneira de garantir o conhecimento é institucionalizá-lo com o chamado "capital estrutural", dentro dos processos e cultura da organização.

Armazenar o conhecimento explícito depende de algumas atividades de apoio, como selecionar, organizar ou categorizar, bem como atualizar e eliminar conteúdo antigo. No entanto, para aproveitar o potencial desse conhecimento, o compartilhamento, deve ser realizado. Ferramentas técnicas para armazenamento de conhecimento incluem: bancos de dados de documentos, sistemas de perguntas e respostas, registros de lições aprendidas, entre outros (GUIA EUROPEU, 2004).

2.4.4 Compartilhamento do conhecimento

O objetivo deste passo é transferir o conhecimento para o lugar certo, no momento certo, com a qualidade certa. Isso significa que o conhecimento chega ao contexto certo, ou seja, onde o valor é criado. O compartilhamento pode ocorrer de muitas maneiras, podendo ser adicionado aos bancos de dados ou distribuído através de documentos. Esta é a chamada "abordagem de armazenamento" em que as pessoas disponibilizam o conhecimento de tal forma que outras pessoas podem encontrá-lo. Mas a maioria dos conhecimentos é melhor transferido de uma pessoa para outra por interação direta através de colaboração, *workshops*, treinamento, estágios, etc. Esta transferência de conhecimento diretamente entre pessoas pode ser chamada de "abordagem de processo" (GUIA EUROPEU, 2004).

Segundo o Guia Europeu (2004), métodos e ferramentas que suportam o compartilhamento de conhecimento incluem: intranets/portais, bancos de dados de colaboração, comunidades práticas, rodízio de atividades, *coaching*, seminários e treinamento. No entanto, se não aceitarmos o conhecimento fornecido por nossos colegas, parceiros ou fornecedores, muitas vezes não alcançamos o objetivo final da GC, que é a próxima atividade do conhecimento.

2.4.5 Uso do conhecimento

O conhecimento só pode agregar valor quando está sendo usado em uma organização. Existe muito conhecimento subutilizado, então esta atividade é para se certificar de que todo o esforço gasto nas atividades anteriores valeram a pena. Além disso, esta atividade determina as necessidades de conhecimento e deve sempre servir como um ponto de referência para o conhecimento ser criado, armazenado e compartilhado. Ao aplicar o conhecimento, é possível descobrir algumas lacunas existentes, além de adquirir novas experiências que poderiam representar novos conhecimentos para a organização. Portanto, os processos de conhecimento devem continuar com maior identificação e criação, para se tornarem um processo integrado de GC (GUIA EUROPEU, 2004).

Dois requisitos importantes devem ser cumpridos para obter melhorias a partir dessas atividades fundamentais do conhecimento: primeiro, as atividades principais devem ser alinhadas ou integradas nos processos organizacionais e

tarefas diárias e em segundo lugar, as atividades principais devem ser cuidadosamente equilibradas de acordo com as especificidades de cada processo de negócios e da organização. As soluções de GC não devem focar somente em uma ou duas atividades isoladamente (GUIA EUROPEU, 2004).

2.5 MODELO DE DIAGNÓSTICO DE GC PROPOSTO POR BUKOWITZ E WILLIAMS

Bukowitz e Williams (2002) propuseram um modelo para diagnóstico de gestão do conhecimento utilizando um questionário composto por sete seções, sendo dividido em processo tático (Obtenha, Utilize, Aprenda, Contribua) e processo estratégico (Avalie, Construa/Sustente, Despoje).

As autoras estabeleceram um critério de pontuação para avaliação de cada seção, sendo o valor máximo de 60 pontos, com peso máximo de 420 pontos. Foram estabelecidos pesos para cada categoria de resposta, sendo: peso 3 para respostas FORTE, 2 para respostas MODERADO e 1 para respostas FRACO, quanto ao nível de aderência.

Durante o levantamento dos dados para esta pesquisa, buscou-se estudos de aplicação de diagnósticos de GC. Nesse processo, foram identificados alguns estudos de aplicação com o método proposto por Bukowitz e Williams (2002).

Segundo Costa, Vasconcelos e Cândido (2009), foi realizado um diagnóstico de gestão do conhecimento no SEBRAE-PB a partir da aplicação do referido modelo. Como resultado do processo tático, obteve-se: Obtenha 67,63%, Utilize 61,49%, Aprenda 69,39%, Contribua 46,75%, enquanto no processo Estratégico, obteve-se: Avalie 41,32%, Construa/Mantenha 64,56% e Descarte 49,21%, sendo o valor final de aderência de 57,19%. Segundo os autores, os resultados apontam que a organização apresenta disparidade entre os níveis tático e estratégico, sendo que existe maior força no processo tático, implicando que o SEBRAE-PB utiliza melhor o conhecimento do dia a dia para responder às demandas em relação ao uso de maneira estratégica e de longo prazo.

Brito e Bolson (2014) analisaram como as práticas de Gestão do Conhecimento (GC) são percebidas pelos Diretores, Coordenadores e Professores de uma Instituição privada e familiar de Ensino Superior do Nordeste do Brasil. Como resultado do processo tático, obteve-se: Obtenha 43,62%, Utilize 42,93%,

Aprenda 43,63%, Contribua 43,47%. Já no processo Estratégico, obteve-se: Avalie 40,40%, Construa/Mantenha 44,85% e Descarte 43,30%, sendo o valor final de aderência de 43,17%, abaixo dos resultados obtidos por Bukowitz e Williams em outros estudos. A conclusão do autor é um paradoxo, visto que a Instituição de Ensino Superior pesquisada é por finalidade uma instituição criadora e disseminadora de conhecimento; entretanto, a GC organizacional se encontra em estágio inicial, abaixo da média de outros estudos.

Outra aplicação do método foi realizada por Regis (2009) em um estudo que analisou o processo de gestão do conhecimento e inovação tecnológica das micro e pequenas empresas do Rio Grande do Norte. Como resultado do processo tático, obteve-se: Obtenha 74,74%, Utilize 78,33%, Aprenda 76,79%, Contribua 75,13%. Já no processo Estratégico, obteve-se: Avalie 59,62%, Construa/Mantenha 80,26% e Descarte 53,3%, sendo o valor final de aderência de 73,91%. O estudo concluiu que as empresas percebem a gestão do conhecimento, mas não formalizam as práticas de forma que facilitem a disseminação das informações.

Foi realizado um estudo de caso em uma indústria têxtil do Estado de Minas Gerais. O questionário foi aplicado no primeiro nível hierárquico da Diretoria (Gerentes e Coordenadores). Como resultado do processo tático, obteve-se: Obtenha 69%, Utilize 67%, Aprenda 62%, Contribua 60%. Já no processo Estratégico, obteve-se: Avalie 65%, Construa/Mantenha 51% e Descarte 62%, sendo o valor final de aderência de 63%, concluindo-se que a empresa se encontra em um momento adequado para a implementação de um programa estruturado de GC (SILVA, 2009).

Modolo (2005) realizou um diagnóstico de GC em uma planta fabril de papel. Para a aplicação dos questionários, dividiu-se a amostra em três grupos: o grau de escolaridade do funcionário, a célula produtiva na qual trabalha e o tempo de serviço na companhia. Como resultado obteve-se: Obtenha 43%, Utilize 40%, Aprenda 41%, Contribua 39%, Avalie 39%, Construa/Mantenha 45% e Descarte 41%, sendo o valor final de aderência de 41,14%. Quando realizada a análise estratificada, o autor concluiu que os profissionais da gerência geral possuíam acesso a um número bem maior de informações se comparado com os da célula de papel químico, daí a tendência de conhecerem melhor a organização e serem mais críticos. Não aceitavam qualquer informação ou conhecimento. Filtravam, buscavam e absorviam aquilo que realmente lhes interessava.

Pires, Menegassi e Tatto (2017) realizaram um diagnóstico em uma microempresa da área de saúde (Clínica de Nefrologia) do norte do Estado do Paraná. Como resultado obteve-se: Obtenha 65%, Utilize 70%, Aprenda 68%, Contribua 58%, Avalie 60%, Construa/Mantenha 51% e Descarte 58%, sendo o valor final de aderência de 61,43%. Na Clínica de Neurologia foram diagnosticadas 3 seções com percentuais abaixo de 60%. Conforme os autores, percebe-se que ainda há deficiência de estudos do nível de aderência à GC em micro e pequenas empresas. Desse modo, faz-se necessário que não só grandes empresas conheçam e apliquem GC, mas que o conhecimento e sua necessidade de gestão sejam institucionalizados em todos os segmentos da atividade econômica e social enquanto possibilidade para um maior e sustentável desenvolvimento das organizações com ou sem fins lucrativos.

Holanda, Scandolara e Francisco (2009) realizaram um diagnóstico de GC em uma indústria fabricante de painéis de madeira, localizada no Estado do Paraná. Os resultados obtidos foram: Obtenha 93,33%, Utilize 88,33%, Aprenda 88,33%, Contribua 85%, Avalie 91,67%, Construa/Mantenha 93,33% e Descarte 85%, sendo o valor final de aderência de 82,29%. Os resultados demonstram que na organização estudada já existia uma infraestrutura voltada para a GC.

Floriano, Santos e Schroeder (2009) realizaram um diagnóstico de GC em uma empresa do ramo moveleiro da cidade de Timbó – SC. Os resultados obtidos foram: Obtenha 75,37%, Utilize 75,74%, Aprenda 73,33%, Contribua 63,52%, Avalie 47,22%, Construa/Mantenha 67,59% e Descarte 57,96%, sendo o valor final de aderência de 65,82%. As principais conclusões destacam que, na empresa, há pouca atividade no mapeamento dos processos de GC; os colaboradores desconhecem quais medidas são utilizadas para monitorar o processo de GC e os seus resultados, e na empresa se conversa pouco sobre medir o conhecimento de maneira que as pessoas possam entender prontamente.

Vianna et al. (2017) realizaram uma pesquisa de diagnóstico de GC com dez empresas Incubadas, residentes na Incubadora MIDILages. A escolha da organização foi devido ao fato desta ser caracterizada como uma instituição que tem o conhecimento como principal recurso organizacional e as empresas selecionadas são do setor de tecnologia. Como resultado obteve-se: Obtenha 77,8%, Utilize 80,80%, Aprenda 80,50%, Contribua 80,50%, Avalie 64,50%, Construa/Mantenha 78,80% e Descarte 79,20%, sendo o valor final de aderência de 77,44%. Observou-

se no estudo a predominância dos processos tácitos sobre os estratégicos, o que aparenta ser natural nas empresas incubadas/startups. Isso indica que utilizam melhor o conhecimento do dia a dia para responder às demandas imediatas do mercado.

Todos os resultados desses estudos foram compilados, avaliando-se o desempenho geral das pequenas e médias empresas com relação à aderência à GC, por meio da aplicação da metodologia proposta por Bukowitz e Williams. Esta compilação é apresentada no Capítulo 4.

Ao final, os resultados foram comparados com este estudo, que aplicou a metodologia proposta pelo Guia Europeu de Boas Práticas de GC em pequenas e médias construtoras de Curitiba.

3 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

Foram pesquisadas as bases *Emerald* e *Scopus*. A *Emerald Publishing Limited* é uma editora acadêmica de periódicos acadêmicos e livros em diversas áreas. A *Scopus* é uma base de dados acadêmicos com diversos trabalhos científicos.

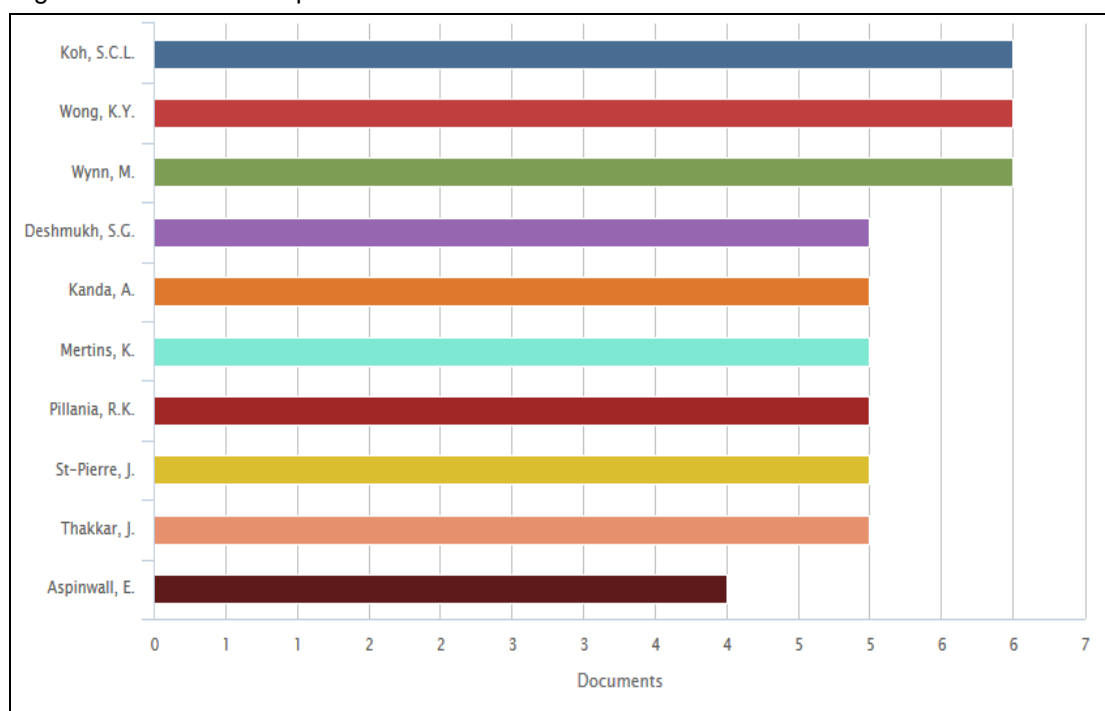
A pesquisa na base *Emerald* teve um número excessivo de retornos (mais de 6.000), mas avaliando-se os trabalhos mais relevantes, esta foi considerada uma base interessante.

3.1.1.1 Pesquisa com as palavras-chave: *knowledge management* ou KM e *small and medium enterprises* ou SME – base Scopus

A primeira pesquisa foi realizada utilizando-se as palavras-chave: *knowledge management* (gestão do conhecimento) ou KM e *small and medium enterprises* (pequenas e médias empresas) ou SME.

A partir do retorno das palavras-chave, foi realizada a avaliação por autor, conforme Figura 7, a seguir.

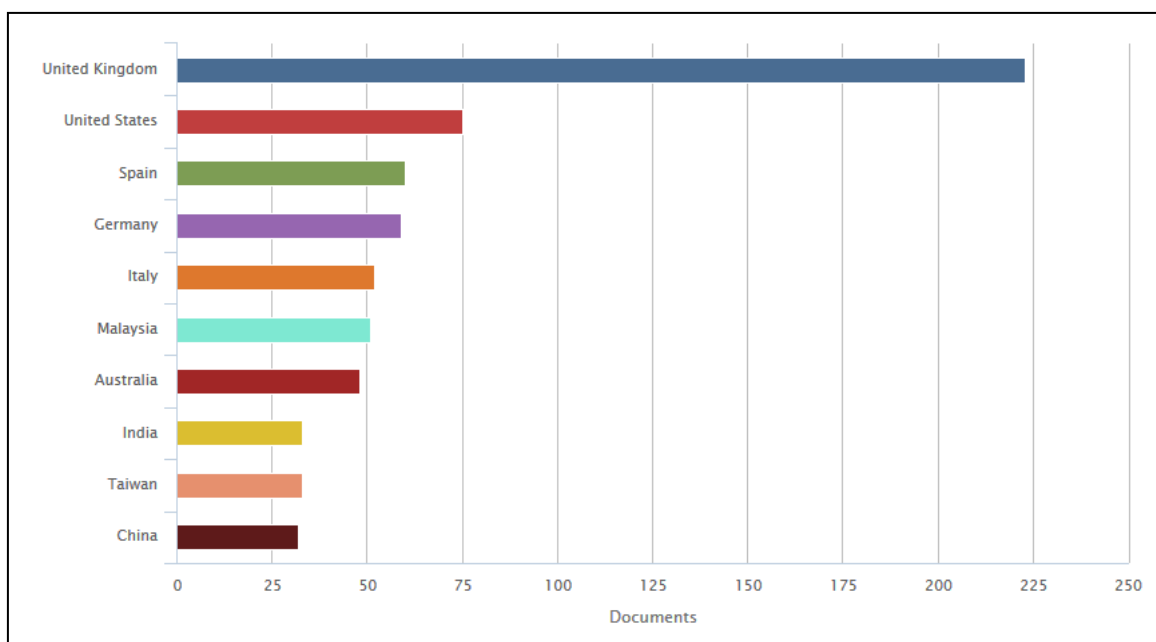
Figura 7 – Documentos por autor



Fonte: A autora (2017).

Quanto ao resultado da pesquisa é por território, há predominância das publicações na Europa, conforme Figura 8.

Figura 8 – Documentos por território

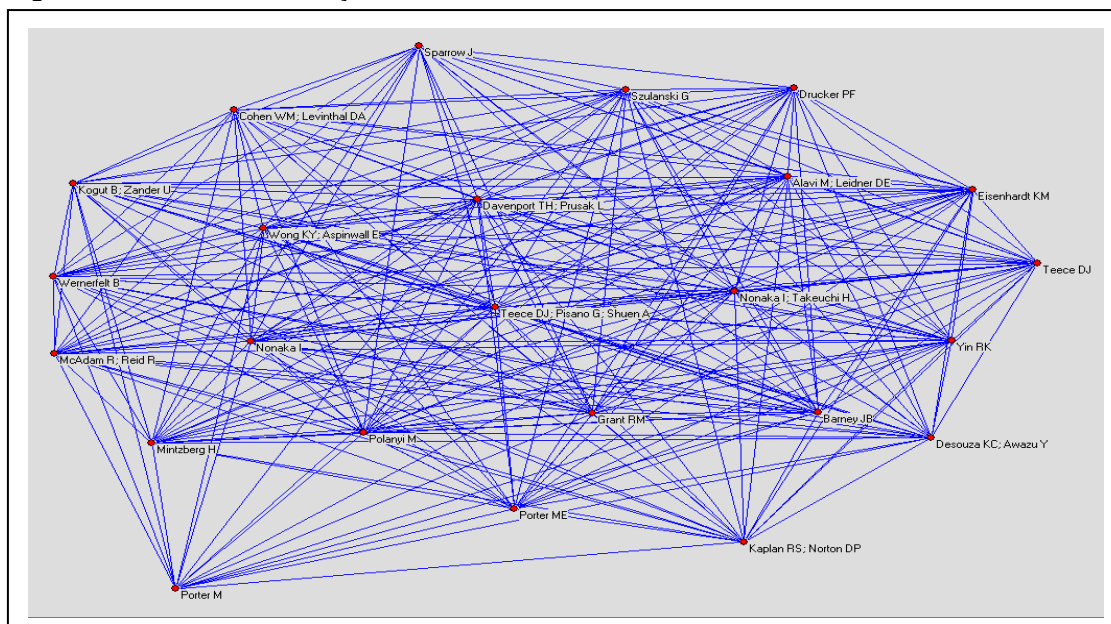


Fonte: A autora (2017).

A partir dos dados da base *Scopus* foi realizada uma análise bibliométrica e a análise de cocitações com o uso do software *Bibexcel* e *Pajec*.

O resultado da análise de cocitações e a análise por *cluster* retornou em apenas um *cluster*, conforme apresentado na Figura 9.

Figura 9 – Análise de cocitações

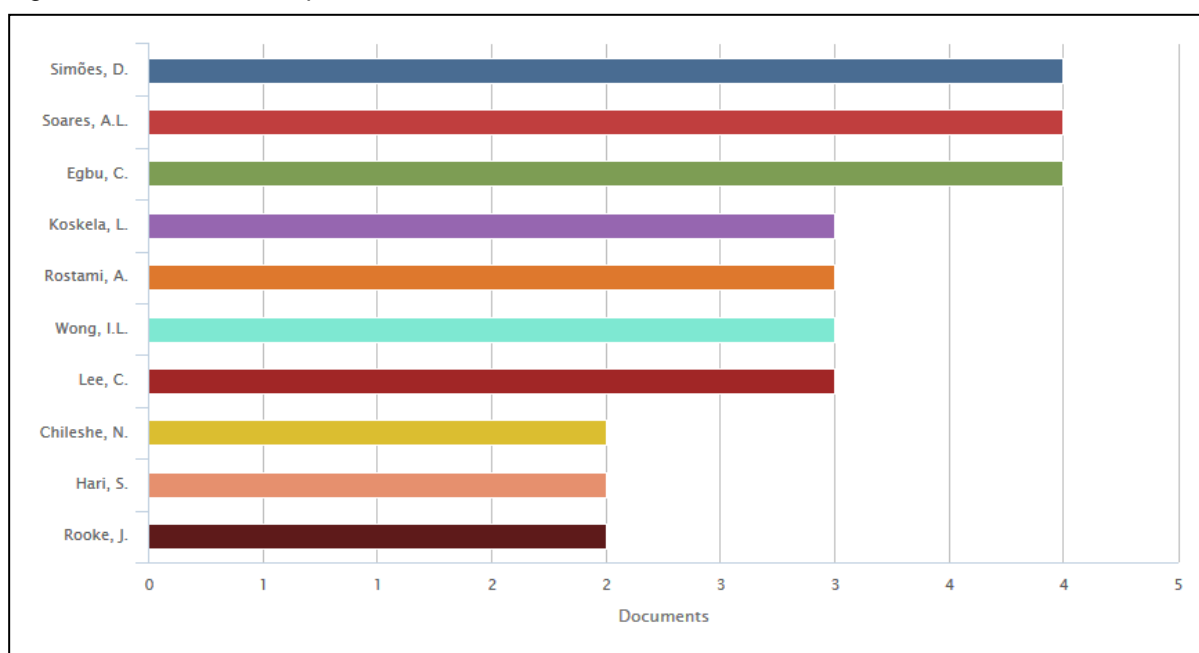


Fonte: A autora (2017).

3.1.1.2 Pesquisa com as palavras-chave: *construction industry and knowledge management* or *KM and small and medium enterprise* or *SME* – base Scopus

Quando alteradas as palavras-chave para: *construction industry and Knowledge management* (indústria da construção e gestão do conhecimento) or *KM and small and medium enterprise* (pequenas e médias empresas) or *SME* e realizada a pesquisa por autor, esta retornou com os autores, conforme apresentado na Figura 10.

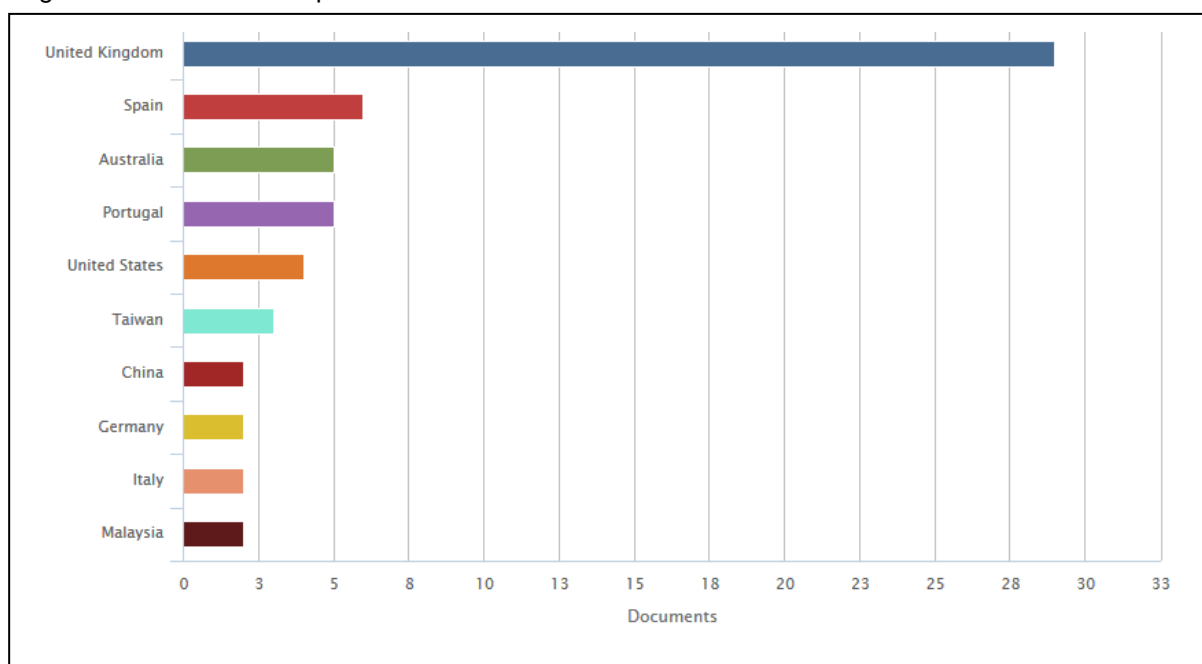
Figura 10 – Documentos por autor



Fonte: A autora (2017).

Quanto à avaliação por território, também foi obtido o mesmo resultado, com predominância para as publicações europeias. Na Figura 11 é apresentado o resultado obtido.

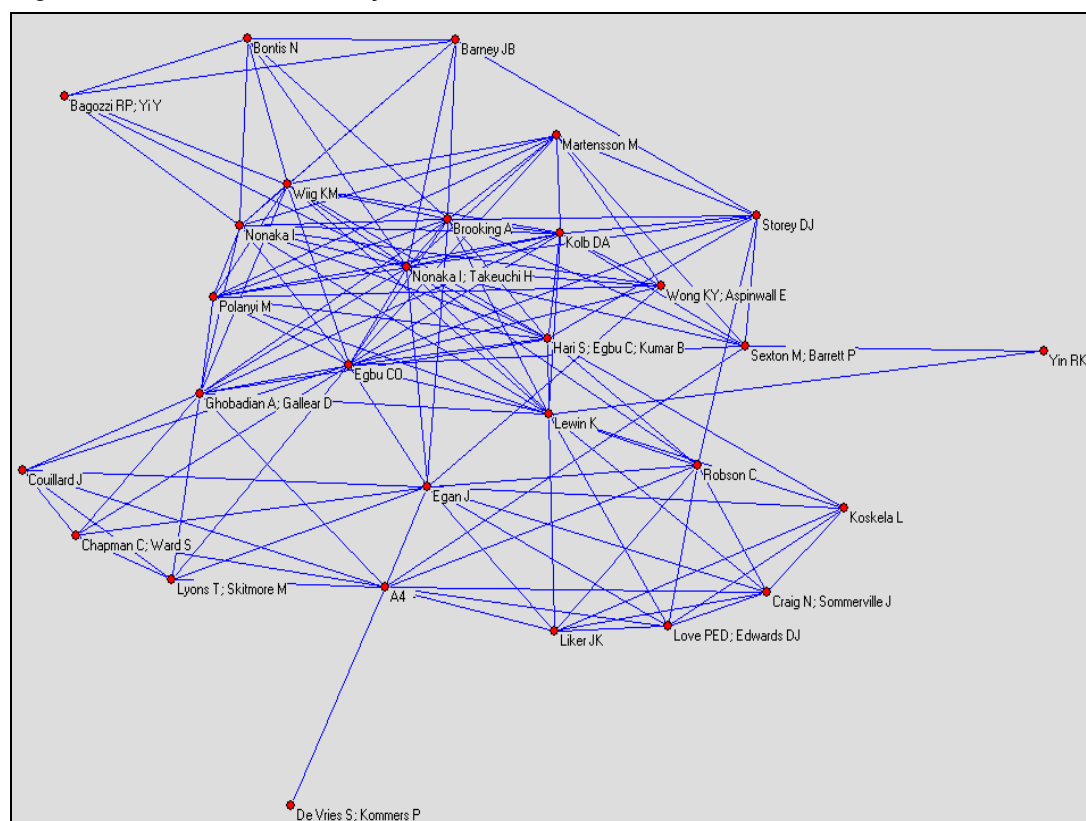
Figura 11 – Documentos por território



Fonte: A autora (2017).

Foi realizada a análise de cocitações, sendo o resultado obtido apresentado na Figura 12.

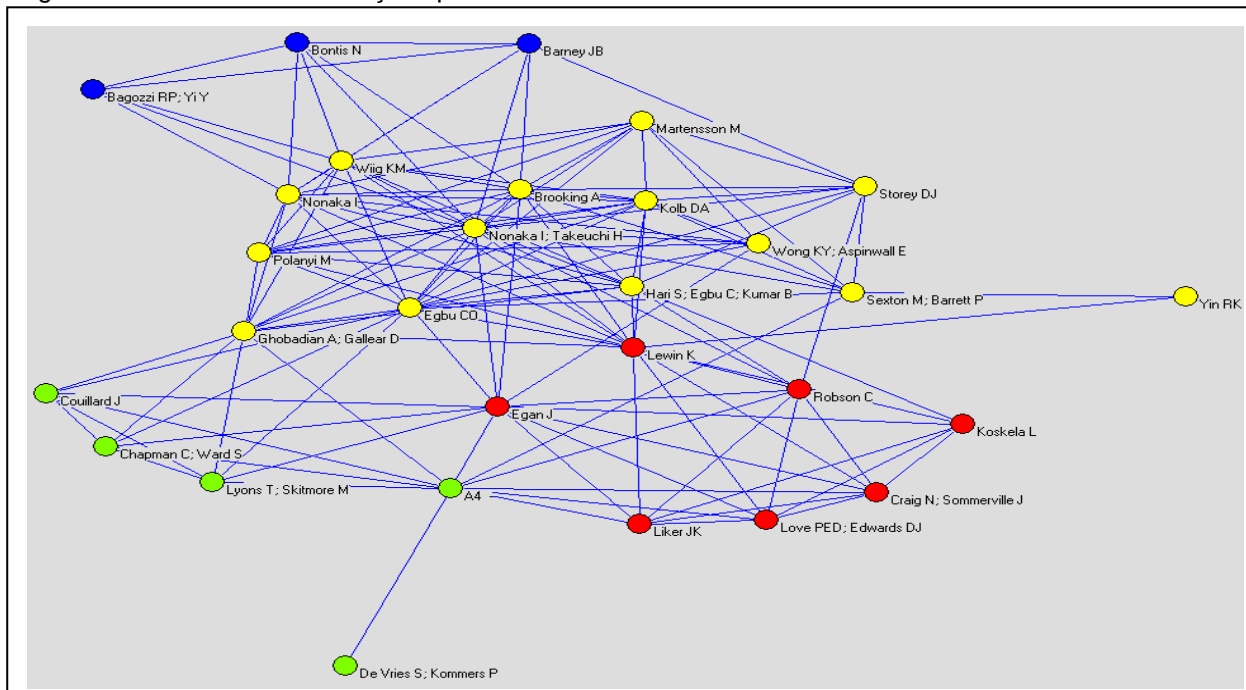
Figura 12 – Análise das cocitações



Fonte: A autora (2017).

Quando realizada a análise por *clusters*, foram identificados 4 clusters distintos, conforme Figura 13.

Figura 13 – Análise das cocitações por cluster – 3 clusters distintos



Fonte: A autora (2017).

Após a análise bibliométrica realizada, o principal referencial teórico de acordo com as cocitações foram: Polanyi, Nonaka, Nonaka e Takeuchi, Davenport e Prusak, Egan, Wiig e Koskela.

4 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Neste capítulo é apresentada a estratégia de pesquisa utilizada para o desenvolvimento deste estudo, de forma a obter resposta ao problema da pesquisa.

Esta pesquisa científica está caracterizada quanto à abordagem como quantitativa, pois tem foco na objetividade, e com relação à natureza, como aplicada, pois tem como objetivo a geração de conhecimento para aplicação prática (GERHARDT, 2009).

Quanto aos objetivos, está classificada como descritiva. Segundo Gil (2008), a pesquisa descritiva descreve as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Quanto aos procedimentos de coleta, segundo Gerhardt (2009), está classificada como *survey*, que busca a obtenção de dados ou informações sobre as características ou as opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa (apud FONSECA, 2002, p. 33).

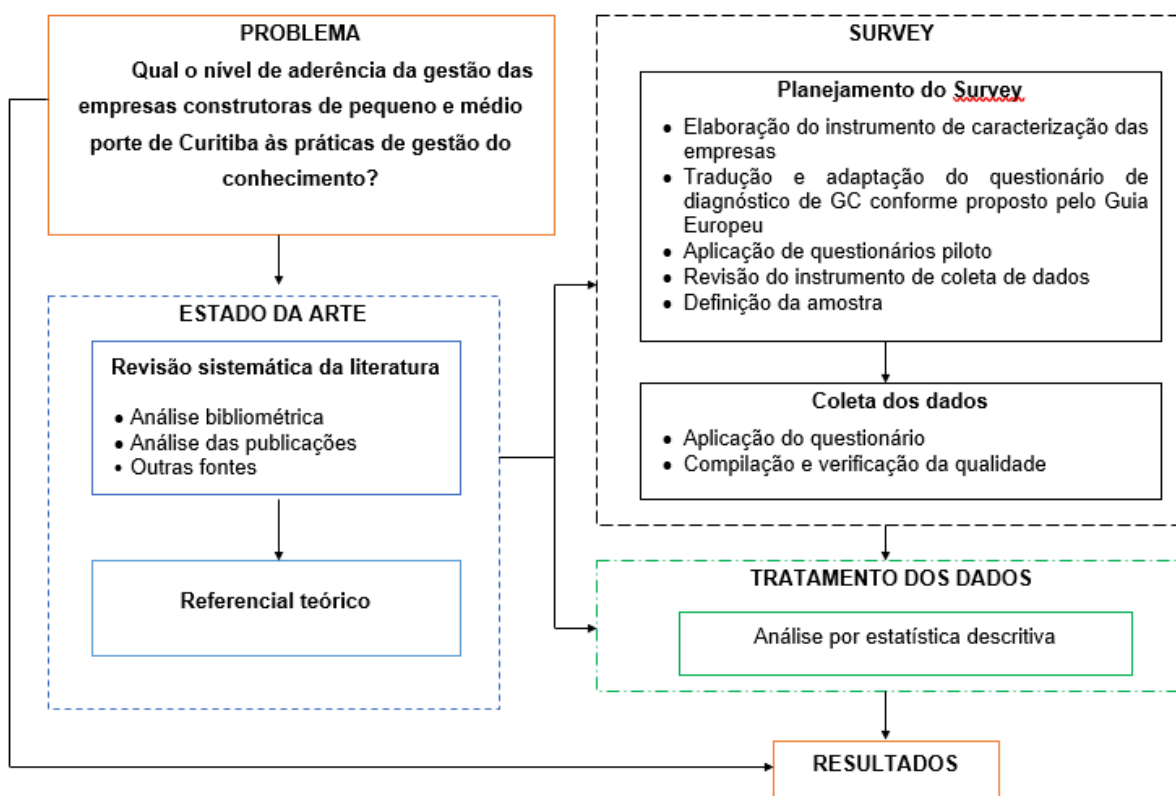
Inicialmente, foi realizada a busca de informações em literaturas específicas, como artigos, dissertações e teses, sendo que durante a análise ficou evidenciada a pouca exploração do assunto na área de pequenas e médias empresas, principalmente no segmento da construção civil.

As etapas da pesquisa estão abaixo descritas:

- Foram realizadas pesquisa em duas bases de dados: *Scopus* e *Emerald*.
- Análise bibliométrica e revisão bibliográfica.
- Elaboração do instrumento de caracterização das empresas.
- Tradução e adaptação do questionário de diagnóstico de GC conforme proposto pelo Guia Europeu.
- Aplicação de questionários piloto.
- Revisão do instrumento de coleta de dados.
- Definição da amostra.
- Aplicação do questionário na amostra escolhida.
- Análise dos dados.

A Figura 14 mostra um resumo da estratégia de pesquisa adotada:

Figura 14 – Estratégia de pesquisa



Fonte: A autora (2019).

4.1 DEFINIÇÃO DO MÉTODO (GUIA EUROPEU)

Foram levantadas algumas metodologias já utilizadas para a realização de diagnóstico de Gestão do Conhecimento, onde se pode perceber que há poucos estudos sobre o assunto voltados para as pequenas e médias empresas. Assim, a decisão pelo uso da metodologia proposta pelo Guia Europeu se deu a partir do resultado da análise bibliométrica, que demonstrou no estudo de publicações por território que a maior parte das publicações sobre GC em pequenas e médias empresas encontra-se na Europa e na Ásia, justificando-se, dessa forma, a escolha do método.

4.2 DEFINIÇÃO DO PORTE DA EMPRESA/RELEVÂNCIA

Quanto à classificação do porte dos estabelecimentos, foi adotado o critério do SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Classificação das empresas segundo o SEBRAE

| Porte | Número de funcionários |
|---------------|------------------------|
| Microempresa | Até 19 empregados |
| Pequeno porte | 20 a 99 empregados |
| Médio porte | 100 a 499 empregados |
| Grande porte | 500 ou mais empregados |

Fonte: SEBRAE (2019).

Conforme dados do IBGE (2015), o número de estabelecimentos e tamanho por empregados ativos na construção civil no ano de 2015, são assim representados: 90,37% são microempresas, 9,44% são pequenas e médias empresas e 0,19% são grandes empresas.

Considerando-se que as microempresas da construção civil, em geral, não possuem uma estrutura organizacional mínima para o desenvolvimento do estudo, optou-se pelo estudo das pequenas e médias empresas.

4.3 DEFINIÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA E APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO PILOTO

O primeiro passo da elaboração do questionário, foi a elaboração de questões para caracterização das empresas e respondentes. Na sequência, foi realizada a tradução do questionário de diagnóstico de GC proposto pelo Guia Europeu. Após traduzido, o questionário foi adaptado para a melhor aplicação nas empresas construtoras.

O segundo passo foi a aplicação de questionários piloto em 7 empresas, sendo 7 respondentes que representam o grupo da pesquisa (Diretores e Colaboradores). Neste piloto foram testadas as perguntas adaptadas do Guia Europeu, utilizando-se uma escala de respostas de 3 pontos. O objetivo do uso da escala de 3 pontos era se aproximar da escala de respostas propostas pelo método de Bukowitz e Williams (2002), que contempla 3 escalas de resposta. O

questionário foi enviado via formulário do Google, conforme apresentado no Apêndice A.

Os respondentes colaboraram muito, fazendo considerações importantes para o melhor entendimento das questões. A escala de respostas também foi avaliada e não considerada a mais adequada, pois os respondentes sentiram falta de mais opções, pois foram consideradas apenas as opções (concordo, concordo parcialmente e discordo).

Durante o período de aplicação dos pilotos, verificou-se que algumas pessoas tiveram problemas para responder via pesquisa do Google, em função de não terem e-mail do Gmail, assim, decidiu-se por enviar também em anexo do e-mail, uma planilha em excel, de forma a evitar a falta de retorno em função de dificuldades operacionais. O resultado do questionário piloto foi descartado.

Em função das respostas, o questionário foi alterado, bem como a escala utilizada, seguindo o critério proposto pelo Guia Europeu de uma escala de 5 pontos, variando de discordo totalmente e concordo totalmente, conforme apresentado no Apêndice B. A definição da escala também levou em consideração estudos que demonstram ser esta a melhor opção de escala. O Guia coloca como importante identificar a classificação fortemente negativa e positiva.

4.4 DEFINIÇÃO DA ESCALA DE RESPOSTAS UTILIZADA

Inicialmente, a escala utilizada para as respostas foi do tipo *Likert* de 3 pontos, porém, após a aplicação do questionário piloto, concluiu-se que a escala de 3 pontos utilizada não era adequada. Os respondentes sentiram falta de outras opções e o resultado concentrou-se no ponto central.

A partir do resultado das análises, buscou-se referências sobre as melhores opções de escala. Segundo Dalmoro e Vieira (2013), quando realizados estudos com escalas de 3, 5 e 7 pontos, obteve-se como resultado que, para a maioria das questões, o resultado médio não é alterado pelo número de itens da escala. O estudo ainda revelou que a escala de três pontos é menos confiável e tem menor capacidade de demonstrar com precisão a opinião do entrevistado. A escala de cinco pontos teve, em média, a mesma precisão e mostrou-se mais fácil e mais veloz no uso que a escala de sete pontos. Portanto, conforme estudo de Dalmoro e Vieira, a escala que se mostrou mais adequada foi a de cinco pontos. O estudo

ainda propõe algumas reflexões a respeito do uso das escalas tipo *Likert*. Quanto à capacidade para expressar a opinião com precisão, a escala com três itens apresenta os piores resultados, devendo ser preterida em relação às escalas de cinco e sete pontos.

As escalas de cinco e sete pontos são muito semelhantes em termos de resultados médios. A escolha pode depender de fatores subjetivos, como complexidade do tema e quantidade de questões. Deve-se evitar o uso de escala com formatos diferentes, principalmente com inversão do sentido num mesmo instrumento.

A utilização do ponto neutro é defendida por ser uma opção que deixa o respondente mais à vontade no momento de expressar sua opinião.

Dessa forma, após a aplicação do questionário piloto e estudo de melhores opções, decidiu-se pelo uso de escala de 5 pontos, com o uso de ponto neutro, com escala contínua e crescente, partindo de discordo totalmente a concordo totalmente, mantendo-se o mesmo padrão em todas as questões.

4.5 SELEÇÃO DA AMOSTRA / DEFINIÇÃO ESTATÍSTICA

Durante um período de 6 meses, buscou-se uma base de dados sobre a qual fosse possível chegar a uma amostragem confiável. Foi realizado contato com o Sinduscon - Sindicato da Indústria da Construção Civil de Curitiba, bem como base de dados via CREA – Conselho Regional de Engenharia e Agronomia e órgãos oficiais do Governo.

Quanto aos dados do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, a última atualização é do ano de 2015 e retornou com 4.018 empresas de construção civil na cidade de Curitiba. A partir desse resultado, não foi possível identificar as empresas alvo, visto que é um dado genérico, onde não era possível identificar as empresas.

Assim, foi estabelecida como base de dados o Cadastro das Indústrias do Estado do Paraná do ano de 2017, onde para empresas enquadradas entre 20 e 499 funcionários, retornou uma amostra de 102 empresas.

Para o cálculo da amostra, foi considerado um nível de confiança de 90%, com margem de erro de 10%.

A população pode ser classificada como homogênea ou heterogênea. A população definida foi baseada em critérios bem definidos, como segmento, local, porte e qualificação das empresas, sendo a maioria das empresas avaliadas, certificadas. Nesse caso, a população foi considerada uma população homogênea, sendo necessária a amostragem de 31 empresas.

Para este trabalho foi obtido o retorno de 32 empresas e 45 respondentes entre Direção e Colaboradores. Foram considerados como Colaboradores os profissionais das áreas de Qualidade ou Engenharia.

Para o cálculo da amostra foram consideradas:

- a) A população que é o total de eventos (empresas) que foi objeto de pesquisa para os dados estatísticos, neste caso 102 empresas (N).
- b) O nível de confiança que é o indicador de que os resultados obtidos realmente refletem as opiniões e observações de pessoas ou eventos pesquisados, neste estudo adotado 90% ($Z=1,645$ para 90% de confiança).
- c) A margem de erro é a variação que pode ocorrer nos resultados apresentados pela pesquisa. Foi considerado um erro de 10% (e).
- d) A distribuição da população é o grau de homogeneidade da população. Quanto menor for a variação entre a população, menor será o nível de amostra necessário para a coleta das informações. Neste estudo, a população foi escolhida, baseando-se num critério bem definido, e foi considerada uma distribuição homogênea.

A partir dos dados descritos, foi encontrada a amostra do estudo ($n=31$), ou seja, a quantidade de empresas a serem pesquisadas. Para calcular o número mínimo de população a ser pesquisada, foi aplicado a equação 1, a seguir:

$$n = N Z^2 p (1 - p) / (N - 1) e^2 + Z^2 p (1 - p)$$

4.6 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A partir do momento em que foi definida a base de dados, estabeleceu-se um primeiro contato com os possíveis respondentes via telefone, de forma a explicar o objetivo da pesquisa e solicitar o apoio para obtenção das respostas, de forma a aumentar a confiabilidade dos resultados, visto que durante a aplicação de qualquer questionário, o comprometimento do respondente pode impactar no resultado final.

A partir da concordância do respondente, foi encaminhado o questionário por e-mail, via formulário do Google e planilha em excel. A aplicação do questionário foi feita para dois grupos: Diretores e Colaboradores, com o objetivo de buscar diferentes visões quanto à GC dentro da empresa e por perfil.

4.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este estudo apresentou algumas limitações quanto à sua população, amostra e aplicação da pesquisa.

A população definida neste estudo foi baseada somente nos dados do Cadastro das Indústrias do Estado do Paraná de 2017, sendo que não foram consideradas outras fontes de dados em função da dificuldade de obtenção desses dados. Também há o fator limitante em relação à crise econômica que o país vem sofrendo, o que gerou o fechamento de muitas empresas de construção civil neste período.

Outro fator é o tamanho da amostra que foi bastante limitado, pois apesar do tempo de coleta de respostas ter sido grande, as empresas não retornaram, apesar das diversas tentativas, o que gerou uma margem de erro significativa.

Também não é possível afirmar que houve o correto entendimento das questões por parte dos entrevistados, apesar de ser uma amostra selecionada, considerando-se o nível de gestão da empresa.

A aplicação do questionário foi majoritariamente em empresas certificadas ISO 9001 e/ou SiAC (PBQP-H), o que pode ter influenciado no resultado favorável, visto que uma das consequências de uma certificação é o fato de a empresa possuir uma quantidade maior de informação documentada.

E para finalizar, por esta pesquisa ser uma adaptação do modelo do Guia Europeu e não utilizar exatamente os mesmos critérios de respostas do Modelo de Bukowitz e Williams (2002), as avaliações foram realizadas a partir de premissas estabelecidas neste trabalho, para comparação dos resultados, o que pode não ser um resultado fiel quando aplicado o método prescrito pela autoras citadas.

5 ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos através das pesquisas realizadas e a análise dos dados. Para um melhor entendimento, conforme definição do Dicionário Michaelis (on-line), aderência é a manifestação de apoio a uma iniciativa ou causa.

Foram consideradas aderentes as respostas na categoria concordo totalmente. Quando houve prevalência de respostas concordo parcialmente e concordo totalmente, foi considerado com tendência à aderência. A mesma linha de raciocínio foi utilizada para a discordância.

Para efeito de comparação com os resultados de Bukowitz e Williams (2002), foi considerada a soma das de respostas concordo parcialmente e concordo totalmente.

Foram coletados 45 questionários, sendo estes referentes a 32 empresas construtoras distintas. Dos 45 questionários, 19 foram respondidos pela Alta Direção (Diretores e/ou proprietário) e 26 respondidos pela equipe de Colaboradores (Engenharia e Qualidade).

Os resultados foram analisados, considerando as seguintes estratificações:

- a) Por questão, considerando as respostas da Direção e Colaboradores.
- b) Agrupando as respostas por atividade do conhecimento: Identificação, Criação, Armazenamento, Compartilhamento e uso.
- c) Pelo grau de aderência ou não aderência das respostas.

5.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DAS EMPRESAS

Conforme respostas da Direção, 78% das empresas respondentes são empresas certificadas na ISO 9001 e/ou PBQP-H.

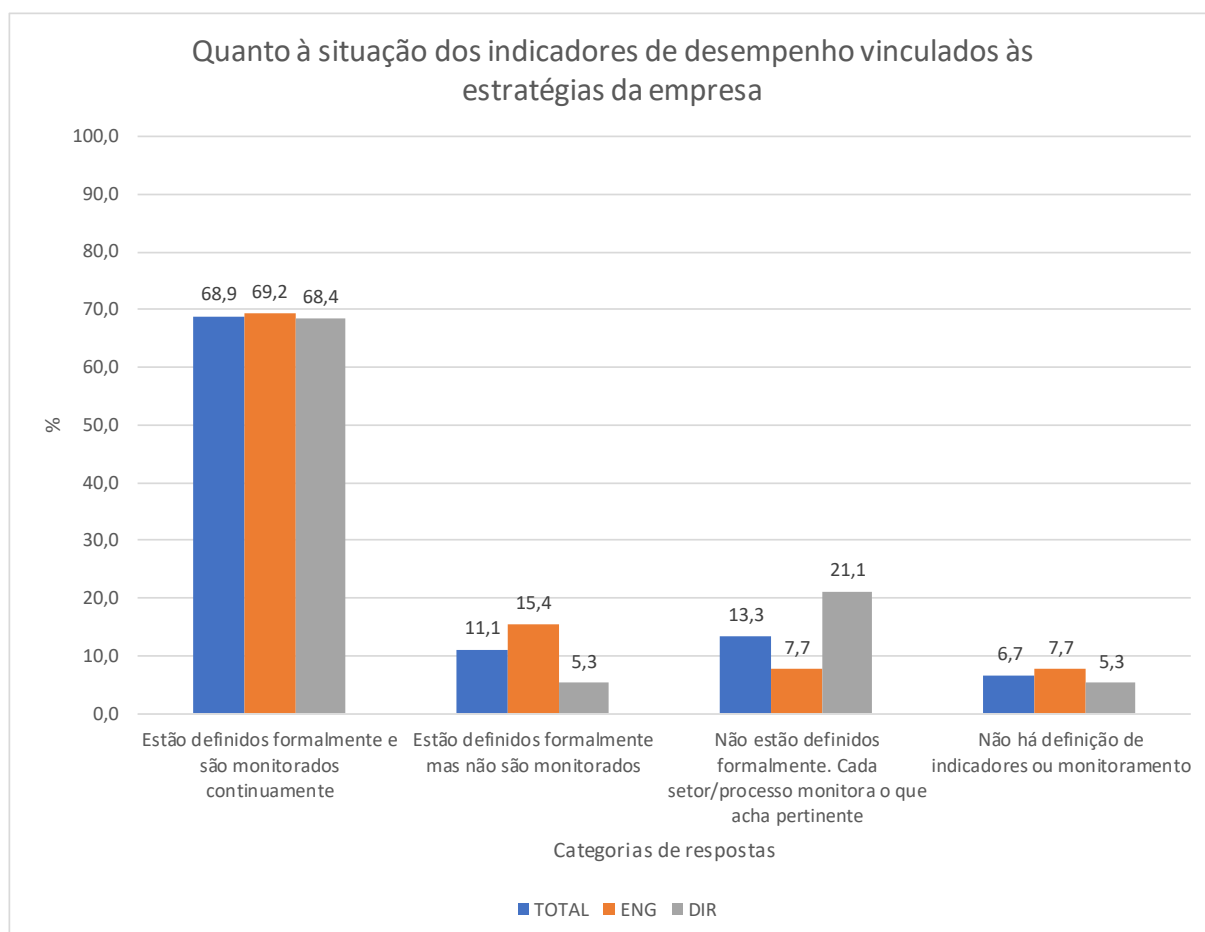
O perfil das empresas respondentes, em sua grande maioria (56%), é de empresas com mais de 20 anos de existência.

Quanto à realização de reuniões para discussão de processos, predominou entre os respondentes que, em geral, há reuniões mensais, sendo que 12% dos Colaboradores respondeu que nunca ocorrem reuniões, e 16% da Direção reportou ausência de reuniões. As respostas da Direção e Colaboradores são compatíveis.

Quanto à existência de grupos de estudos sobre assuntos técnicos, 47,4% da Direção e 36,4% dos engenheiros responderam que nunca há encontros para estudos técnicos. 47,4% da Direção e 36,4% dos Colaboradores responderam que há encontros uma vez por mês.

Quando perguntado sobre indicadores de desempenho que dão suporte às estratégias da empresa, a maioria dos respondentes (68,4%) concorda que os indicadores estão formalmente estabelecidos e são monitorados continuamente conforme Figura 15.

Figura 15 – Situação dos indicadores de desempenho que dão suporte às estratégias da empresa



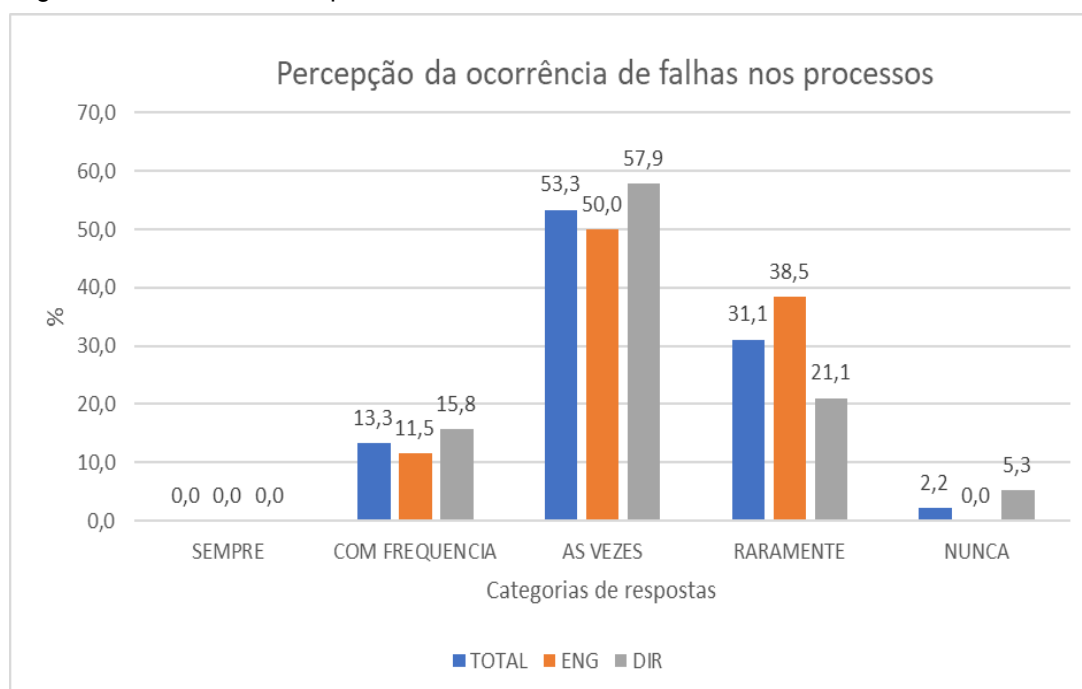
Fonte: A autora (2019).

Para a Direção, foram considerados indicadores mais importantes: indicadores financeiros, satisfação dos clientes e qualidade.

Para os Colaboradores, foram considerados indicadores mais importantes os relacionados ao custo e prazo e é citado também o pós-obra.

Quando questionados sobre a ocorrência de falhas durante a execução das tarefas costumam se repetir, como por exemplo, quando ocorre um determinado problema de execução em uma obra e volta a ocorrer na mesma obra ou em outra obra da empresa, a maioria (57,9%) dos respondentes concorda que, às vezes, falhas ocorrem. Sendo que 15,8% concordam que falhas ocorrem com frequência e 21,1% afirmam que raramente elas ocorrem. A Figura 16 mostra esse resultado. A repetição de falhas ocorre em função da falta de ações efetivas para a solução das causas ou pela falta de gestão do conhecimento utilizado para solucionar o problema. Uma vez que a espiral do conhecimento não seja completada (identificar, criar, armazenar, usar e compartilhar), os problemas recorrerão.

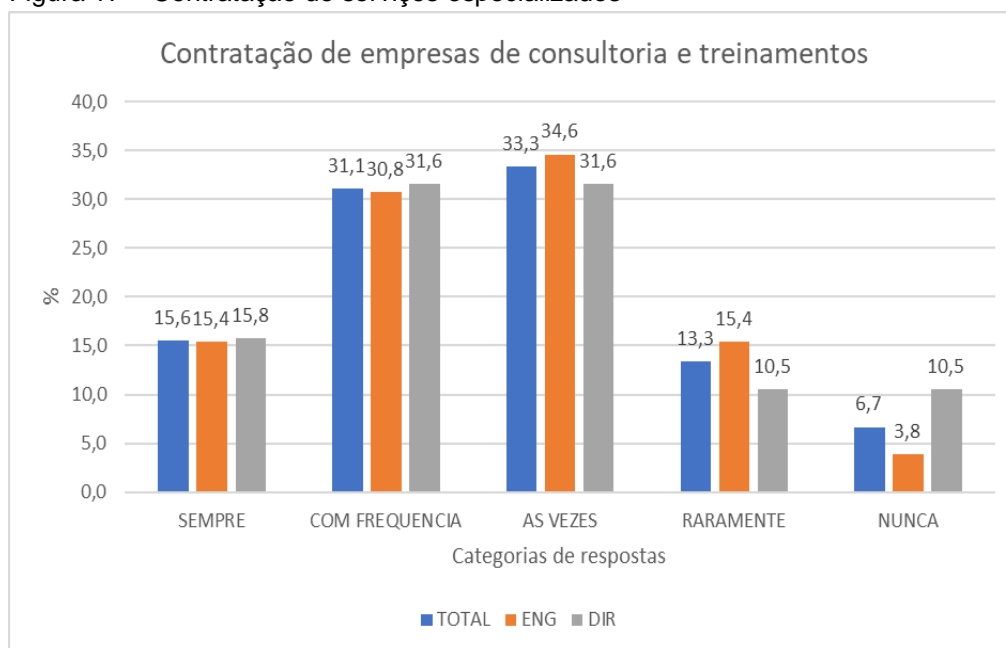
Figura 16 – Resultado do questionamento sobre a ocorrência de falhas



Fonte: A autora (2019).

Quanto à contratação de consultorias externas, a maioria das respostas indica a predominância da contratação de consultorias externas para suprir as necessidades de conhecimentos. Essa visão é compartilhada entre a Direção e Colaboradores, conforme indicado na Figura 17. Isso demonstra que a empresa usa a contratação de consultorias como ferramenta para a criação dos conhecimentos identificados como necessários.

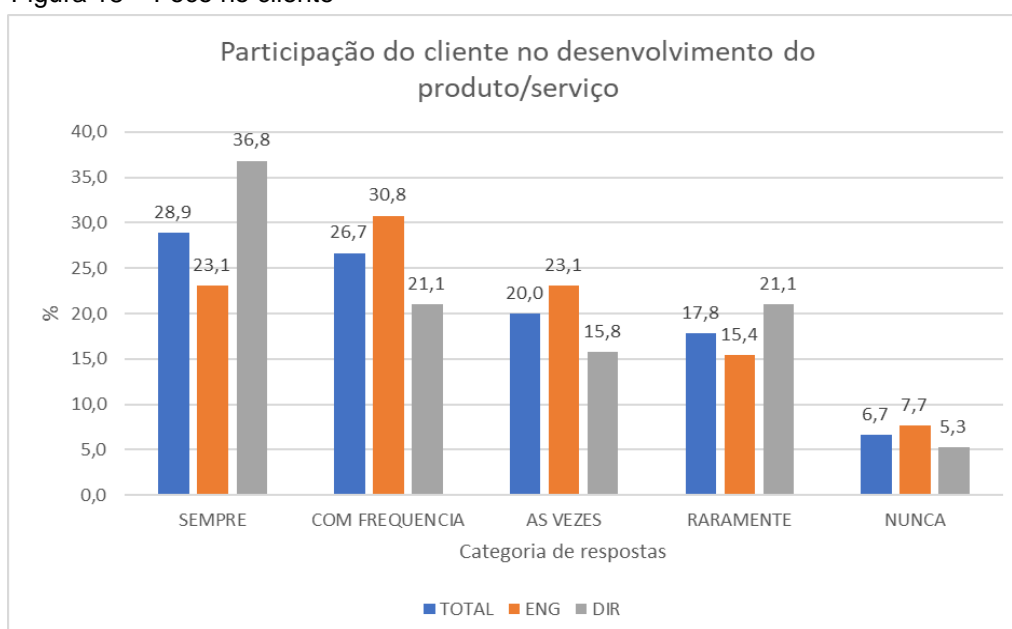
Figura 17 – Contratação de serviços especializados



Fonte: A autora (2019).

Quanto à participação do cliente no desenvolvimento do produto/serviço, conforme os respondentes, há predominância de respostas afirmando a consulta ao cliente com frequência ou sempre. Conforme Figura 18, atenção deve ser dada à discrepância das respostas por parte da Direção e Colaboradores, visto que a diferença entre os respondentes é de 13,7%, mais favorável para a Direção.

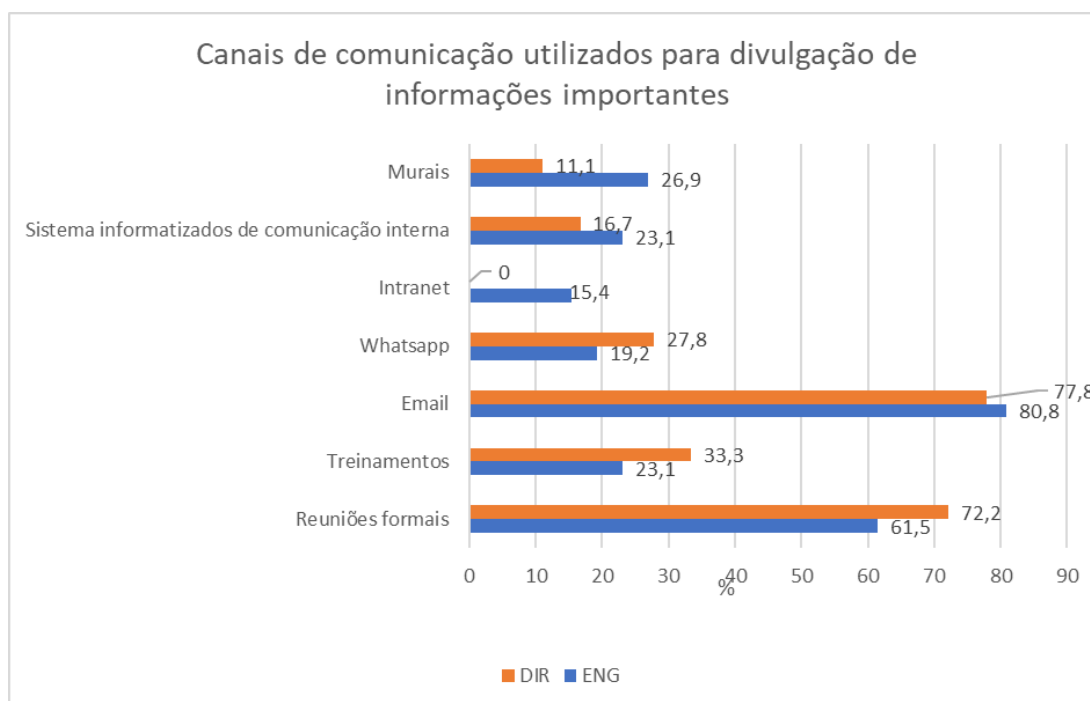
Figura 18 – Foco no cliente



Fonte: A autora (2019).

De acordo com a Figura 19, quanto aos canais de comunicação utilizados nas empresas para divulgação de informações importantes, prevaleceram como respostas nos dois grupos pesquisados, as reuniões e e-mails.

Figura 19 – Canais de comunicação utilizados



Fonte: A autora (2019).

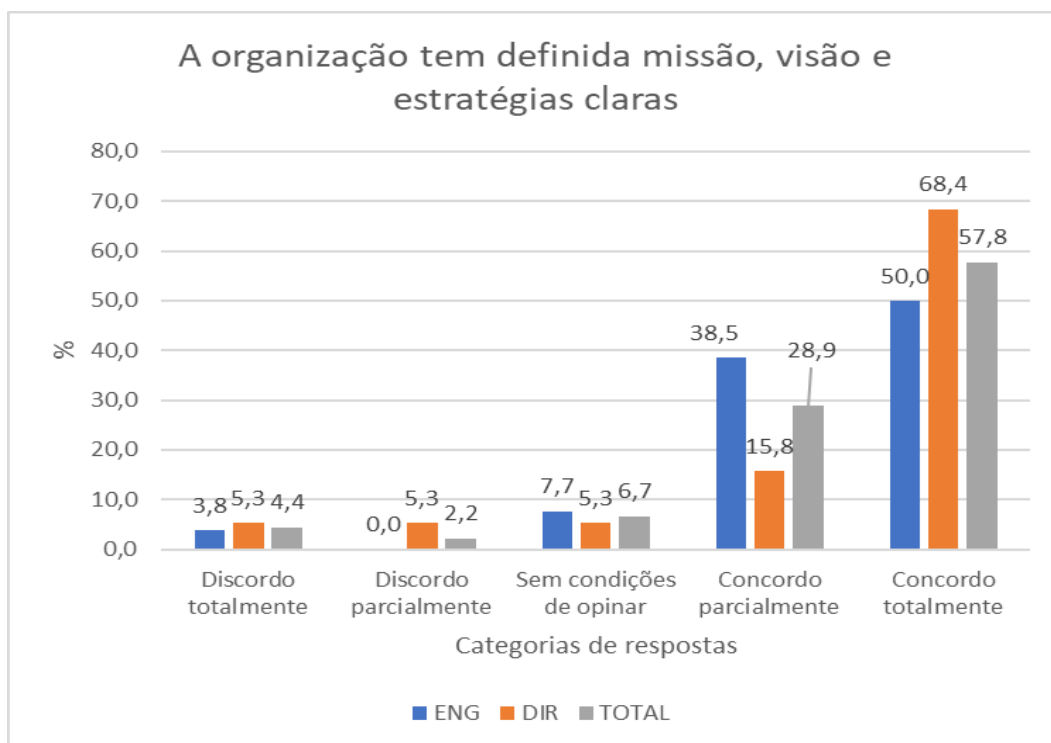
O questionário de diagnóstico de GC foi dividido conforme o Guia Europeu, em 6 partes, sendo uma de questões gerais e 5 com as atividades da GC: identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e uso do conhecimento.

5.2 QUESTÕES GERAIS

Quando analisados os dados quanto à clareza da missão, visão e estratégias da empresa, a maioria dos entrevistados, 57,8% concordam totalmente que a mesma está claramente definida, porém há uma divergência entre respostas da Direção e Colaboradores. Há uma diferença de 18,4% entre as categorias de respondentes, sendo mais positiva a visão da Direção (Figura 20). Essa diferença pode ser explicada, se considerado que apesar de estar claramente definida, não está sendo adequadamente divulgada aos colaboradores. Este é um ótimo

indicador, visto que há clareza nessas definições que nortearão toda a Gestão do Conhecimento (GC).

Figura 20 – Missão, visão e estratégias



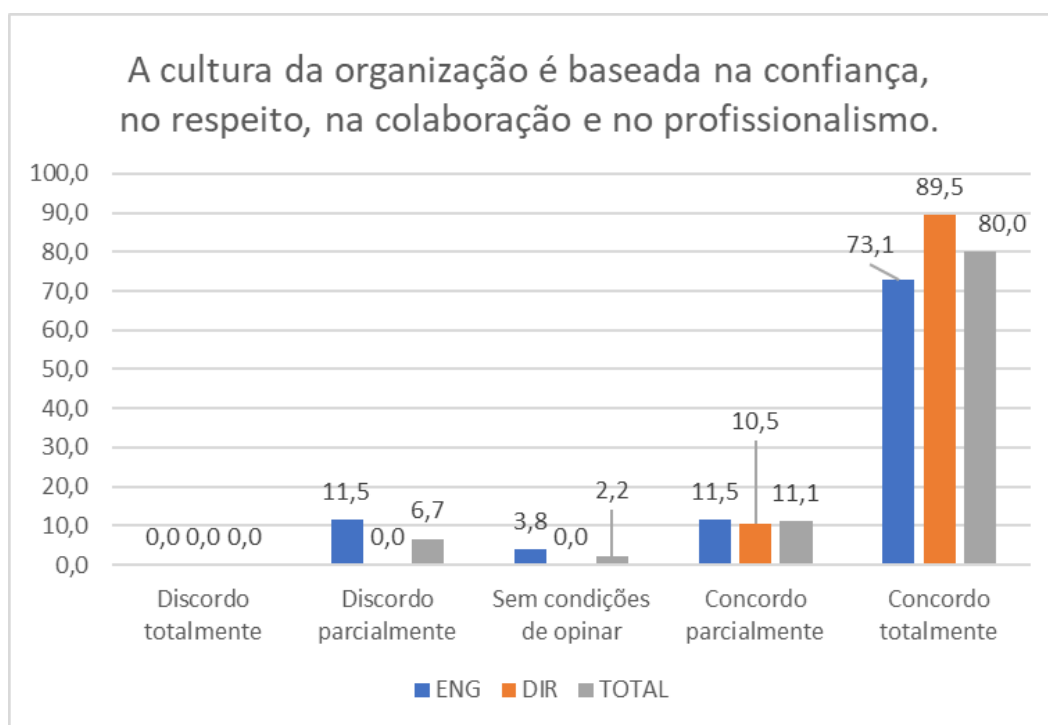
Fonte: A autora (2019).

Quanto à cultura da organização, a grande maioria dos respondentes concorda totalmente com a afirmação que a cultura da empresa é baseada na confiança, no respeito, na colaboração e no profissionalismo. Nesse ponto há uma pequena divergência de opiniões, sendo que a percepção da Direção é 16,4% maior. Quando avaliada a tendência negativa, nenhum respondente discorda totalmente e somente 11,5% dos respondentes dos Colaboradores apontaram discordar parcialmente, conforme Figura 21.

Apesar da diferença entre o percentual da Direção e Colaboradores, o resultado é totalmente convergente para a adesão ao item.

Esse resultado favorece a GC dentro das organizações, visto que não cria barreiras no que tange ao compartilhamento do conhecimento.

Figura 21 – Cultura organizacional



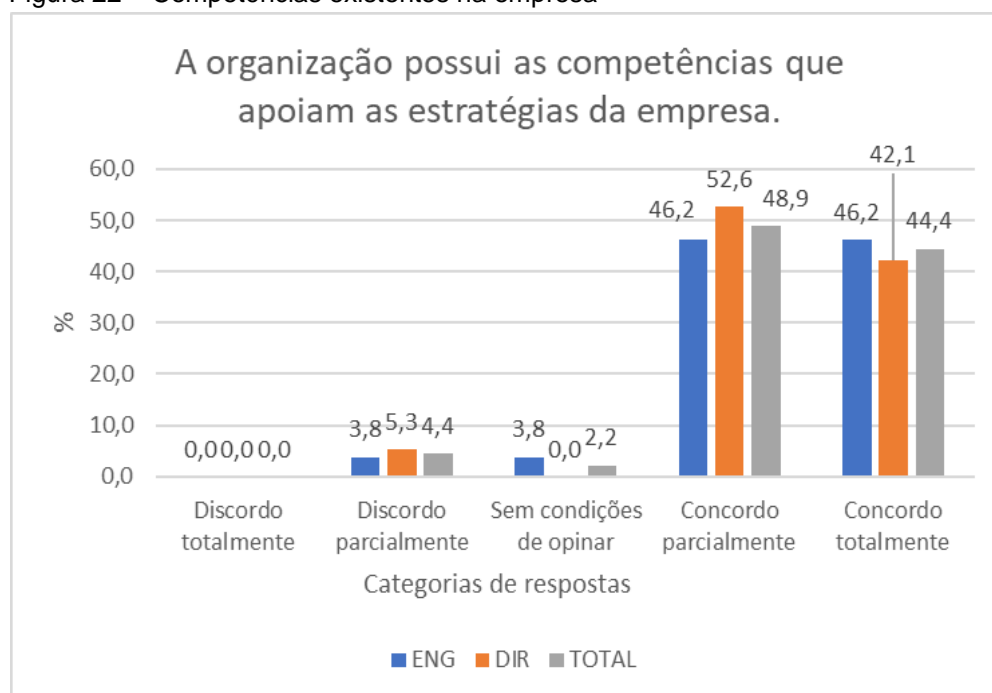
Fonte: A autora (2019).

Quando questionado sobre a existência de conflito de interesse na organização, ou seja, conflito entre os interesses da organização e os interesses dos colaboradores, fornecedores e outros, a maioria dos respondentes, 48,9% concordam parcialmente que há algum tipo de conflito de interesse nas organizações. Quando avaliadas as respostas da Direção e Colaboradores, percebe-se que a Direção tem maior concordância sobre a existência de conflito de interesse na organização, sendo que 57,9% da Direção concordam parcialmente e 5,3% concordam totalmente, enquanto 42,3% dos Colaboradores concordam parcialmente e 11,5% concordam totalmente. Quando analisados esses dados, percebe-se que não há uma grande concordância sobre o assunto, tendo tendência a concordância. A existência de conflito de interesse pode gerar barreira ao compartilhamento do conhecimento.

Quanto à afirmação que a organização possui as competências que apoiam as estratégias da empresa (conhecimentos, habilidades e experiências), aproximadamente 44,4% concordam totalmente e 48,9% concordam parcialmente, conforme Figura 22. Comparando-se com a resposta de que 47,8% dos respondentes informam que sempre ou com frequência contratam serviços de

consultoria e treinamentos, conclui-se que as competências são complementadas pela aquisição de conhecimento externo à organização.

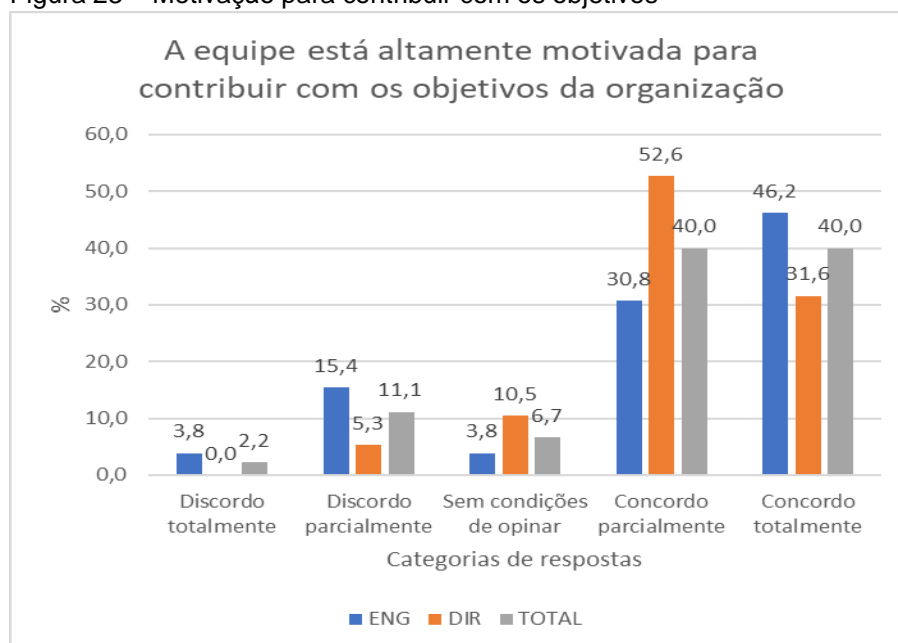
Figura 22 – Competências existentes na empresa



Fonte: A autora (2019).

A Figura 23 mostra o resultado da pesquisa quanto à motivação da equipe para contribuir com os objetivos da organização. O resultado foi o mesmo nas categorias concordo totalmente e concordo parcialmente, com 40% de aderência. Quando analisado por categoria de respondente, fica claro que a percepção dos colaboradores é 14,6% maior. Quando a categoria de resposta é concordo parcialmente, a visão da Direção é 21,8% maior comparada com os Colaboradores. Em ambas as situações, a tendência é positiva.

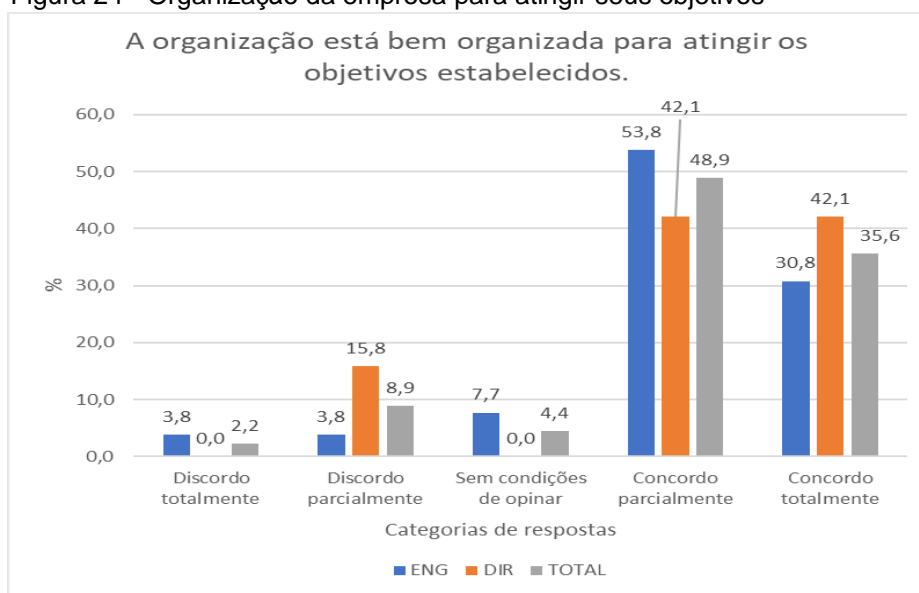
Figura 23 – Motivação para contribuir com os objetivos



Fonte: A autora (2019).

Quando questionado se a organização está bem organizada (ou seja, tem a estrutura e os processos organizacionais) para atingir os objetivos estabelecidos, há divergências entre a visão da Direção e Colaboradores. Na categoria concordo totalmente, a percepção é mais positiva nas respostas da Direção, sendo 11,3% maior em relação aos colaboradores. Na categoria concordo parcialmente, a percepção é 11,7% mais positiva entre os colaboradores. Na Figura 24 é apresentado o resultado obtido, demonstrando a tendência positiva de aderência ao requisito.

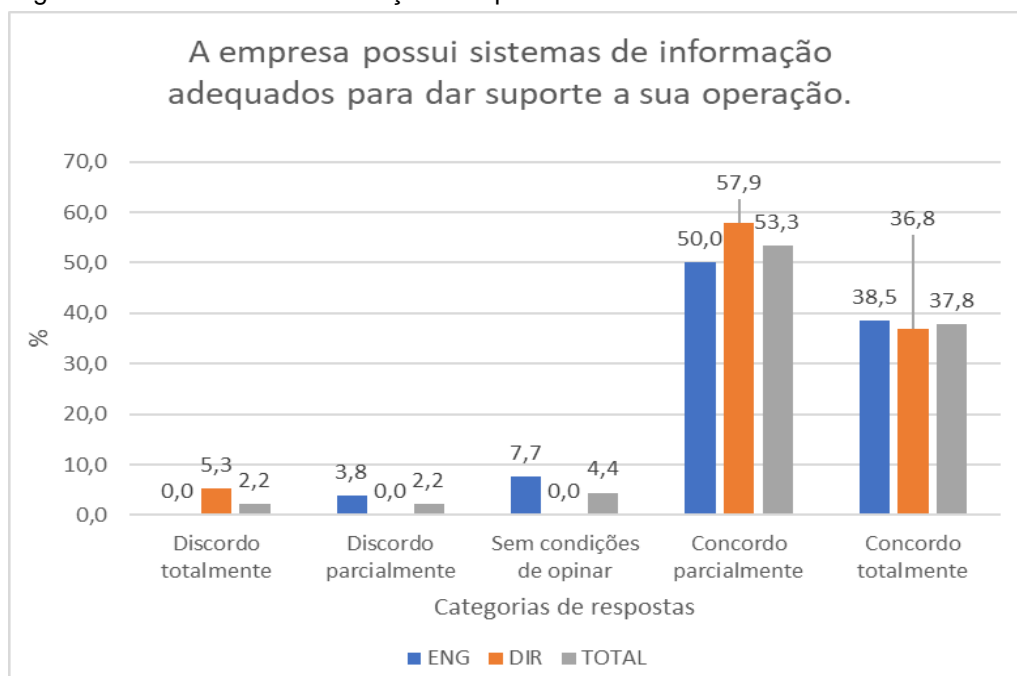
Figura 24 - Organização da empresa para atingir seus objetivos



Fonte: A autora (2019).

O resultado da avaliação da existência de sistemas de informação adequados para dar suporte à operação da empresa é apresentado na Figura 25. Os sistemas de informação são ferramentas muito importantes para a GC, principalmente no que tange ao armazenamento e compartilhamento do conhecimento. Assim, pode-se afirmar que, baseado nos resultados obtidos, há uma tendência positiva na aderência desta questão.

Figura 25 - Sistemas de informação adequados



Fonte: A autora (2019).

A Tabela 1 apresenta o resumo do resultado da tabulação das respostas do questionário da seção Questões Gerais. Estes dados deram origem aos gráficos apresentados anteriormente.

Tabela 1 - Resumo do resultado da tabulação das respostas do questionário da seção - QUESTÕES GERAIS (%)

| Item | | Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Sem condições de opinar | Concordo parcialmente | Concordo totalmente |
|---|-------|---------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------|
| A organização tem definida missão, visão e estratégias claras. | ENG | 3,8 | 0,0 | 7,7 | 38,5 | 50,0 |
| A organização tem definida missão, visão e estratégias claras. | DIR | 5,3 | 5,3 | 5,3 | 15,8 | 68,4 |
| A organização tem definida missão, visão e estratégias claras. | TOTAL | 4,4 | 2,2 | 6,7 | 28,9 | 57,8 |
| Há situações na organização onde existem conflitos de interesse (entre os interesses da organização e os interesses dos colaboradores, fornecedores ou outros). | ENG | 15,4 | 15,4 | 15,4 | 42,3 | 11,5 |
| Há situações na organização onde existem conflitos de interesse (entre os interesses da organização e os interesses dos colaboradores, fornecedores ou outros). | DIR | 26,3 | 5,3 | 5,3 | 57,9 | 5,3 |
| Há situações na organização onde existem conflitos de interesse (entre os interesses da organização e os interesses dos colaboradores, fornecedores ou outros). | TOTAL | 20,0 | 11,1 | 11,1 | 48,9 | 8,9 |
| A cultura da organização é baseada na confiança, no respeito, na colaboração e no profissionalismo. | ENG | 0,0 | 11,5 | 3,8 | 11,5 | 73,1 |
| A cultura da organização é baseada na confiança, no respeito, na colaboração e no profissionalismo. | DIR | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 10,5 | 89,5 |
| A cultura da organização é baseada na confiança, no respeito, na colaboração e no profissionalismo. | TOTAL | 0,0 | 6,7 | 2,2 | 11,1 | 80,0 |
| A equipe está altamente motivada para contribuir com os objetivos da organização. | ENG | 3,8 | 15,4 | 3,8 | 30,8 | 46,2 |
| A equipe está altamente motivada para contribuir com os objetivos da organização. | DIR | 0,0 | 5,3 | 10,5 | 52,6 | 31,6 |
| A equipe está altamente motivada para contribuir com os objetivos da organização. | TOTAL | 2,2 | 11,1 | 6,7 | 40,0 | 40,0 |
| A organização possui as competências (conhecimentos, habilidades e experiências) que apoiam as estratégias da empresa. | ENG | 0,0 | 3,8 | 3,8 | 46,2 | 46,2 |
| A organização possui as competências (conhecimentos, habilidades e experiências) que apoiam as estratégias da empresa. | DIR | 0,0 | 5,3 | 0,0 | 52,6 | 42,1 |
| A organização possui as competências (conhecimentos, habilidades e experiências) que apoiam as estratégias da empresa. | TOTAL | 0,0 | 4,4 | 2,2 | 48,9 | 44,4 |
| A organização está bem organizada (ou seja, tem a estrutura e os processos organizacionais) para atingir os objetivos estabelecidos. | ENG | 3,8 | 3,8 | 7,7 | 53,8 | 30,8 |
| A organização está bem organizada (ou seja, tem a estrutura e os processos organizacionais) para atingir os objetivos estabelecidos. | DIR | 0,0 | 15,8 | 0,0 | 42,1 | 42,1 |
| A organização está bem organizada (ou seja, tem a estrutura e os processos organizacionais) para atingir os objetivos | TOTAL | 2,2 | 8,9 | 4,4 | 48,9 | 35,6 |
| A empresa possui sistemas de informação adequados para dar suporte a sua operação. | ENG | 0,0 | 3,8 | 7,7 | 50,0 | 38,5 |
| A empresa possui sistemas de informação adequados para dar suporte a sua operação. | DIR | 5,3 | 0,0 | 0,0 | 57,9 | 36,8 |
| A empresa possui sistemas de informação adequados para dar suporte a sua operação. | TOTAL | 2,2 | 2,2 | 4,4 | 53,3 | 37,8 |

Fonte: A autora (2019).

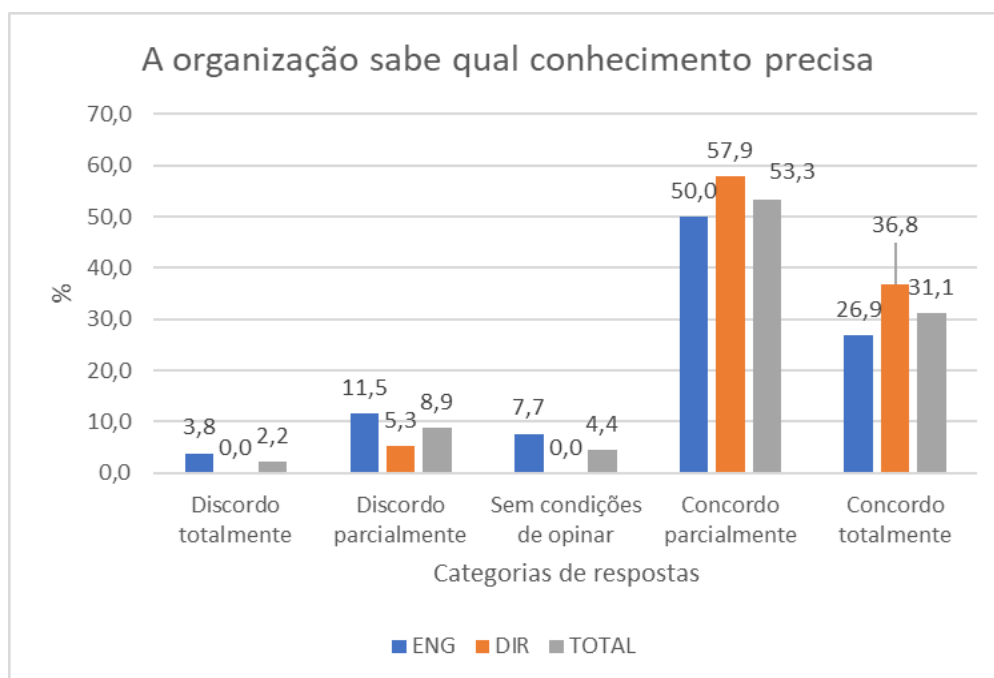
5.3 IDENTIFICAÇÃO DO CONHECIMENTO

A primeira atividade da GC, conforme o Guia Europeu, é a identificação do conhecimento.

Quando questionado se a organização sabe qual o conhecimento que precisa para dar suporte à estratégia da empresa, pode-se perceber que a Direção

tem uma percepção um pouco mais clara dos conhecimentos necessários, conforme Figura 26. Essa tendência positiva com relação ao conhecimento que a empresa precisa, está diretamente relacionada com o resultado das respostas associadas à contratação de consultoria e competência da equipe.

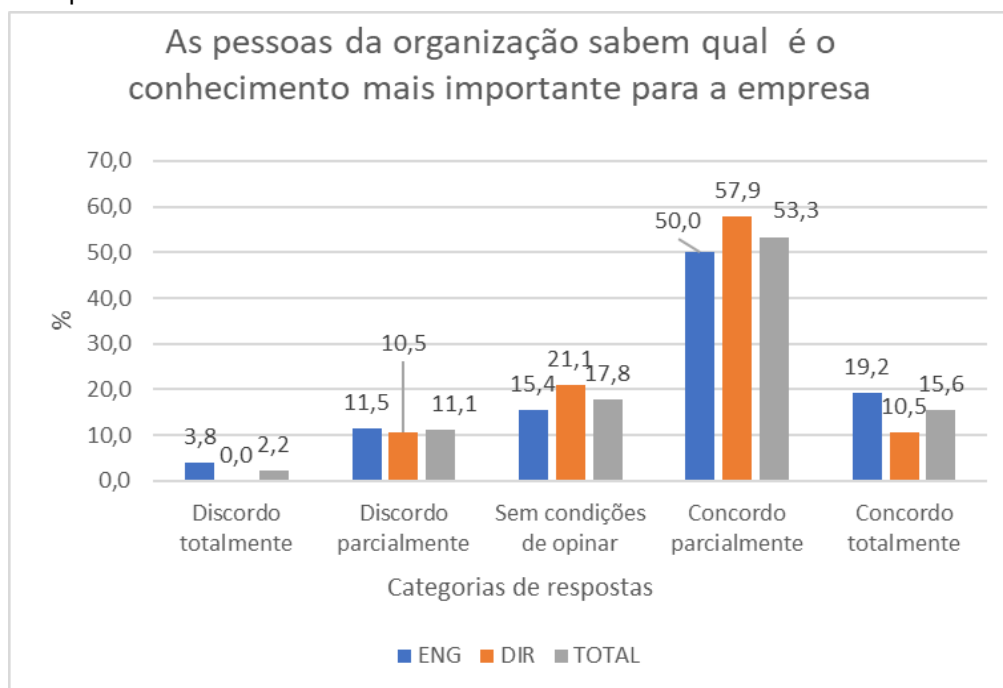
Figura 26 – A organização sabe qual conhecimento precisa



Fonte: A autora (2019).

Quando questionado sobre o fato de as pessoas da organização saberem qual é o conhecimento mais importante para a empresa, percebe-se que houve a predominância do concordo parcialmente, com 53,3%. Apenas 15,6% dos respondentes concordam totalmente, o que demonstra que não é claro para as pessoas qual o conhecimento mais importante para a empresa, conforme demonstrado na Figura 27.

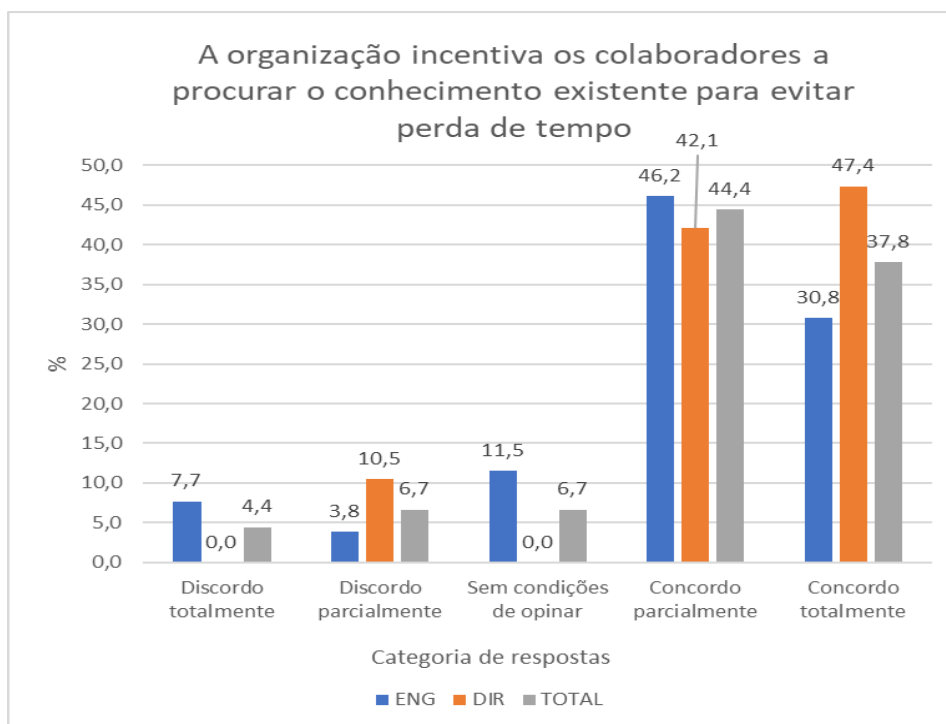
Figura 27 – As pessoas da organização sabem qual é o conhecimento mais importante para a empresa



Fonte: A autora (2019).

Foi analisado também o incentivo que a organização oferece aos colaboradores, para que os mesmos procurem os conhecimentos existentes para evitar perda de tempo. Os resultados obtidos demonstram que a Direção percebe-se incentivando os colaboradores, porém, os colaboradores possuem uma percepção menor quanto à concordância total, com uma diferença de 16,6%, conforme apresentado na Figura 28. O resultado demonstra uma boa aderência das respostas.

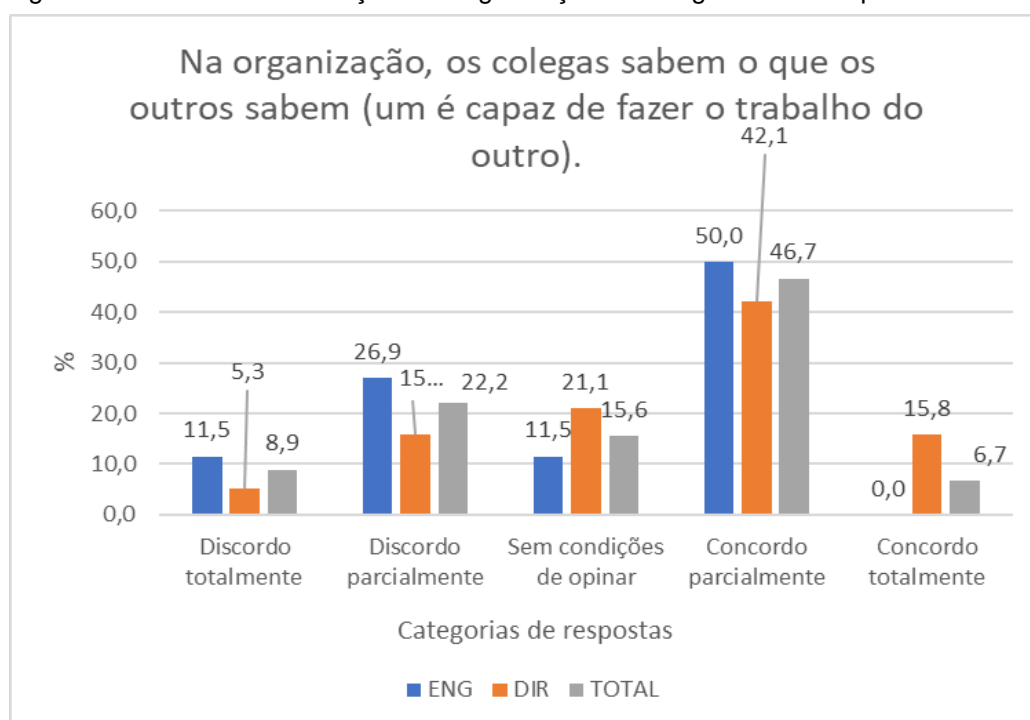
Figura 28 – Incentivo aos colaboradores a buscar conhecimentos



Fonte: A autora (2019).

Na Figura 29 é apresentada a análise da afirmação: Na organização os colegas sabem o que os outros sabem. Este foi um dos itens que apresentou maior diversidade de respostas, sendo que 15,8% da Direção e 0% dos Colaboradores, concordam totalmente e 11,5% dos Colaboradores e 5,3% da Direção discordam totalmente, havendo grande divergência. Não se pode afirmar que há tendência à aderência, visto que a maior parte dos respondentes ou responderam no discordo parcialmente ou concordo parcialmente, totalizando 68,9% dos respondentes e, ainda 15,6% não souberam opinar.

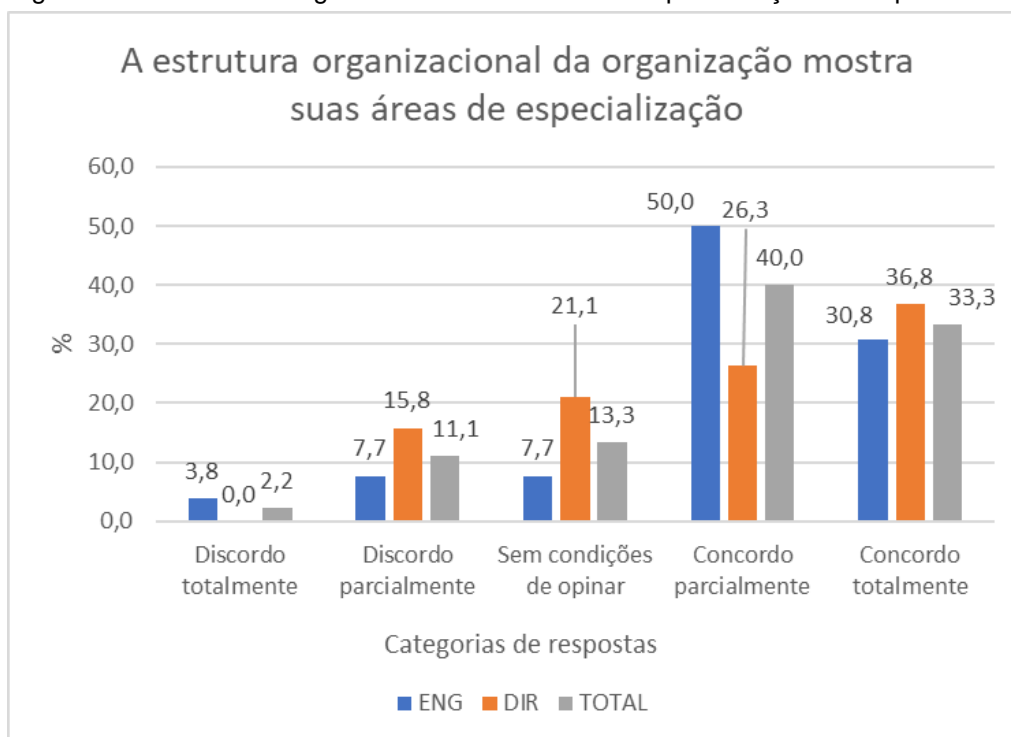
Figura 29 – Análise da afirmação: Na organização os colegas sabem o que os outros sabem



Fonte: A autora (2019).

Quanto à afirmação de que a estrutura organizacional da organização mostra suas áreas de especialização, há tendência à concordância dos respondentes, pois 33,3% dos respondentes concordam totalmente e 40% concordam parcialmente, conforme demonstrado na Figura 30.

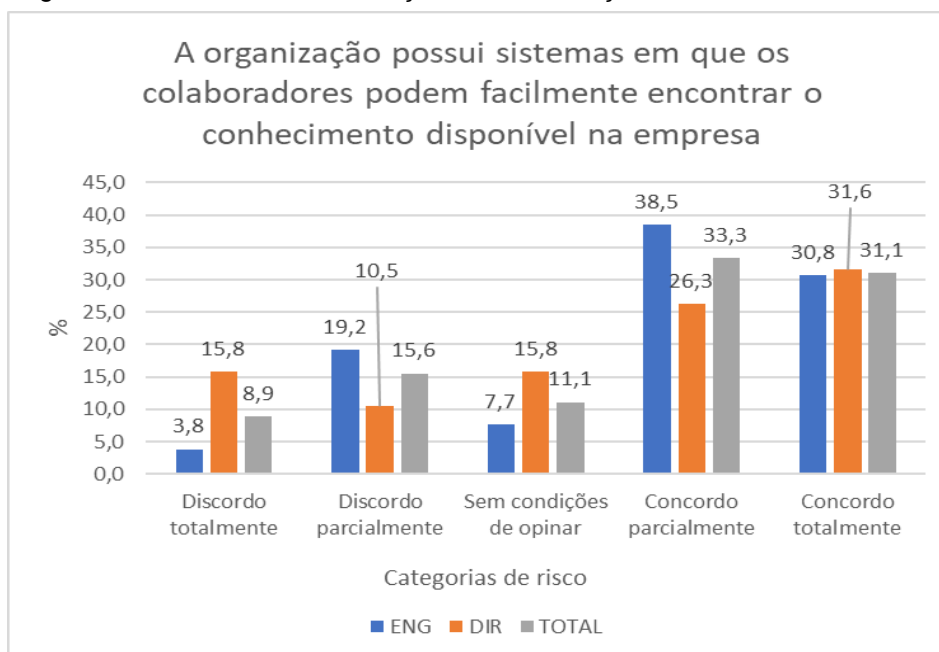
Figura 30 – A estrutura organizacional e as áreas de especialização da empresa



Fonte: A autora (2019).

Quando analisada a presença de sistemas de informação que facilitem que os colaboradores encontrem o conhecimento disponível na empresa (intranet, *softwares*, rede colaborativa, treinamentos on-line, biblioteca, etc), há uma tendência à concordância, sendo que 31,1% dos respondentes concordam totalmente e 33,3 concordam parcialmente, conforme Figura 31.

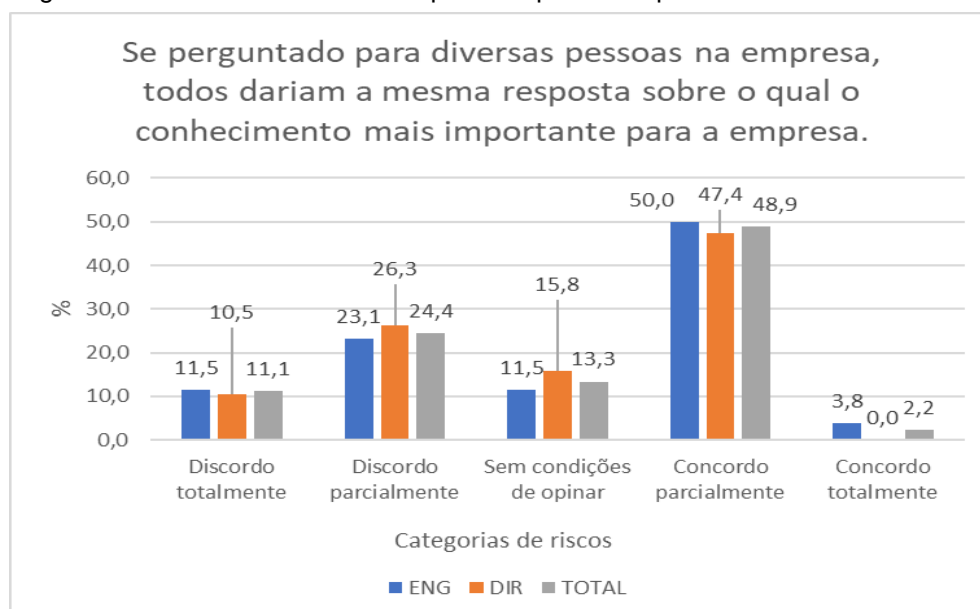
Figura 31 – Sistemas de informação e a identificação do conhecimento



Fonte: A autora (2019).

Quanto à afirmação de que: se perguntado para diversas pessoas na empresa, todos dariam a mesma resposta sobre qual o conhecimento mais importante para empresa, houve grande variação nas respostas, aparecendo de forma relevante o discordo totalmente e o discordo parcialmente. O discordo totalmente prevaleceu em relação ao concordo totalmente. Na Figura 32 são apresentados os resultados obtidos.

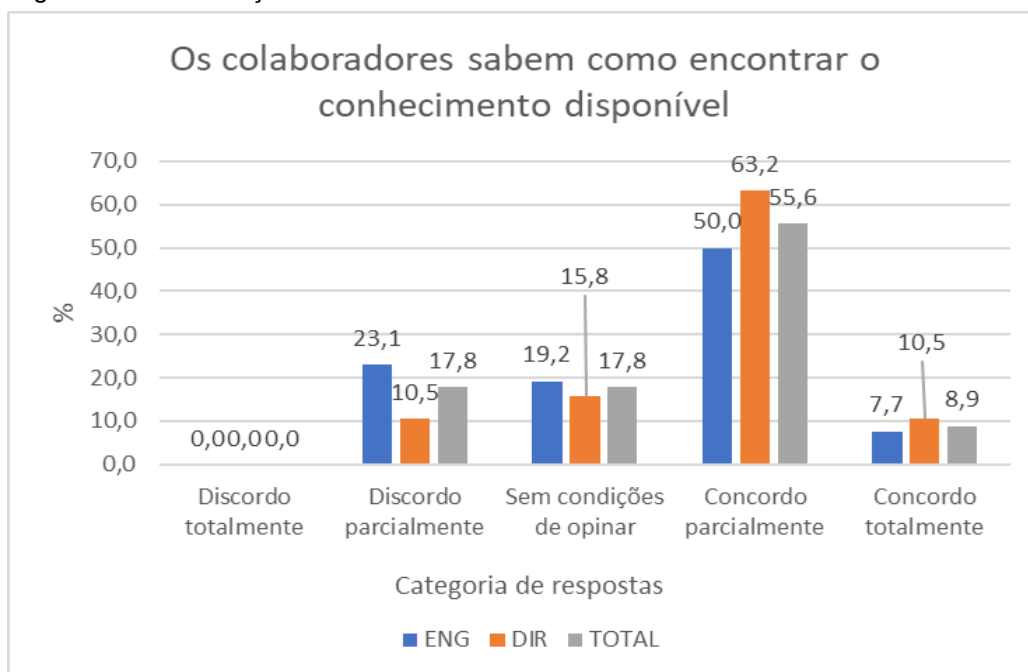
Figura 32 – Conhecimento mais importante para a empresa



Fonte: A autora (2019).

Quanto ao fato de os colaboradores saberem como encontrar o conhecimento disponível dentro e fora da empresa, a maior concentração de respostas se deu no concordo parcialmente. A categoria discordo parcialmente e respondentes não souberam opinar, tiveram o mesmo desempenho com 17,8%, conforme demonstrado na Figura 33. As respostas demonstram que, na visão dos entrevistados, não está claro se os colaboradores sabem como encontrar o conhecimento disponível.

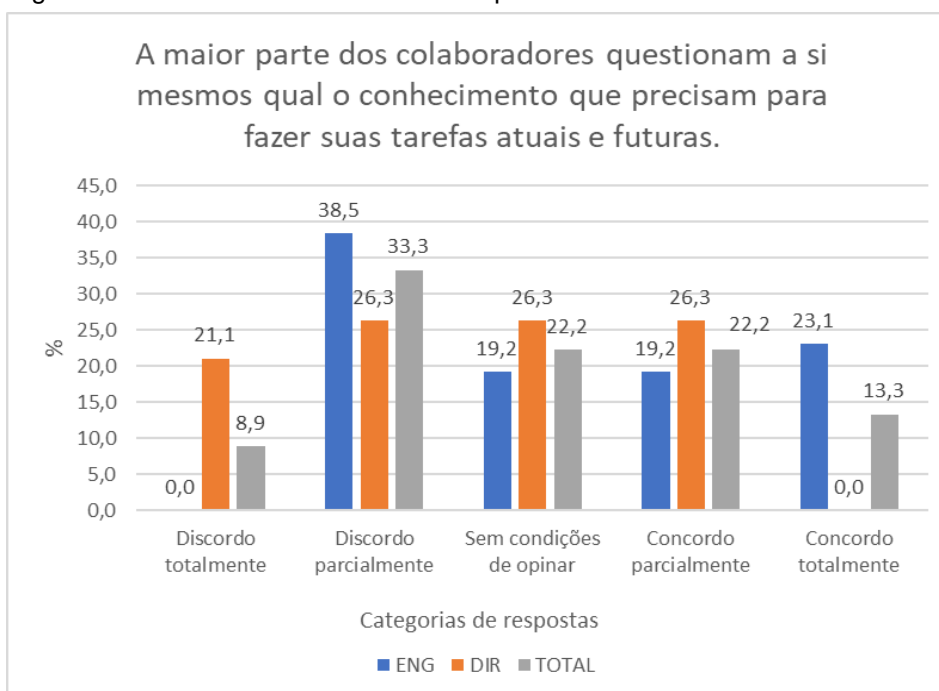
Figura 33 – Localização do conhecimento



De acordo com a Figura 34, na afirmação de que a maior parte dos colaboradores questionam a si mesmos qual o conhecimento de que precisam para fazer suas tarefas atuais e futuras, as respostas foram distribuídas nas 5 categorias de respostas. Há uma posição contrária da percepção da Direção e dos Colaboradores. Enquanto 0% da Direção concorda totalmente, 0% dos Colaboradores discorda totalmente. Enquanto 21,1% da Direção discorda totalmente, 23,1% dos Colaboradores concorda totalmente. Já a maior concentração está distribuída entre o discordo parcialmente e o concordo parcialmente, sendo que a Direção apresenta uma visão mais positiva da afirmação. Esta questão teve mais respondentes que assinalaram que não tinham condições de opinar (22,2%). Nesta questão não há aderência à GC. O resultado não surpreende, considerando que a

Direção tem o olhar voltado para as necessidades da empresa e os colaboradores uma visão pessoal sobre o próprio desempenho.

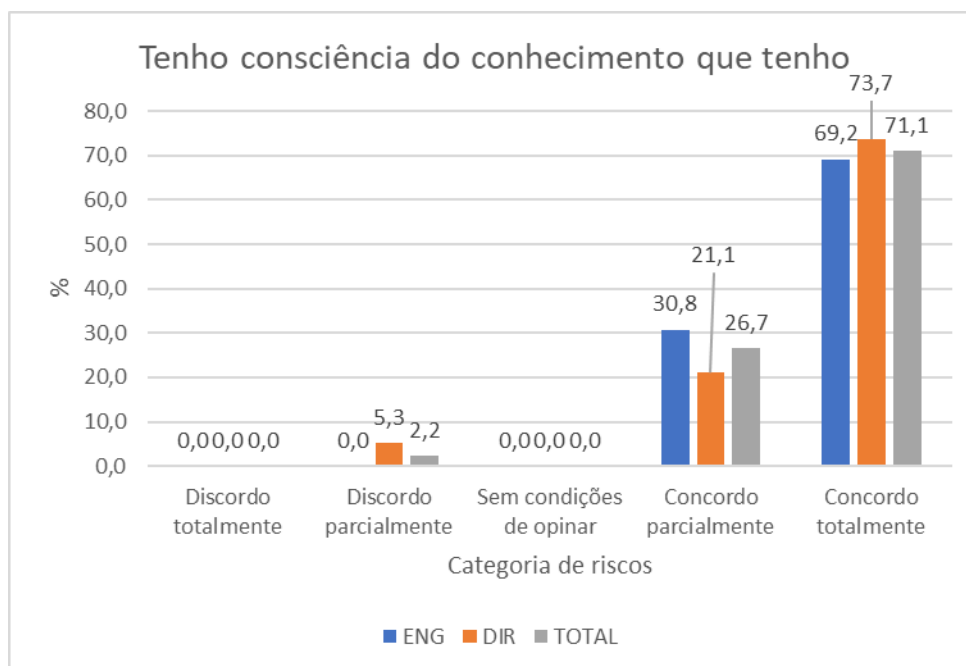
Figura 34 – Conhecimentos necessários para atividades atuais e futuras



Fonte: A autora (2019).

Quanto à consciência do conhecimento possuído, mais de 70% dos respondentes, tanto da Direção como dos Colaboradores, concordam totalmente que possuem consciência do conhecimento que têm (Figura 35). Essa consciência favorece a identificação dos conhecimentos necessários a serem supridos.

Figura 35 – Consciência do conhecimento pessoal



Fonte: A autora (2019).

A Tabela 2 apresenta o resumo do resultado da tabulação das respostas do questionário da seção Identificação do Conhecimento. Estes dados deram origem aos gráficos apresentados anteriormente.

Tabela 2 - Resumo do resultado da tabulação das respostas do questionário da seção - IDENTIFICAÇÃO (%)

| Item | | Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Sem condições de opinar | Concordo parcialmente | Concordo totalmente |
|---|-------|---------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------|
| A organização sabe qual conhecimento precisa para dar suporte a estratégia da empresa. | ENG | 3,8 | 11,5 | 7,7 | 50,0 | 26,9 |
| A organização sabe qual conhecimento precisa para dar suporte a estratégia da empresa. | DIR | 0,0 | 5,3 | 0,0 | 57,9 | 36,8 |
| A organização sabe qual conhecimento precisa para dar suporte a estratégia da empresa. | TOTAL | 2,2 | 8,9 | 4,4 | 53,3 | 31,1 |
| As pessoas da organização sabem qual é o conhecimento mais importante para a empresa. | ENG | 3,8 | 11,5 | 15,4 | 50,0 | 19,2 |
| As pessoas da organização sabem qual é o conhecimento mais importante para a empresa. | DIR | 0,0 | 10,5 | 21,1 | 57,9 | 10,5 |
| As pessoas da organização sabem qual é o conhecimento mais importante para a empresa. | TOTAL | 2,2 | 11,1 | 17,8 | 53,3 | 15,6 |
| Se perguntado para diversas pessoas na empresa, todos dariam a mesma resposta sobre o qual o conhecimento mais importante para a empresa. | ENG | 11,5 | 23,1 | 11,5 | 50,0 | 3,8 |
| Se perguntado para diversas pessoas na empresa, todos dariam a mesma resposta sobre o qual o conhecimento mais importante para a empresa. | DIR | 10,5 | 26,3 | 15,8 | 47,4 | 0,0 |
| Se perguntado para diversas pessoas na empresa, todos dariam a mesma resposta sobre o qual o conhecimento mais importante para a empresa. | TOTAL | 11,1 | 24,4 | 13,3 | 48,9 | 2,2 |
| A organização incentiva os colaboradores a procurar o conhecimento existente (internet, com outras empresas, outros profissionais, leituras técnicas, etc) para evitar perda de tempo | ENG | 7,7 | 3,8 | 11,5 | 46,2 | 30,8 |
| A organização incentiva os colaboradores a procurar o conhecimento existente (internet, com outras empresas, outros profissionais, leituras técnicas, etc) para evitar perda de tempo | DIR | 0,0 | 10,5 | 0,0 | 42,1 | 47,4 |
| A organização incentiva os colaboradores a procurar o conhecimento existente (internet, com outras empresas, outros profissionais, leituras técnicas, etc) para evitar perda de tempo | TOTAL | 4,4 | 6,7 | 6,7 | 44,4 | 37,8 |
| Na organização, os colegas sabem o que os outros sabem (um é capaz de fazer o trabalho do outro). | ENG | 11,5 | 26,9 | 11,5 | 50,0 | 0,0 |
| Na organização, os colegas sabem o que os outros sabem (um é capaz de fazer o trabalho do outro). | DIR | 5,3 | 15,8 | 21,1 | 42,1 | 15,8 |
| Na organização, os colegas sabem o que os outros sabem (um é capaz de fazer o trabalho do outro). | TOTAL | 8,9 | 22,2 | 15,6 | 46,7 | 6,7 |
| Os colaboradores sabem como encontrar o conhecimento disponível (na empresa e fora dela). | ENG | 0,0 | 23,1 | 19,2 | 50,0 | 7,7 |
| Os colaboradores sabem como encontrar o conhecimento disponível (na empresa e fora dela). | DIR | 0,0 | 10,5 | 15,8 | 63,2 | 10,5 |
| Os colaboradores sabem como encontrar o conhecimento disponível (na empresa e fora dela). | TOTAL | 0,0 | 17,8 | 17,8 | 55,6 | 8,9 |
| A estrutura organizacional da organização mostra suas áreas de especialização (o que ela sabe fazer bem). | ENG | 3,8 | 7,7 | 7,7 | 50,0 | 30,8 |
| A estrutura organizacional da organização mostra suas áreas de especialização (o que ela sabe fazer bem). | DIR | 0,0 | 15,8 | 21,1 | 26,3 | 36,8 |
| A estrutura organizacional da organização mostra suas áreas de especialização (o que ela sabe fazer bem). | TOTAL | 2,2 | 11,1 | 13,3 | 40,0 | 33,3 |
| A organização possui sistemas em que os colaboradores podem facilmente encontrar o conhecimento disponível na empresa (intranet, softwares, rede colaborativa, treinamentos online, biblioteca, etc). | ENG | 3,8 | 19,2 | 7,7 | 38,5 | 30,8 |
| A organização possui sistemas em que os colaboradores podem facilmente encontrar o conhecimento disponível na empresa (intranet, softwares, rede colaborativa, treinamentos online, biblioteca, etc). | DIR | 15,8 | 10,5 | 15,8 | 26,3 | 31,6 |
| A organização possui sistemas em que os colaboradores podem facilmente encontrar o conhecimento disponível na empresa (intranet, softwares, rede colaborativa, treinamentos online, biblioteca, etc). | TOTAL | 8,9 | 15,6 | 11,1 | 33,3 | 31,1 |
| A maior parte dos colaboradores questionam a si mesmos qual o conhecimento que precisam para fazer suas tarefas atuais e futuras. | ENG | 0,0 | 38,5 | 19,2 | 19,2 | 23,1 |
| A maior parte dos colaboradores questionam a si mesmos qual o conhecimento que precisam para fazer suas tarefas atuais e futuras. | DIR | 21,1 | 26,3 | 26,3 | 26,3 | 0,0 |
| A maior parte dos colaboradores questionam a si mesmos qual o conhecimento que precisam para fazer suas tarefas atuais e futuras. | TOTAL | 8,9 | 33,3 | 22,2 | 22,2 | 13,3 |
| Tenho consciência do conhecimento que tenho (o que eu sei) e das minhas limitações. | ENG | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 30,8 | 69,2 |
| Tenho consciência do conhecimento que tenho (o que eu sei) e das minhas limitações. | DIR | 0,0 | 5,3 | 0,0 | 21,1 | 73,7 |
| Tenho consciência do conhecimento que tenho (o que eu sei) e das minhas limitações. | TOTAL | 0,0 | 2,2 | 0,0 | 26,7 | 71,1 |

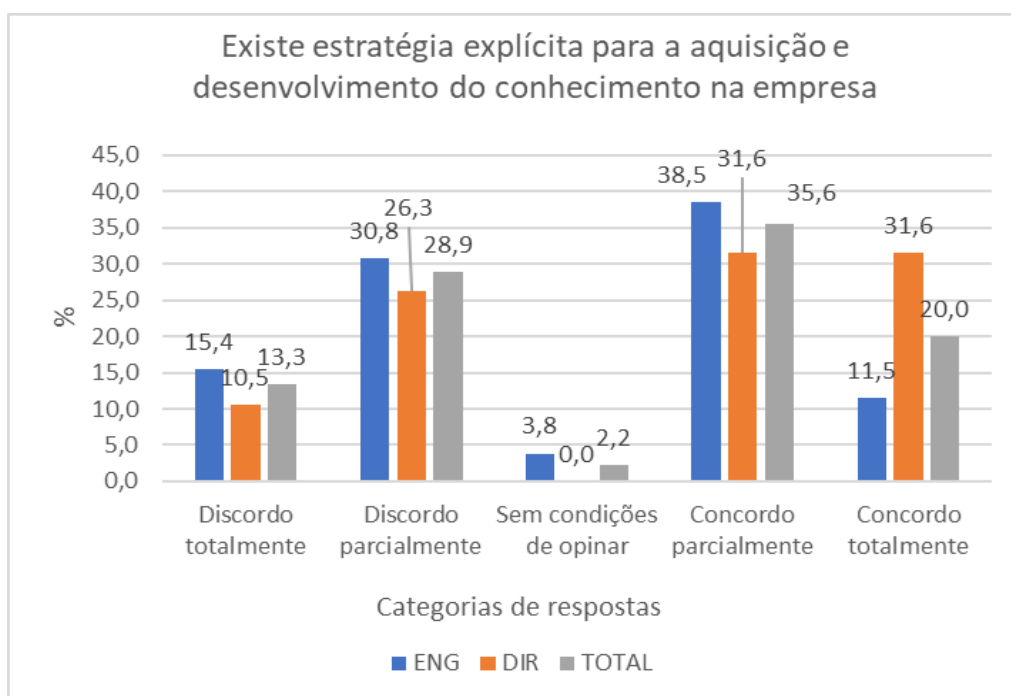
Fonte: A autora (2019).

5.4 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

A segunda atividade do conhecimento, conforme o Guia Europeu, é a criação do conhecimento.

No estudo realizado, quando analisado o item sobre a existência de uma estratégia explícita para a aquisição e desenvolvimento do conhecimento na empresa (investimento em pesquisa e desenvolvimento, parcerias, contratação de consultorias especializadas, etc), o resultado é inconclusivo. Quando analisada a categoria de respostas concordo totalmente, percebe-se que há uma divergência de opinião entre os respondentes, sendo a visão da Direção mais positiva, com concordância 20,1% maior que a dos colaboradores. Nas demais respostas, não há uma discrepância tão grande entre os respondentes, porém, 28,9% discordam parcialmente e 13,3% discordam totalmente, sendo que a tendência positiva é apenas 13,4% maior que a negativa, conforme Figura 36.

Figura 36 – Estratégia explícita para aquisição e desenvolvimento do conhecimento da empresa

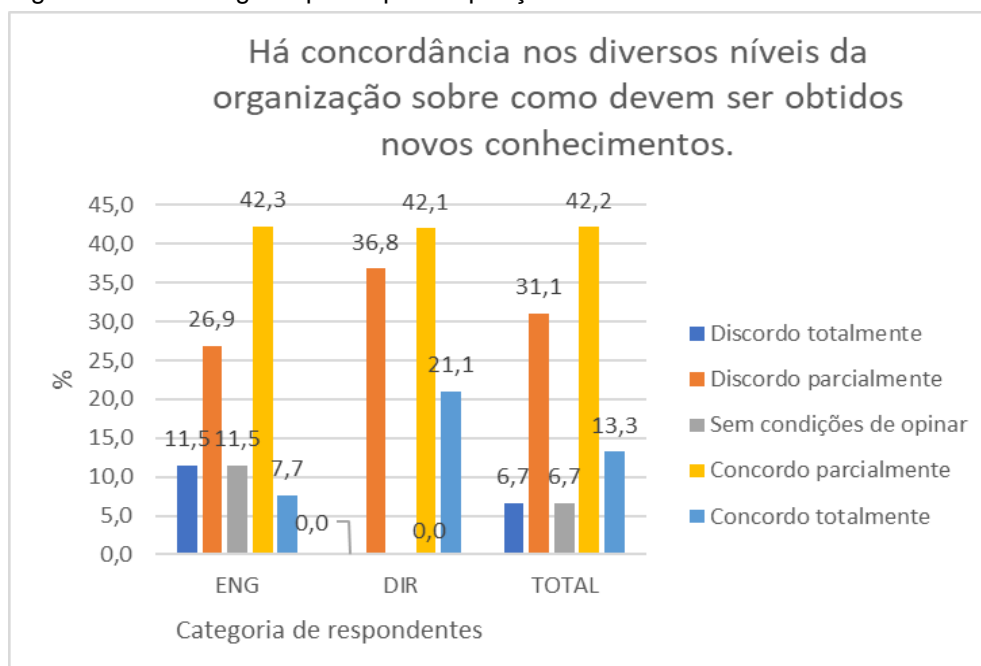


Fonte: A autora (2019).

Quando analisado sobre a concordância nos diversos níveis da organização sobre como devem ser obtidos novos conhecimentos, houve uma distribuição nas 5 categorias de respostas, prevalecendo o concordo parcialmente (42,2%) e o

discordo parcialmente (31,1%). O nível de concordância total foi de 13,3% entre os respondentes, conforme Figura 37. Não há como afirmar se há aderência nesta questão.

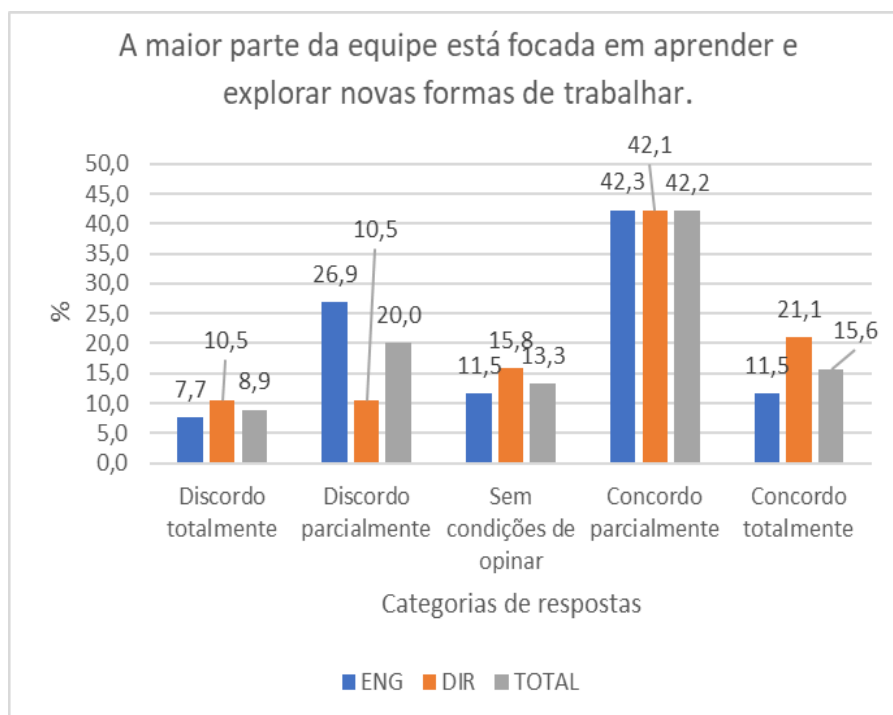
Figura 37 – Estratégia explícita para aquisição e desenvolvimento do conhecimento da empresa



Fonte: A autora (2019).

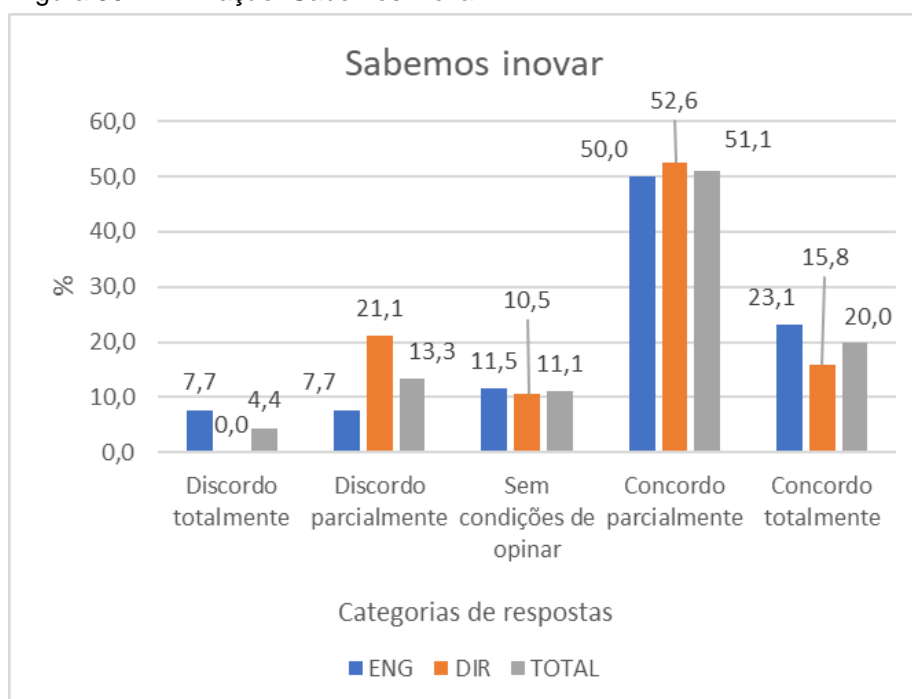
Na Figura 38 pode-se observar o resultado obtido para a afirmação: A maior parte da equipe está focada em aprender e explorar novas formas de trabalhar, sendo que o resultado está distribuído nas 5 categorias de respostas, com predominância do concordo parcialmente (42,2%). Considerando o concordo parcialmente e o concordo totalmente, há uma tendência à aderência, porém, o resultado positivo é apenas 15,5% maior que a soma dos demais.

Figura 38 – Foco no aprendizado e exploração de novas formas de trabalhar



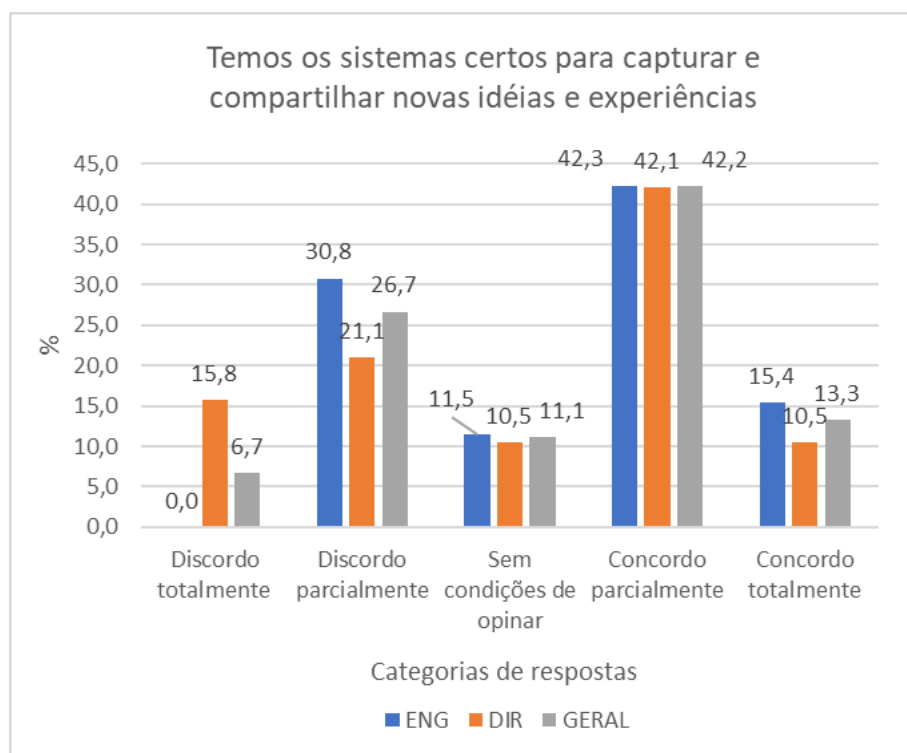
Para a afirmação: Sabemos inovar, ocorreram respostas nas 5 categorias, predominando o concordo parcialmente entre os dois grupos (51,1%). 20% dos respondentes concordam totalmente com a afirmação, o que evidencia uma tendência positiva, conforme Figura 39.

Figura 39 – Afirmação: Sabemos inovar



Quando analisada a afirmação: Temos os sistemas certos para capturar e compartilhar novas ideias e experiências (sistemas de comunicação, intranet, gravação de treinamentos, gravação de experiências vividas, entre outros), a predominância está nas respostas concordo parcialmente (42,2%) e discordo parcialmente (26,7%), conforme ilustrado pela Figura 40. Pode-se afirmar que as respostas não são conclusivas, visto que apenas 13,3% dos respondentes concordam totalmente e 6,7% discordam totalmente. 11,1% dos respondentes responderam na categoria sem condições de opinar.

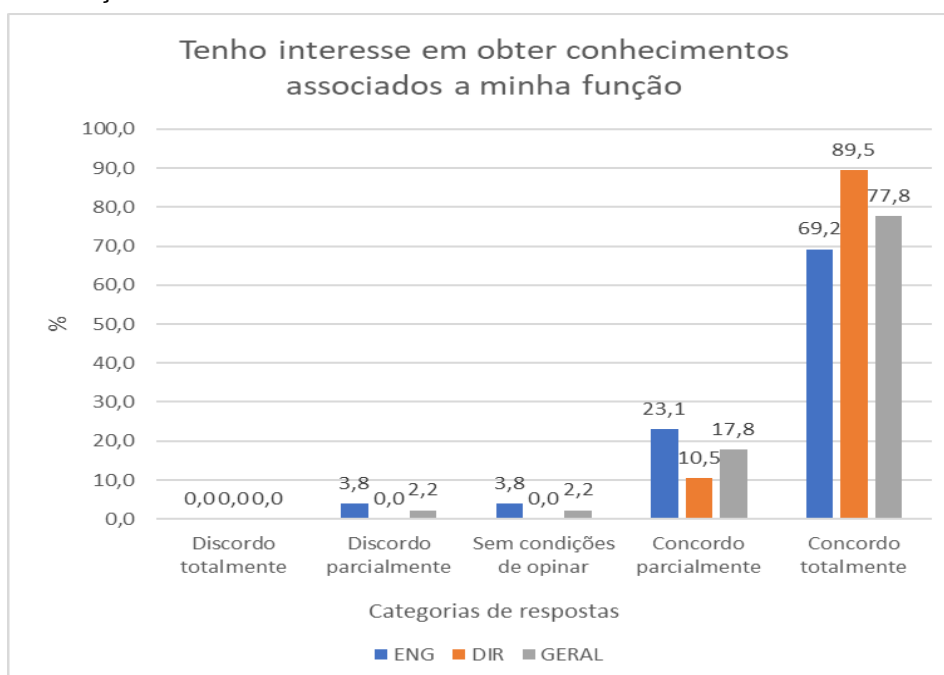
Figura 40 – Sistemas para captura de novas ideias e experiências



Fonte: A autora (2019).

Quando questionado sobre o interesse pessoal na obtenção de conhecimentos associados à função desempenhada, há convergência entre as respostas da Direção e Colaboradores, predominando a concordância total pela Direção (Figura 41). Considerando que há o interesse pessoal na obtenção de conhecimentos, isso favorece o desenvolvimento de programas internos de gestão do conhecimento e também a melhoria de desempenho.

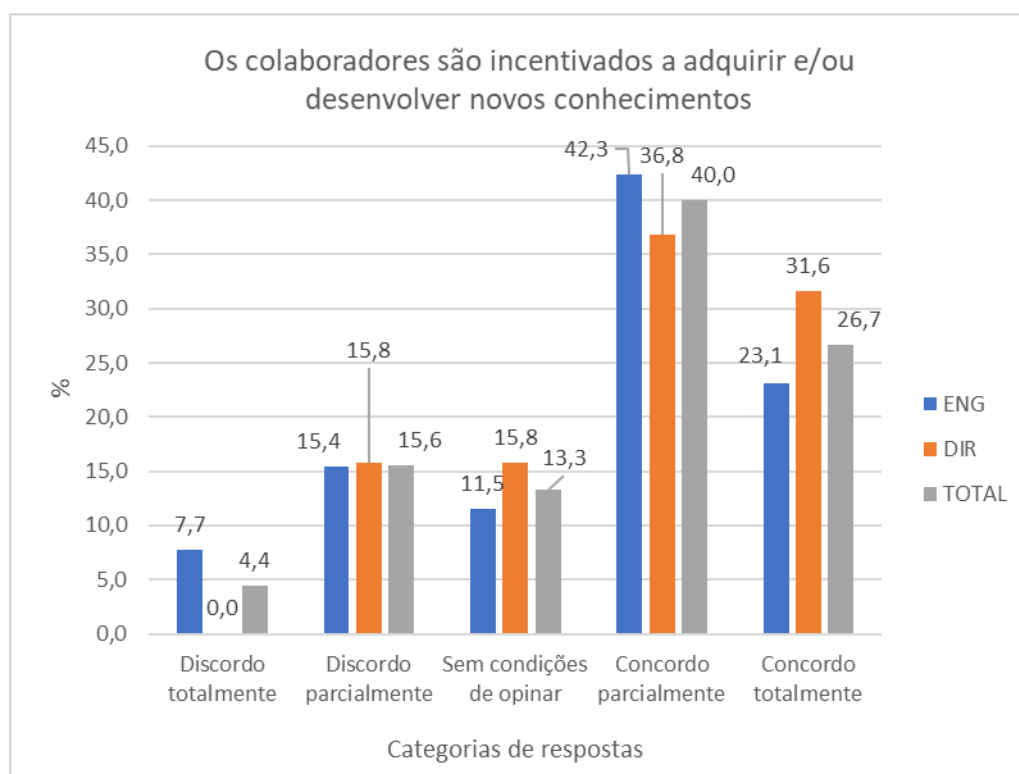
Figura 41 – Interesse na obtenção de conhecimentos necessários para o desempenho de sua função



Fonte: A autora (2019).

Quando analisada a afirmação de que os colaboradores são incentivados a adquirir ou desenvolver novos conhecimentos (tempo disponível no horário de trabalho para pesquisas e atualização, incentivo a cursos e treinamentos, auxílio financeiro para estudos de forma geral, grupos de estudos, etc), houve uma distribuição de respostas nas 5 categorias, prevalecendo a tendência à concordância. A Figura 42 mostra que a percepção da Direção é mais positiva do que a visão dos Colaboradores. Esse resultado pode impactar negativamente na questão anterior, onde a maioria dos respondentes afirmam que se interessam na obtenção de conhecimentos associados à função desempenhada.

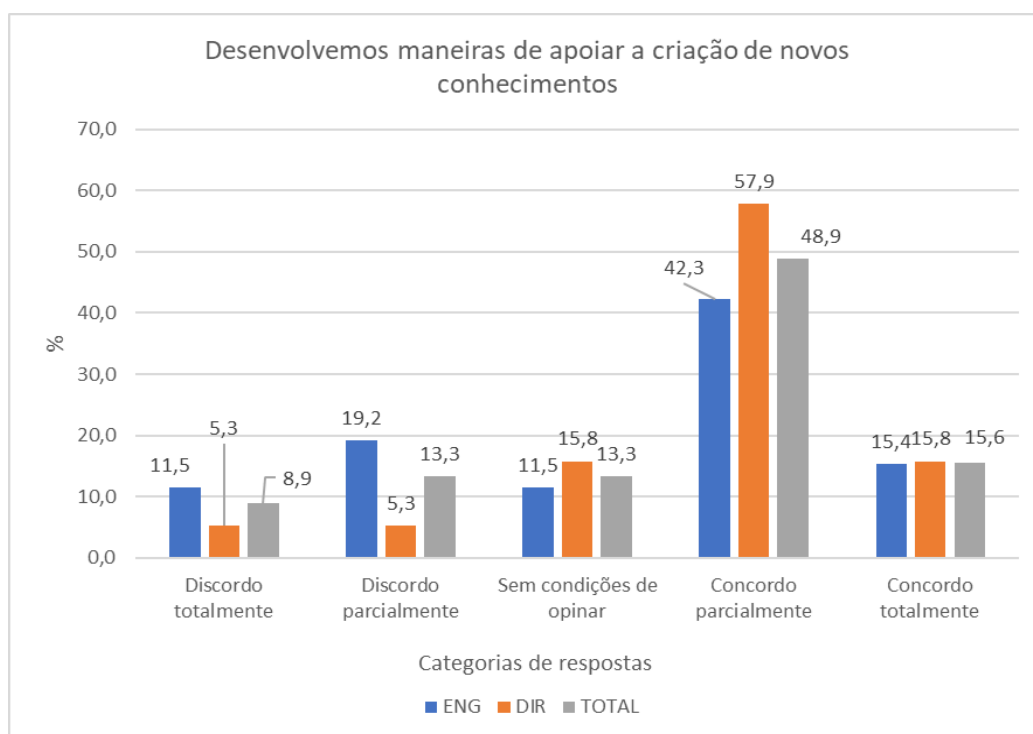
Figura 42 – Incentivo ao desenvolvimento e aquisição de novos conhecimentos



Fonte: A autora (2019).

A Figura 43 demonstra o resultado obtido quanto ao apoio para a criação de novos conhecimentos. Há distribuição de respostas nas 5 categorias, predominando o concordo parcialmente (48,9%). 15,6% dos respondentes concordam totalmente com a afirmação. Considerando-se as respostas concordo parcialmente e concordo totalmente pode-se afirmar que há uma tendência à aderência.

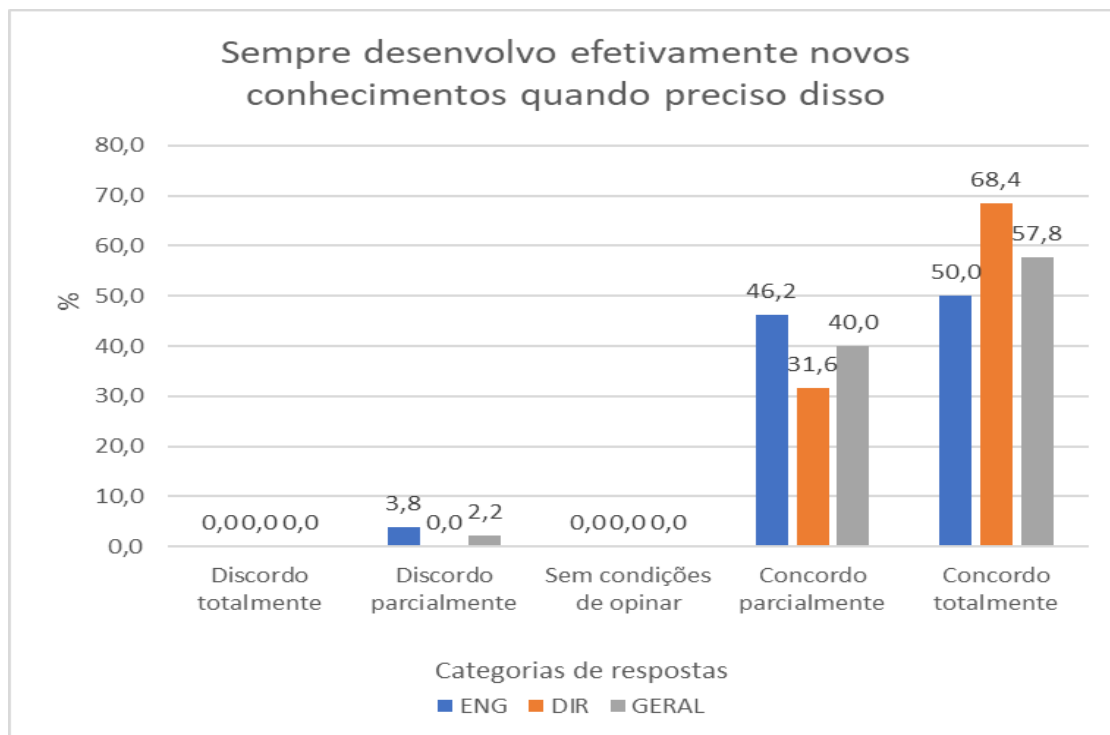
Figura 43 – Apoio para a criação de novos conhecimentos



Fonte: A autora (2019).

Com relação ao desenvolvimento de novos conhecimentos necessários (por exemplo, através de estudos internos na empresa, estágios, rotação de trabalho, supervisão de novos colaboradores por outros mais experientes), há predominância das respostas concordo totalmente, conforme apresentado na Figura 44. Esse resultado demonstra que, quando necessário, a grande maioria dos integrantes dos 2 grupos consegue identificar o conhecimento necessário e criar esse conhecimento a partir da busca de informações.

Figura 44 – Desenvolvimento de novos conhecimentos



Fonte: A autora (2019).

A Tabela 3 apresenta o resumo do resultado da tabulação das respostas do questionário da seção Criação do Conhecimento. Estes dados deram origem aos gráficos apresentados anteriormente.

Tabela 3 - Resumo do resultado da tabulação das respostas do questionário da seção - CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO (%)

| Item | | Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Sem condições de opinar | Concordo parcialmente | Concordo totalmente |
|--|-------|---------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------|
| Existe estratégia explícita para a aquisição e desenvolvimento do conhecimento na empresa (investimento em Pesquisa e desenvolvimento, parcerias, contratação de consultorias especializadas, etc). | ENG | 15,4 | 30,8 | 3,8 | 38,5 | 11,5 |
| Existe estratégia explícita para a aquisição e desenvolvimento do conhecimento na empresa (investimento em Pesquisa e desenvolvimento, parcerias, contratação de consultorias especializadas, etc). | DIR | 10,5 | 26,3 | 0,0 | 31,6 | 31,6 |
| Existe estratégia explícita para a aquisição e desenvolvimento do conhecimento na empresa (investimento em Pesquisa e desenvolvimento, parcerias, contratação de consultorias especializadas, etc). | TOTAL | 13,3 | 28,9 | 2,2 | 35,6 | 20,0 |
| Há concordância nos diversos níveis da organização sobre como devem ser obtidos novos conhecimentos. | ENG | 11,5 | 26,9 | 11,5 | 42,3 | 7,7 |
| Há concordância nos diversos níveis da organização sobre como devem ser obtidos novos conhecimentos. | DIR | 0,0 | 36,8 | 0,0 | 42,1 | 21,1 |
| Há concordância nos diversos níveis da organização sobre como devem ser obtidos novos conhecimentos. | TOTAL | 6,7 | 31,1 | 6,7 | 42,2 | 13,3 |
| Os colaboradores são incentivados a adquirir e/ou desenvolver novos conhecimentos (ex: tempo disponível no horário de trabalho para pesquisas e atualização, incentivo a cursos e treinamentos, auxílio financeiro para estudos de forma geral, grupos de estudos internos da empresa entre outros). | ENG | 7,7 | 15,4 | 11,5 | 42,3 | 23,1 |
| Os colaboradores são incentivados a adquirir e/ou desenvolver novos conhecimentos (ex: tempo disponível no horário de trabalho para pesquisas e atualização, incentivo a cursos e treinamentos, auxílio financeiro para estudos de forma geral, grupos de estudos internos da empresa entre outros). | DIR | 0,0 | 15,8 | 15,8 | 36,8 | 31,6 |
| Os colaboradores são incentivados a adquirir e/ou desenvolver novos conhecimentos (ex: tempo disponível no horário de trabalho para pesquisas e atualização, incentivo a cursos e treinamentos, auxílio financeiro para estudos de forma geral, grupos de estudos internos da empresa entre outros). | TOTAL | 4,4 | 15,6 | 13,3 | 40,0 | 26,7 |
| A maior parte da equipe está focada em aprender e explorar novas formas de trabalhar. | ENG | 7,7 | 26,9 | 11,5 | 42,3 | 11,5 |
| A maior parte da equipe está focada em aprender e explorar novas formas de trabalhar. | DIR | 10,5 | 10,5 | 15,8 | 42,1 | 21,1 |
| A maior parte da equipe está focada em aprender e explorar novas formas de trabalhar. | TOTAL | 8,9 | 20,0 | 13,3 | 42,2 | 15,6 |
| Sabemos inovar. | ENG | 7,7 | 7,7 | 11,5 | 50,0 | 23,1 |
| Sabemos inovar. | DIR | 0,0 | 21,1 | 10,5 | 52,6 | 15,8 |
| Sabemos inovar. | TOTAL | 4,4 | 13,3 | 11,1 | 51,1 | 20,0 |
| Desenvolvemos maneiras de apoiar a criação de novos conhecimentos (por exemplo, através de estudos interno na empresa, estágios, rotação de trabalho, supervisão de novos colaboradores por outros mais experientes). | ENG | 11,5 | 19,2 | 11,5 | 42,3 | 15,4 |
| Desenvolvemos maneiras de apoiar a criação de novos conhecimentos (por exemplo, através de estudos interno na empresa, estágios, rotação de trabalho, supervisão de novos colaboradores por outros mais experientes). | DIR | 5,3 | 5,3 | 15,8 | 57,9 | 15,8 |
| Desenvolvemos maneiras de apoiar a criação de novos conhecimentos (por exemplo, através de estudos interno na empresa, estágios, rotação de trabalho, supervisão de novos colaboradores por outros mais experientes). | TOTAL | 8,9 | 13,3 | 13,3 | 48,9 | 15,6 |
| Temos os sistemas certos para capturar e compartilhar novas idéias e experiências. (sistemas de comunicação, intranet, gravação de treinamentos, gravação de experiências vividas, etc) | ENG | 0,0 | 30,8 | 11,5 | 42,3 | 15,4 |
| Temos os sistemas certos para capturar e compartilhar novas idéias e experiências. (sistemas de comunicação, intranet, gravação de treinamentos, gravação de experiências vividas, etc) | DIR | 15,8 | 21,1 | 10,5 | 42,1 | 10,5 |
| Temos os sistemas certos para capturar e compartilhar novas idéias e experiências. (sistemas de comunicação, intranet, gravação de treinamentos, gravação de experiências vividas, etc) | GERAL | 6,7 | 26,7 | 11,1 | 42,2 | 13,3 |
| Tenho interesse em obter conhecimentos associados a minha função. | ENG | 0,0 | 3,8 | 3,8 | 23,1 | 69,2 |
| Tenho interesse em obter conhecimentos associados a minha função. | DIR | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 10,5 | 89,5 |
| Tenho interesse em obter conhecimentos associados a minha função. | GERAL | 0,0 | 2,2 | 2,2 | 17,8 | 77,8 |
| Sempre desenvolvo efetivamente novos conhecimentos quando preciso disso. | ENG | 0,0 | 3,8 | 0,0 | 46,2 | 50,0 |
| Sempre desenvolvo efetivamente novos conhecimentos quando preciso disso. | DIR | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 31,6 | 68,4 |
| Sempre desenvolvo efetivamente novos conhecimentos quando preciso disso. | GERAL | 0,0 | 2,2 | 0,0 | 40,0 | 57,8 |

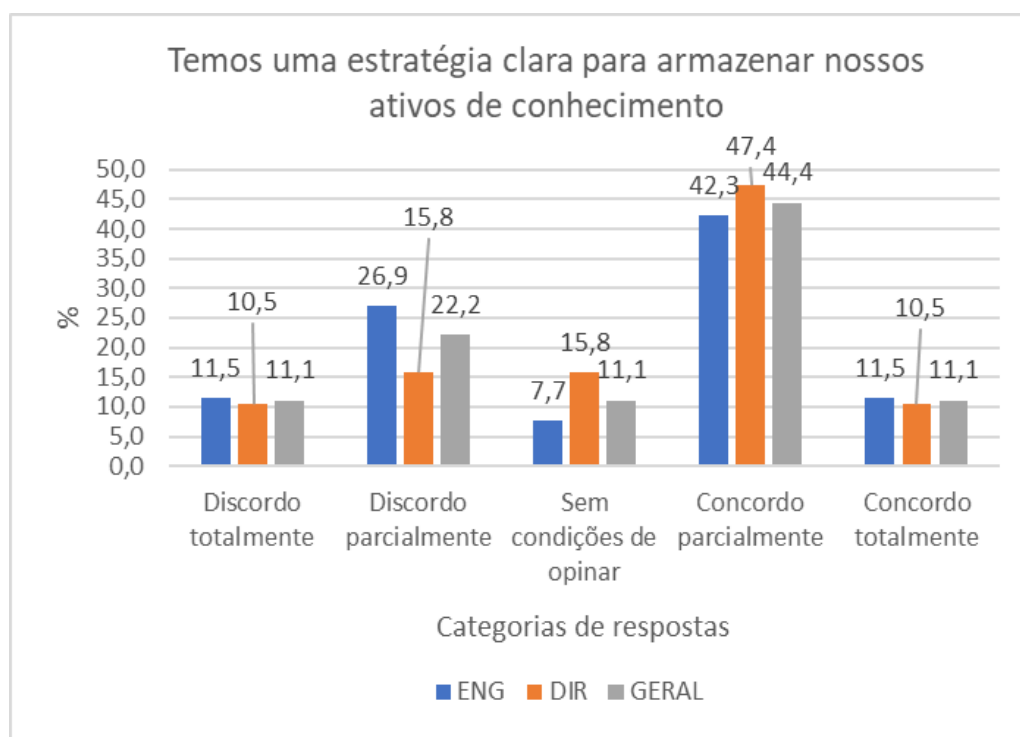
Fonte: A autora (2019).

5.5 ARMAZENAMENTO DO CONHECIMENTO

A terceira atividade do conhecimento, conforme o Guia Europeu, é o Armazenamento do conhecimento.

Quanto ao fato de a empresa possuir estratégias claras para armazenar ativos do conhecimento (como captar o conhecimento de colaboradores experientes, jovens colaboradores que chegam com novas ideias, etc), as 5 categorias apresentaram respostas (Figura 45). Houve predominância no concordo parcialmente e discordo parcialmente, o que demonstra que não há convicção dos grupos quanto à afirmação. Considerando-se as afirmações positivas, estas são apenas 11,1% maior que a soma das demais respostas.

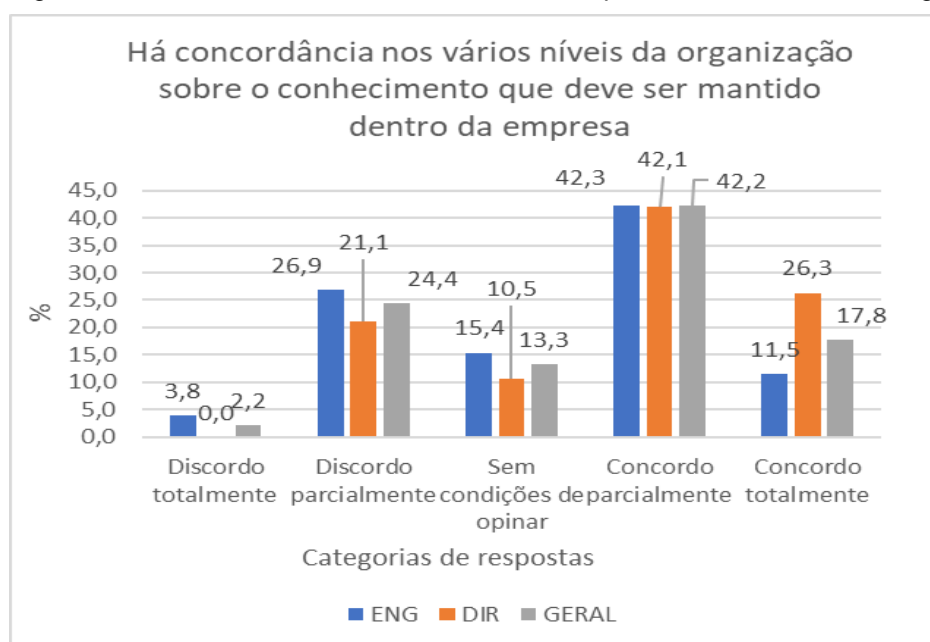
Figura 45 – Existência de estratégia clara para armazenamento do conhecimento



Fonte: A autora (2019).

Na Figura 46 são apresentados os resultados da análise quanto à afirmação: Há concordância nos vários níveis da organização sobre o conhecimento que deve ser mantido dentro da empresa. Com o resultado obtido, não é possível afirmar a aderência à GC.

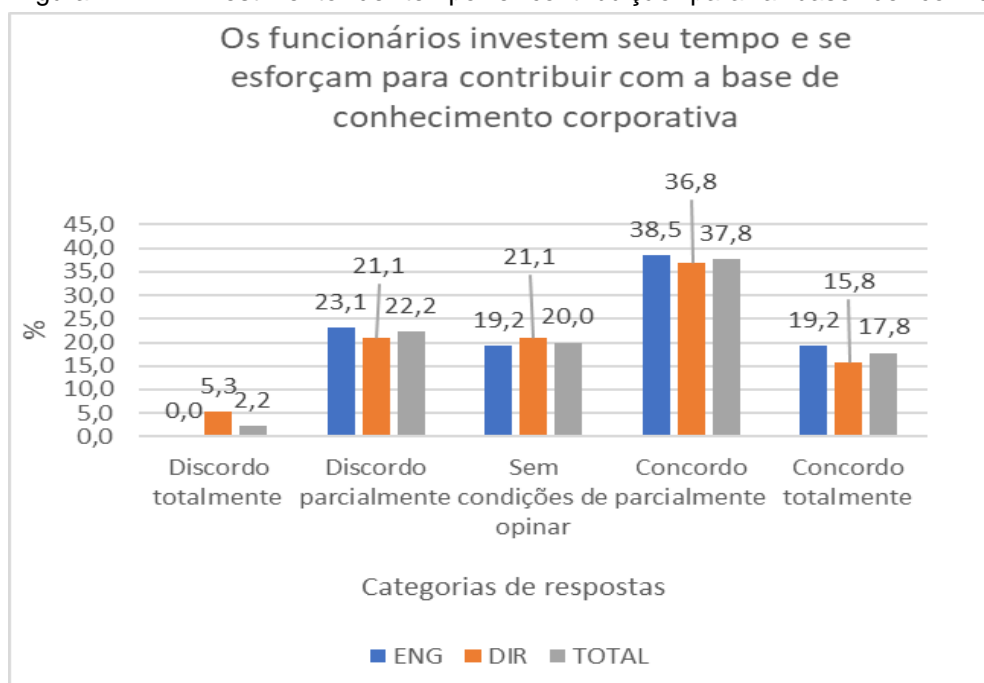
Figura 46 – Concordância sobre o conhecimento que deve ser mantido na organização



Fonte: A autora (2019).

Resultado semelhante foi obtido quando avaliadas as respostas para a afirmação: Os funcionários investem seu tempo e se esforçam para contribuir com a base de conhecimento corporativo. A prevalência de respostas foi nas categorias concordo parcialmente (37,8%) e discordo parcialmente (22,2%), conforme Figura 47, sendo o resultado inconclusivo.

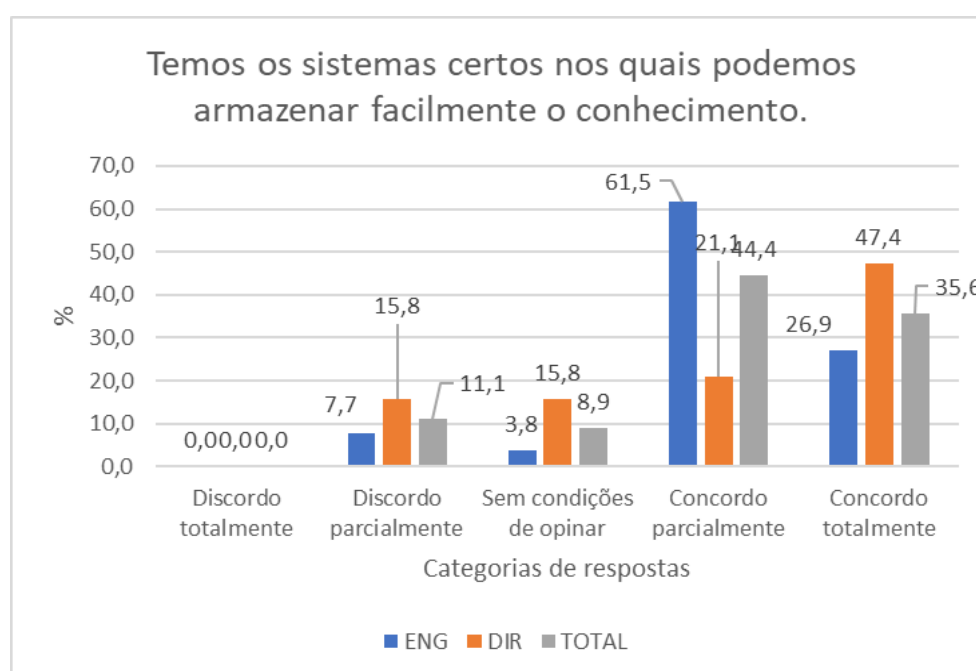
Figura 47 – Investimento de tempo e contribuição para a base de conhecimento



Fonte: A autora (2019).

Quando analisada a presença de sistemas adequados para o armazenamento do conhecimento, as respostas tendem à concordância, porém, há uma grande divergência entre a opinião da Direção e dos Colaboradores. Na categoria de resposta concordo totalmente, a aderência da Direção é 20,5% maior. Na categoria concordo parcialmente, a aderência dos colaboradores é 40,4% maior que da Direção, conforme Figura 48. O resultado demonstra que ou os sistemas não são adequadamente divulgados na organização ou não atendem às demandas dos Colaboradores.

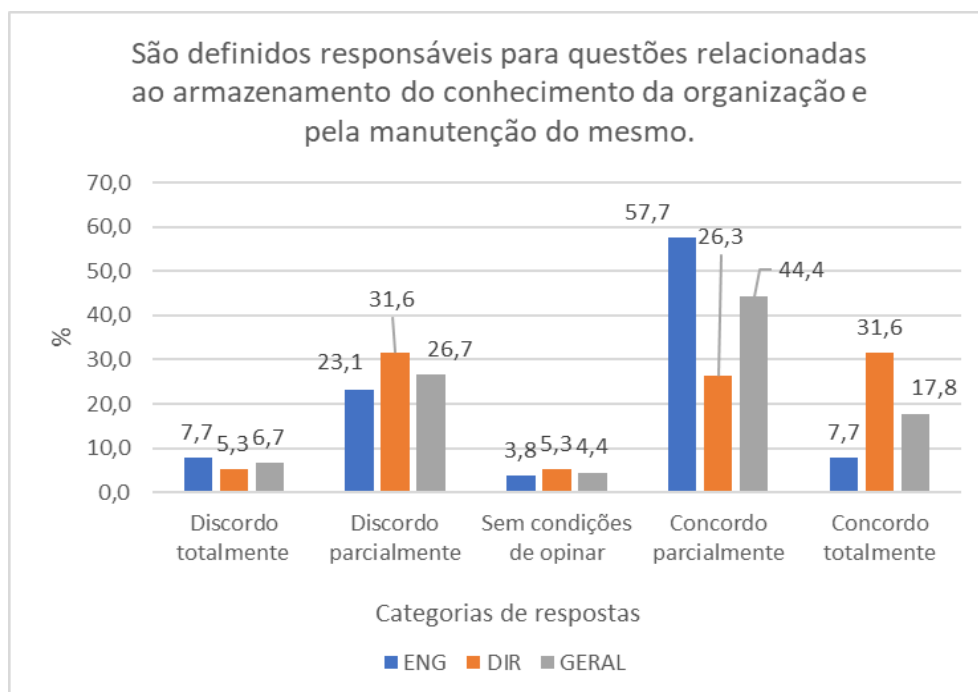
Figura 48 – Sistemas para armazenamento do conhecimento



Fonte: A autora (2019).

Sobre a definição de responsabilidade para as questões relacionadas ao armazenamento do conhecimento, há maior concentração nas respostas concordo parcialmente (44,4%) e discordo parcialmente (26,7%), conforme Figura 49. Quando analisada a resposta concordo totalmente, pode-se perceber que na visão da Direção essa responsabilidade está definida (31,6%), mas para os Colaboradores (7,7%), ou não está definida, ou ela não tem conhecimento de quem é o responsável. O fato de a responsabilidade não estar clara para todos os envolvidos pode ocasionar a perda do armazenamento do conhecimento.

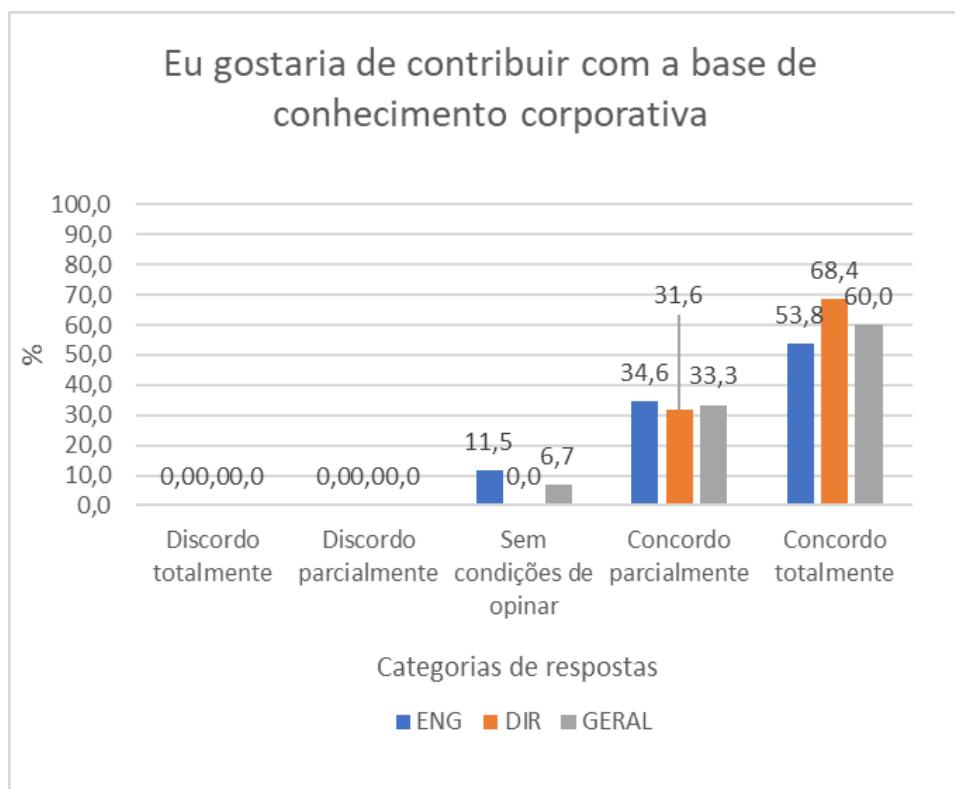
Figura 49 – Responsabilidade pelo armazenamento do conhecimento



Fonte: A autora (2019).

Quando analisado a vontade pessoal para contribuir com a base de conhecimento corporativa, a maior parte dos respondentes concordam totalmente (Figura 50). Os demais resultados tendem à concordância, visto que 33,3% dos respondentes concordam parcialmente. Esse resultado é bastante positivo, pois demonstra que as pessoas não têm medo de contribuir com seu conhecimento. Essa resposta é consistente com a questão sobre a afirmação que a cultura da empresa é baseada na confiança, no respeito, na colaboração e no profissionalismo, onde a maioria concorda totalmente com essa afirmação.

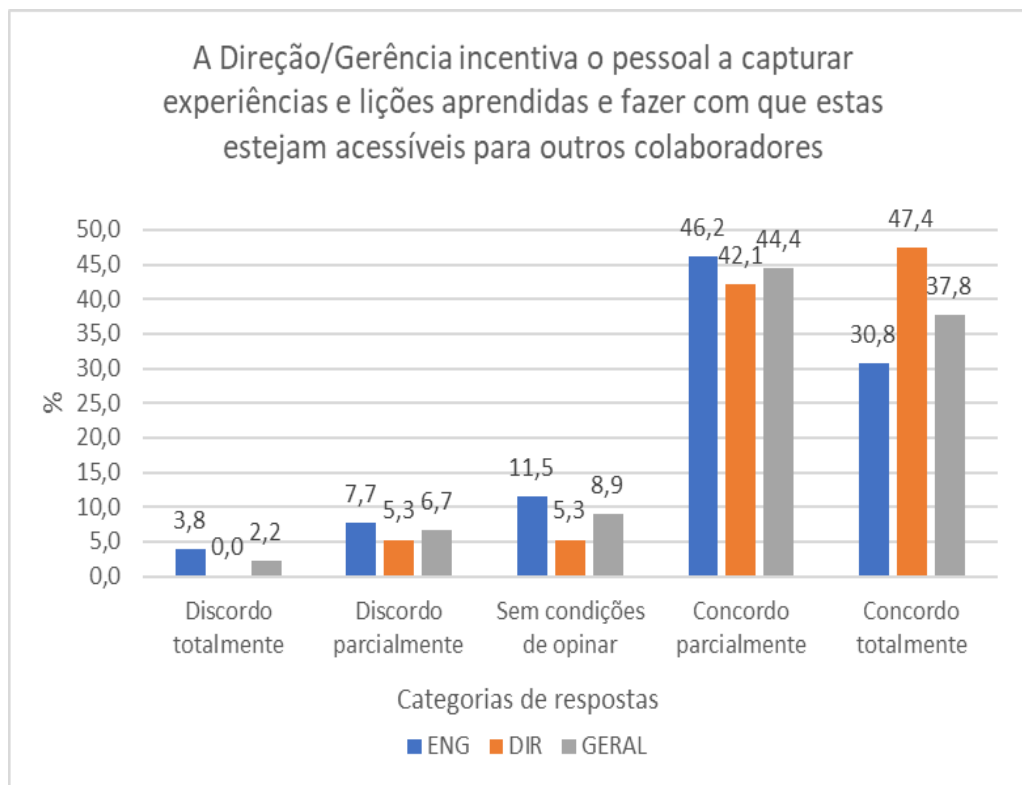
Figura 50 – Contribuição com a base de conhecimento corporativa



Fonte: A autora (2019).

Na Figura 51 são apresentados os resultados da análise da afirmação: a Direção incentiva o pessoal a capturar experiências e lições aprendidas e fazer com que estas estejam acessíveis, percebe-se que há uma tendência à aderência à GC, visto que 37,8% dos respondentes concordam totalmente e 44,4% dos respondentes concordam parcialmente. Quando analisadas as respostas concordo totalmente, há divergência nas respostas, visto que a visão da Direção é mais positiva, pois reflete a análise das ações dela mesma.

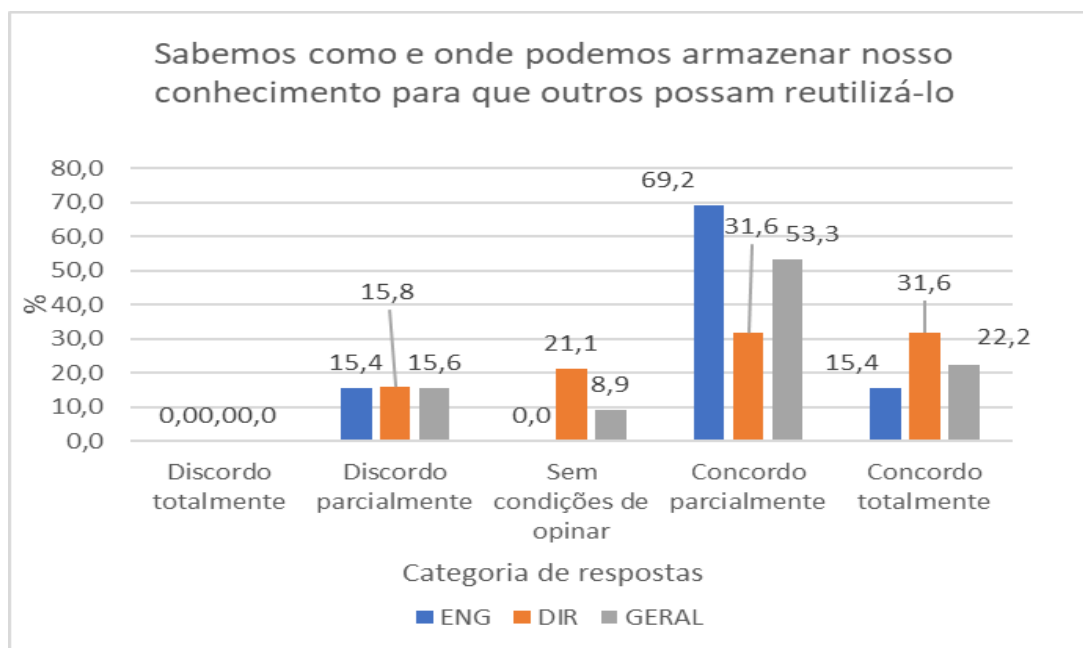
Figura 51 – Incentivo da Direção para captura de experiências e lições aprendidas



Fonte: A autora (2019).

Na questão: Sabemos como e onde podemos armazenar nosso conhecimento para que outros possam reutilizá-lo, não há convicção nas respostas, conforme mostrado na Figura 52. A predominância ocorre nas respostas concordo parcialmente e concordo totalmente. Há grande divergência de opinião entre a Direção e Colaboradores, mas, ainda assim, há tendência à aderência à GC.

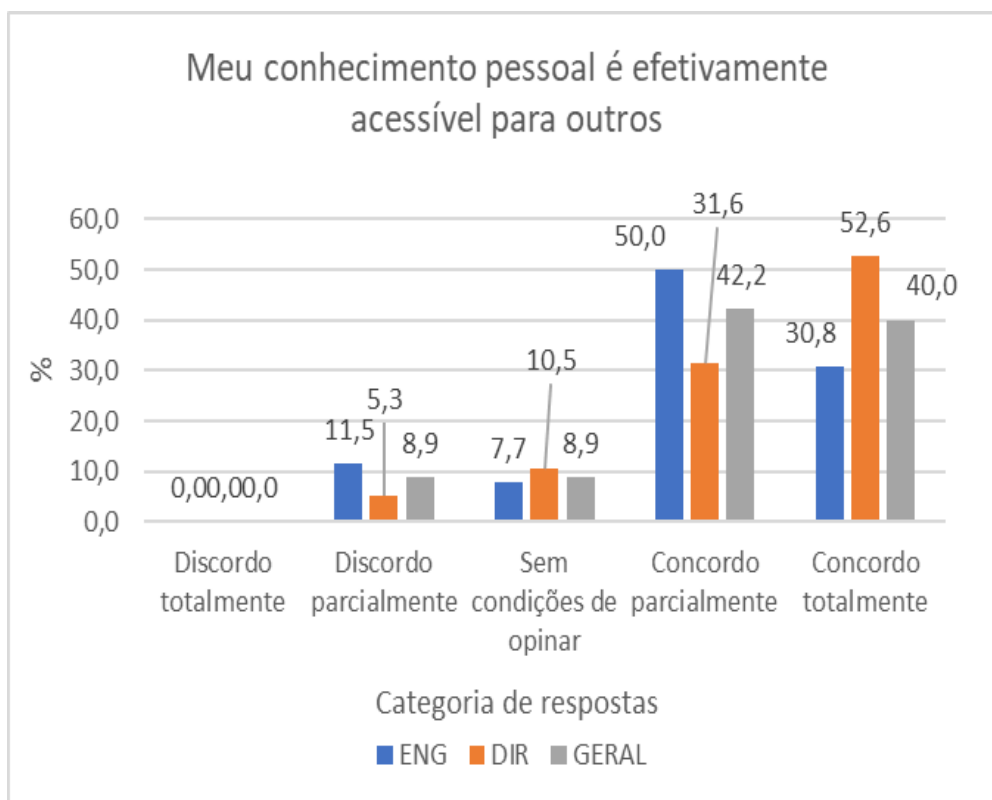
Figura 52 – Sabemos como e onde podemos armazenar nosso conhecimento para que outros possam reutilizá-lo.



Fonte: A autora (2019).

Na afirmação: Meu conhecimento pessoal é efetivamente acessível para os outros, há uma tendência à concordância, visto que há uma divisão uniforme das respostas entre o concordo totalmente (40%) e o concordo parcialmente (42,2%), conforme Figura 53. Quando avaliada a resposta concordo totalmente, a Direção (52,6%) acredita que seu conhecimento está efetivamente disponível, enquanto apenas 30,8% dos Colaboradores concorda totalmente com essa afirmação. Esse resultado reflete a realidade das pequenas e médias empresas, onde há uma proximidade da Direção junto aos colaboradores, não havendo grande nível hierárquico que possa dificultar o acesso.

Figura 53 – Meu conhecimento pessoal é efetivamente acessível aos outros



A Tabela 4 apresenta o resumo do resultado da tabulação das respostas do questionário da seção Armazenamento do Conhecimento. Estes dados deram origem aos gráficos apresentados anteriormente.

Tabela 4 - Resumo do resultado da tabulação das respostas do questionário da seção - ARMAZENAMENTO DO CONHECIMENTO (%)

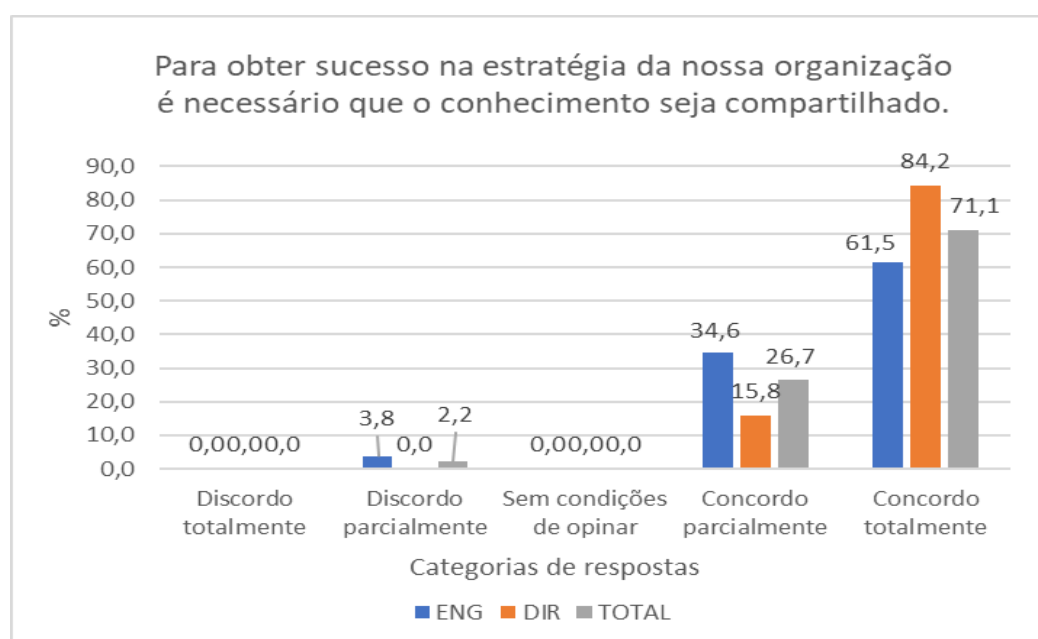
| Item | | Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Sem condições de opinar | Concordo parcialmente | Concordo totalmente |
|--|-------|---------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------|
| Temos uma estratégia clara para armazenar nossos ativos de conhecimento (como captar o conhecimento de colaboradores experientes, jovens colaboradores que chegam com novas idéias, etc) | ENG | 11,5 | 26,9 | 7,7 | 42,3 | 11,5 |
| Temos uma estratégia clara para armazenar nossos ativos de conhecimento (como captar o conhecimento de colaboradores experientes, jovens colaboradores que chegam com novas idéias, etc) | DIR | 10,5 | 15,8 | 15,8 | 47,4 | 10,5 |
| Temos uma estratégia clara para armazenar nossos ativos de conhecimento (como captar o conhecimento de colaboradores experientes, jovens colaboradores que chegam com novas idéias, etc) | GERAL | 11,1 | 22,2 | 11,1 | 44,4 | 11,1 |
| Há concordância nos vários níveis da organização sobre o conhecimento que deve ser mantido dentro da empresa. | ENG | 3,8 | 26,9 | 15,4 | 42,3 | 11,5 |
| Há concordância nos vários níveis da organização sobre o conhecimento que deve ser mantido dentro da empresa. | DIR | 0,0 | 21,1 | 10,5 | 42,1 | 26,3 |
| Há concordância nos vários níveis da organização sobre o conhecimento que deve ser mantido dentro da empresa. | GERAL | 2,2 | 24,4 | 13,3 | 42,2 | 17,8 |
| A Direção/Gerência incentiva o pessoal a capturar experiências e lições aprendidas e fazer com que estas estejam acessíveis para outros colaboradores. | ENG | 3,8 | 7,7 | 11,5 | 46,2 | 30,8 |
| A Direção/Gerência incentiva o pessoal a capturar experiências e lições aprendidas e fazer com que estas estejam acessíveis para outros colaboradores. | DIR | 0,0 | 5,3 | 5,3 | 42,1 | 47,4 |
| A Direção/Gerência incentiva o pessoal a capturar experiências e lições aprendidas e fazer com que estas estejam acessíveis para outros colaboradores. | GERAL | 2,2 | 6,7 | 8,9 | 44,4 | 37,8 |
| Os funcionários investem seu tempo e se esforçam para contribuir com a base de conhecimento corporativa. | ENG | 0,0 | 23,1 | 19,2 | 38,5 | 19,2 |
| Os funcionários investem seu tempo e se esforçam para contribuir com a base de conhecimento corporativa. | DIR | 5,3 | 21,1 | 21,1 | 36,8 | 15,8 |
| Os funcionários investem seu tempo e se esforçam para contribuir com a base de conhecimento corporativa. | TOTAL | 2,2 | 22,2 | 20,0 | 37,8 | 17,8 |
| Temos os sistemas certos, como bancos de dados, intranets, sistemas informatizados, nos quais podemos armazenar facilmente o conhecimento. | ENG | 0,0 | 7,7 | 3,8 | 61,5 | 26,9 |
| Temos os sistemas certos, como bancos de dados, intranets, sistemas informatizados, nos quais podemos armazenar facilmente o conhecimento. | DIR | 0,0 | 15,8 | 15,8 | 21,1 | 47,4 |
| Temos os sistemas certos, como bancos de dados, intranets, sistemas informatizados, nos quais podemos armazenar facilmente o conhecimento. | TOTAL | 0,0 | 11,1 | 8,9 | 44,4 | 35,6 |
| Sabemos como e onde podemos armazenar nosso conhecimento para que outros possam reutilizá-lo. | ENG | 0,0 | 15,4 | 0,0 | 69,2 | 15,4 |
| Sabemos como e onde podemos armazenar nosso conhecimento para que outros possam reutilizá-lo. | DIR | 0,0 | 15,8 | 21,1 | 31,6 | 31,6 |
| Sabemos como e onde podemos armazenar nosso conhecimento para que outros possam reutilizá-lo. | GERAL | 0,0 | 15,6 | 8,9 | 53,3 | 22,2 |
| São definidos responsáveis para questões relacionadas ao armazenamento do conhecimento da organização e pela manutenção do mesmo. | ENG | 7,7 | 23,1 | 3,8 | 57,7 | 7,7 |
| São definidos responsáveis para questões relacionadas ao armazenamento do conhecimento da organização e pela manutenção do mesmo. | DIR | 5,3 | 31,6 | 5,3 | 26,3 | 31,6 |
| São definidos responsáveis para questões relacionadas ao armazenamento do conhecimento da organização e pela manutenção do mesmo. | GERAL | 6,7 | 26,7 | 4,4 | 44,4 | 17,8 |
| Eu gostaria de contribuir com a base de conhecimento corporativa. | ENG | 0,0 | 0,0 | 11,5 | 34,6 | 53,8 |
| Eu gostaria de contribuir com a base de conhecimento corporativa. | DIR | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 31,6 | 68,4 |
| Eu gostaria de contribuir com a base de conhecimento corporativa. | GERAL | 0,0 | 0,0 | 6,7 | 33,3 | 60,0 |
| Meu conhecimento pessoal é efetivamente acessível para outros. | ENG | 0,0 | 11,5 | 7,7 | 50,0 | 30,8 |
| Meu conhecimento pessoal é efetivamente acessível para outros. | DIR | 0,0 | 5,3 | 10,5 | 31,6 | 52,6 |
| Meu conhecimento pessoal é efetivamente acessível para outros. | GERAL | 0,0 | 8,9 | 8,9 | 42,2 | 40,0 |

Fonte: A autora (2019).

5.6 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

A quarta atividade do conhecimento é o compartilhamento do conhecimento. Esta foi a atividade do conhecimento que apresentou o maior nível de aderência. Conforme a Figura 54, a maioria dos respondentes concordam totalmente com a afirmação de que para obter sucesso na estratégia da organização é necessário que o conhecimento seja compartilhado. Essa afirmação demonstra a importância das atividades anteriores: identificar, criar e armazenar o conhecimento, pois não há compartilhamento sem as atividades anteriores.

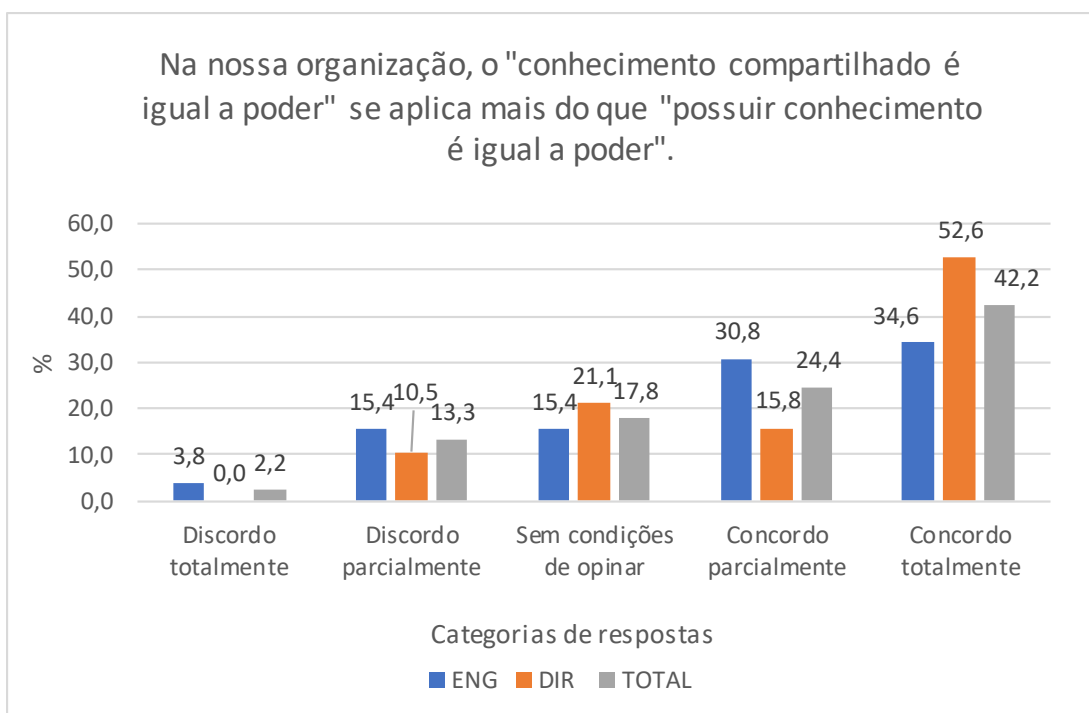
Figura 54 – Sucesso da estratégia da empresa e o compartilhamento do conhecimento



Fonte: A autora (2019).

Na afirmação: Na nossa organização, o conhecimento compartilhado é igual a poder se aplica mais do que possuir conhecimento é igual a poder, a maior parte dos respondentes concorda totalmente com a afirmação (Figura 55). Essa resposta é consistente com a afirmação de que a maior parte da amostra tem vontade de contribuir com a base de conhecimento corporativo e ainda é consistente com a questão sobre a afirmação de que a cultura da empresa é baseada na confiança, no respeito, na colaboração e no profissionalismo, em que a maioria concorda totalmente com essa afirmação.

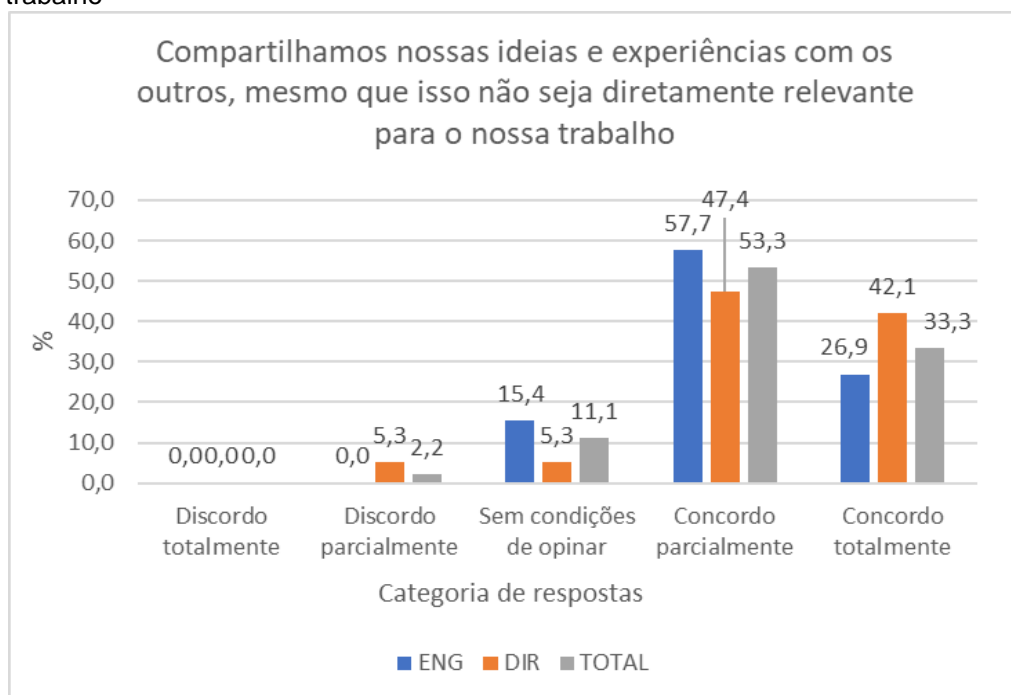
Figura 55 – Conhecimento compartilhado é igual a poder ou possuir conhecimento é igual a poder



Fonte: A autora (2019).

Quanto à afirmação: Compartilhamos nossas ideias e experiências com os outros, mesmo que isso não seja diretamente relevante para o nosso trabalho, há predominância das respostas concordo parcialmente e concordo totalmente (Figura 56). Essa questão mostra uma tendência ao compartilhamento de conhecimentos. O resultado desta questão corrobora com o fato de a maior parte dos respondentes concordarem totalmente com o fato de que, para obter sucesso na estratégia da organização, é necessário que o conhecimento seja compartilhado.

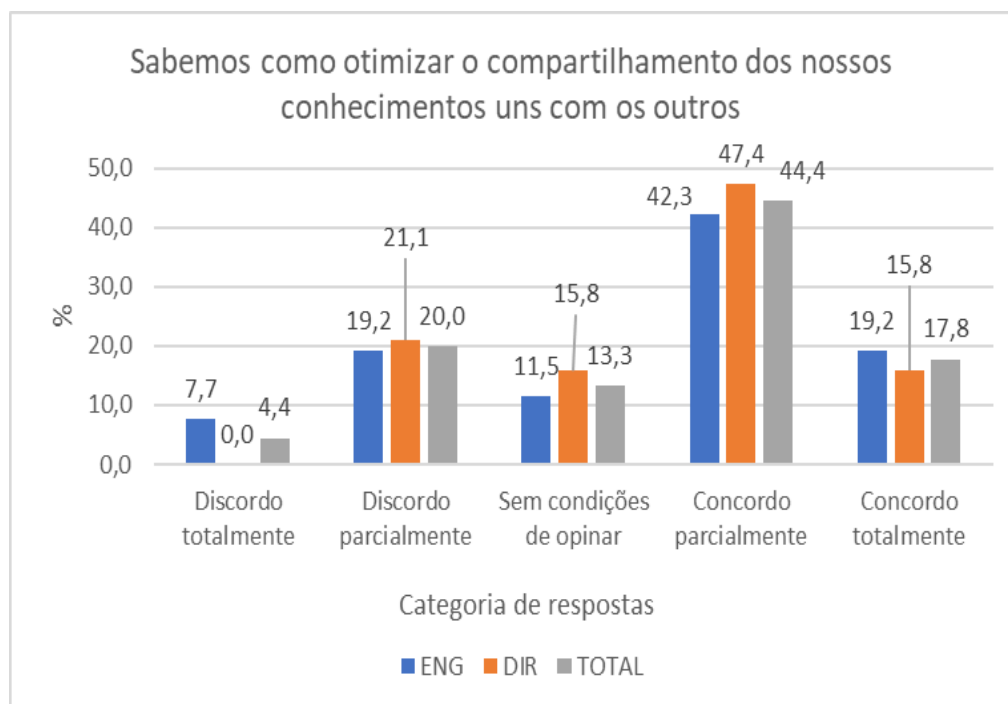
Figura 56 – Compartilhamento de ideias e experiências não diretamente relacionadas ao trabalho



Fonte: A autora (2019).

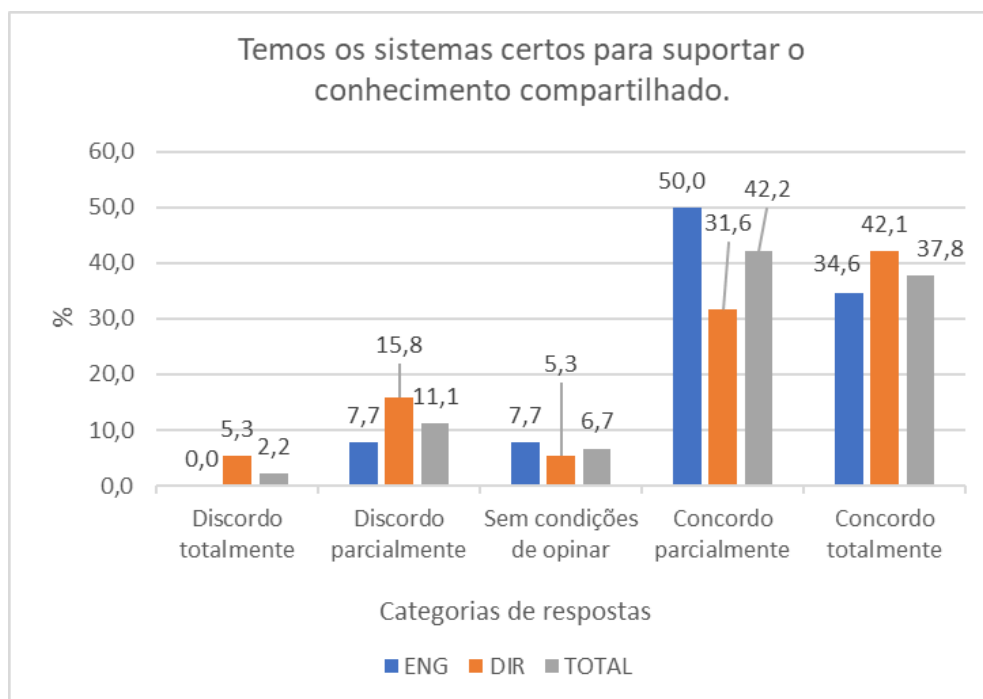
Sobre a afirmação: Sabemos como otimizar o compartilhamento dos nossos conhecimentos uns com os outros, há uma distribuição das respostas nas 5 categorias, predominando a categoria concordo parcialmente e discordo parcialmente. O resultado demonstra que prevalece a dúvida sobre como otimizar o compartilhamento do conhecimento (Figura 57).

Figura 57 – Otimização do compartilhamento do conhecimento



Quanto à existência de sistemas que suportem o conhecimento compartilhado (como bancos de dados, intranets, redes internas de comunicação, e e-mail), é possível perceber que há uma tendência positiva, visto que 37,8% dos respondentes concordam totalmente e 42,2% concordam parcialmente, conforme apresentado na Figura 58. A Direção tem uma percepção mais favorável em relação a este item.

Figura 58 – Sistemas para dar suporte ao compartilhamento de conhecimento



Fonte: A autora (2019).

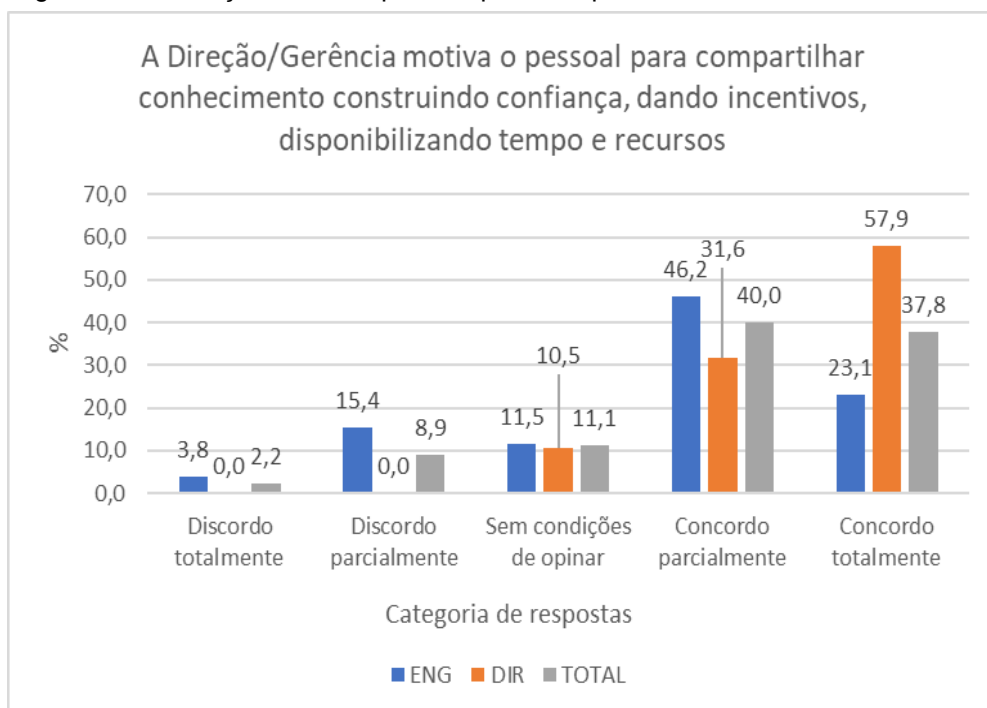
A Figura 59 mostra o resultado da aderência à GC quanto à afirmação: Eu gosto de compartilhar minhas ideias e experiências profissionais com outras pessoas. Há predominância da concordância total com 75,6% dos respondentes. Este resultado corrobora com as afirmações de que o conhecimento compartilhado é mais importante que o conhecimento retido, que a maioria dos respondentes têm vontade de contribuir com a base de conhecimento corporativa e que a cultura da empresa é baseada na confiança, no respeito, na colaboração e no profissionalismo, em que a maioria concorda totalmente com essa afirmação.

Figura 59 – Compartilhamento de ideias e experiências profissionais



O resultado da análise da afirmação: A Direção motiva o pessoal para compartilhar conhecimento construindo confiança, dando incentivos, disponibilizando tempo e recursos, demonstra que a visão da Direção é predominantemente favorável com 57,9% de respostas no concordo totalmente. Essa visão é divergente da visão dos Colaboradores em que apenas 23,1% concorda totalmente. 40% dos respondentes afirmam concordar parcialmente (Figura 60). Os resultados demonstram tendência positiva à aderência, porém, faz-se necessário que a Direção deixe claro o seu comprometimento e invista no incentivo ao compartilhamento do conhecimento.

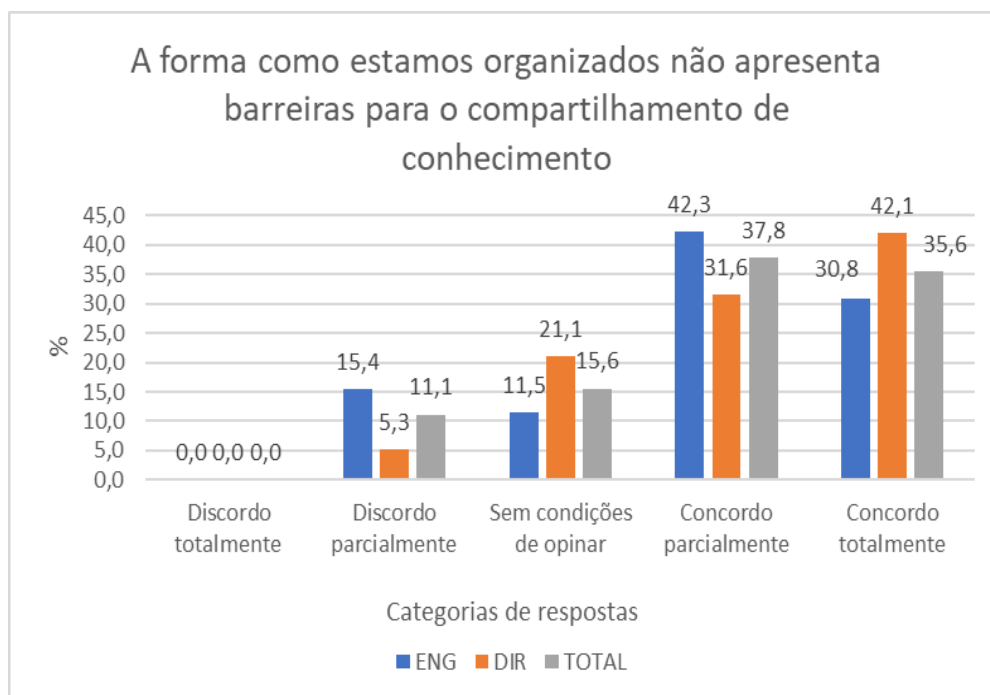
Figura 60 - A Direção motiva o pessoal para compartilhar conhecimento



Fonte: A autora (2019).

A Figura 61 demonstra o resultado obtido para a afirmação: A forma como estamos organizados (departamentos, setores, estrutura física) não apresenta barreiras para o compartilhamento do conhecimento. Nessa questão, há distribuição de respostas em 4 categorias, exceto no discordo totalmente, porém há uma tendência à concordância. O resultado demonstra que há tendência à aderência.

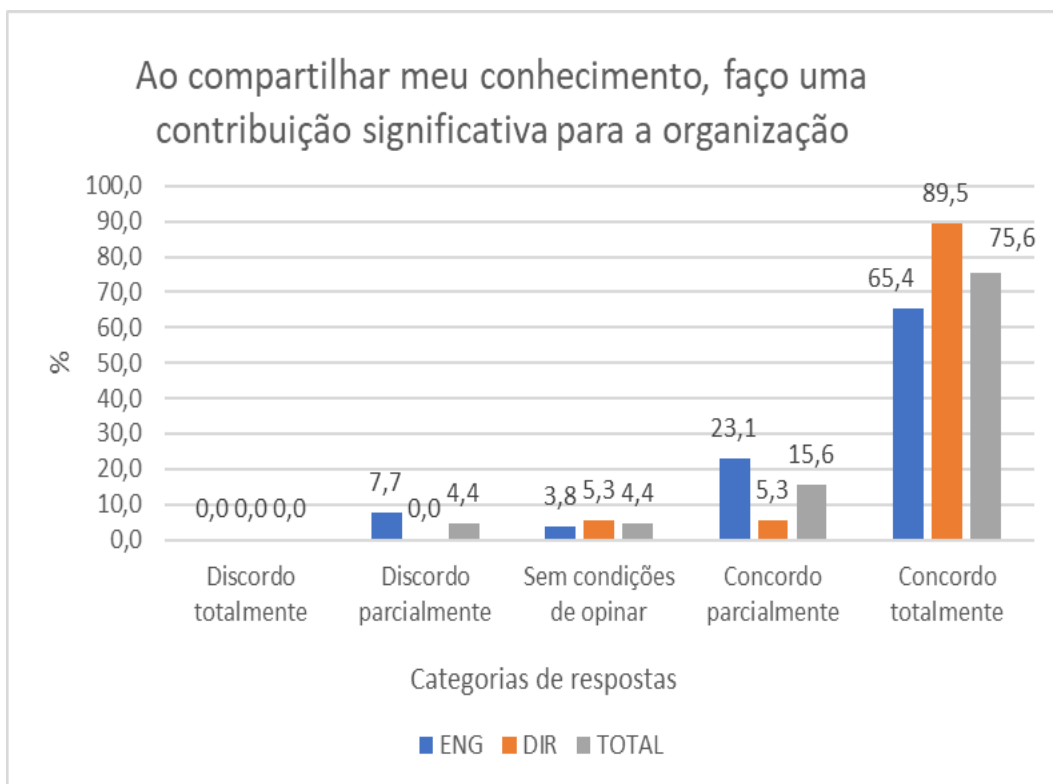
Figura 61 - Forma de organização da empresa e o compartilhamento do conhecimento



Fonte: A autora (2019).

Quanto à afirmação: Ao compartilhar meu conhecimento, faço uma contribuição significativa para a organização, o resultado foi de 89,5% de concordância total por parte da Direção, demonstrando que a Direção tem convicção de que ao compartilhar seu conhecimento ela contribui significativamente para a organização. O percentual dos colaboradores foi de 65,4% de concordância total, conforme Figura 62. O resultado demonstra aderência ao requisito.

Figura 62 - Ao compartilhar meu conhecimento, faço uma contribuição significativa para a organização



Fonte: A autora (2019).

A Tabela 5 apresenta o resumo do resultado da tabulação das respostas do questionário da seção Compartilhamento do Conhecimento. Estes dados deram origem aos gráficos apresentados anteriormente.

Tabela 5 - Resumo do resultado da tabulação das respostas do questionário da seção - COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO (%)

| Item | | Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Sem condições de opinar | Concordo parcialmente | Concordo totalmente |
|--|-------|---------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------|
| Para obter sucesso na estratégia da nossa organização é necessário que o conhecimento seja compartilhado. | ENG | 0,0 | 3,8 | 0,0 | 34,6 | 61,5 |
| Para obter sucesso na estratégia da nossa organização é necessário que o conhecimento seja compartilhado. | DIR | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 15,8 | 84,2 |
| Para obter sucesso na estratégia da nossa organização é necessário que o conhecimento seja compartilhado. | TOTAL | 0,0 | 2,2 | 0,0 | 26,7 | 71,1 |
| Na nossa organização, o "conhecimento compartilhado = poder" se aplica mais do que "possuir conhecimento = poder". | ENG | 3,8 | 15,4 | 15,4 | 30,8 | 34,6 |
| Na nossa organização, o "conhecimento compartilhado = poder" se aplica mais do que "possuir conhecimento = poder". | DIR | 0,0 | 10,5 | 21,1 | 15,8 | 52,6 |
| Na nossa organização, o "conhecimento compartilhado = poder" se aplica mais do que "possuir conhecimento = poder". | TOTAL | 2,2 | 13,3 | 17,8 | 24,4 | 42,2 |
| A Direção/Gerência motiva o pessoal para compartilhar conhecimento construindo confiança, dando incentivos, disponibilizando tempo e recursos. | ENG | 3,8 | 15,4 | 11,5 | 46,2 | 23,1 |
| A Direção/Gerência motiva o pessoal para compartilhar conhecimento construindo confiança, dando incentivos, disponibilizando tempo e recursos. | DIR | 0,0 | 0,0 | 10,5 | 31,6 | 57,9 |
| A Direção/Gerência motiva o pessoal para compartilhar conhecimento construindo confiança, dando incentivos, disponibilizando tempo e recursos. | TOTAL | 2,2 | 8,9 | 11,1 | 40,0 | 37,8 |
| Compartilhamos nossas ideias e experiências com os outros, mesmo que isso não seja diretamente relevante para o nosso trabalho. | ENG | 0,0 | 0,0 | 15,4 | 57,7 | 26,9 |
| Compartilhamos nossas ideias e experiências com os outros, mesmo que isso não seja diretamente relevante para o nosso trabalho. | DIR | 0,0 | 5,3 | 5,3 | 47,4 | 42,1 |
| Compartilhamos nossas ideias e experiências com os outros, mesmo que isso não seja diretamente relevante para o nosso trabalho. | TOTAL | 0,0 | 2,2 | 11,1 | 53,3 | 33,3 |
| Sabemos como otimizar o compartilhamento dos nossos conhecimentos uns com os outros. | ENG | 7,7 | 19,2 | 11,5 | 42,3 | 19,2 |
| Sabemos como otimizar o compartilhamento dos nossos conhecimentos uns com os outros. | DIR | 0,0 | 21,1 | 15,8 | 47,4 | 15,8 |
| Sabemos como otimizar o compartilhamento dos nossos conhecimentos uns com os outros. | TOTAL | 4,4 | 20,0 | 13,3 | 44,4 | 17,8 |
| A forma como estamos organizados (departamentos, setores, estrutura física) não apresenta barreiras para o compartilhamento de conhecimento. | ENG | 0,0 | 15,4 | 11,5 | 42,3 | 30,8 |
| A forma como estamos organizados (departamentos, setores, estrutura física) não apresenta barreiras para o compartilhamento de conhecimento. | DIR | 0,0 | 5,3 | 21,1 | 31,6 | 42,1 |
| A forma como estamos organizados (departamentos, setores, estrutura física) não apresenta barreiras para o compartilhamento de conhecimento. | TOTAL | 0,0 | 11,1 | 15,6 | 37,8 | 35,6 |
| Temos os sistemas certos, como bancos de dados, intranets, redes internas de comunicação, e e-mail para suportar conhecimento compartilhando. | ENG | 0,0 | 7,7 | 7,7 | 50,0 | 34,6 |
| Temos os sistemas certos, como bancos de dados, intranets, redes internas de comunicação, e e-mail para suportar conhecimento compartilhando. | DIR | 5,3 | 15,8 | 5,3 | 31,6 | 42,1 |
| Temos os sistemas certos, como bancos de dados, intranets, redes internas de comunicação, e e-mail para suportar conhecimento compartilhando. | TOTAL | 2,2 | 11,1 | 6,7 | 42,2 | 37,8 |
| Eu gosto de compartilhar minhas ideias e experiências profissionais com outras pessoas. | ENG | 0,0 | 7,7 | 0,0 | 23,1 | 69,2 |
| Eu gosto de compartilhar minhas ideias e experiências profissionais com outras pessoas. | DIR | 0,0 | 0,0 | 5,3 | 10,5 | 84,2 |
| Eu gosto de compartilhar minhas ideias e experiências profissionais com outras pessoas. | TOTAL | 0,0 | 4,4 | 2,2 | 17,8 | 75,6 |
| Ao compartilhar meu conhecimento, faço uma contribuição significativa para a organização. | ENG | 0,0 | 7,7 | 3,8 | 23,1 | 65,4 |
| Ao compartilhar meu conhecimento, faço uma contribuição significativa para a organização. | DIR | 0,0 | 0,0 | 5,3 | 5,3 | 89,5 |
| Ao compartilhar meu conhecimento, faço uma contribuição significativa para a organização. | TOTAL | 0,0 | 4,4 | 4,4 | 15,6 | 75,6 |

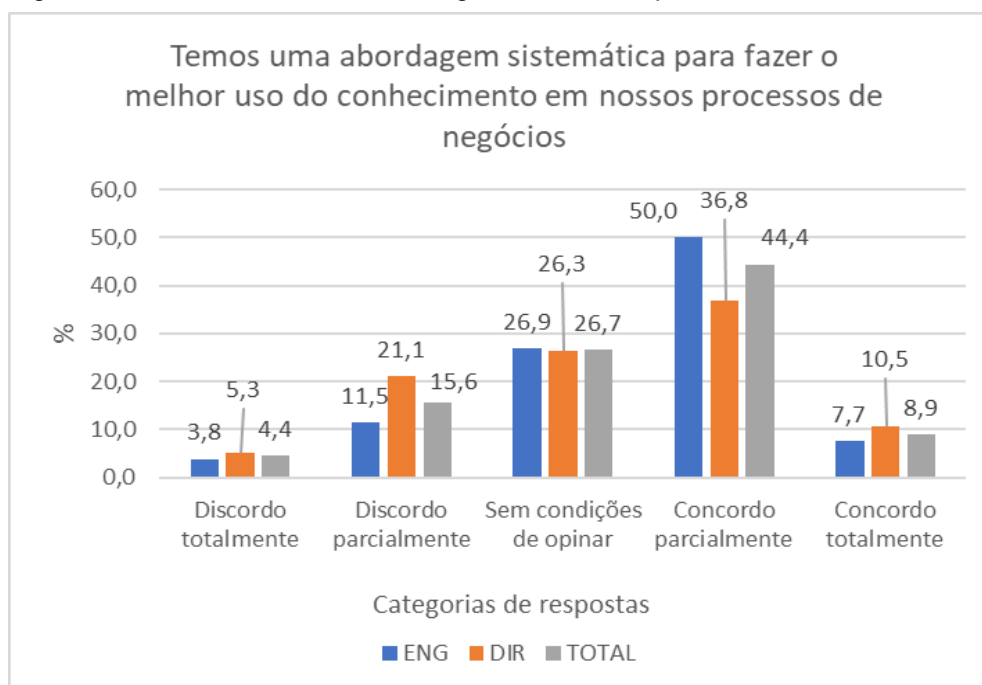
Fonte: A autora (2019).

5.7 USO DO CONHECIMENTO

A última atividade do conhecimento, conforme o Guia Europeu, é o uso.

A primeira questão, desta atividade, é sobre a existência de uma abordagem sistemática para fazer um melhor uso do conhecimento nos processos de negócios, 8,9% dos respondentes concorda totalmente com essa afirmação. A predominância de respostas foi na opção concordo parcialmente (44,4%) e discordo parcialmente (15,6), tendo representatividade o não sei opinar (26,7%), ou seja, não há aderência à GC neste aspecto, quando considerada somente a resposta concordo totalmente. Se considerada a resposta concordo parcialmente, há uma tendência à aderência, conforme Figura 63.

Figura 63 - Existência de uma abordagem sistemática para o melhor uso do conhecimento

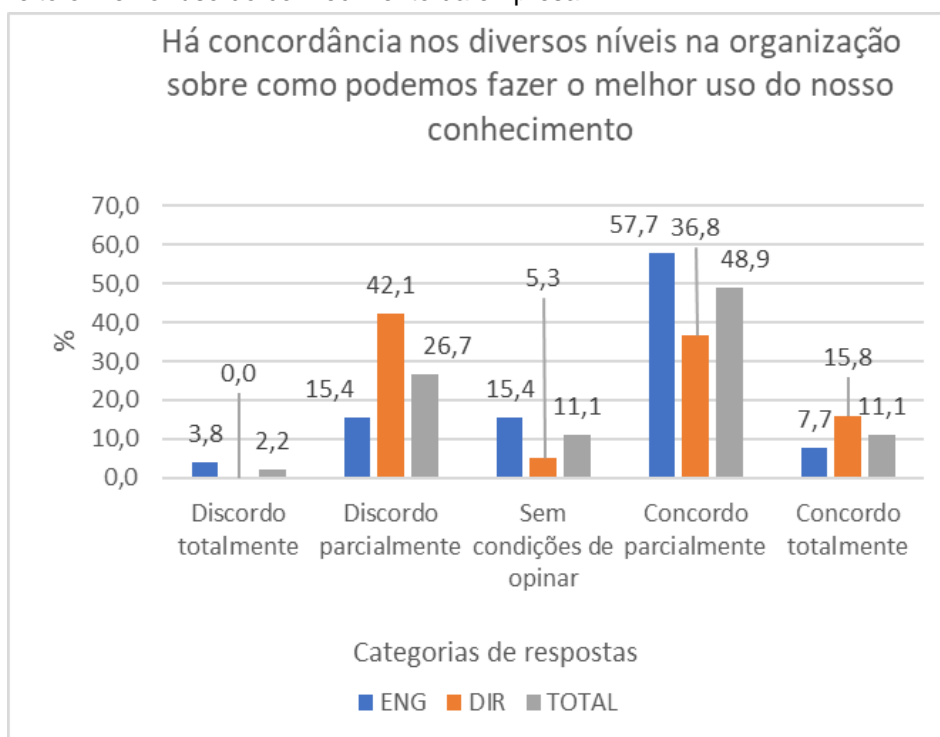


Fonte: A autora (2019).

Quanto ao fato de existir concordância entre os diversos níveis da organização sobre como pode ser feito o melhor uso do conhecimento da empresa, a grande maioria das respostas está distribuída no concordo parcialmente (48,9%) e discordo parcialmente (26,7%). O índice de concordância total é muito baixo (11,1%), demonstrando que há baixa aderência a este requisito. Pode-se observar na Figura 64 que, se consideradas as respostas concordo parcialmente, há

tendência à aderência, porém, há divergência de opinião entre a Direção (36,8%) e os Colaboradores (57,7%). No discordo parcialmente, há uma inversão, pois, 42,1% da Direção discorda parcialmente, enquanto apenas 15,4% dos Colaboradores possui a mesma opinião.

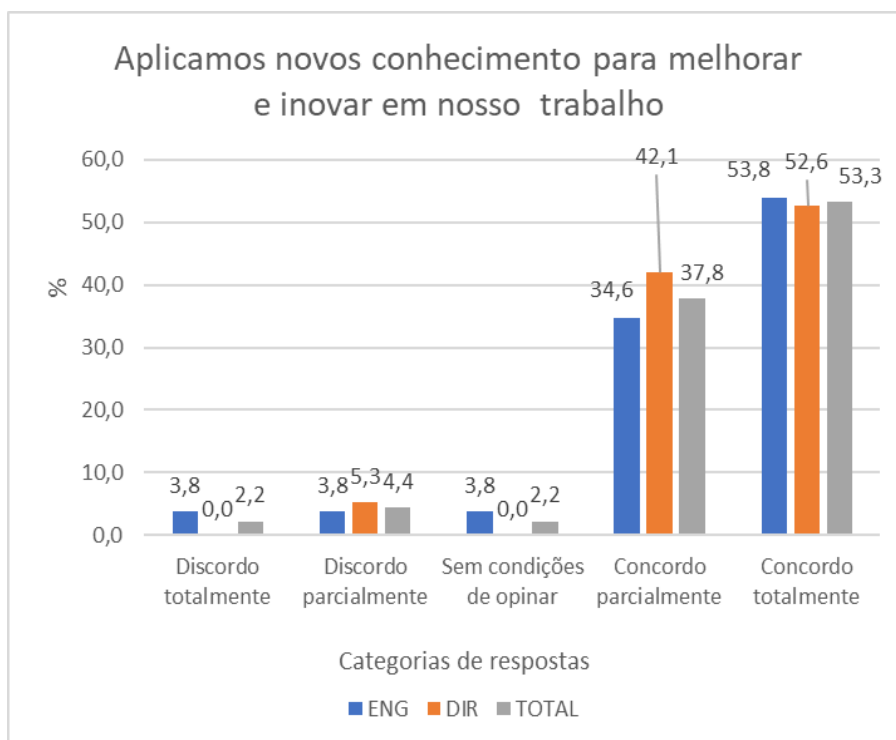
Figura 64 - Concordância entre os diversos níveis da organização sobre como pode ser feito o melhor uso do conhecimento da empresa



Fonte: A autora (2019).

Quando questionado sobre a aplicação de novos conhecimentos para melhorar e gerar inovação no trabalho, o resultado demonstra que há aderência ao requisito, 53,3% dos respondentes concordam totalmente (Figura 65). Há uma grande quantidade de respostas na categoria concordo parcialmente, porém, em ambas as respostas, há coerência entre as respostas da Direção e dos Colaboradores.

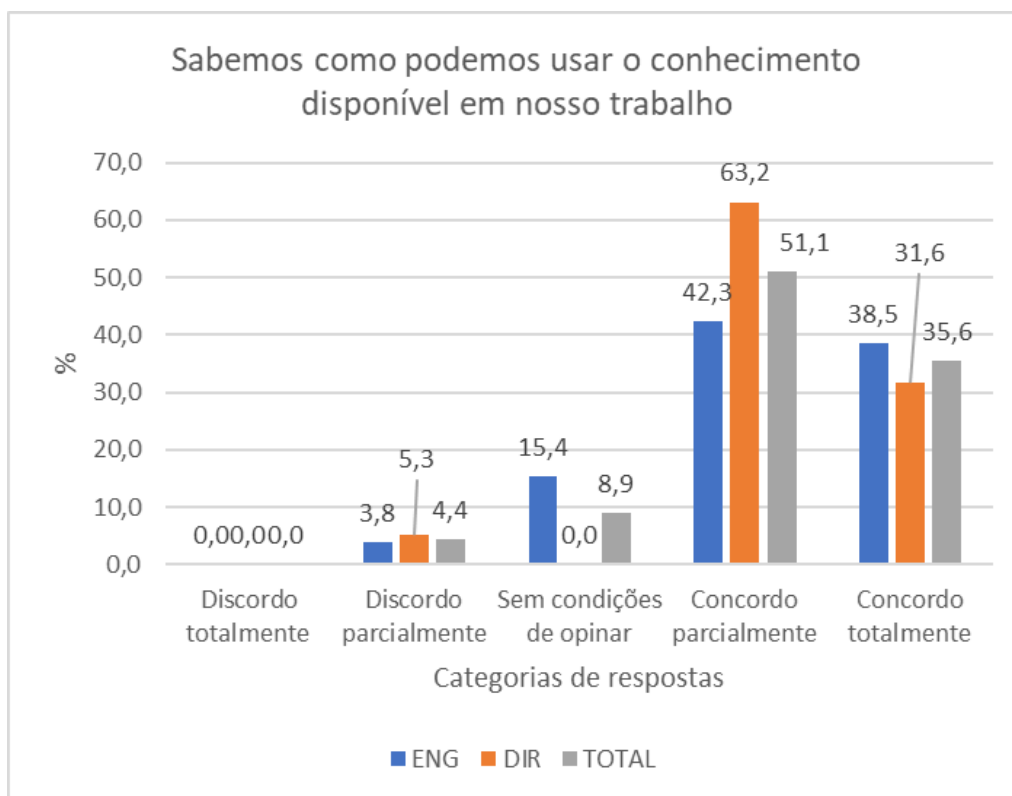
Figura 65 - Aplicação de novos conhecimentos para melhorar e gerar inovação no trabalho



Fonte: A autora (2019).

Quanto ao fato de saber como usar o conhecimento disponível no trabalho, há uma tendência à concordância, considerando que a maior parte das respostas estão nas categorias concordo parcialmente (51,1%) e concordo totalmente (35,6%), não existindo respostas na categoria discordo totalmente, conforme Figura 66.

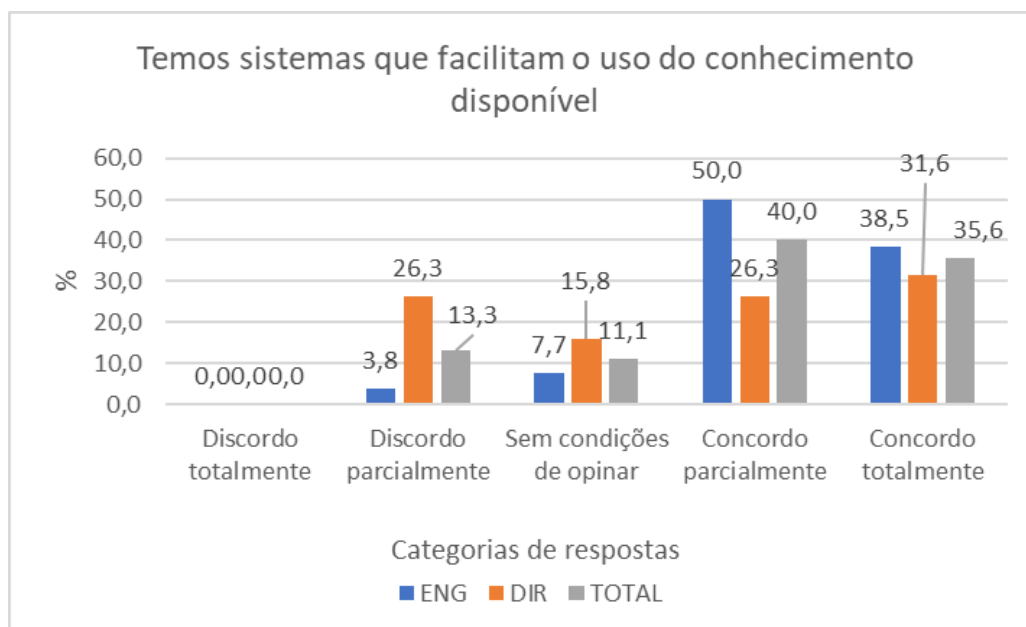
Figura 66 - Saber usar o conhecimento disponível no trabalho



Fonte: A autora (2019).

Na afirmação: Temos sistemas que facilitam o uso do conhecimento disponível, há uma tendência à aderência, visto que a maioria dos respondentes concorda parcialmente e concorda totalmente. Nas respostas concordam parcialmente há divergência na visão dos Colaboradores e Direção, sendo a aderência dos colaboradores 23,7% maior que a da Direção. Para a categoria discordo parcialmente, o resultado é o inverso, sendo que a aderência a este requisito é 22,5% maior da Direção em relação aos Colaboradores (Figura 67).

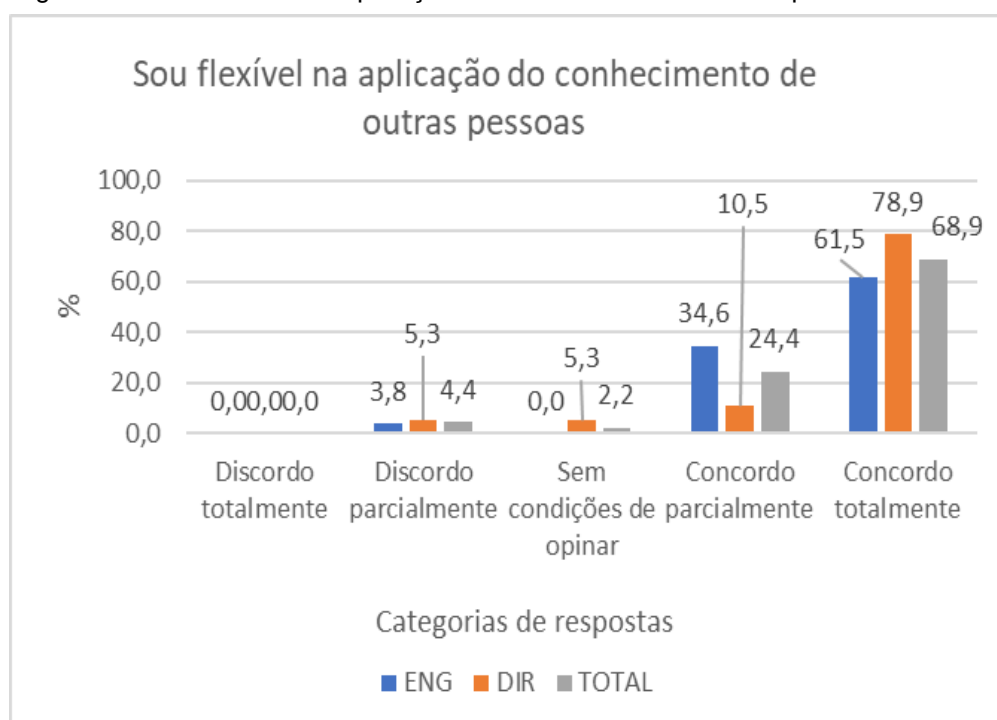
Figura 67 - Temos sistemas que facilitam o uso do conhecimento disponível



Fonte: A autora (2019).

Quanto à flexibilidade na aplicação do conhecimento de outras pessoas, o resultado demonstra que há aderência ao requisito, visto que 68,9% dos respondentes concordam totalmente (Figura 68).

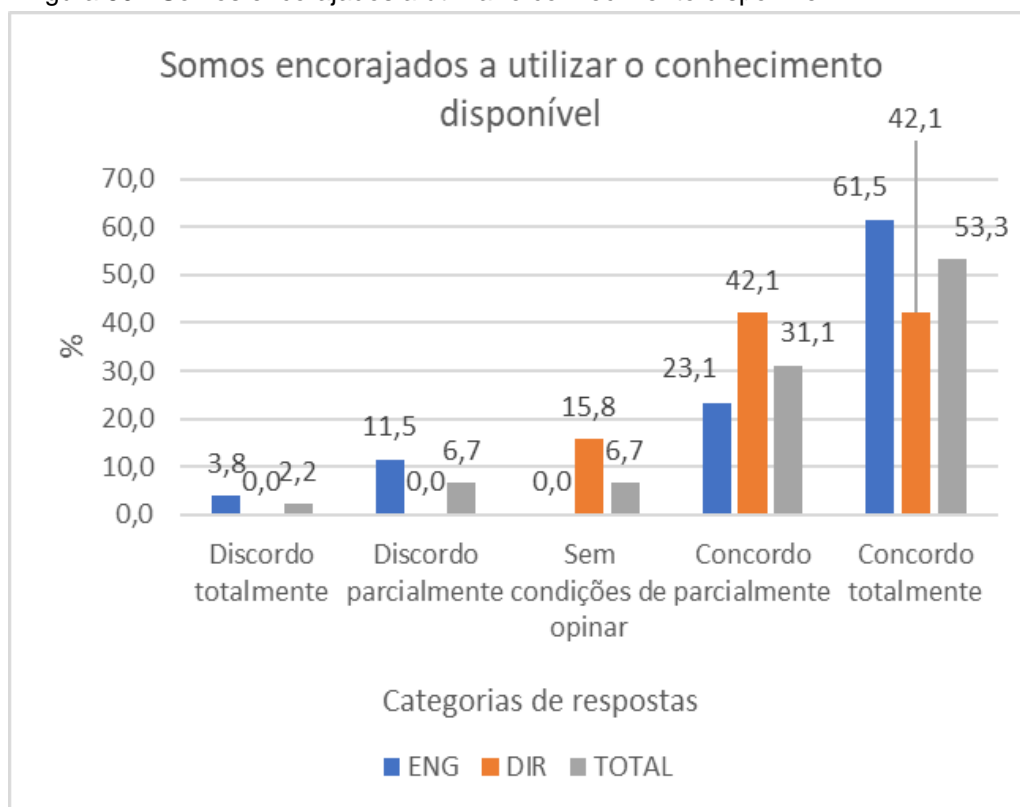
Figura 68 - Flexibilidade na aplicação de conhecimento de outras pessoas



Fonte: A autora (2019).

Na análise da afirmação: Somos encorajados a utilizar o conhecimento disponível, há aderência ao requisito, visto que 53,3% dos respondentes concordam totalmente e 31,1% concordam parcialmente. Há divergência na visão da Direção e Colaboradores, sendo que na categoria concordo totalmente, a aderência dos colaboradores é 19,4% maior em relação à Direção e na categoria concordo parcialmente, o resultado é o inverso (Figura 69).

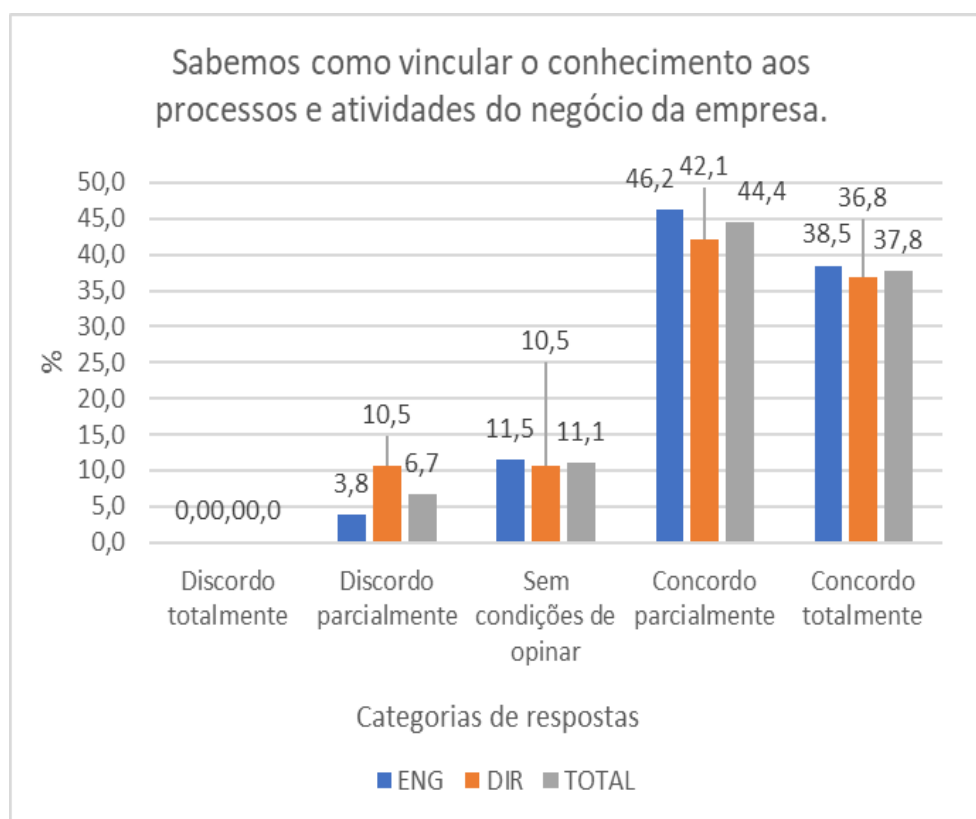
Figura 69 - Somos encorajados a utilizar o conhecimento disponível



Fonte: A autora (2019).

Quando avaliado se as pessoas da empresa sabem como vincular o conhecimento aos processos e atividades do negócio da empresa, há uma distribuição de respostas em 4 categorias, excetuando-se o discordo totalmente. Tanto no concordo totalmente como no concordo parcialmente, há consistência nas respostas dos Colaboradores e Direção. A categoria sem condições de opinar também apareceu nesta questão com 11,1% dos respondentes. Avaliando-se a Figura 70, pode-se afirmar que há uma tendência à GC, considerando as respostas concordo totalmente e concordo parcialmente.

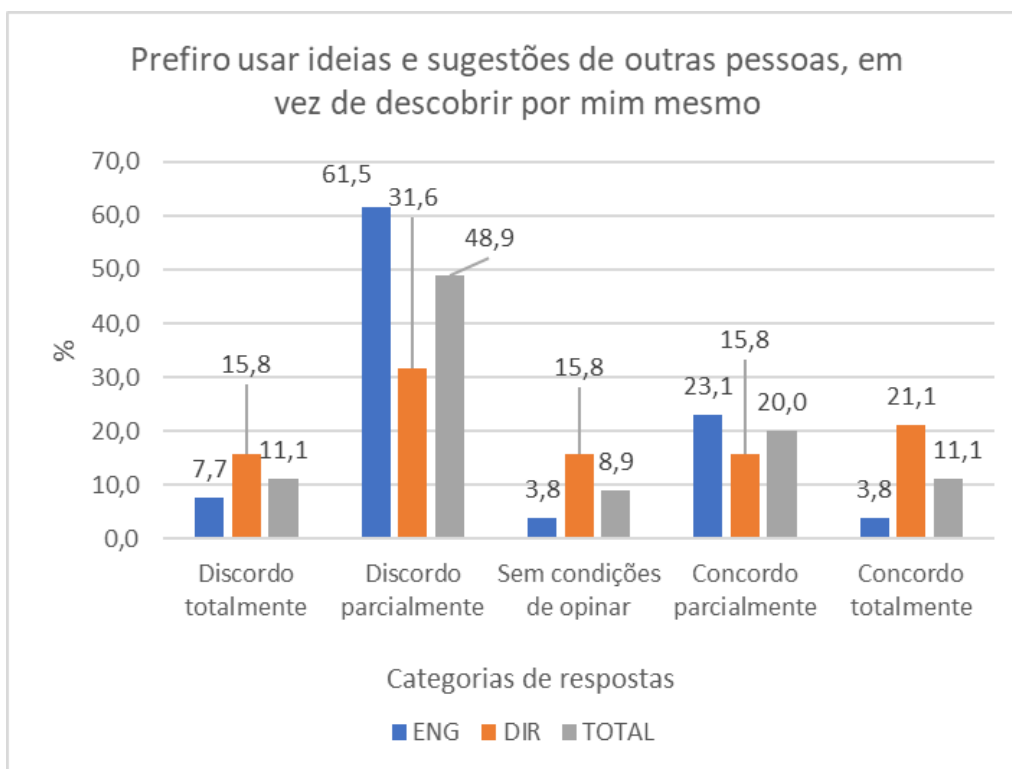
Figura 70 - Vinculação do conhecimento com os processos e atividades do negócio



Fonte: A autora (2019).

Já a última questão avaliada com relação ao uso do conhecimento está relacionada ao fato de a pessoa preferir usar ideias de outras pessoas ou suas próprias, houve a distribuição de respostas em todas as categorias, prevalecendo o discordo parcialmente (48,9), porém, houve discordância entre as respostas da Direção (61,5%) e Colaboradores (31,6%). Interessante avaliar que 21,1% da Direção responderam que concordam totalmente e 15,8% respondeu que discordam totalmente, ou seja, nos extremos. A distribuição das respostas pode ser verificada na Figura 71, que demonstra que não há aderência à GC nesta questão.

Figura 71 – Uso de ideias de outras pessoas ou ideias próprias



Fonte: A autora (2019).

A Tabela 6 apresenta o resumo do resultado da tabulação das respostas do questionário da seção Uso do Conhecimento. Estes dados deram origem aos gráficos apresentados anteriormente.

Tabela 6 - Resumo do resultado da tabulação das respostas do questionário da seção - USO DO CONHECIMENTO (%)

| Item | | Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Sem condições de opinar | Concordo parcialmente | Concordo totalmente |
|---|-------|---------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------|
| Temos uma abordagem sistemática para fazer o melhor uso do conhecimento em nossos processos de negócios. | ENG | 3,8 | 11,5 | 26,9 | 50,0 | 7,7 |
| Temos uma abordagem sistemática para fazer o melhor uso do conhecimento em nossos processos de negócios. | DIR | 5,3 | 21,1 | 26,3 | 36,8 | 10,5 |
| Temos uma abordagem sistemática para fazer o melhor uso do conhecimento em nossos processos de negócios. | TOTAL | 4,4 | 15,6 | 26,7 | 44,4 | 8,9 |
| Há concordância nos diversos níveis na organização sobre como podemos fazer o melhor uso do nosso conhecimento. | ENG | 3,8 | 15,4 | 15,4 | 57,7 | 7,7 |
| Há concordância nos diversos níveis na organização sobre como podemos fazer o melhor uso do nosso conhecimento. | DIR | 0,0 | 42,1 | 5,3 | 36,8 | 15,8 |
| Há concordância nos diversos níveis na organização sobre como podemos fazer o melhor uso do nosso conhecimento. | TOTAL | 2,2 | 26,7 | 11,1 | 48,9 | 11,1 |
| Somos encorajados a utilizar o conhecimento disponível. | ENG | 3,8 | 11,5 | 0,0 | 23,1 | 61,5 |
| Somos encorajados a utilizar o conhecimento disponível. | DIR | 0,0 | 0,0 | 15,8 | 42,1 | 42,1 |
| Somos encorajados a utilizar o conhecimento disponível. | TOTAL | 2,2 | 6,7 | 6,7 | 31,1 | 53,3 |
| Aplicamos novos conhecimento para melhorar e inovar em nosso trabalho. | ENG | 3,8 | 3,8 | 3,8 | 34,6 | 53,8 |
| Aplicamos novos conhecimento para melhorar e inovar em nosso trabalho. | DIR | 0,0 | 5,3 | 0,0 | 42,1 | 52,6 |
| Aplicamos novos conhecimento para melhorar e inovar em nosso trabalho. | TOTAL | 2,2 | 4,4 | 2,2 | 37,8 | 53,3 |
| Sabemos como podemos usar o conhecimento disponível em nosso trabalho. | ENG | 0,0 | 3,8 | 15,4 | 42,3 | 38,5 |
| Sabemos como podemos usar o conhecimento disponível em nosso trabalho. | DIR | 0,0 | 5,3 | 0,0 | 63,2 | 31,6 |
| Sabemos como podemos usar o conhecimento disponível em nosso trabalho. | TOTAL | 0,0 | 4,4 | 8,9 | 51,1 | 35,6 |
| Sabemos como vincular o conhecimento aos processos e atividades do negócio da empresa. | ENG | 0,0 | 3,8 | 11,5 | 46,2 | 38,5 |
| Sabemos como vincular o conhecimento aos processos e atividades do negócio da empresa. | DIR | 0,0 | 10,5 | 10,5 | 42,1 | 36,8 |
| Sabemos como vincular o conhecimento aos processos e atividades do negócio da empresa. | TOTAL | 0,0 | 6,7 | 11,1 | 44,4 | 37,8 |
| Temos sistemas que facilitam o uso do conhecimento disponível. | ENG | 0,0 | 3,8 | 7,7 | 50,0 | 38,5 |
| Temos sistemas que facilitam o uso do conhecimento disponível. | DIR | 0,0 | 26,3 | 15,8 | 26,3 | 31,6 |
| Temos sistemas que facilitam o uso do conhecimento disponível. | TOTAL | 0,0 | 13,3 | 11,1 | 40,0 | 35,6 |
| Sou flexível na aplicação do conhecimento de outras pessoas, para se tornar mais eficiente, eficaz etc. | ENG | 0,0 | 3,8 | 0,0 | 34,6 | 61,5 |
| Sou flexível na aplicação do conhecimento de outras pessoas, para se tornar mais eficiente, eficaz etc. | DIR | 0,0 | 5,3 | 5,3 | 10,5 | 78,9 |
| Sou flexível na aplicação do conhecimento de outras pessoas, para se tornar mais eficiente, eficaz etc. | TOTAL | 0,0 | 4,4 | 2,2 | 24,4 | 68,9 |
| Prefiro usar ideias e sugestões de outras pessoas, em vez de descobrir por mim mesmo. | ENG | 7,7 | 61,5 | 3,8 | 23,1 | 3,8 |
| Prefiro usar ideias e sugestões de outras pessoas, em vez de descobrir por mim mesmo. | DIR | 15,8 | 31,6 | 15,8 | 15,8 | 21,1 |
| Prefiro usar ideias e sugestões de outras pessoas, em vez de descobrir por mim mesmo. | TOTAL | 11,1 | 48,9 | 8,9 | 20,0 | 11,1 |

Fonte: A Autora (2019).

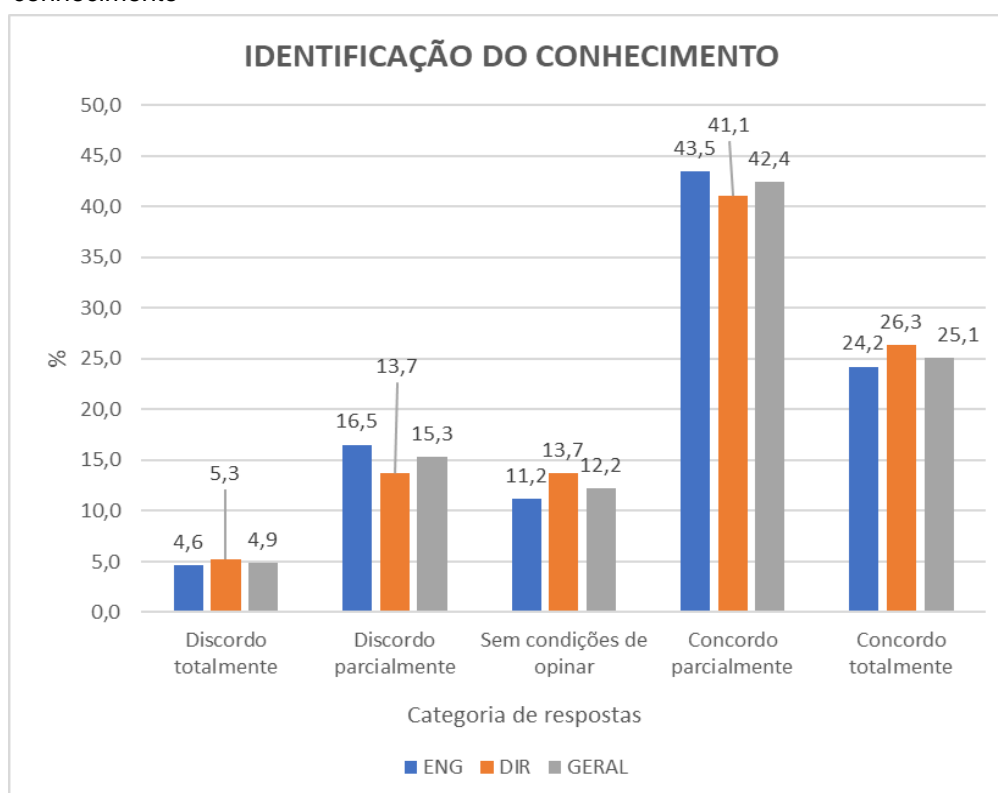
5.8 AVALIAÇÕES CONSIDERANDO-SE AS 5 ATIVIDADES DO CONHECIMENTO

Foi avaliado o resultado em relação as 5 atividades da Gestão do Conhecimento de forma a entender, dentro de cada uma das atividades, como foi a distribuição em relação à aderência à GC.

5.8.1 Identificação

Quanto à identificação do conhecimento, há uma distribuição de respostas em todas as categorias, com convergência das respostas dos Colaboradores e Direção (Figura 72). A soma das respostas discordo totalmente, discordo parcialmente e sem condições de opinar somam 32,4%, sendo superior ao concordo totalmente, mas inferior ao concordo parcialmente, demonstrando uma tendência à aderência.

Figura 72 – Distribuição das respostas das questões relacionadas à identificação do conhecimento



Fonte: A autora (2019).

Quando perguntado se os colaboradores questionam a si mesmos sobre qual o conhecimento que precisam para fazer suas tarefas atuais e futuras, as respostas são inconclusivas, visto que a maior concentração está distribuída no discordo parcialmente (33,3%) e o concordo parcialmente (22,2%) e que esta questão teve mais respondentes que assinalaram que não tinham condições de opinar (22,2%). Em discordância total está a visão da Direção e Colaboradores. Enquanto a primeira apresentou 21,1% dos respondentes na categoria discordo totalmente, a segunda, apresentou 23,1% no concordo totalmente.

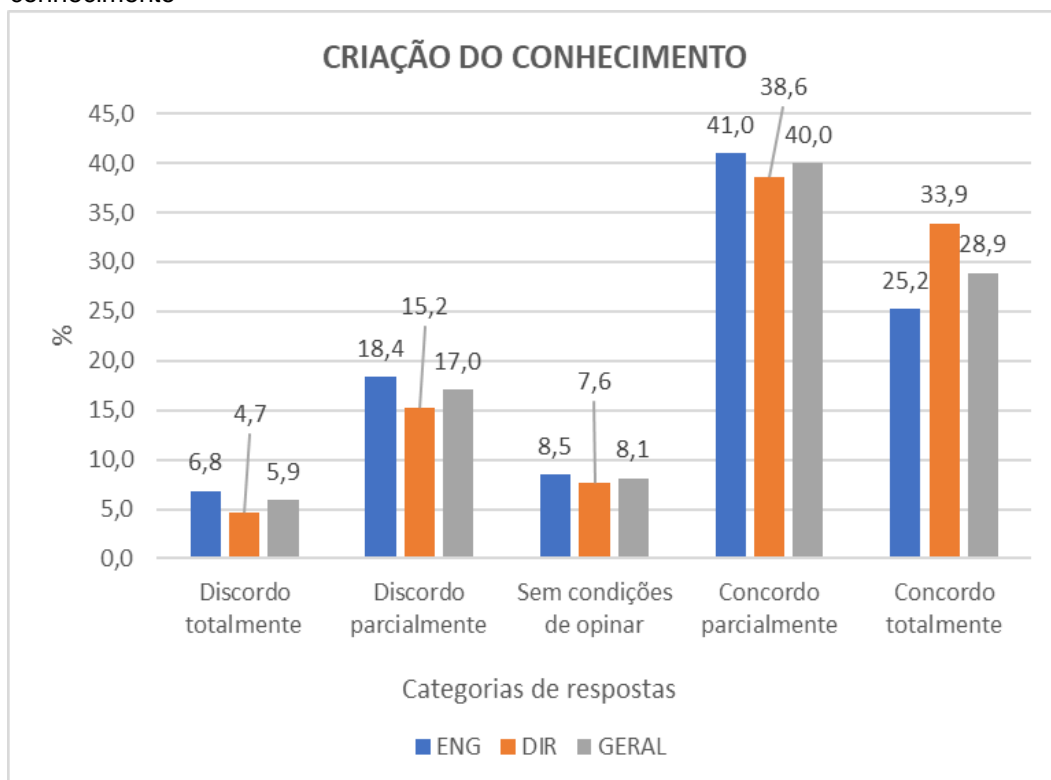
Quando questionado sobre o fato de as pessoas da organização saberem qual é o conhecimento mais importante para a empresa, percebe-se que houve a predominância do concordo parcialmente, com 53,3%. Apenas 15,6% dos respondentes concordam totalmente, o que demonstra que não é claro para as pessoas qual o conhecimento mais importante para a empresa, conforme demonstrado na Figura 27.

As demais questões avaliadas tendem à aderência à GC, sendo as duas afirmações que mais contribuíram para isso foram: A organização incentiva os colaboradores a procurar o conhecimento existente para evitar perda de tempo e tenho consciência do conhecimento que possuo e das minhas limitações, esta última com o maior índice de concordância total.

5.8.2 Criação

Quanto à atividade de criação do conhecimento, percebe-se uma tendência à aderência à GC, considerando-se a soma dos concordo parcialmente (40%) e concordo totalmente (28,9%). Fazendo-se a análise da resposta concordo totalmente, a Direção tem uma visão mais positiva, apresentando 33,9% de concordância total, enquanto os Colaboradores apresentam 25,2% do mesmo grau de concordância. Considerando o total de respostas, o grau de aderência é de 28,9%, sendo equivalente à atividade de Identificação do conhecimento. O resultado da análise é apresentado na Figura 73.

Figura 73 – Distribuição das respostas das questões relacionadas à criação do conhecimento



Fonte: A autora (2019).

Com relação às questões analisadas, as que mais favoreceram a aderência à GC com predominância do concordo totalmente foram: Tenho interesse em obter conhecimentos associados à minha função (77,8%) e sempre desenvolvo efetivamente novos conhecimentos quando preciso (57,8%).

A questão que apresentou maior divergência nas respostas foi com relação à existência de uma estratégia explícita para a aquisição e desenvolvimento do conhecimento na empresa, com diferença de 20,1% entre as duas categorias de respondentes na resposta concordo totalmente, com 31,6% de respostas da Direção e 11,5% dos Colaboradores.

E ainda, duas questões foram bem inconclusivas, visto a predominância ser no concordo e discordo parcialmente. Foram elas: Há concordância nos diversos níveis da organização sobre como devem ser obtidos novos conhecimentos e temos os sistemas certos para capturar e compartilhar novas ideias e experiências.

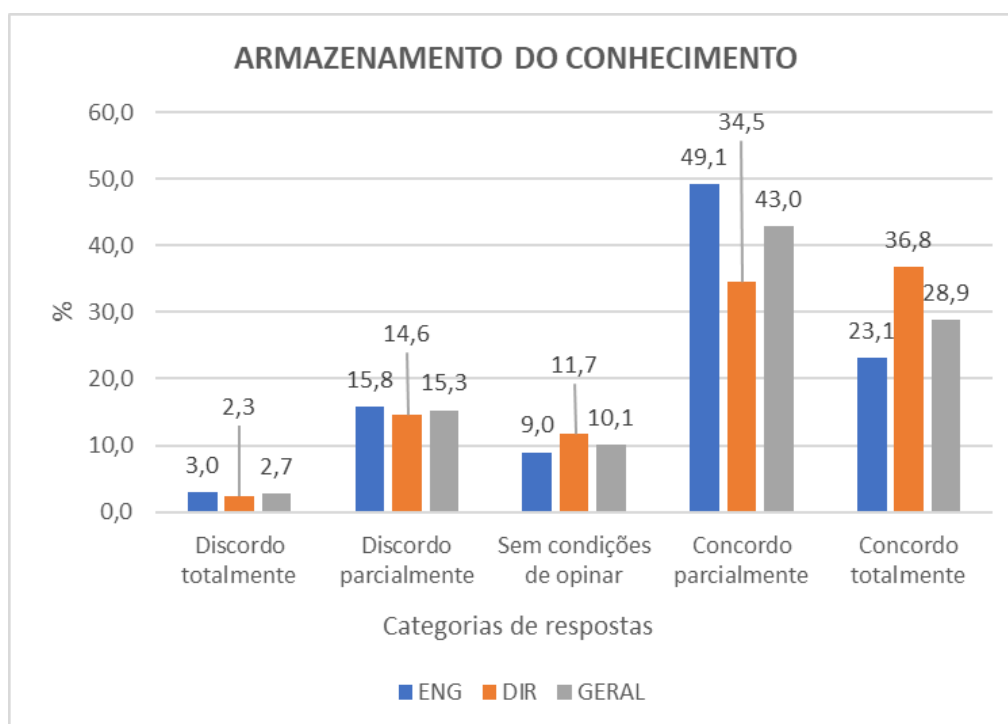
5.8.3 Armazenamento

Na Figura 74 é apresentado o resultado da análise da atividade de armazenamento do conhecimento. Pode-se observar que foram obtidas respostas nas 5 categorias, porém, a resposta discordo totalmente é insignificante.

Considerando-se as respostas concordo parcialmente e concordo totalmente, pode-se perceber que há uma tendência na resposta concordo parcialmente. Com relação à aderência à GC, 28,9% dos respondentes afirmaram concordar totalmente. Há divergência nas respostas da Direção e Colaboradores. Quando avaliadas as respostas da Direção, 36,8% concorda totalmente e 34,5% concorda parcialmente. Quanto os Colaboradores, 23,1% concorda totalmente, enquanto 49,1% concorda parcialmente.

O armazenamento do conhecimento acompanha o resultado das atividades, identificação e criação do conhecimento.

Figura 74 – Distribuição das respostas das questões relacionadas ao armazenamento do conhecimento



Fonte: A autora (2019).

De todas as questões avaliadas, 44% delas não tiveram nenhuma resposta na categoria discordo totalmente, sendo que a questão que apresentou maior

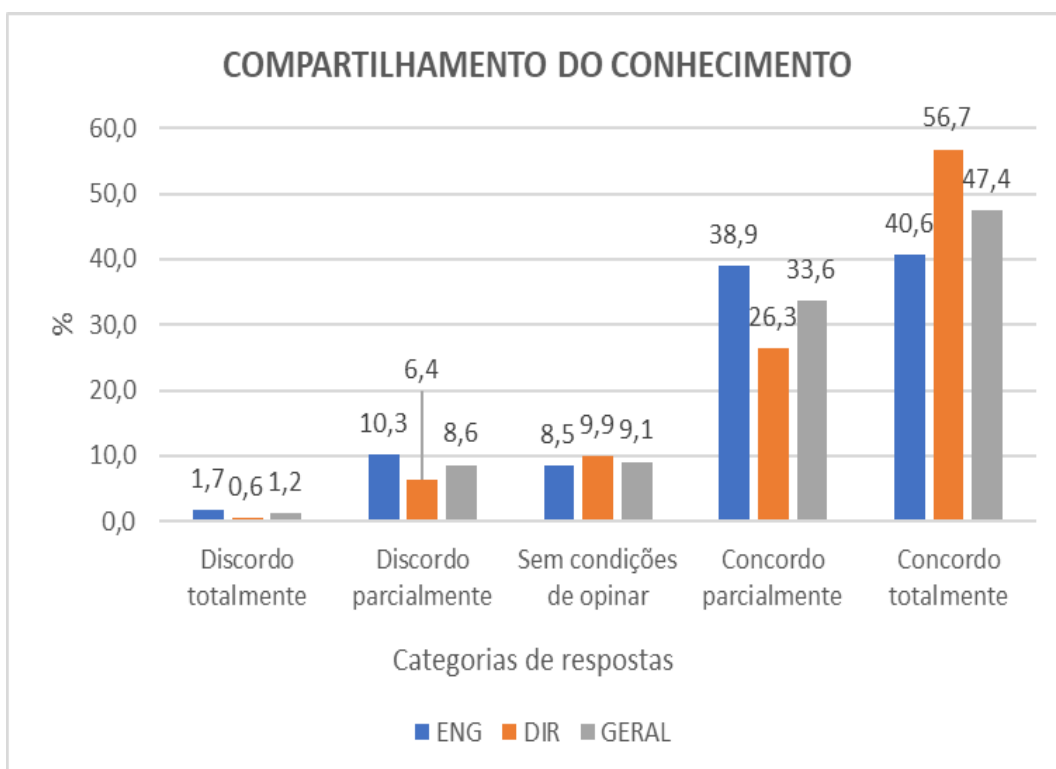
percentual nesse item foi sobre a existência de uma estratégia clara para o armazenamento do conhecimento (22,2%).

As questões que apresentaram mais concordância foram: Eu gostaria de contribuir para a base de conhecimentos corporativa (60%), Meu conhecimento pessoal é efetivamente acessível para outros (40%), A Direção incentiva o pessoal a capturar experiências e lições aprendidas e fazer com que estas estejam acessíveis para outros colaboradores (37,8%) e Temos os sistemas certos nos quais podemos armazenar facilmente o conhecimento (35,6%).

5.8.4 Compartilhamento

Quanto à atividade de compartilhamento do conhecimento, há uma maior tendência à aderência à GC, principalmente considerando-se a resposta concordo totalmente. Apesar da divergência das respostas dos Colaboradores (40,6%) e Direção (56,7%), em ambos os grupos, o resultado é bem superior às atividades de Identificação, criação e armazenamento do conhecimento. No total, o nível de aderência foi de 47,4%, conforme apresentado na Figura 75.

Figura 75 – Distribuição das respostas das questões relacionadas ao compartilhamento do conhecimento



Fonte: A autora (2019).

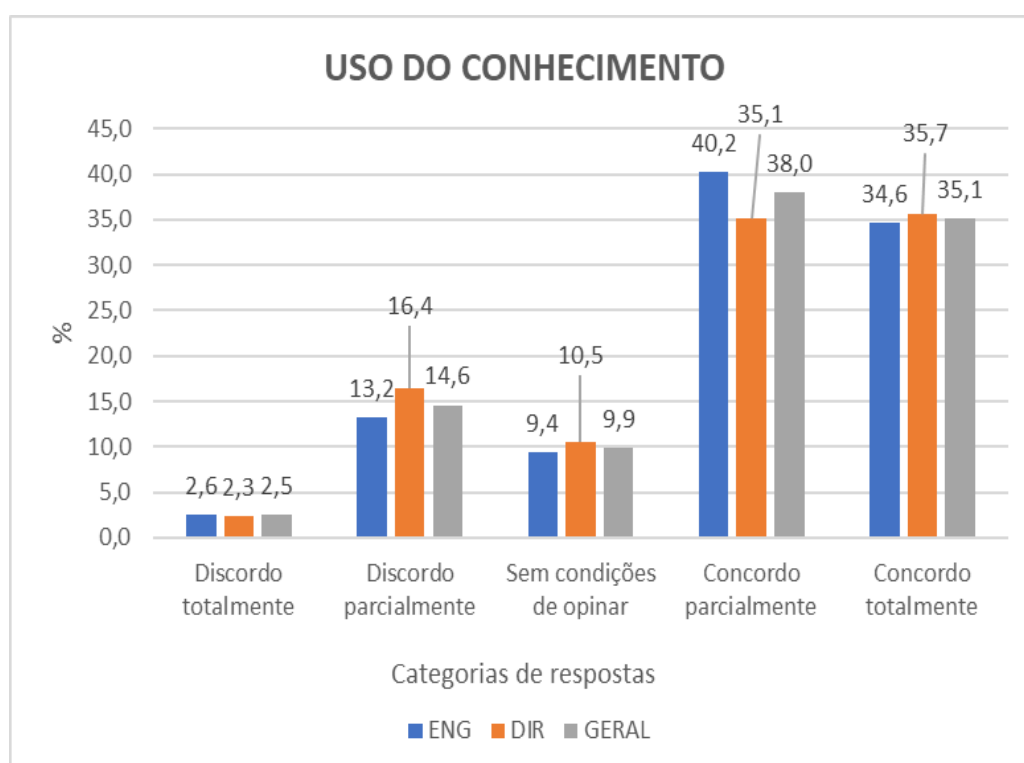
Das questões relacionadas ao compartilhamento do conhecimento, 44% não obtiveram nenhuma resposta no discordo totalmente.

As afirmações que obtiveram maior concordância total foram: Para obter sucesso na estratégia da nossa organização é necessário que o conhecimento seja compartilhado (71,1%), Eu gosto de compartilhar minhas ideias e experiências profissionais com outras pessoas (75,6%) e Ao compartilhar meu conhecimento, faço uma contribuição significativa para a organização (75,6%).

5.8.5 Uso do conhecimento

Analisando-se a última atividade de uso do conhecimento, conforme o Guia Europeu, percebe-se uma tendência à aderência à GC, considerando-se a soma dos concordo parcialmente e concordo totalmente. Avaliando-se a resposta concordo totalmente, há compatibilidade entre o percentual de aderência da Direção (35,7%) e Colaboradores (34,6%). Considerando o total de respostas, o grau de aderência é de 35,1%, sendo superior à identificação, criação e armazenamento do conhecimento, porém, inferior ao compartilhamento (Figura 76).

Figura 76 – Distribuição das respostas das questões relacionadas ao uso do conhecimento



Fonte: A autora (2019).

As questões mais favoráveis ao uso do conhecimento foram: Aplicamos novos conhecimentos para melhorar e inovar nosso trabalho (53,3%), Somos encorajados a utilizar o conhecimento disponível (53,3%) e Sou flexível na aplicação do conhecimento de outras pessoas (68,9%).

A questão que apresentou maior tendência à discordância foi: Sou flexível na aplicação do conhecimento de outras pessoas.

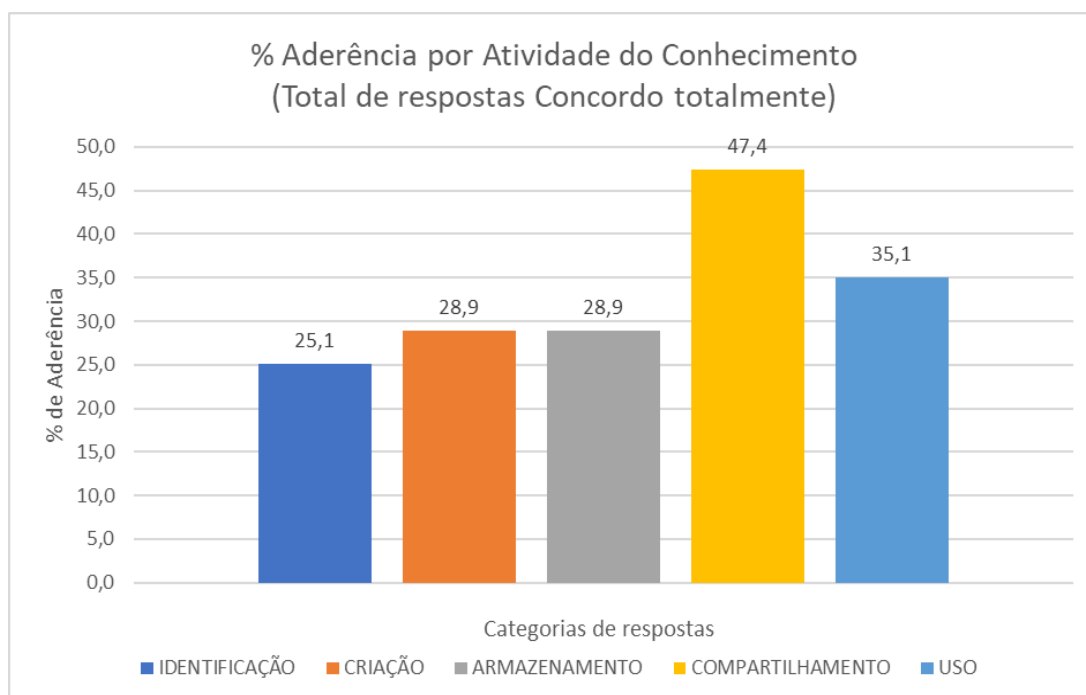
Nenhuma questão apresentou total tendência à não aderência.

5.8.6 Compilação dos resultados

Quando analisada a distribuição de respostas para as 5 atividades da GC, pode-se constatar que o compartilhamento é o que apresenta maior aderência (Figura 77).

Esse resultado é consistente com a afirmação de que a cultura da empresa é baseada na confiança, no respeito, na colaboração e no profissionalismo, em que a maioria concorda totalmente com essa afirmação, não gerando barreiras para o compartilhamento.

Figura 77 – Percentual de aderência à GC considerando as respostas concordo totalmente

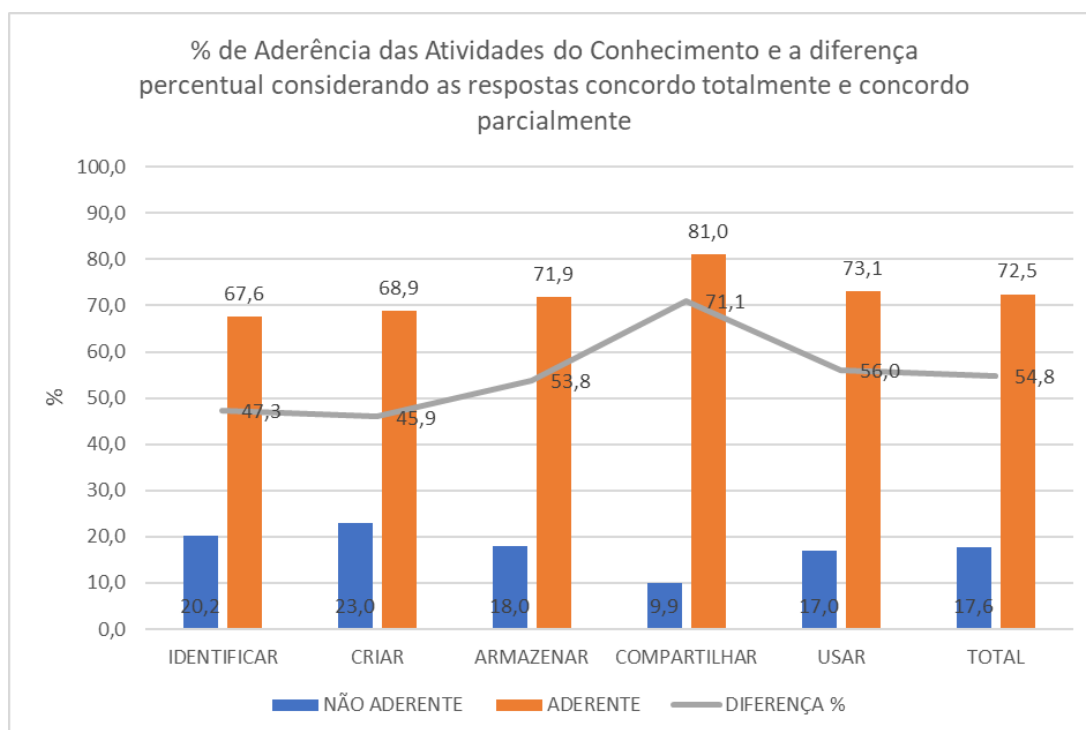


Fonte: A autora (2019).

Quando analisadas as atividades de GC e considerando-se como respostas aderentes à soma das respostas concordo parcialmente com concordo totalmente, pode-se afirmar que o nível médio de aderência é de 72,5% quando consideradas todas as atividades de GC.

Em todas as atividades do conhecimento pode-se perceber que há uma grande diferença percentual em relação ao nível de aderência e não aderência. Na atividade de identificação do conhecimento, as respostas aderentes são 47,3% superiores às não aderentes. Na criação do conhecimento, 45,9%, sendo esta, a menor diferença percentual. No armazenamento, obteve-se 53,8%. No compartilhamento, temos a maior diferença percentual, com 71,1%, e no uso do conhecimento, constatada uma diferença de 56,8%. Na média geral, temos uma diferença de 54,8%. A Figura 78 apresenta os resultados obtidos.

Figura 78 – Distribuição das respostas das questões relacionadas às 5 atividades da GC, considerando aderente ou não aderente

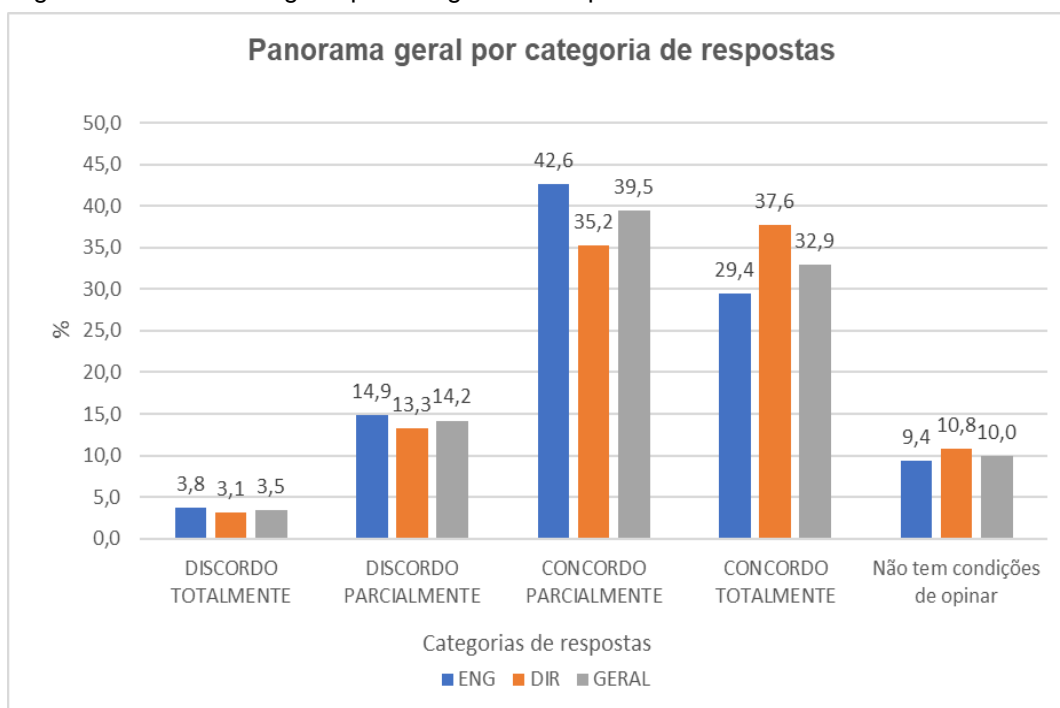


Fonte: A autora (2019).

Quando analisado o panorama geral por categoria de respostas, sem classificação em relação às atividades do conhecimento, pode-se perceber que em todas as respostas houve predominância da categoria concordo parcialmente, com

39,5%. Em segundo lugar, está a categoria concordo totalmente, que corresponde a 32,9% dos respondentes, sendo apenas 6,6% abaixo do concordo parcialmente. Considerando que a afirmação do discordo totalmente foi apenas de 3,5% e que o discordo parcialmente foi de 14,2%, entende-se que sim, há tendência à aderência à GC. Esta categoria de resposta demonstra a aderência às questões relacionadas à GC. O percentual de discordo parcialmente e discordo totalmente não foi significativo. Avaliando-se a categoria de respondentes, pode-se afirmar que a Direção tem uma visão mais aderente em relação a dos Colaboradores, sendo 8,2% superior. Quando analisada a resposta concordo parcialmente, a visão dos Colaboradores é 7,4% superior a da Direção. 10% dos respondentes não afirmaram não ter condições de opinar. Mesmo que todos que não souberam opinar, respondessem na categoria discordo totalmente ou discordo parcialmente, ainda assim, o percentual de respostas na categoria concordo totalmente seria superior, o que reforça que há aderência à GC. Os resultados podem ser verificados na Figura 79.

Figura 79 – Panorama geral por categoria de respostas

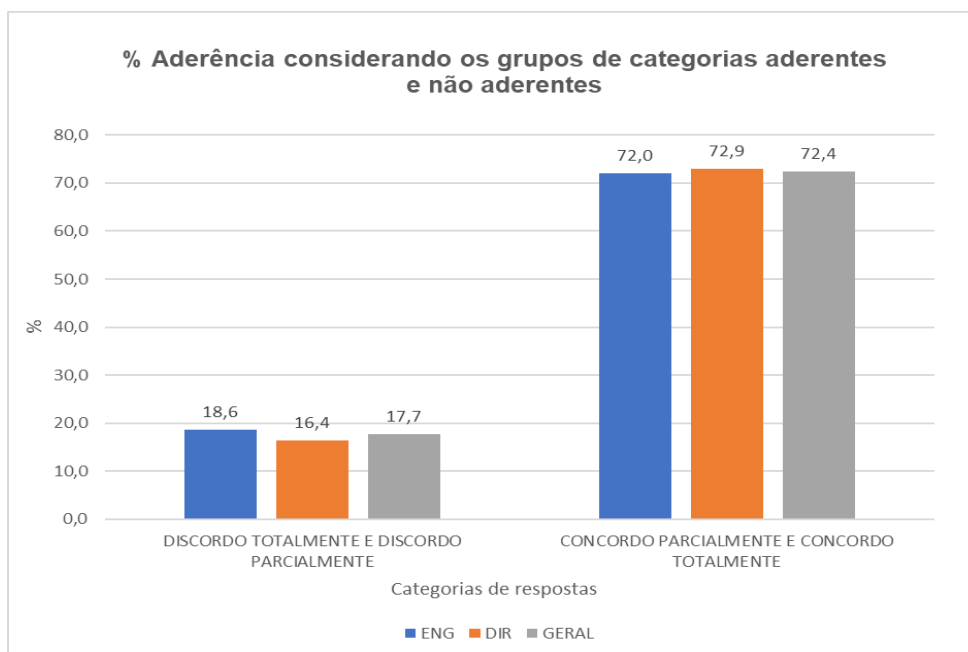


Fonte: A autora (2019).

Quando analisado o percentual de aderência, considerando-se os grupos de categorias aderentes (soma das respostas concordo parcialmente e concordo totalmente) e não aderentes (discordo totalmente e discordo parcialmente) e

comparando-se a visão da Direção e Colaboradores, pode-se concluir que há coerência nas respostas, pois tanto na resposta concordo e discordo parcialmente o percentual de respostas são equivalentes (Figura 80).

Figura 80 – Distribuição das respostas das questões relacionadas às atividades da GC, considerando 2 categorias de respostas

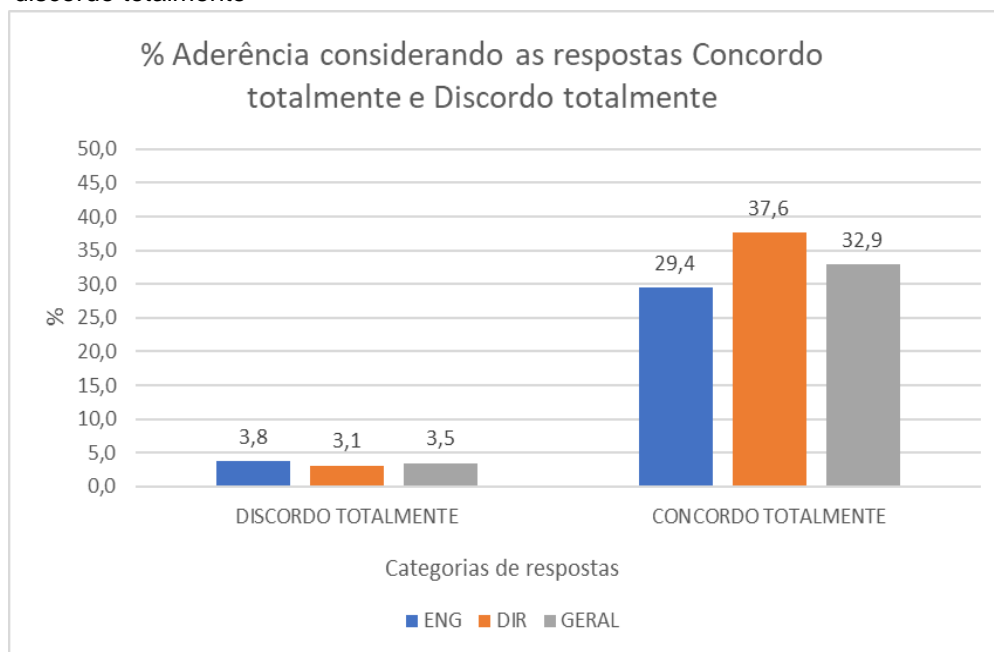


Fonte: A autora (2019).

Quando analisadas apenas as respostas concordo totalmente e discordo totalmente, pode-se perceber claramente a convergência das respostas da Direção e Colaboradores com relação ao discordo totalmente, sendo que o total de respostas corresponde a somente 3,5% dos respondentes.

Quando analisada a resposta concordo totalmente, pode-se perceber a convergência das respostas, porém com uma diferença de 8,2% entre as respostas da Direção e dos Colaboradores, mas totalizando um nível de aderência de 32,9% de aderência (Figura 81).

Figura 81 – Percentual de aderência considerando-se as respostas concordo totalmente e discordo totalmente



Fonte: A autora (2019).

5.8.7 Comparação de resultados com os diagnósticos realizados pelo Método de Bukowitz e Williams

Durante o processo de levantamento de informações existentes em relação à GC não foi possível identificar resultados de estudos de diagnósticos de GC, baseados no método do Guia Europeu, mas foram identificados alguns estudos nesse sentido, sendo que os mesmos utilizaram o método proposto por Bukowitz e Williams (2002).

Foram compilados dados de 9 estudos realizados em diferentes segmentos, como: ensino, têxtil, papel e celulose, saúde, moveleiro, madeireiro e uma incubadora. Na Tabela 7 são apresentados os dados compilados.

Tabela 7 - Compilação do resultado de diagnósticos baseados no método de Bukowitz e Williams (2002)

| | Segmento avaliado | Ano | Processo Tático | | | | Processo estratégico | | | Total |
|---|---|------|-----------------|---------|---------|-----------|----------------------|----------------------|----------|-------|
| | | | Obtenha | Utilize | Aprenda | Contribua | Avalie | Construa Mantenha | Descarte | |
| 1 | SEBRAE-PB - Ensino | 2009 | 67,63 | 61,49 | 69,39 | 46,75 | 41,32 | 64,56 | 49,21 | 57,19 |
| 2 | Instituição privada de Ensino Superior do Nordeste do Brasil | 2014 | 43,62 | 42,93 | 43,63 | 43,47 | 40,40 | 44,85 | 43,30 | 43,17 |
| 3 | Micro e Pequenas empresas do RN. | 2009 | 74,74 | 78,33 | 76,79 | 75,13 | 59,62 | 80,26 | 53,30 | 73,91 |
| 4 | Indústria têxtil - MG | 2009 | 69,00 | 67,00 | 62,00 | 60,00 | 65,00 | 51,00 | 62,00 | 63,00 |
| 5 | Planta fabril de papel - VCP – Votorantim Celulose e Papel. Especificamente a unidade de Piracicaba | 2009 | 43,00 | 40,00 | 41,00 | 39,00 | 39,00 | 45,00 | 41,00 | 41,14 |
| 6 | Microempresa da área de saúde (CLÍNICA DE NEFROLOGIA) do norte do Estado do Paraná | 2017 | 65,00 | 70,00 | 68,00 | 58,00 | 60,00 | 51,00 | 58,00 | 61,43 |
| 7 | Indústria de móveis em Timbó - SC | 2009 | 75,37 | 75,74 | 73,33 | 63,52 | 47,22 | 67,59 | 57,96 | 65,82 |
| 8 | DGC em uma incubadora - Avaliação de 10 empresas | 2015 | 77,80 | 80,80 | 80,50 | 80,50 | 64,50 | 78,80 | 79,20 | 77,44 |
| 9 | Indústria fabricante de painéis de madeira localizada no estado do Paraná | 2009 | 93,33 | 88,33 | 88,33 | 85,00 | 91,67 | 93,33 | 85,00 | 82,29 |
| | Média | | 67,72 | 67,18 | 67,00 | 61,26 | 56,53 | 64,04 | 58,77 | 62,82 |
| | Desvio Padrão | | 16,07 | 16,57 | 15,92 | 16,45 | 16,87 | 17,40 | 14,97 | 14,21 |

Fonte: A autora (2019).

Quando analisados os resultados desta pesquisa em empresas construtoras de pequeno e médio porte da cidade de Curitiba, utilizando-se o método

estabelecido no Guia Europeu, considerando as respostas concordo totalmente e concordo parcialmente, obtivemos o resultado apresentado na Tabela 8.

Tabela 8 – Resultados do diagnóstico realizado em empresas construtoras de pequeno e médio porte de Curitiba

| | Atividades do conhecimento | | | | |
|-----------|----------------------------|---------|---------------|------------------|------|
| | Identificação | Criação | Armazenamento | Compartilhamento | Uso |
| Total (%) | 67,6 | 68,9 | 71,9 | 81,9 | 73,1 |

Fonte: A autora (2019).

Fazendo-se uma análise quanto às diferenças entre os métodos, pode-se constatar que o método proposto por Bukowitz e Williams (2002) separa a gestão do conhecimento em 2 processos, sendo um tático e outro estratégico.

Estes processos foram subdivididos em 4 atividades do conhecimento no processo Tático (Obtenha, Utilize, Aprenda e Contribua) e 3 atividades do conhecimento no processo Estratégico (Avalie, Construa/ Mantenha, Descarte).

Conforme o método de Bukowitz e Williams, o processo tático é ativado por uma oportunidade ou demanda específica imediata, enquanto o processo estratégico é permanente e não é desencadeado por qualquer evento específico. Enquanto o lado tático exige que todos participem e exibam qualidades de liderança, o estratégico é de responsabilidade da liderança designada formalmente pela Direção e tem caráter contínuo.

O Guia Europeu não faz essa distinção. Ele traz 5 atividades do conhecimento distribuídas em (Identificação, Criação, Armazenamento, Compartilhamento e Uso), que são compatíveis com o processo tático do método proposto por Bukowitz e Williams (B&W). A atividade “obtenha” do método de B&W abrange as atividades Identificação e Armazenamento do método do Guia Europeu.

Dessa forma, foi realizado um estudo comparativo entre os dois métodos, não incluindo o processo estratégico.

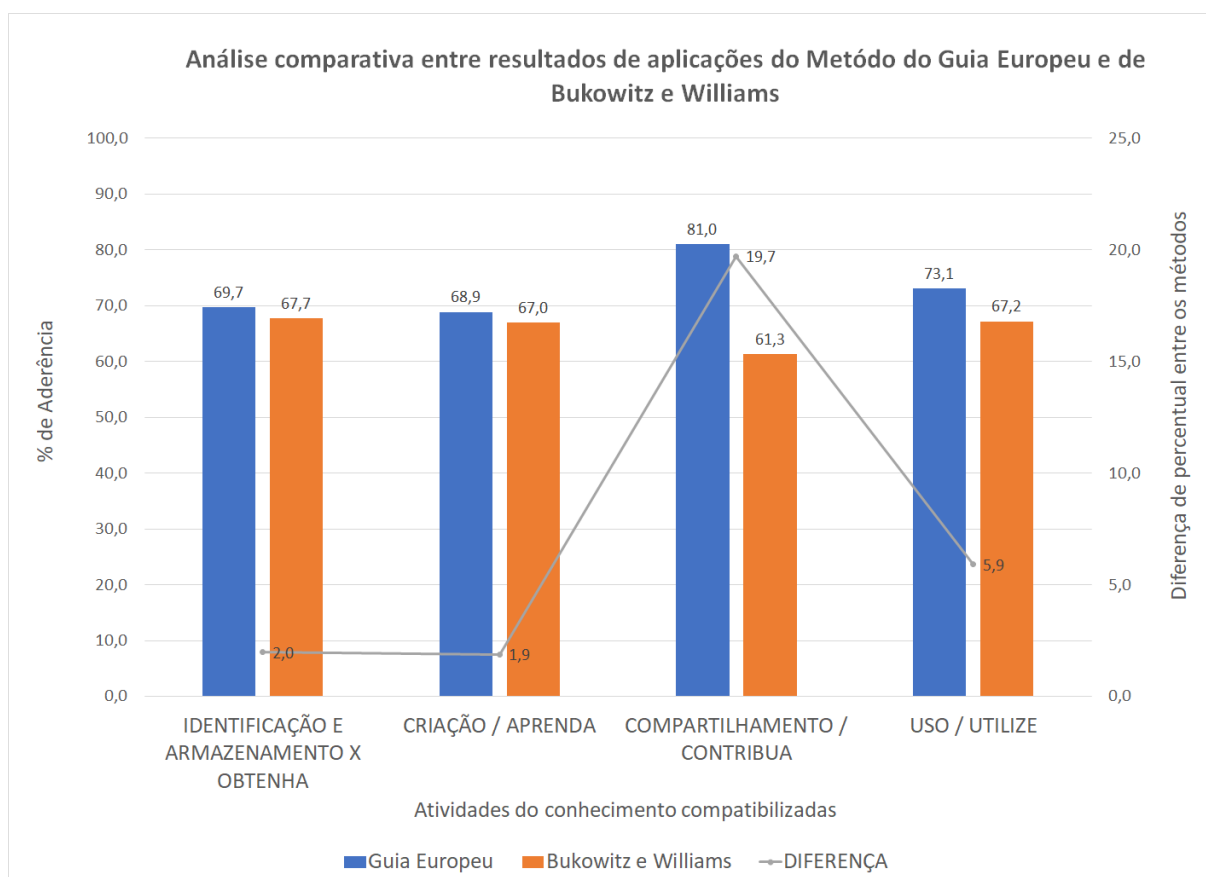
Para efeito de comparação, considerando-se que o método proposto por Bukowitz e Williams considerou peso 3 para respostas FORTE, 2 para respostas MODERADO e 1 para respostas FRACO, quanto ao nível de aderência.

Para esta pesquisa foram consideradas 5 categorias de respostas, sendo uma delas o “sem condições de opinar”. Duas categorias foram consideradas com tendência à aderência (concordo totalmente e concordo parcialmente) e duas

consideradas com tendência à não aderência (discordo totalmente e discordo parcialmente).

Comparando-se os estudos realizados, pode-se observar que praticamente não há distinção nos resultados quando comparadas as atividades de identificação e criação do conhecimento, sendo estas compatíveis, com uma diferença de apenas 2% entre as respostas. Quando analisada a atividade de compartilhamento do conhecimento, percebe-se uma diferença maior entre os dois métodos, sendo que o nível de aderência com a aplicação do método do Guia Europeu é 19,7% maior. Na atividade de uso do conhecimento, a diferença é de 5,9%. A Figura 82 mostra estes resultados.

Figura 82 - Gráfico comparativo entre os resultados de estudos realizados pelo método proposto no Bukowitz e Williams e Guia Europeu



Fonte: A autora (2019).

De qualquer forma, os estudos mostram-se compatíveis no resultado final. Desconsiderando-se o processo Estratégico, e comparando-se apenas o tático, a aderência final dos estudos compilados que utilizaram o método de B&W foi de 65,8% e o resultado desta pesquisa, de 72,5%, apresentando uma diferença de aderência de 6,7%.

Se considerado o processo Estratégico, comparando-se os resultados, o método de B&W foi de 63,2% e o resultado desta pesquisa de 72,5%, apresentando uma diferença de aderência de 9,3%. A Tabela 9 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 9 – Tabela com os resultados da comparação entre os estudos realizados conforme o método proposto por Bukowitz e Williams e pelo Guia Europeu

| Atividades do conhecimento | Identificação e Armazenamento / Obtenha | Criação / Aprenda | Compartilhamento/ Contribua | Uso/ Utilize | Média Geral | Média Geral Incluindo estratégico |
|----------------------------|---|-------------------|-----------------------------|--------------|-------------|-----------------------------------|
| Guia Europeu | 69,70 | 68,89 | 80,99 | 73,09 | 72,47 | 72,47 |
| Bukowitz e Williams | 67,72 | 67,00 | 61,26 | 67,18 | 65,79 | 63,21 |
| DIFERENÇA | 1,98 | 1,89 | 19,72 | 5,91 | 6,68 | 9,26 |

Fonte: A autora (2019).

Segundo Bukowitz e Williams (2002), para cada etapa individual do processo é de 30 a 70% e a pontuação média de 55%. Assim, pode-se afirmar que os estudos demonstram a aderência à GC, pois todos os resultados apresentaram-se acima do proposto e, ainda, pode-se concluir que, apesar de aparentemente a construção civil ser uma indústria mais atrasada, os resultados equiparam-se a outros segmentos.

6 CONCLUSÃO

Este trabalho mostrou a situação da indústria da construção civil dentro do cenário nacional, as principais características das pequenas e médias empresas e a relação de ferramentas de gestão do conhecimento com a produtividade.

Foram apresentadas informações relacionadas à GC nas pequenas e médias empresas, aspectos teóricos da gestão do conhecimento e o método de diagnóstico proposto pelo Guia Europeu de Boas Práticas de Gestão do Conhecimento, por ser este o método escolhido para esta pesquisa. Ao final, foram comparados os resultados de diagnósticos realizados com o método proposto por Bukowitz e Williams e o resultado deste estudo.

Foram levantadas algumas metodologias propostas para a realização de diagnósticos de GC, porém, nenhum estudo de aplicação do método proposto pelo Guia Europeu foi identificado. A escolha do método considerou um estudo bibliométrico realizado, em que foi identificado que a maior parte dos estudos relacionados à Gestão do Conhecimento foram realizados na Europa.

Foram pesquisados estudos relacionados à GC na construção civil em bases de dados internacionais e também em trabalhos nacionais. Pouquíssimas informações sobre o tema foram encontradas. Não foi identificado nenhum trabalho de diagnóstico de GC em empresas de construção civil, independente do porte.

Esta pesquisa científica está caracterizada quanto à abordagem como quantitativa; com relação à natureza da pesquisa é considerada aplicada; quanto aos objetivos, está classificada como descritiva; e quanto aos procedimentos de coleta, está classificada como *survey*.

Foram pesquisadas 32 empresas, com 45 respondentes, sendo 26 representantes dos colaboradores (Engenharia ou Qualidade) e 19 da Direção. O grau de confiança é de 90%, com margem de erro de 10%.

Este estudo respondeu à pergunta da pesquisa quanto ao nível de aderência da gestão das empresas construtoras de pequeno e médio porte de Curitiba às práticas de gestão do conhecimento, baseado na proposta do Guia Europeu de Boas Práticas de Gestão do Conhecimento.

Quanto ao primeiro objetivo específico, de realizar um diagnóstico de GC nas empresas construtoras de forma a obter informações a respeito das práticas atualmente utilizadas nas empresas, o mesmo foi alcançado, pois, ao final da

aplicação dos questionários e tabulação dos dados, foi possível obter um panorama geral da situação das empresas construtoras em relação à gestão do conhecimento.

Quanto ao segundo objetivo específico, de identificar se há convergência entre a visão da Alta Direção e Colaboradores (Engenheiros/Qualidade) sobre a GC, o resultado demonstrou que a visão é convergente com relação à GC.

Com relação ao último objetivo específico, que propôs comparar o resultado deste estudo com outros similares realizados por Bukowitz e Williams (2002), o mesmo foi realizado, chegando a um resultado superior ao descrito pelas autoras.

Foram consideradas aderentes as respostas na categoria concordo totalmente. Quando houve prevalência de respostas concordo parcialmente e concordo totalmente, foi considerado que as respostas têm tendência à aderência. A mesma linha de raciocínio foi utilizada para a discordância.

Para efeito de comparação com os resultados de Bukowitz e Williams (2002), foi considerada a soma das respostas concordo parcialmente e concordo totalmente.

Como resultado geral, 33,1% dos respondentes afirmaram concordar totalmente com as afirmações e 72,4% afirmaram concordar parcialmente ou totalmente com as afirmações.

Baseado no diagnóstico realizado de acordo com o Guia Europeu, pode-se afirmar que, em comparação ao nível de aderência às práticas de GC realizado por Bukowitz e Williams, se consideradas apenas as respostas concordo totalmente (31,1%), o índice está abaixo do proposto pelas autoras, que é de 55%. Já se consideradas as respostas concordo parcialmente e concordo totalmente, o índice é bem superior (72,4%). Partindo-se do princípio de que a escala de respostas propostas por Bukovitz e Williams era uma escala de 3 pontos, entende-se que podem ser consideradas a soma do concordo parcialmente e concordo totalmente. Além disso, considerando-se que a margem de erro é de 10%, ainda assim, o resultado estaria superior ao encontrado pelas autoras.

O resultado obtido nesta pesquisa contraria Nunes et al. (2006), que enfatizam que a gestão do conhecimento (GC) é negligenciada pelas PMEs. Foi possível observar que o resultado foi muito favorável, sendo superior inclusive ao resultado de outros segmentos. Considerando-se que 78% das empresas que participaram da pesquisa são certificadas ISO 9001 e/ou SIAC (PBQP-H), há a percepção de que o resultado positivo pode ter sido influenciado por este fato, sendo

necessário um estudo mais aprofundado a respeito, para que seja possível essa afirmação.

Os pontos mais fortes das cinco atividades do conhecimento estão no compartilhamento e uso. A identificação, criação e armazenamento encontram-se no mesmo nível.

Não é possível afirmar o motivo exato do porquê a atividade de compartilhamento do conhecimento se destaca, mas algumas das hipóteses seriam: esta atividade depende em grande parte da vontade do indivíduo e durante a pesquisa foi identificado alto índice de concordância com o fato de a equipe estar altamente motivada a contribuir com os objetivos da organização, bem como pelo fato dos resultados demonstrarem que a cultura das empresas é baseada na confiança, no respeito, na colaboração e no profissionalismo, o que não gera barreiras ao compartilhamento do conhecimento, além da questão de que a maioria das empresas são certificadas, favorecendo a GC, uma vez que há muita informação já documentada.

A partir dos resultados obtidos, considerando-se os pontos de menor desempenho em cada atividade do conhecimento, recomenda-se às empresas trabalharem melhor algumas questões:

- a) Na atividade de identificação do conhecimento, a empresa deve incentivar os colaboradores a se perguntarem qual o conhecimento de que precisam para realização das suas atividades e também informar claramente qual o conhecimento mais importante para a empresa.
- b) Na atividade de criação do conhecimento, deixar claro nos diversos níveis da organização sobre como devem ser obtidos novos conhecimentos e prover sistemas adequados para capturar e compartilhar novas ideias e experiências, bem como informar os colaboradores da existência dos mesmos na empresa.
- c) Na atividade de armazenamento, definir uma estratégia clara para o armazenamento do conhecimento.
- d) Na atividade de compartilhamento, há necessidade de orientar a melhor forma de otimizar o compartilhamento dos conhecimentos dentro da empresa.
- e) Na atividade do uso do conhecimento, definir como fazer o melhor uso do conhecimento e reforçar sistemas que facilitem o uso do conhecimento disponível na empresa.

Sugestões para trabalhos futuros:

- f) Avaliar empresas não certificadas para comparação de resultados de empresas certificadas.
- g) Implementação de um modelo de gestão do conhecimento em empresas construtoras e avaliação dos resultados obtidos pela ótica da produtividade e eficiência.
- h) Elaboração de diagnósticos na mesma tipologia de empresas, utilizando-se do método proposto por Bukowitz e Williams (2002), de forma a estabelecer um comparativo real no segmento.

REFERÊNCIAS

ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas). NBR 6023: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas). **NBR ISO 9001: Sistema de Gestão da Qualidade: Requisitos**. Rio de Janeiro, p. 8. 2015.

ADERÊNCIA. Dicionário on-line Michaelis, 29 maio.2017. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/ades%C3%A3o/>> Acesso em: 29 de maio de 2018.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drumond de. **Gestão de conhecimentos em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.

Anuário do trabalho nos pequenos negócios: 2015. 8.ed /Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos BRASIL, Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 31 mar.2017. Edição extra. P.1.

BRITO, Lydia Maria Pinto; BOLSON, Saionara Brano. Gestão do conhecimento: Estudo em uma Instituição Privada de Ensino Superior. **Revista RAUnP**, v. 6, n. 2, p. 77-87, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/561>> Acesso em: 10 de jan. de 2019.

BUKOWITZ, W. R., WILLIAMS, R. I; **Manual de Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção. **Construção civil – Desafios 2020**. 2014. Disponível em: <<file:///C:/Users/Gizele/Downloads/Construcao-Civil-versao-completa.pdf>>. Acesso em: 29 de abr. de 2018.

CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção. Estudo comprova impacto da informalidade na construção civil e norteia ações da CBIC para reduzir sua

incidência. 2017. Disponível em: <<https://cbic.org.br/estudo-comprova-impacto-da-informalidade-na-construcao-civil-e-norteia-acoes-da-cbic-para-reduzir-sua-incidencia/>>. Acesso em: 30 de abr. de 2018.

CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção. **Análise da Produtividade do Setor de Construção Civil - 2ª Versão**. 2014. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/menu/estudos-especificos-da-construcao-civil/produktividade-da-construcao-civil-brasileira>>. Acesso em: 21 de ago. de 2019.

COMENTO PESQUISA DE MERCADO, c2018. Página inicial. Disponível em: <<https://comento.com/calculadora-amstral/>> Acesso em: 25 de mar. de 2019.

COSTA, Ivani et al. Diagnóstico de gestão do conhecimento como mecanismo para criação de valor: um estudo exploratório no SEBRAE-PB. **Revista Gestão Industrial**, v. 05, n. 02: p. 80-98, 2009. DOI: 10.3895/S1808-04482009000200005. Disponível em: <<https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator>> Acesso em: 25 de mar. de 2019.

DALMORO, M; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas tipo *Likert*: O número de itens e a disposição influenciam nos resultados? RGO Revista Gestão Organizacional, Chapecó, SC, Vol 6,2013.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Tradução Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVOOD, G.; MOUSAKHANI M. **Knowledge management capabilities and SME's organizational performance**. Journal of Chinese Entrepreneurship: v. 4, n. 1, p. 35-49. 2012.

DURST S.; EDVARDSSON I. R. 24 Knowledge management in SMEs: **a literature review**. Journal of Knowledge Management: v. 16, n. 6, p. 879-903. 2012.

DURST, S.; WILHELM, S. **Do you know your knowledge at risk?** Measuring Business Excellence, v.17, n. 3, p. 28-39. 2013.

EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARDIZATION. **European Guide to good in Knowledge Management.** Brussels. 2004.

FGV – Fundação Getúlio Vargas. **Estudo completo da produtividade da Construção Civil brasileira.** 2014. Disponível em:

<<http://www.cbicdados.com.br/menu/estudos-especificos-da-construcao-civil/produtividade-da-construcao-civil-brasileira>> Acesso em: 30 de abr. de 2018.

FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná. Cadastro das Indústrias 2017. CD-ROM.

FLORIANO, Jefferson Fabricio; SANTOS, Leomar dos. Aplicação do modelo proposto por Bukowitz e Williams no diagnóstico da gestão do conhecimento de uma indústria de móveis em Timbó – SC. In: Encontro Nacional de Engenharia De Produção, 24, 2009, Salvador, BA. Anais. Disponível em:

<[FREITAS, E. & KRAI, L. \(2010\). **Gestão organizacional em empresas familiares no Vale do Rio dos Sinos.** REGE Revista De Gestão, 17\(4\), 387-402. <https://doi.org/10.5700/issn.2177-8736.rege.2010.36715>. Acesso em: 12/01/19.](http://www.abepro.org.br/publicacoes/index.asp?pesq=ok&ano=2009&area=&pchave=Aplica%20do+modelo+proposto+por+Bukowitz+e+Williams+no+diagn%3stico+da+gest%20do+conhecimento+de+uma+ind%2Austria+de+m%3veis+em+Timb%3&autor=> Acesso em: 10 de jan. de 2019.</p></div><div data-bbox=)

GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D.T; **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HOLANDA, I. M. C.; FRANCISCO, A. C.; SCANDOLARA, N. L. Diagnóstico de gestão do conhecimento (dgc): ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. In simpósio de engenharia de produção, 16, 2009, Bauru. Anais.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e estatística. **SCN – Sistemas de Contas Nacionais, 2015**. [online] Disponível em:< <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/contas-nacionais/9052-sistema-de-contas-nacionais-brasil.html?edicao=17895&t=resultados>> Acesso em: 22 de jun. de 2018.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. As especificidades das pequenas e médias empresas. In: **Revista de Administração**. São Paulo V. 34, n. 2, p. 91-94, abril/junho 1999.

M16 WEB CONTENT, c2019. Página inicial. Disponível em: <https://calculareconverter.com.br/calculo-amostal> >Acesso em: 25 de mar. de 2019.

MODOLO, Fábio Casagrande. **Diagnóstico da Gestão do Conhecimento: um estudo de caso em Uma Planta Fabril de Papel**. 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo - Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara D'Oeste, 2005.

MOREIRA, A. C. Knowledge capability flows in buyer-supplier relationships: Challenges for small domestic suppliers in international contexts. **Journal of Small Business and Enterprise Development**: v. 16, n. 1, p. 93-114. 2009.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 19. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

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

NUNES, M.B., ANNANSINGH, F., EAGLESTONE, B.; WAKEFIELD, R. Knowledge management issues in knowledge-intensive SMEs. **Journal of Documentation**, v. 62, n. 1, p. 101-119. 2006.

OLIVEIRA, Ricardo Daher et al. Medindo o conhecimento organizacional pelo uso e percepção das práticas: uma contribuição ao estudo da gestão do conhecimento em empresas certificadas pela ISO 9001:2000. **International Scientific Journal**, v.1, n. 13, 2010. DOI: 10.6020. Disponível em:

<<http://www.interscienceplace.org/isp/index.php/isp/article/view/134>>. Acesso em: 10 de jan. de 2019.

PAIXÃO, Gabriel da Silva et al. Diagnóstico das práticas de gestão do conhecimento nas áreas industriais em refinaria de petróleo. **International Journal of Knowledge Engineering and Management**, Florianópolis, v. 3, n. 7, p. 23-42, nov. 2014.

Disponível em:

<<http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJKEM/article/view/3156>>. Acesso em: 10 de jan. de 2019.

PIRES, Lidiana Antonioli Dal Bem et al. Diagnóstico do nível de gestão do conhecimento em uma microempresa da área da saúde. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v.14, n.4, p. 87-102, 2017. DOI:

<http://dx.doi.org/10.21450/rahis.v14i4.4265>. Disponível em:

<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/49656/diagnostico-do-nivel-de-gestao-do-conhecimento-em-uma-microempresa-da-area-da-saude>>. Acesso em: 10 de jan. de 2019.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RÉGIS, Josiana Florencia Vieira. **A Gestão do conhecimento e a inovação tecnológica como fatores de sobrevivência e de competitividade na sociedade do conhecimento: uma análise exploratória das MPEs do Rio Grande do Norte**. 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2009.

Rotatividade no mercado de trabalho brasileiro: 2002 a 2014. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. São Paulo, SP: DIEESE, 2016. Disponível em:<<https://www.dieese.org.br/livro/2016/rotatividade2016.pdf>> Acesso em: 30 de abr. de 2018.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Reforma da Terceirização e seus impactos na indústria da construção. Boletim de Tendências setembro-outubro/2017. Disponível

em: <<https://sebraeinteligenciasetorial.com.br/produtos/boletins-de-tendencia/reforma-da-terceirizacao-e-seus-impactos-na-industria-da-construcao/59ccfbaeb3fff61a0028e212>>. Acesso em: 22 de jun. de 2018.

SILVA, Egmar Gonçalves. **Diagnóstico das práticas de GC em uma indústria têxtil**. 2009. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo, 2009.

Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. Brasília, DF: DIEESE, 2017. 528 p. ISSN 1983-2095. Disponível em:

<<https://www.dieese.org.br/anuario/2017/anuarioDosTrabalhadoresPequenosNegocios/?page=1>>. Acesso em: 31 de mar. de 2019.

SOUZA, W.; QUALHARINI, E. O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. III Workshop Gestão Integrada. São Paulo: 25 e 26 de maio de 2007.

TERRA, J. C, Kruglianskas, I; **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

TRINDADE, Evelin Priscila et al. Soluções de gestão do conhecimento para pequenas e médias empresas – PMEs. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, Número Especial, p. 189-203, jan. 2016. ISSN: 2236-417X. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>>. Acesso em: 10 de jan. de 2019.

VIANNA, Cleverson Tabajara; GAUTHIER, Fernando Alvaro Ostuni; ANDRADE, Jaine Talita; COSTA Rejane; SCHULTZ, Sérgio Murilo. Bukowitz & Williams: Diagnóstico de Gestão do Conhecimento em uma Incubadora. In: Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação, 7, 2017, Foz do Iguaçu, PR. Disponível em: <<http://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/315>>. Acesso em: 10 de jan. de 2019.

VIEIRA, A. J. T.; JUNGLES, A. E. Proposta de um modelo de integração para a gestão de pequenas empresas de construção civil. **Revista P&D em Engenharia de Produção**, v. 7, n. 2, p. 51-68, 2009 Disponível em: <<http://www.revista-ped>>.

unifei.edu.br/documentos/V07N02/v7n2_artigo_4.pdf>. Acesso em: 29 de abr. de 2019.

VILLAS BÔAS, B. **Maioria das empresas fecha as portas após cinco anos, diz IBGE**, Valor Econômico, Rio de Janeiro, out.2017. Disponível em:<<http://www.valor.com.br/brasil/5144808/maioria-das-empresas-fecha-portas-apos-cinco-anos-diz-ibge>>. Acesso em: 29 de abr. de 2019.

WIIG, K.M. **Knowledge Management Foundations**: thinking about-how people and organizations create, represent, and use knowledge. Arlington, Texas: Schema Press, 1993.

APÊNDICE A - Instrumento de coleta de dados – Questionário Piloto

Diagnóstico de Gestão do Conhecimento na Construção Civil

Informações gerais:

- 1) A Gestão do conhecimento nas empresas caracteriza-se pela capacidade de uma empresa criar conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de administrá-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de outros ativos.
- 2) Conhecimento pode ser aquele interno ou externo à organização (pode ser o conhecimento individual do profissional, o conhecimento que está explícito (em manuais, instruções, etc) e também o conhecimento que é da empresa.
- 3) Colaboradores são todas as pessoas que estão sob a gestão da empresa (próprios ou terceirizados).

***Obrigatório**

1. **Endereço de e-mail ***

2. **Empresa ***

3. **Nome do respondente ***

4. **Data ***

Exemplo: 15 de dezembro de 2012

5. **Função ***

6. **Tempo em que trabalha na empresa ***

7. **Tempo de existência da empresa ***

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Entre 11 a 20 anos
- Mais de 20 anos
- Outro: _____

8. Ramos de atuação *

Marque todas que se aplicam.

- Obras residenciais
- Obras industriais
- Obras comerciais
- Outro: _____

9. Número de funcionários próprios *

10. Números de colaboradores terceirizados *

11. Quantidade de obras em execução no momento *

12. A empresa possui certificação ISO 9001 ou PBQP-H (SIAC)? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

13. Existem indicadores de desempenho estabelecidos? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

14. Qual o indicador estabelecido considerado mais importante?

15. São realizadas reuniões para discussão sobre os processos? Com qual frequência? *

16. Existe algum grupo de estudo sobre assuntos técnicos ou de gestão dentro da empresa (método da cubuca, reuniões para estudos de casos ou assuntos específicos, grupos para discussão de soluções técnicas)? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

17. **Caso a resposta da pergunta anterior tenha sido "sim", quais os principais assuntos estudados?**

18. **Qual o canal de comunicação utilizado para divulgação de informações importantes? ***

Marque todas que se aplicam.

- Reuniões
- Treinamentos
- E-mail
- Whatsapp
- Intranet
- Sistemas de comunicação interna
- Murais
- Outro: _____

19. **Erros/falhas durante a execução das tarefas costumam se repetir? (Ex: ocorre um determinado problema de execução em uma obra e ocorre novamente na mesma obra ou em outra, erros de contratação de funcionários, etc). ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

20. **A empresa costuma contratar serviços especializados como consultorias, treinamentos, etc? ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

21. **A empresa busca saber o que seus concorrentes estão fazendo? ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

22. **A empresa possui bom relacionamento com os concorrentes e busca trocar informações? ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

23. **A empresa tem foco no cliente e traz o mesmo para participar do desenvolvimento do seu produto/serviço? ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 As vezes

00 - Questões Gerais

Esta seção pretende entender as questões gerais da empresa e sua estrutura.

Responda as questões conforme seu grau de concordância relacionado à pergunta ou afirmação.

24. **0a - A organização tem definida missão, visão e estratégias claras ***

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
 Concordo parcialmente
 Discordo

25. **0b - Existe algum conflito de interesses dentro da organização. (Ex.: Eu faço um determinado serviço dentro da empresa e presto esse mesmo serviço para outros fora dela, situações onde algum sócio, fornecedor ou colaborador possa realizar atividades ou obter informações que possam ser usadas em outra empresa, etc) ***

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
 Concordo parcialmente
 Discordo

26. **0c - A cultura da organização é baseada na confiança, no respeito, na colaboração e no profissionalismo ***

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
 Concordo parcialmente
 Discordo

27. **0d - A equipe está altamente motivada para contribuir com os objetivos da organização ***

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
 Concordo parcialmente
 Discordo

28. **0e - A organização possui as competências (conhecimentos, habilidades e experiências) que apoiam a sua estratégia ***

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
 Concordo parcialmente
 Discordo

29. **0f - A organização está bem organizada (ou seja, tem a estrutura e os processos organizacionais) para atingir os objetivos estabelecidos ***

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Concordo parcialmente
- Discordo

30. **0g - A empresa possui sistemas de informação adequados para dar suporte a sua operação ***

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Concordo parcialmente
- Discordo

1 - Identificação do conhecimento

Esta seção pretende entender como o conhecimento é identificado dentro da empresa.

Responda as questões conforme seu grau de concordância relacionado à pergunta ou afirmação.

31. **1a - A organização sabe qual conhecimento precisa para dar suporte à estratégia da empresa ***

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Concordo parcialmente
- Discordo

32. **1b - As pessoas da organização sabem qual é o conhecimento mais importante para a empresa. Se perguntado para diversas pessoas, todos dariam a mesma resposta. ***

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Concordo parcialmente
- Discordo

33. **1c - A organização estimula os colaboradores a procurar o conhecimento existente para evitar reinventar a roda (perda de tempo) - internet, com outras empresas, outros profissionais, leituras técnicas, etc ***

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Concordo parcialmente
- Discordo

34. **1d - Na organização, os colegas sabem o que os outros sabem (um é capaz de fazer o trabalho do outro) ***

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Concordo parcialmente
- Discordo

35. 1e - Os colaboradores sabem como encontrar o conhecimento disponível (na empresa e fora dela) *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
 Concordo parcialmente
 Discordo

36. 1f - A estrutura organizacional da organização reflete as suas áreas de especialização (o que ela sabe fazer bem) *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
 Concordo parcialmente
 Discordo

37. 1g - A organização possui sistemas em que os colaboradores podem facilmente encontrar o conhecimento disponível na empresa (intranet, softwares, rede colaborativa, treinamentos on-line, biblioteca, etc) *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
 Concordo parcialmente
 Discordo

38. 1h - Os colaboradores se questionam qual o conhecimento que precisam para fazer suas tarefas atuais e futuras. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
 Concordo parcialmente
 Discordo

39. 1i - Tenho consciência do conhecimento que tenho e das minhas limitações. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
 Concordo parcialmente
 Discordo

2 - Criação do conhecimento

Esta seção pretende entender como o conhecimento é criado dentro da empresa.

Responda as questões conforme seu grau de concordância relacionado à pergunta ou afirmação.

40. 2a - Existe uma estratégia explícita para o desenvolvimento do conhecimento (investimento em Pesquisa e desenvolvimento, parcerias, contratação de consultorias especializadas, etc). *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
 Concordo parcialmente.
 Discordo

41. **2b - Na organização, há concordância sobre como devem ser obtidos novos conhecimentos. ***

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Concordo parcialmente.
- Discordo

42. **2c - Somos estimulados a adquirir e/ou desenvolver novos conhecimentos (Ex.: tempo disponível no horário de trabalho para pesquisas e atualização, incentivo a cursos e treinamentos, auxílio financeiro para estudos de forma geral, grupos de estudos internos da empresa entre outros) ***

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Concordo parcialmente.
- Discordo

43. **2d - A equipe está focada em aprender e explorar novas formas de trabalhar. ***

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Concordo parcialmente.
- Discordo

44. **2e - Sabemos inovar ***

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Concordo parcialmente.
- Discordo

45. **2f - Desenvolvemos maneiras de apoiar a criação de novos conhecimentos (por exemplo, através de estudos interno na empresa, estágios, rotação de trabalho, supervisão de novos colaboradores por outros mais experientes) ***

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Concordo parcialmente.
- Discordo

46. **2g - Temos os sistemas certos para capturar e compartilhar novas idéias e experiências (sistemas de comunicação, intranet, gravação de treinamentos, gravação de experiências vividas, etc) ***

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Concordo parcialmente.
- Discordo

47. 2h - Eu gosto de aprender *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Concordo parcialmente.
- Discordo

48. 2i - Sempre desenvolvo efetivamente novos conhecimentos quando preciso disso. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Concordo parcialmente.
- Discordo

3 - Armazenamento do conhecimento

Esta seção pretende entender como o conhecimento é armazenado dentro da empresa.

Responda as questões conforme seu grau de concordância relacionado à pergunta ou afirmação.

49. 3a - Temos uma estratégia clara para armazenar nossos ativos de conhecimento (como captar o conhecimento de colaboradores experientes, jovens colaboradores que chegam com novas ideias, etc) *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Concordo parcialmente
- Discordo

50. 3b - Todos concordamos sobre o conhecimento que deve ser mantido dentro da empresa. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Concordo parcialmente
- Discordo

51. 3c - A Direção/Gerência estimula o pessoal a capturar experiências e lições aprendidas e fazer com que estas estejam acessíveis para outros colaboradores. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Concordo parcialmente
- Discordo

52. 3d - Os funcionários investem seu tempo e se esforçam para contribuir com a base de conhecimento corporativa. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Concordo parcialmente
- Discordo

53. **3e - Sabemos como e onde podemos armazenar nosso conhecimento para reutilização por outros. ***

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
 Concordo parcialmente
 Discordo

54. **3f - São definidos responsáveis para questões relacionadas ao armazenamento do conhecimento da organização e pela manutenção do mesmo. ***

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
 Concordo parcialmente
 Discordo

55. **3g - Temos os sistemas certos, como bancos de dados, intranets, sistemas informatizados, nos quais podemos armazenar facilmente documentados conhecimento. ***

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
 Concordo parcialmente
 Discordo

56. **3h - Eu gostaria de contribuir com a base de conhecimento corporativa. ***

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
 Concordo parcialmente
 Discordo

57. **3i - Meu conhecimento pessoal é efetivamente acessível para outros ***

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
 Concordo parcialmente
 Discordo

4 - Compartilhamento do conhecimento

Esta seção pretende entender como o conhecimento é compartilhado dentro da empresa.

Responda as questões conforme seu grau de concordância relacionado à pergunta ou afirmação.

58. **4a - Para obter sucesso na estratégia da nossa organização é necessário que o conhecimento seja compartilhado ***

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
 Concordo parcialmente
 Discordo

59. **4b - Na nossa organização, o "conhecimento compartilhado = poder" se aplica mais do que "possuir conhecimento = poder" ***

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
 Concordo parcialmente
 Discordo

60. **4c - A Direção/Gerência motiva o pessoal para compartilhar conhecimento construindo confiança, dando incentivos, disponibilizando tempo e recursos. ***

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
 Concordo parcialmente
 Discordo

61. **4d - Gastamos tempo para compartilhar nossas ideias e experiências com os outros, mesmo que isso não seja diretamente relevante para o nossa trabalho. ***

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
 Concordo parcialmente
 Discordo

62. **4e - Sabemos como otimizar o compartilhamento dos nossos conhecimentos uns com os outros. ***

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
 Concordo parcialmente
 Discordo

63. **4f - A forma como estamos organizados (departamentos, setores, estrutura física) não apresenta barreiras para o compartilhamento de conhecimento. ***

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
 Concordo parcialmente
 Discordo

64. **4g - Temos os sistemas certos, como bancos de dados, intranets, redes intenas de comunicação, e e-mail para suportar conhecimento compartilhando. ***

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
 Concordo parcialmente
 Discordo

65. **4h - Eu gosto de compartilhar minhas ideias e experiências com outras pessoas. ***

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
 Concordo parcialmente
 Discordo

66. **4i - Ao compartilhar meu conhecimento, faço uma contribuição significativa para a organização. ***

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Concordo parcialmente
- Discordo

5 - Uso do conhecimento

Esta seção pretende entender como o conhecimento é utilizado na empresa.

Responda as questões conforme seu grau de concordância relacionado à pergunta ou afirmação.

67. **5a - Temos uma abordagem sistemática para fazer o melhor uso do conhecimento em nossos processos de negócios. ***

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Concordo parcialmente
- Discordo

68. **5b - Concordamos sobre como podemos fazer o melhor uso do nosso conhecimento. ***

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Concordo parcialmente
- Discordo

69. **5c - Somos encorajados a utilizar o conhecimento disponível. ***

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Concordo parcialmente
- Discordo

70. **5d - Aplicamos conhecimento para melhorar e inovar em nosso trabalho. ***

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Concordo parcialmente
- Discordo

71. **5e - Sabemos como podemos usar o conhecimento disponível em nosso trabalho. ***

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Concordo parcialmente
- Discordo

72. 5f - Sabemos como vincular o conhecimento aos processos e atividades do negócio. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Concordo parcialmente
- Discordo

73. 5g - Temos sistemas que facilitam o uso do conhecimento disponível. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Concordo parcialmente
- Discordo

74. 5h - Sou flexível na aplicação do conhecimento de outras pessoas, para se tornar mais eficiente, eficaz etc. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Concordo parcialmente
- Discordo

75. 5i - Eu prefiro usar ideias e sugestões de outras pessoas, em vez de descobrir por mim mesmo. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo
- Concordo parcialmente
- Discordo

Uma cópia das suas respostas será enviada para o endereço de e-mail fornecido

APÊNDICE B - Instrumento de coleta de dados – Questionário final

Diagnóstico de Gestão do Conhecimento na Construção Civil

Informações gerais:

- 1) A Gestão do conhecimento nas empresas caracteriza-se pela capacidade de uma empresa criar conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de administrá-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de outros ativos.
- 2) Conhecimento pode ser aquele interno ou externo à organização. Conhecimentos internos explícitos provenientes de manuais, instruções e também conhecimento individual do profissional que trabalha na empresa. Conhecimentos externos podem ser os provenientes de consultorias, benchmarking, etc.
- 3) Colaboradores são todas as pessoas que estão sob a gestão da empresa (próprios ou terceirizados).

Escala de respostas:

A escala escolhida foi de 5 pontos. Você deverá responder conforme o seu nível de concordância com a pergunta.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Sem condições de opinar
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

***Obrigatório**

1. Endereço de e-mail *

2. Empresa *

3. Nome do respondente *

4. Data *

Exemplo: 15 de dezembro de 2012

5. Função *

6. Tempo em que trabalha na empresa *

7. Tempo de existência da empresa *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Entre 11 a 20 anos
- Mais de 20 anos
- Outro: _____

8. Área construída entregue nos últimos dois anos. *

9. Ramos de atuação *

Marque todas que se aplicam.

- Obras residenciais
- Obras industriais
- Obras comerciais
- Outro: _____

10. Número de funcionários próprios *

11. Números de colaboradores terceirizados *

12. Quantidade de obras em execução no momento *

13. A empresa possui certificação ISO 9001 ou PBQP-H (SIAC)? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

14. Quanto a situação dos indicadores de desempenho que dão suporte as estratégias da empresa: *

Marcar apenas uma oval.

- Estão definidos formalmente e são monitorados continuamente
- Estão definidos formalmente mas não são monitorados
- Não estão definidos formalmente. Cada setor/processo monitora o que acha pertinente
- Não há definição de indicadores ou monitoramento

15. Entre os indicadores estabelecidos, qual é considerado mais importante?

16. São realizadas reuniões para discussão sobre os processos? *

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
- 1 vez por mês
- Quinzenalmente
- 1 vez por semana
- Diariamente

17. Há na empresa grupos de estudo sobre assuntos técnicos ou de gestão que se reúnem com frequência definida (exemplos: método da cumbuca, reuniões para estudos de casos ou assuntos específicos, grupos para discussão de soluções técnicas) *

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
- 1 vez por mês
- Quinzenalmente
- 1 vez por semana
- Diariamente

18. Caso existam grupos de estudos, quais os principais assuntos estudados?

19. Qual o canal de comunicação utilizado para divulgação de informações importantes? *

Marque todas que se aplicam.

- Reuniões
- Treinamentos
- E-mail
- Whatsapp
- Intranet
- Sistemas de comunicação interna
- Murais
- Outro: _____

20. **Falhas durante a execução das tarefas costumam se repetir. (Ex: ocorre um determinado problema de execução em uma obra e ocorre novamente na mesma obra ou em outra, erros de contratação de funcionários, etc). ***

Marcar apenas uma oval.

- Sempre
- Com frequência
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

21. **A empresa costuma contratar serviços especializados como consultorias, treinamentos, etc... ***

Marcar apenas uma oval.

- Sempre
- Com frequência
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

22. **Como a empresa busca saber o que seus concorrentes estão fazendo? ***

Marque todas que se aplicam.

- Conversas informais com os concorrentes
- Reuniões formais como, por exemplo, através do Sindicato
- Pesquisa de mercado formal
- Notícias (jornais, revistas, televisão, etc)

23. **A empresa tem foco no cliente e traz o mesmo para participar do desenvolvimento do seu produto/serviço. ***

Marcar apenas uma oval.

- Sempre
- Com frequência
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

00 - Questões Gerais

Esta seção pretende entender as questões gerais da empresa e sua estrutura.

Descrição dos critérios da escala de concordância

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Sem condições de opinar | Concordo parcialmente | Concordo totalmente |

24. A organização tem definida missão, visão e estratégias claras. **Marcar apenas uma oval.*

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

25. Há situações na organização onde existem conflitos de interesse (entre os interesses da organização e os interesses dos colaboradores, fornecedores ou outros). **Marcar apenas uma oval.*

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

26. A cultura da organização é baseada na confiança, no respeito, na colaboração e no profissionalismo. **Marcar apenas uma oval.*

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

27. A equipe está altamente motivada para contribuir com os objetivos da organização. **Marcar apenas uma oval.*

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

28. A organização possui as competências (conhecimentos, habilidades e experiências) que apoiam as estratégias da empresa. **Marcar apenas uma oval.*

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

29. A organização está bem organizada (ou seja, tem a estrutura e os processos organizacionais) para atingir os objetivos estabelecidos. **Marcar apenas uma oval.*

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

30. A empresa possui sistemas de informação adequados para dar suporte a sua operação. **Marcar apenas uma oval.*

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

1 - Identificação do conhecimento

Esta seção pretende entender como o conhecimento é identificado dentro da empresa.

Descrição dos critérios da escala de concordância

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Sem condições de opinar | Concordo parcialmente | Concordo totalmente |

31. **A organização sabe qual conhecimento precisa para dar suporte a estratégia da empresa.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

32. **As pessoas da organização sabem qual é o conhecimento mais importante para a empresa.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

33. **Se perguntado para diversas pessoas na empresa, todos dariam a mesma resposta sobre o qual o conhecimento mais importante para a empresa.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

34. **A organização incentiva os colaboradores a procurar o conhecimento existente (internet, com outras empresas, outros profissionais, leituras técnicas, etc) para evitar perda de tempo** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

35. **Na organização, os colegas sabem o que os outros sabem (um é capaz de fazer o trabalho do outro).** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

36. **Os colaboradores sabem como encontrar o conhecimento disponível (na empresa e fora dela).** *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

37. **A estrutura organizacional da organização mostra suas áreas de especialização (o que ela sabe fazer bem).** *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

38. **A organização possui sistemas em que os colaboradores podem facilmente encontrar o conhecimento disponível na empresa (intranet, softwares, rede colaborativa, treinamentos online, biblioteca, etc).** *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

39. **A maior parte dos colaboradores questionam a si mesmos qual o conhecimento que precisam para fazer suas tarefas atuais e futuras.** *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

40. **Tenho consciência do conhecimento que tenho (o que eu sei) e das minhas limitações.** *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

2 - Criação do conhecimento

Esta seção pretende entender como o conhecimento é criado dentro da empresa.

Descrição dos critérios da escala de concordância

| | | | | |
|----------------------------|------------------------------|--------------------------------|------------------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Sem condições de opinar | Concordo parcialmente | Concordo totalmente |

41. **Existe estratégia explícita para a aquisição e desenvolvimento do conhecimento na empresa (investimento em Pesquisa e desenvolvimento, parcerias, contratação de consultorias especializadas, etc).***

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| <hr/> | | | | | | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |
| <hr/> | | | | | | |

42. **Há concordância nos diversos níveis da organização sobre como devem ser obtidos novos conhecimentos.***

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| <hr/> | | | | | | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |
| <hr/> | | | | | | |

43. **Os colaboradores são incentivados a adquirir e/ou desenvolver novos conhecimentos (ex: tempo disponível no horário de trabalho para pesquisas e atualização, incentivo a cursos e treinamentos, auxílio financeiro para estudos de forma geral, grupos de estudos internos da empresa entre outros).***

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| <hr/> | | | | | | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |
| <hr/> | | | | | | |

44. **A maior parte da equipe está focada em aprender e explorar novas formas de trabalhar.***

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| <hr/> | | | | | | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |
| <hr/> | | | | | | |

45. **Sabemos inovar.***

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| <hr/> | | | | | | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |
| <hr/> | | | | | | |

46. **Desenvolvemos maneiras de apoiar a criação de novos conhecimentos (por exemplo, através de estudos interno na empresa, estágios, rotação de trabalho, supervisão de novos colaboradores por outros mais experientes).***

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| <hr/> | | | | | | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |
| <hr/> | | | | | | |

47. Temos os sistemas certos para capturar e compartilhar novas ideias e experiências. (sistemas de comunicação, intranet, gravação de treinamentos, gravação de experiências vividas, etc) *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

48. Tenho interesse em obter conhecimentos associados a minha função. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

49. Sempre desenvolvo efetivamente novos conhecimentos quando preciso disso. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

3 - Armazenamento do conhecimento

Esta seção pretende entender como o conhecimento é armazenado dentro da empresa.

Descrição dos critérios da escala de concordância

| | | | | |
|---------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Sem condições de opinar | Concordo parcialmente | Concordo totalmente |

50. Temos uma estratégia clara para armazenar nossos ativos de conhecimento (como captar o conhecimento de colaboradores experientes, jovens colaboradores que chegam com novas idéias, etc) *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

51. Há concordância nos vários níveis da organização sobre o conhecimento que deve ser mantido dentro da empresa. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

52. **A Direção/Gerência incentiva o pessoal a capturar experiências e lições aprendidas e fazer com que estas estejam acessíveis para outros colaboradores. ***

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

53. **Os funcionários investem seu tempo e se esforçam para contribuir com a base de conhecimento corporativa. ***

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

54. **Temos os sistemas certos, como bancos de dados, intranets, sistemas informatizados, nos quais podemos armazenar facilmente o conhecimento. ***

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

55. **Sabemos como e onde podemos armazenar nosso conhecimento para que outros possam reutilizá-lo. ***

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

56. **São definidos responsáveis para questões relacionadas ao armazenamento do conhecimento da organização e pela manutenção do mesmo. ***

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

57. **Eu gostaria de contribuir com a base de conhecimento corporativa. ***

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

58. **Meu conhecimento pessoal é efetivamente acessível para outros. ***

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

4 - Compartilhamento do conhecimento

Esta seção pretende entender como o conhecimento é compartilhado dentro da empresa.

Responda as questões conforme seu grau de concordância relacionado à pergunta ou afirmação.

Descrição dos critérios da escala de concordância

| | | | | |
|---------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Sem condições de opinar | Concordo parcialmente | Concordo totalmente |

59. Para obter sucesso na estratégia da nossa organização é necessário que o conhecimento seja compartilhado. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

60. Na nossa organização, o "conhecimento compartilhado = poder" se aplica mais do que "possuir conhecimento = poder". *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

61. A Direção/Gerência motiva o pessoal para compartilhar conhecimento construindo confiança, dando incentivos, disponibilizando tempo e recursos. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

62. Compartilhamos nossas ideias e experiências com os outros, mesmo que isso não seja diretamente relevante para o nosso trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

63. Sabemos como otimizar o compartilhamento dos nossos conhecimentos uns com os outros. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

64. **A forma como estamos organizados (departamentos, setores, estrutura física) não apresenta barreiras para o compartilhamento de conhecimento. ***

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| <hr/> | | | | | | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |
| <hr/> | | | | | | |

65. **Temos os sistemas certos, como bancos de dados, intranets, redes internas de comunicação, e e-mail para suportar conhecimento compartilhando. ***

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| <hr/> | | | | | | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |
| <hr/> | | | | | | |

66. **Eu gosto de compartilhar minhas ideias e experiências profissionais com outras pessoas. ***

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| <hr/> | | | | | | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |
| <hr/> | | | | | | |

67. **Ao compartilhar meu conhecimento, faço uma contribuição significativa para a organização. ***

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| <hr/> | | | | | | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |
| <hr/> | | | | | | |

5 - Uso do conhecimento

Esta seção pretende entender como o conhecimento é utilizado na empresa.

Descrição dos critérios da escala de concordância

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Sem condições de opinar | Concordo parcialmente | Concordo totalmente |

68. **Temos uma abordagem sistemática para fazer o melhor uso do conhecimento em nossos processos de negócios. ***

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| <hr/> | | | | | | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |
| <hr/> | | | | | | |

69. **Há concordância nos diversos níveis na organização sobre como podemos fazer o melhor uso do nosso conhecimento. ***

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

70. **Somos encorajados a utilizar o conhecimento disponível. ***

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

71. **Aplicamos novos conhecimento para melhorar e inovar em nosso trabalho. ***

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

72. **Sabemos como podemos usar o conhecimento disponível em nosso trabalho. ***

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

73. **Sabemos como vincular o conhecimento aos processos e atividades do negócio da empresa. ***

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

74. **Temos sistemas que facilitam o uso do conhecimento disponível. ***

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

75. **Sou flexível na aplicação do conhecimento de outras pessoas, para se tornar mais eficiente, eficaz etc. ***

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

76. **Prefiro usar ideias e sugestões de outras pessoas, em vez de descobrir por mim mesmo.** *

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

Uma cópia das suas respostas será enviada para o endereço de e-mail fornecido

Powered by

