



**AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO  
EM EMPRESAS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS  
QUE ATUAM NA CAPITAL DO ESTADO DO MARANHÃO**

**LÚCIA HELENA SILVA CAMPOS**

**MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA  
20 / 10 / 2020, PORTO**



**DISSERTAÇÃO PARA CONCLUSÃO DE MESTRADO DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS  
AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS DE PRESTAÇÃO DE  
SERVIÇOS QUE ATUAM NA CAPITAL DO ESTADO DO MARANHÃO**

**LÚCIA H. S. CAMPOS**

**ORIENTADOR**

**PROF. DOUTOR LUÍS BORGES GOUVEIA**

**Palavras-Chave**

Conhecimento,  
Compartilhamento (partilha),  
Disseminação,  
Gestão do Conhecimento



# ESTRUTURA DO TRABALHO

## FASE 01: Literatura e embasamento científico

- O conhecimento e aplicação nas empresas
- A gestão do conhecimento como estratégia para as empresas
- Compartilhamento e disseminação do conhecimento nas empresas

## FASE 02: Estudo empírico

- Metodologia
- Localização e sujeitos da investigação
- Instrumentos de recolha e análise de dados

## FASE 03: Resultados e discussões

- Dados gerais da pesquisa
- Resultados dos colaboradores e Lideranças
- Entrevista RH

## FASE 04: Conclusões

- Correlação:
- Dados dos resultados e discussões com os objetivos gerais e específicos da pesquisa

## **IMPORTÂNCIA**

O desenvolvimento do conhecimento organizacional representa um recurso intangível capaz de conferir-lhes vantagem competitiva e um importante ativo estratégico que podem garantir posição de destaque no mercado. Assim, este assunto passa a configurar como assunto chave para sobrevivência das empresas em um mercado veloz e instável e cheio de desequilíbrios e imprevisibilidades (MORESI; MENDES, 2010).

## **PROBLEMÁTICA**

O compartilhamento de conhecimento é um processo repleto de fragilidades, pois exige que as pessoas se exponham ao dividir e justificar seus valores e crenças pessoais, desta forma, as dificuldades das organizações em ultrapassar as barreiras individuais do conhecimento se tornam ainda maiores (VON KROG; ICHIJO; NONAKA, 2001 apud ZAIDAN, 2008).

## **JUSTIFICATIVA**

Os fenômenos relativos ao compartilhamento da informação e do conhecimento em contextos organizacionais constituem vasto campo de estudo para pesquisadores das áreas de administração, ciência da informação, psicologia, comunicação, tecnologia da informação, dentre outras. Nesse sentido, argumenta-se que os múltiplos elementos que interferem – positiva ou negativamente – nos processos do compartilhamento da informação e do conhecimento são merecedores de estudos interdisciplinares para que assim consigamos aprofundar nossa compreensão dessas práticas e de suas contribuições para os resultados organizacionais (ALVES; BARBOSA, 2010).

# OBJETIVOS

## GERAL

Analisar as formas e meios utilizados para gerir o conhecimento nas empresas de prestação de serviços da capital do Estado do Maranhão.



## ESPECÍFICOS

- Diagnosticar as principais ferramentas e as metodologias utilizadas nas empresas de prestação de serviços;
- Identificar se há diferenças nas metodologias e ferramentas utilizadas de acordo com a atividade econômica da empresa;
- Diagnosticar os principais fatores que interferem na gestão do conhecimento;
- Diagnosticar os principais fatores que interferem no compartilhamento e disseminação do conhecimento entre os colaboradores;
- Verificar a percepção dos colaboradores quanto ao processo de compartilhamento e disseminação do conhecimento.

# METODOLOGIA

Básica ou fundamental

- buscou adquirir conhecimentos que contribuam para o avanço da ciência, sem aplicação prática prevista.

Exploratória e descritiva

- abordagem qualitativa e com realização de pesquisa de campo.

Quanto ao tempo

- ocasional e prospectiva.

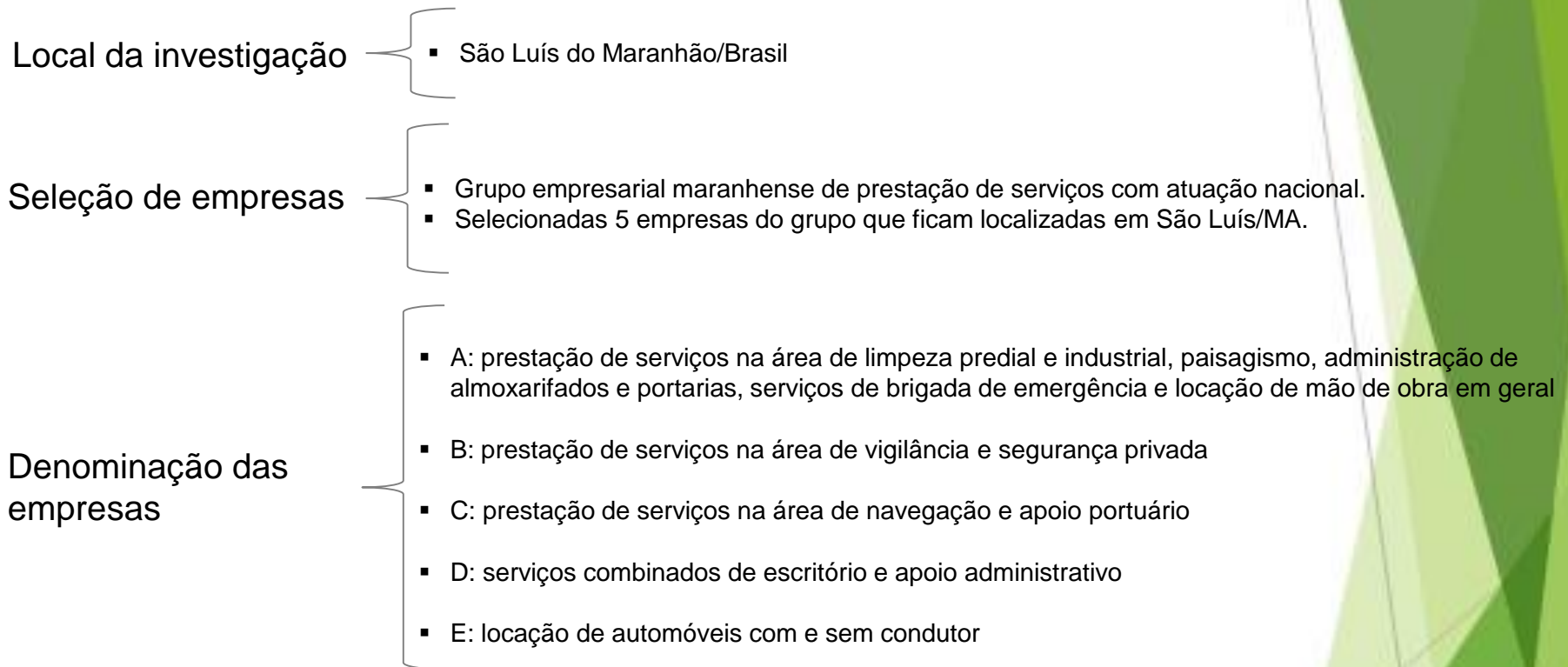
Etapas

- levantamento de literatura para embasamento científico,
- entrevista semiestruturada com responsável da área de recursos humanos,
- elaboração e aplicação de questionário nos indivíduos da pesquisa (método da escala de Likert),
- tabulação dos dados,
- análise comparativa dos dados,
- análise crítica dos resultados,
- conclusão.

Recursos

- autorização da empresa para aplicação da pesquisa,
- hardware (notebook) e software (word, excel, power point),
- questionários, papel, canetas, prancheta,
- internet, impressora,
- veículo e combustível.

# METODOLOGIA



A escolha deste grupo empresarial para realização do estudo, se deu em virtude da solidez do mesmo no mercado local e nacional, uma vez que já possui 44 anos de atuação na prestação de serviços em diversos segmentos.

# METODOLOGIA

Os elementos da população amostral possuem idade que varia entre 18 e 80 anos, sendo homens e mulheres distribuídos em diversas funções na empresa:

<b>População Participante</b>	<b>Quantidade</b>
Colaboradores em geral	245
Lideranças	26
Especialista de RH	01

População amostral

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2020



# METODOLOGIA

Para definição da amostra para aplicação dos questionários aos colaboradores considerou-se a margem de erro de 10% (dez por cento) e nível de confiança de 90% (noventa por cento), conforme Tabela 3, onde:

Aplicação dos questionários foi por amostragem não probabilística por conveniência.

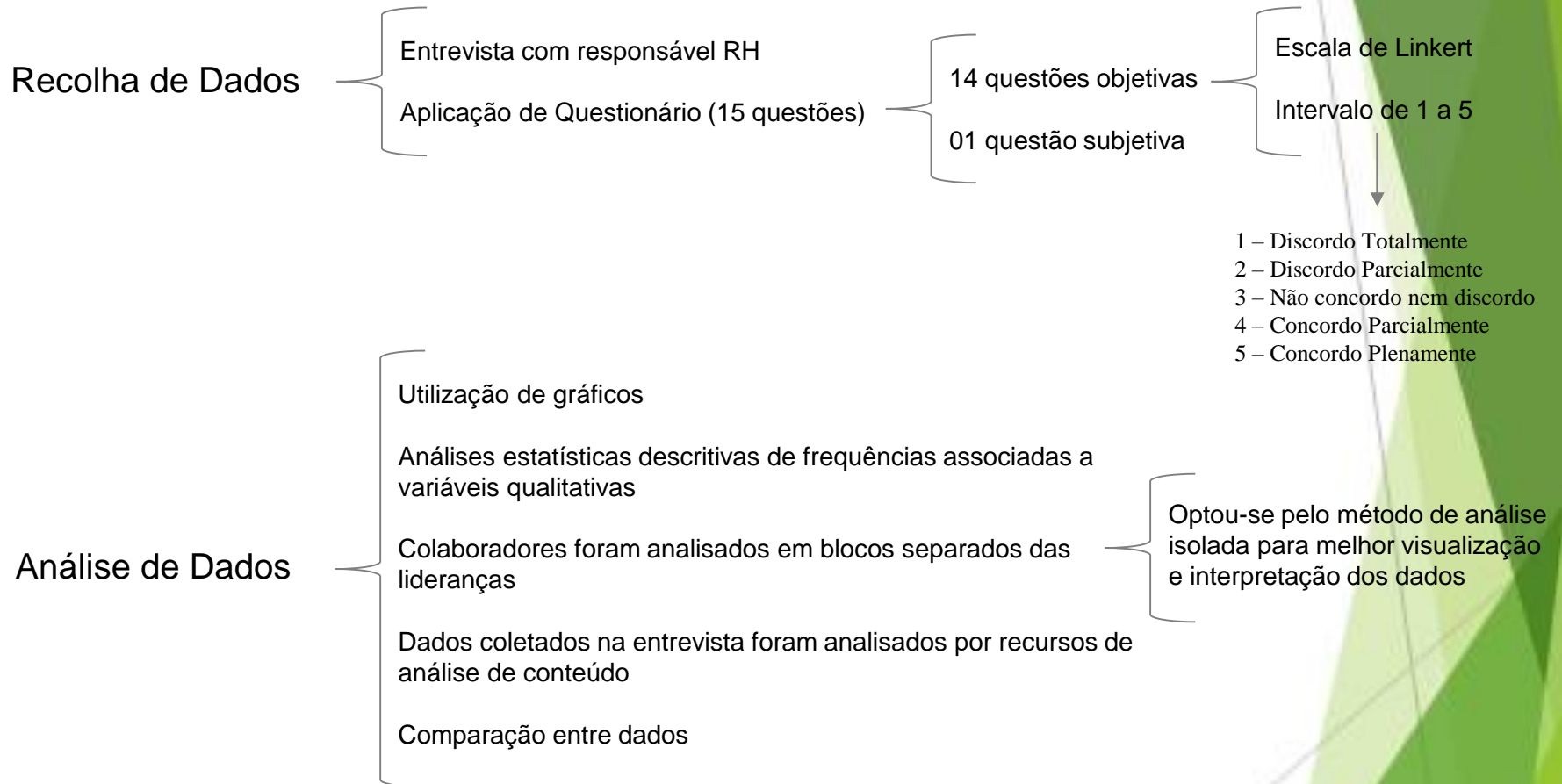
<b>Empresa</b>	<b>População</b>	<b>Margem de Erro (10%) e Nível de Confiança (90%)</b>
A	647	62
B	726	63
C	649	62
D	73	36
E	19	16

Cálculo amostral por empresa.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2020.

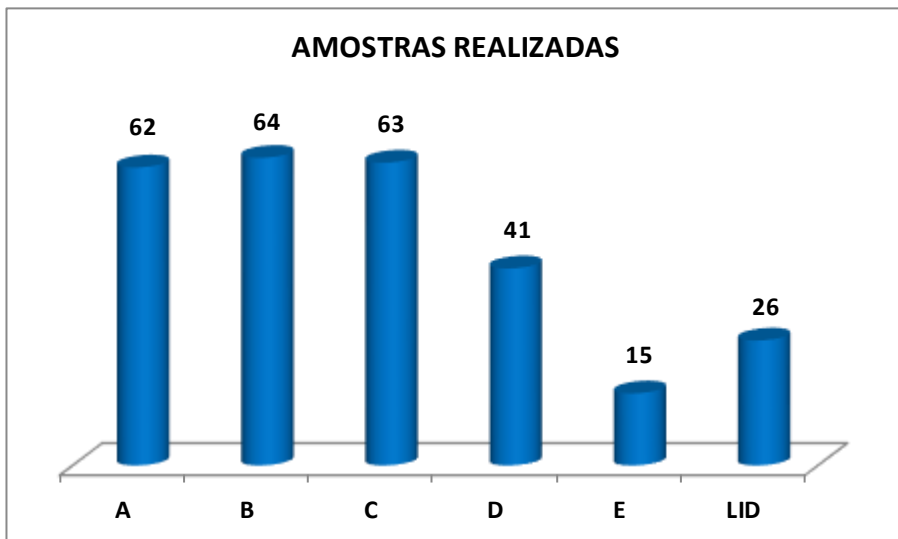
Quanto a aplicação dos questionários junto às lideranças buscou-se alcançar 100% da média liderança.

# METODOLOGIA

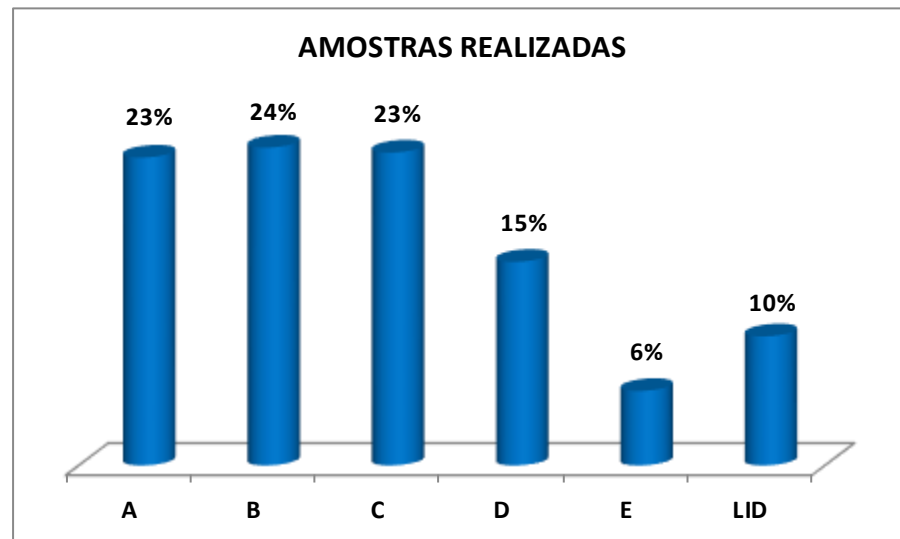


# RESULTADOS & DISCUSSÃO

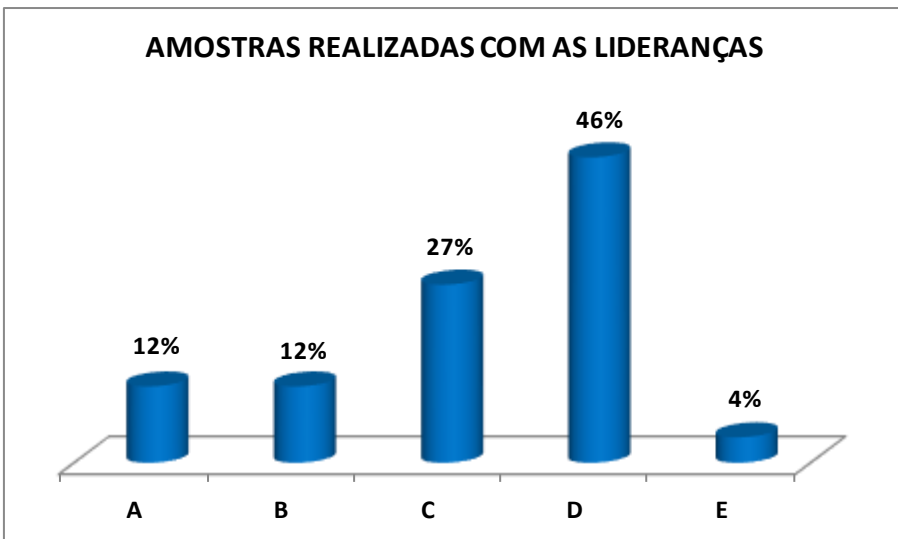
Foram aplicados 271 questionários, sendo 26 para as lideranças e 245 para os colaboradores em geral.



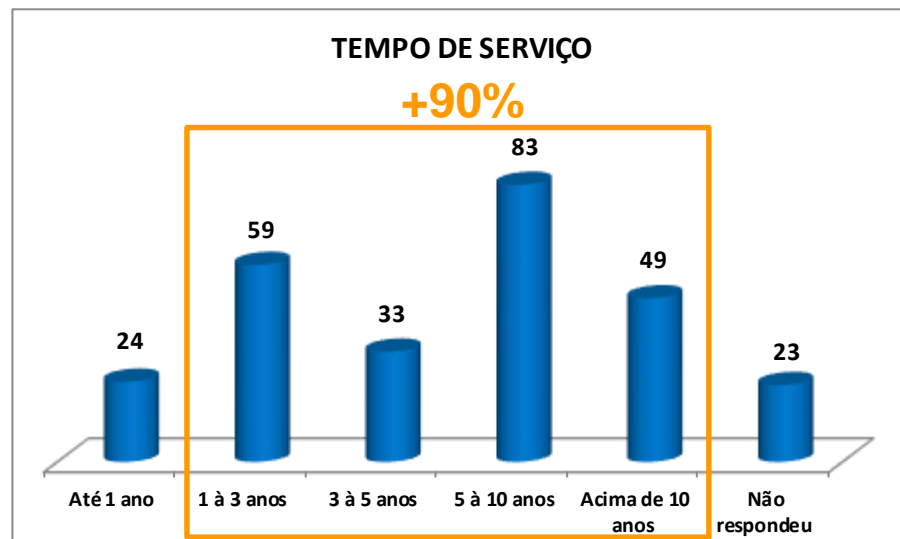
Quantidade de amostras realizadas por empresas e lideranças.



Percentual de amostras realizadas por empresas e lideranças.



Percentual de amostras realizadas com as lideranças.

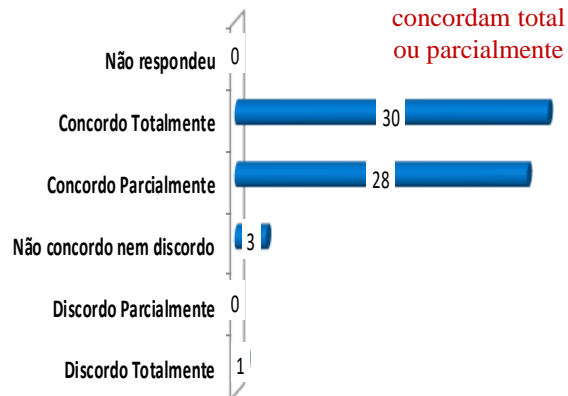


Tempo de serviço dos respondentes na empresa.

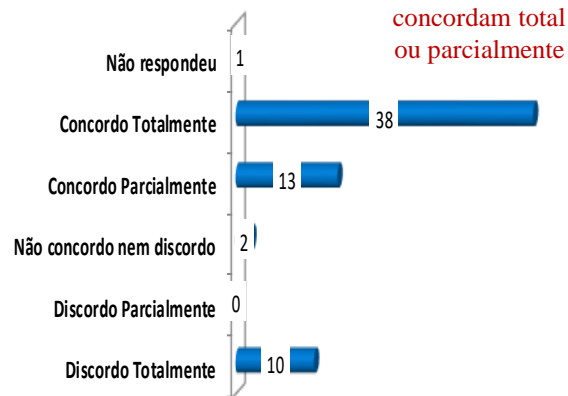
# RESULTADOS & DISCUSSÃO

Questão : Existe uma política voltada para a gestão do conhecimento na empresa em que você trabalha

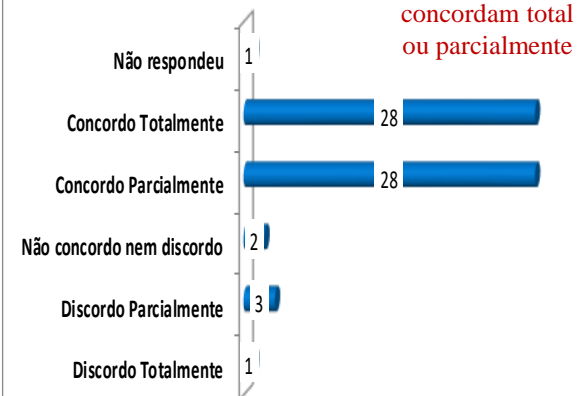
QUESTÃO 1: EMPRESA A (93,54%) dos colaboradores concordam total ou parcialmente



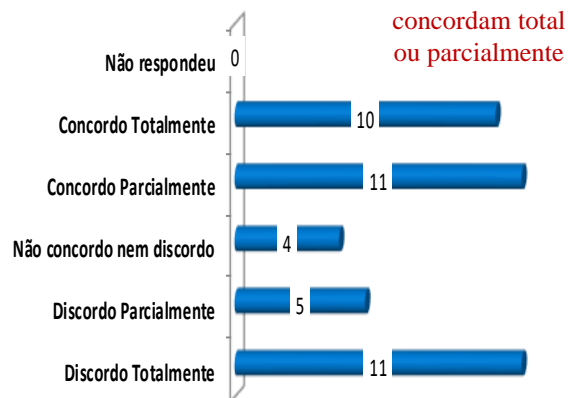
QUESTÃO 1: EMPRESA B (79,68%) dos colaboradores concordam total ou parcialmente



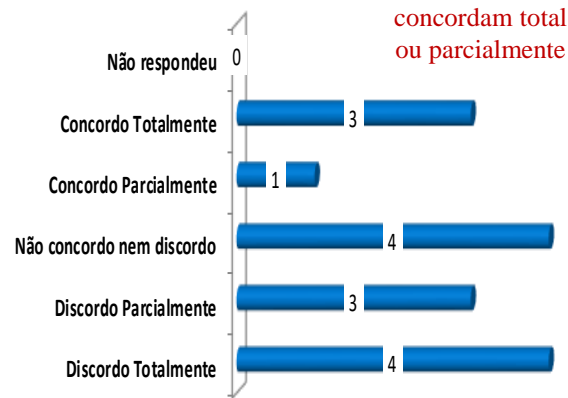
QUESTÃO 1: EMPRESA C (88,88%) dos colaboradores concordam total ou parcialmente



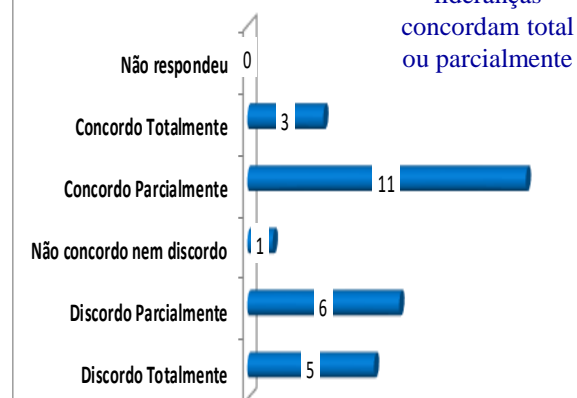
QUESTÃO 1: EMPRESA D (39,02%) dos colaboradores concordam total ou parcialmente



QUESTÃO 1: EMPRESA E (26,26%) dos colaboradores concordam total ou parcialmente



QUESTÃO 1: LIDERANÇAS (53,85%) das lideranças concordam total ou parcialmente

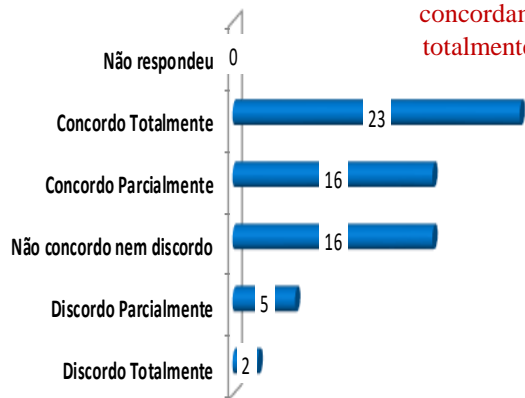


Existem políticas voltadas para a gestão do conhecimento, pois 190 dos pesquisados (77,55%), concordam total ou parcialmente.

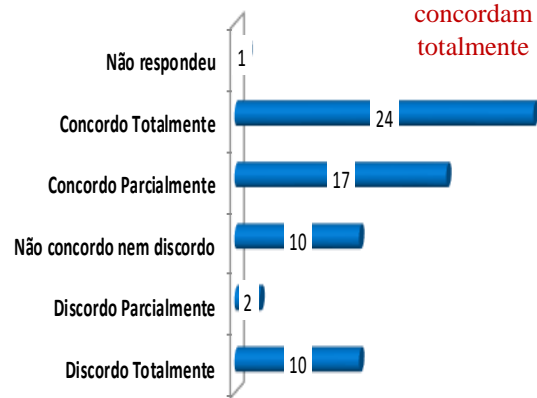
# RESULTADOS & DISCUSSÃO

Questão : Existe uma sistemática para formação de multiplicadores de conhecimento

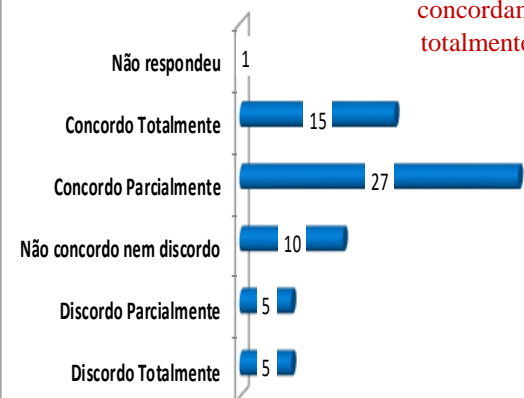
QUESTÃO 3: EMPRESA A (37,09%) dos colaboradores concordam totalmente



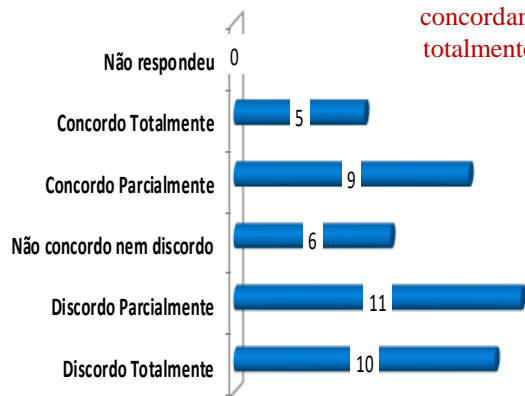
QUESTÃO 3: EMPRESA B (37,05%) dos colaboradores concordam totalmente



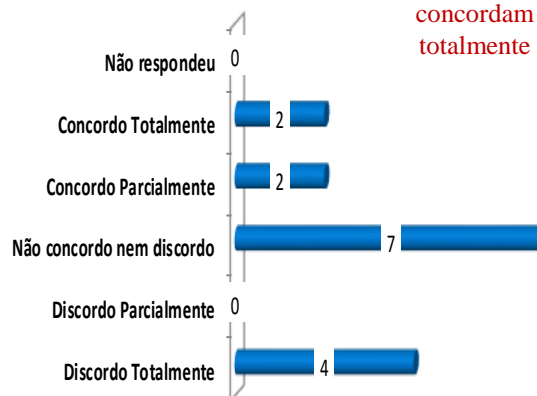
QUESTÃO 3: EMPRESA C (23,81%) dos colaboradores concordam totalmente



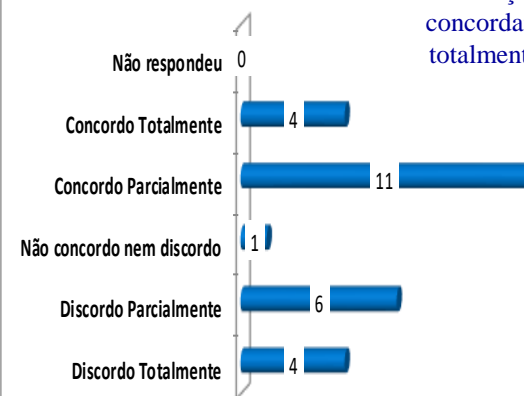
QUESTÃO 3: EMPRESA D (12,19%) dos colaboradores concordam totalmente



QUESTÃO 3: EMPRESA E (15,33%) dos colaboradores concordam totalmente



QUESTÃO 3: LIDERANÇAS (15,38%) das lideranças concordam totalmente

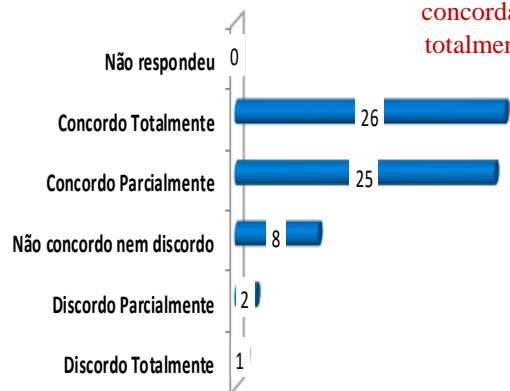


Não existe sistemática institucionalizada para formação de multiplicadores de conhecimento, pois somente 69 (28,16%) dos pesquisados concordam totalmente com esta afirmativa.

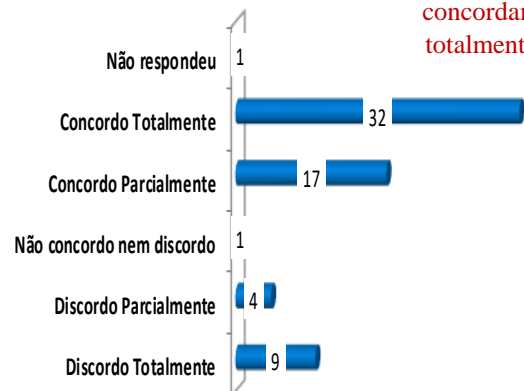
# RESULTADOS & DISCUSSÃO

Questão : Você considera que existe a prática de compartilhamento de conhecimento na empresa

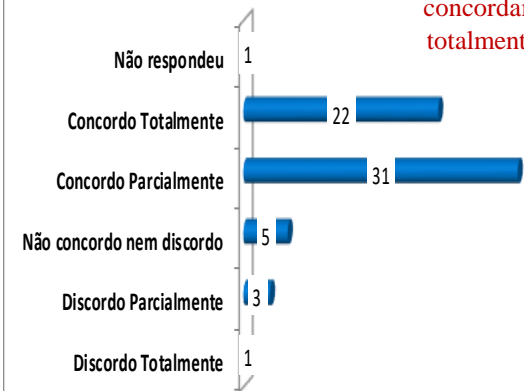
QUESTÃO 4: EMPRESA A (41,93%) dos colaboradores concordam totalmente



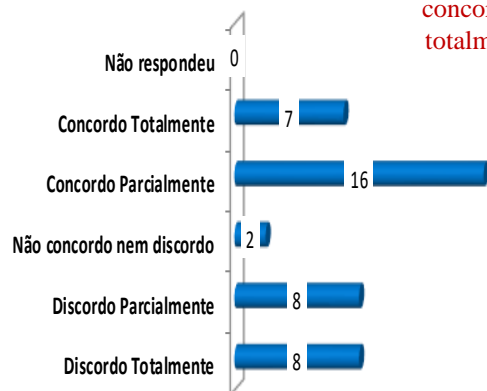
QUESTÃO 4: EMPRESA B (50,00%) dos colaboradores concordam totalmente



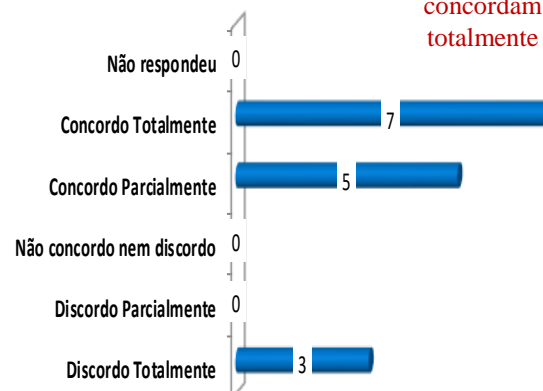
QUESTÃO 4: EMPRESA C (34,92%) dos colaboradores concordam totalmente



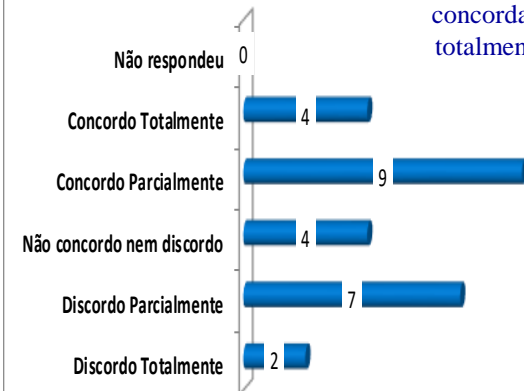
QUESTÃO 4: EMPRESA D (17,07%) dos colaboradores concordam totalmente



QUESTÃO 4: EMPRESA E (46,66%) dos colaboradores concordam totalmente



QUESTÃO 4: LIDERANÇAS (15,38%) das lideranças concordam totalmente

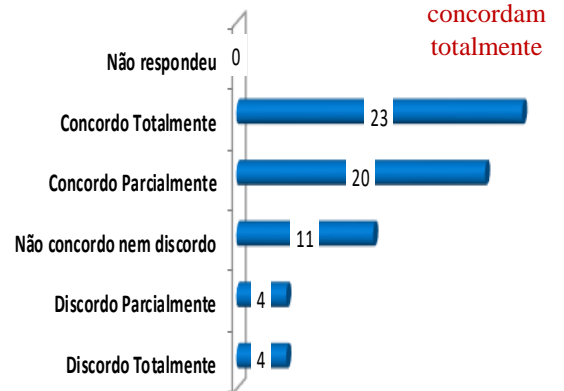


Existe a prática de compartilhamento de conhecimentos, entretanto ainda não é algo que esteja totalmente implantado, uma vez que somente 94 (38,37%) concordam totalmente.

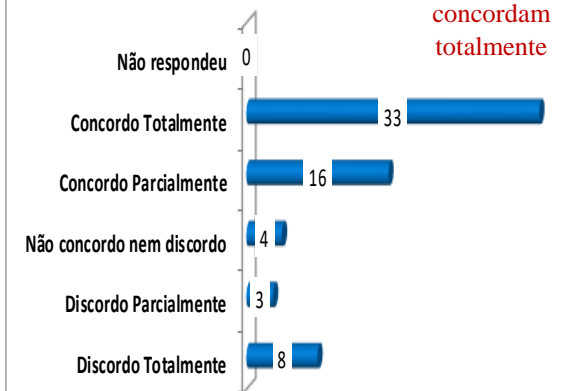
# RESULTADOS & DISCUSSÃO

Questão : Você se sente motivado a compartilhar seus conhecimentos

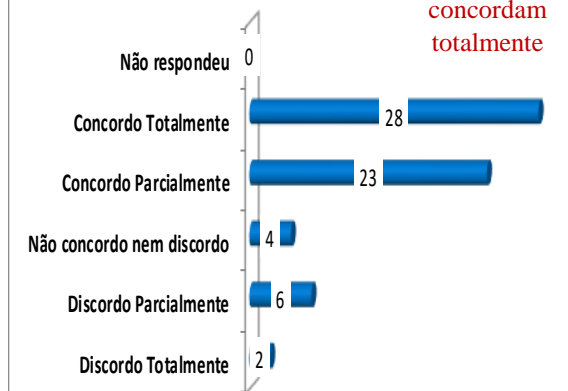
QUESTÃO 6: EMPRESA A (37,09%) dos colaboradores concordam totalmente



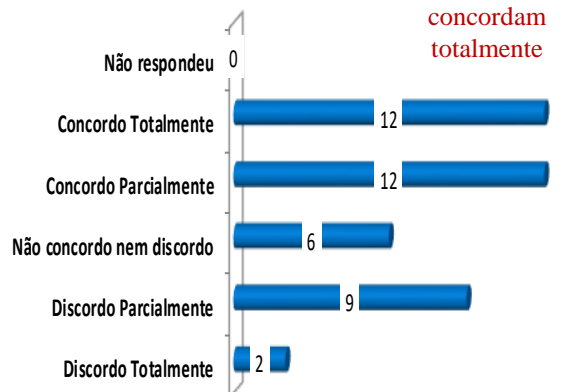
QUESTÃO 6: EMPRESA B (51,56%) dos colaboradores concordam totalmente



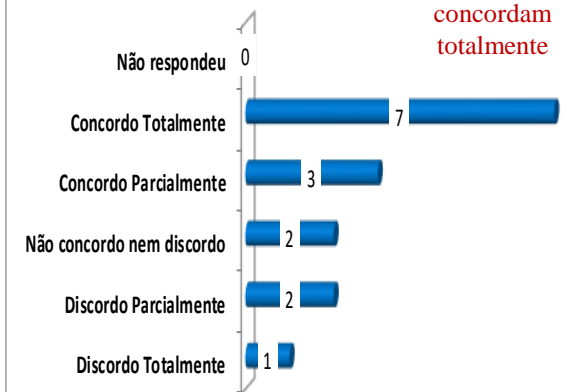
QUESTÃO 6: EMPRESA C (44,44%) dos colaboradores concordam totalmente



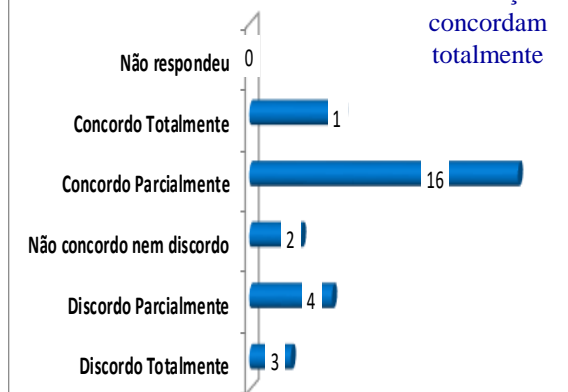
QUESTÃO 6: EMPRESA D (29,27%) dos colaboradores concordam totalmente



QUESTÃO 6: EMPRESA E (46,66%) dos colaboradores concordam totalmente



QUESTÃO 6: LIDERANÇAS (3,84%) das lideranças concordam totalmente

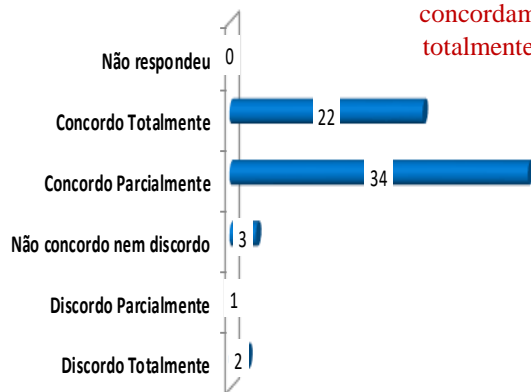


Somente 103 dos colaboradores pesquisados (42,02%) da amostra, se sentem totalmente motivados em compartilhar seus conhecimentos.

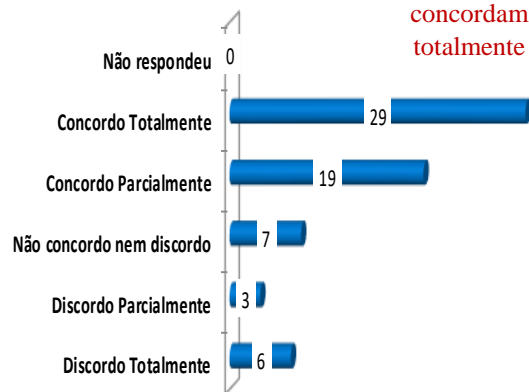
# RESULTADOS & DISCUSSÃO

Questão : Você considera que as lideranças estão envolvidas neste contexto

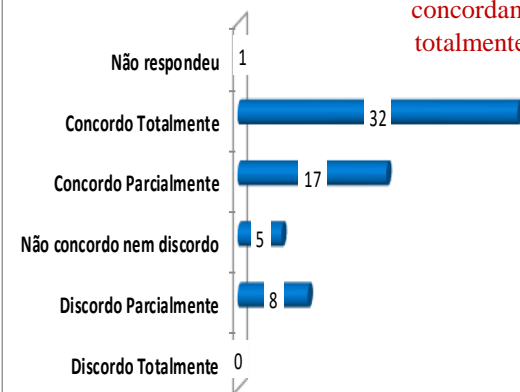
QUESTÃO 7: EMPRESA A (35,48%) dos colaboradores concordam totalmente



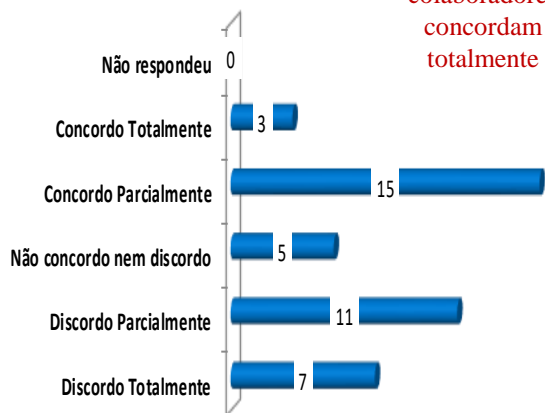
QUESTÃO 7: EMPRESA B (45,31%) dos colaboradores concordam totalmente



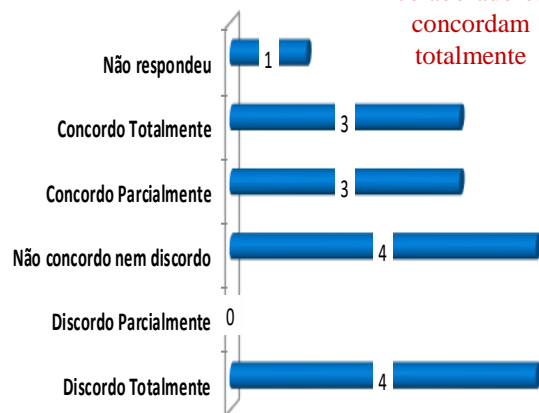
QUESTÃO 7: EMPRESA C (50,79%) dos colaboradores concordam totalmente



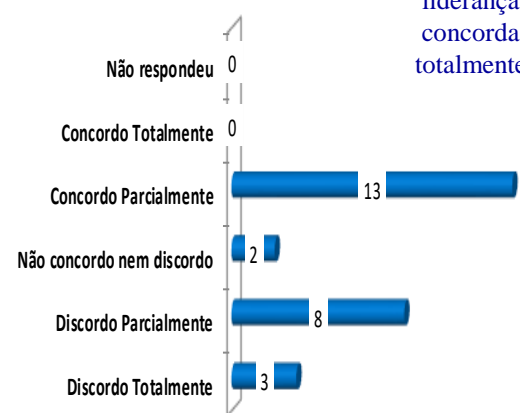
QUESTÃO 7: EMPRESA D (7,32%) dos colaboradores concordam totalmente



QUESTÃO 7: EMPRESA E (20,00%) dos colaboradores concordam totalmente



QUESTÃO 7: LIDERANÇAS Nenhuma liderança concorda totalmente

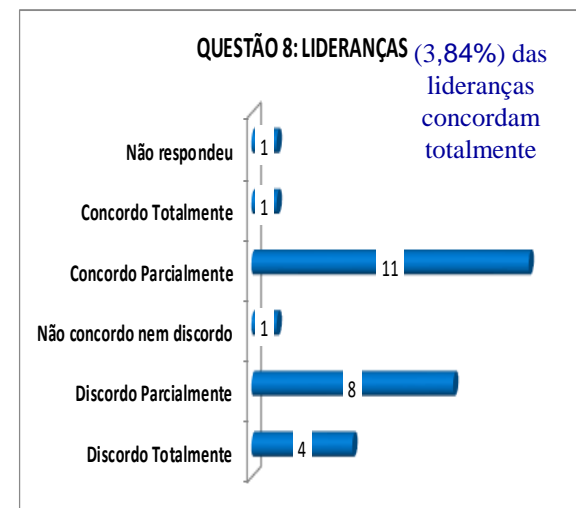
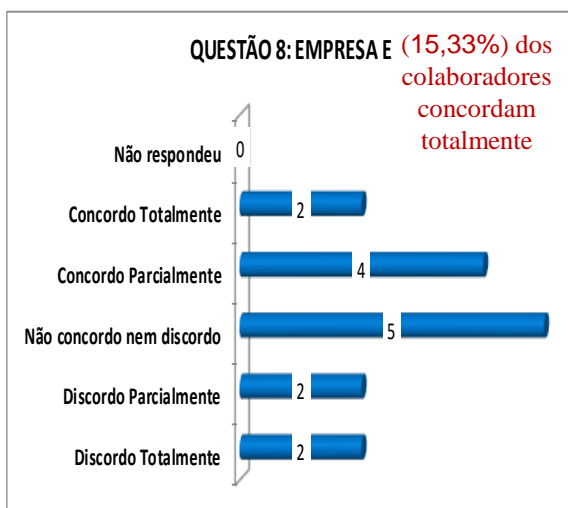
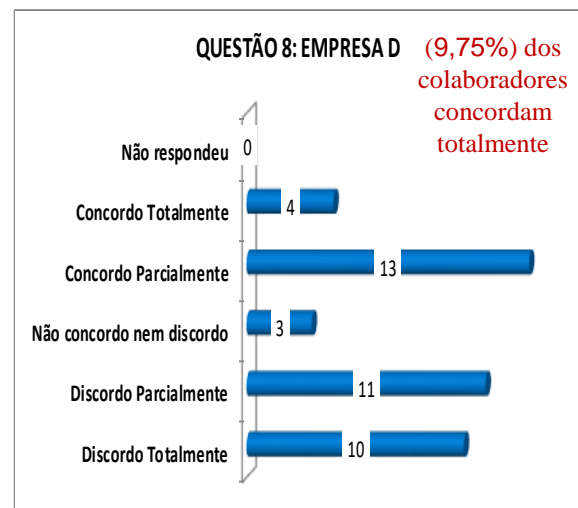
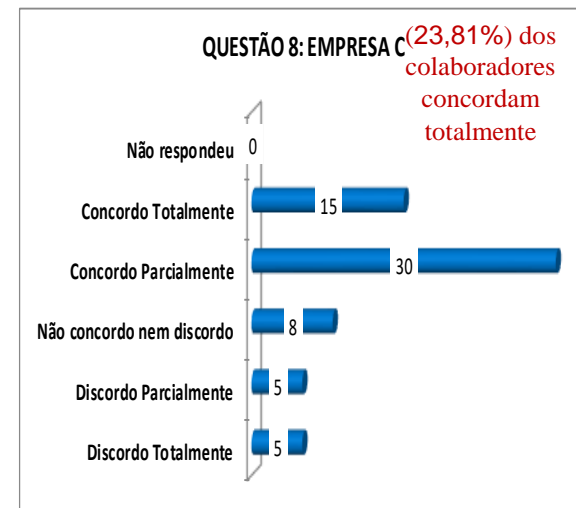
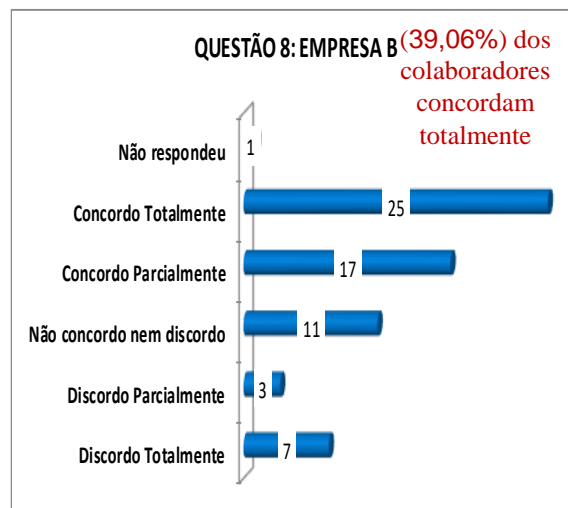
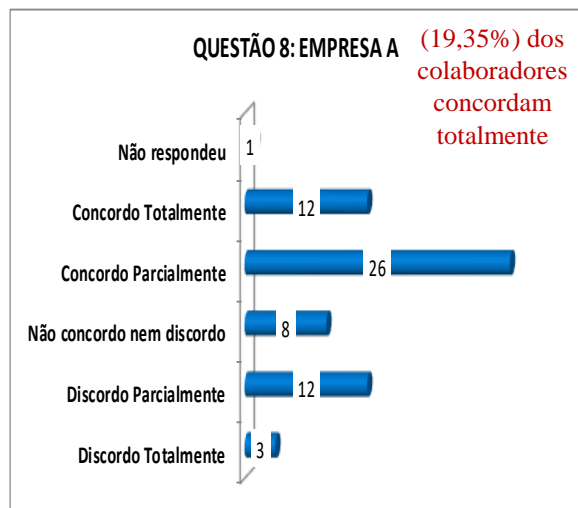


Sobre as lideranças, somente 89 dos colaboradores (36,33%), percebem o envolvimento total das lideranças quanto à gestão do conhecimento na empresa.



# RESULTADOS & DISCUSSÃO

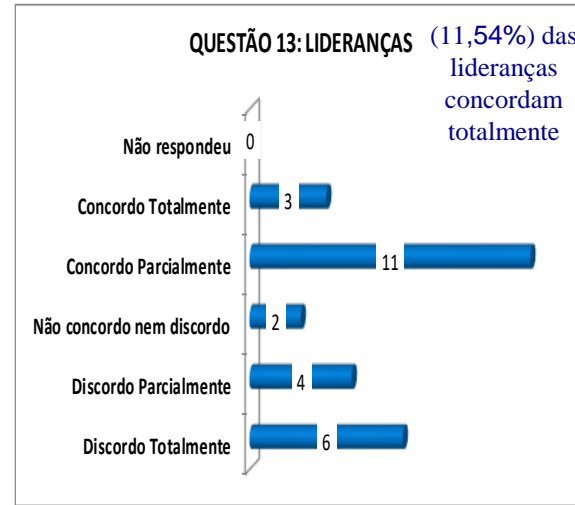
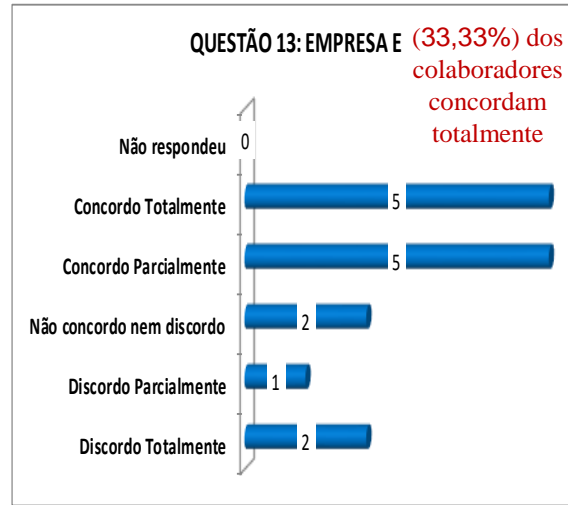
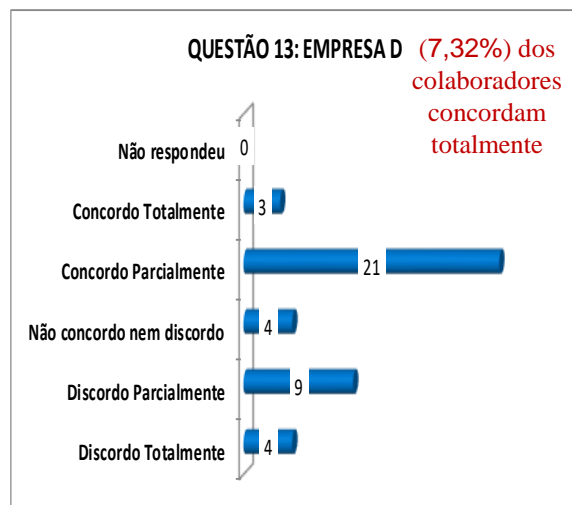
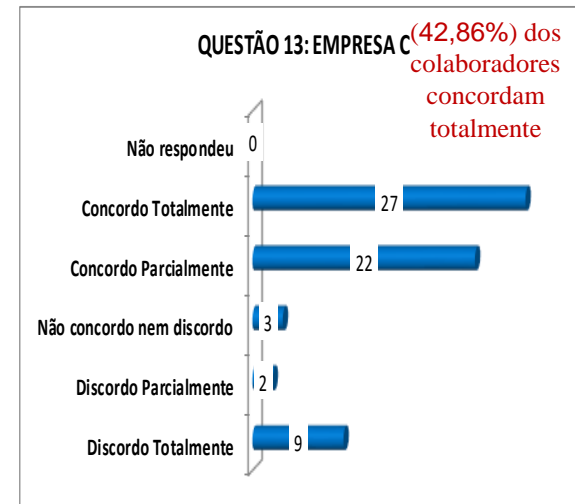
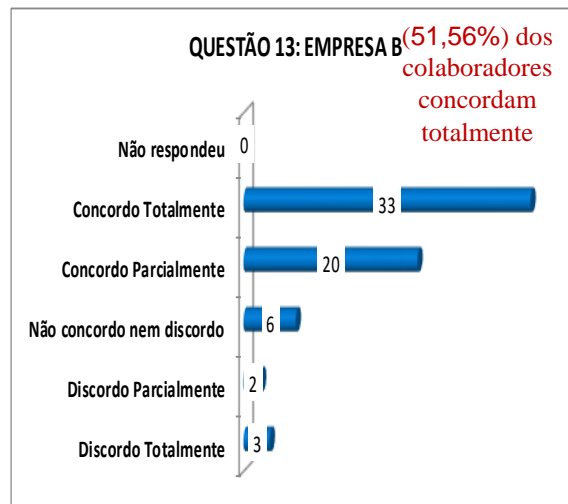
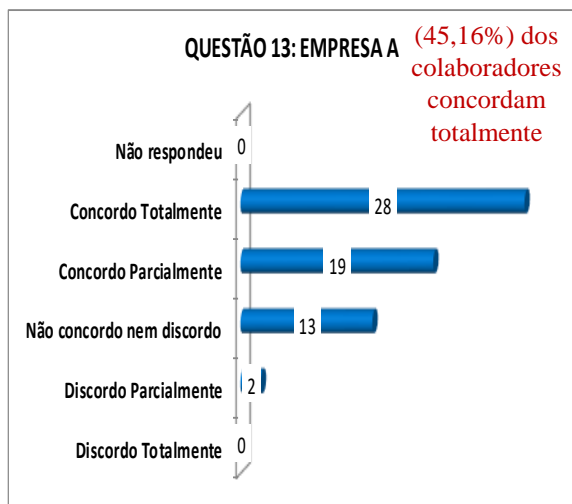
Questão : Você considera que o conhecimento das áreas é disseminado para todos da empresa



Somente 58 (23,67%) da amostra, concordam totalmente que há a disseminação dos conhecimentos entre as áreas nas empresas.

# RESULTADOS & DISCUSSÃO

Questão : Existe sistemática de formação de um substituto caso haja movimentação de um funcionário



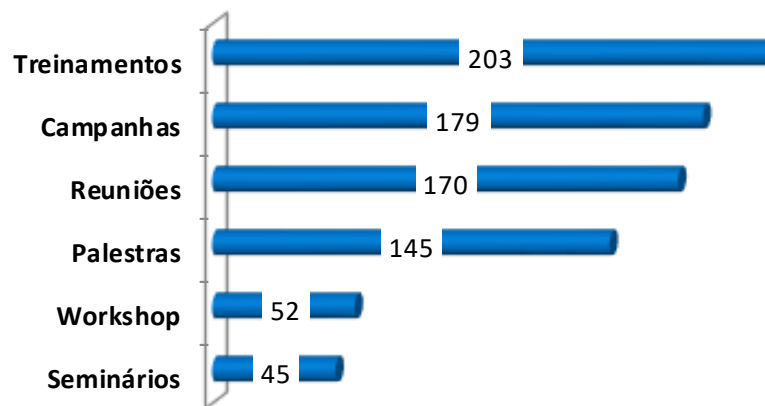
Somente 96 (39,18%) concordam totalmente com esta afirmação.

# RESULTADOS & DISCUSSÃO

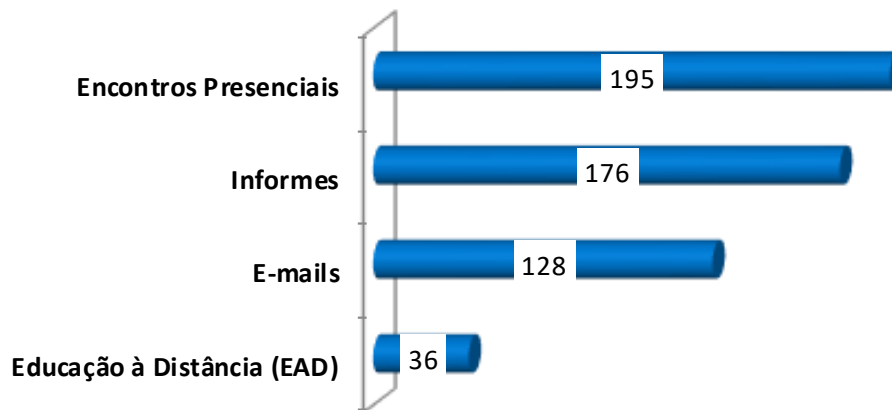
A disseminação do conhecimento na empresa acontece através de:

Os meios de comunicação utilizados para disseminação do conhecimento na empresa

## FERRAMENTAS UTILIZADAS PARA DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO



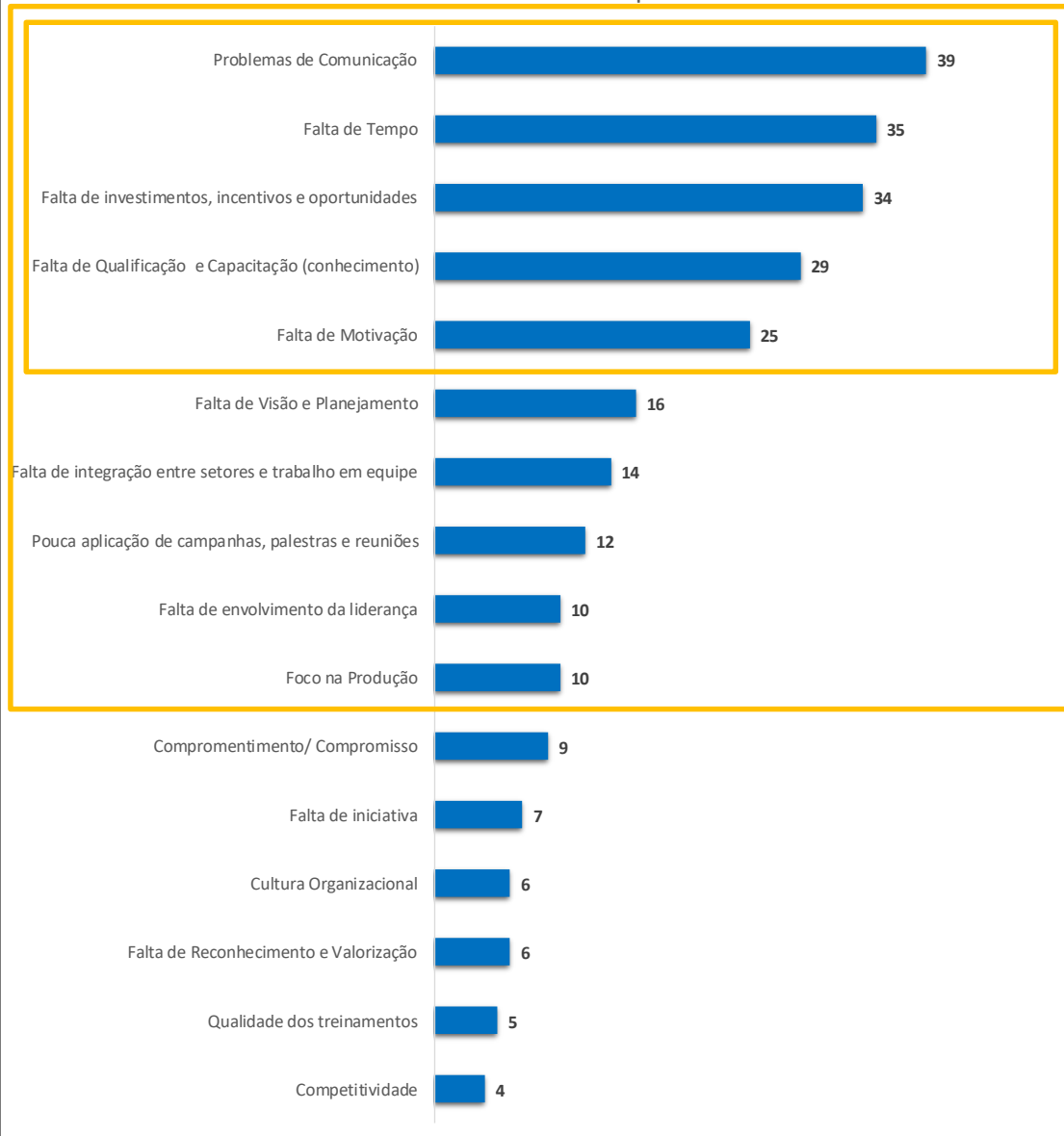
## MEIOS DE COMUNICAÇÃO PARA DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO



# RESULTADOS & DISCUSSÃO

Questão : Fatores que interferem no processo de compartilhamento e disseminação do conhecimento na empresa:

Fatores que Interferem no compartilhamento e disseminação do conhecimento nas empresas



# CONCLUSÕES

- 1) Inexistência de diretrizes ou metodologias específicas para gerir o conhecimento.
- 2) O treinamento foi apontado como uma das principais ferramentas de disseminação do conhecimento nas empresas, seguidos de campanhas, reuniões, palestras, workshops e seminários.
- 3) A gestão do conhecimento não é aplicada de forma padronizada e há diferenças devendo ser considerados os requisitos legais e as especificações do cliente.
- 4) Fatores que interferem:

No processo de **gestão do conhecimento**:

- Falta de pessoas qualificadas e com experiências na organização,
- Ausência de programa de desenvolvimento de competência e liderança
- Falta de integração das equipes
- Falta de sensibilização da direção da empresa para a absorção do intelecto interno a fim de desenvolver a educação empresarial.

No processo de **compartilhamento e disseminação do conhecimento**:


- Problemas de comunicação,
- Falta de tempo, falta de investimentos, incentivos e oportunidades,
- Falta de qualificação e capacitação, falta de motivação,
- Falta de visão e de planejamento, falta de integração entre os setores e trabalho em equipe,
- Cultura organizacional, competitividade, falta de envolvimento das lideranças,
- Foco na produção e pouca aplicação de campanhas, palestras e reuniões.



# OUTRAS CONCLUSÕES

- ✓ A política de gestão do conhecimento está subsidiada na política de qualidade.
  - ✓ Não há uma difusão completa da política para todos os colaboradores e nem mesmo para as lideranças.
  - ✓ Treinamentos limitados à conteúdos de qualidade, saúde, segurança, meio ambiente e comportamental
  - ✓ Não há estímulos provenientes da empresa para geração e compartilhamento do conhecimento.
  - ✓ As lideranças não estão totalmente envolvidas neste contexto.
  - ✓ Não existe sistemática institucionalizada para formação de multiplicadores, bem como não há know rotation de forma estratégica e gerencial.
  - ✓ Quando um novo serviço é iniciado não é feita a transferência de conhecimento.
  - ✓ A aquisição de conhecimento é fragmentada e lenta, basicamente acontecendo entre os colaboradores de forma não estruturada e nem procedimentada.
  - ✓ O conhecimento não é procedimentado e nem é realizado job rotation.
  - ✓ Os meios de comunicação mais utilizados para disseminação do conhecimento são os encontros presenciais, informes e e-mails. A educação a distância (EAD) ainda não é uma prática muito utilizada pelas empresas.
- 

## CONCLUSÕES



*Esta pesquisa alcançou todos os objetivos propostos e identificou outros aspectos relevantes sobre o tema. Contudo, com limitações de abrangência.*

# LIMITAÇÕES



✓ Restrito a cinco empresas e a uma região específica do Brasil

✓ Não foi mensurado o impacto específico das ferramentas face ao uso de TIC e às competências associadas com o capital humano

✓ O estudo não levou em consideração o contexto da Covid-19 que proporciona um ambiente de teletrabalho e de recurso digital



# TRABALHO FUTURO

**O desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes, não é realizado como a gestão do conhecimento preconiza, proporcionando um vasto campo para investigação e para contribuições científicas nesta área do conhecimento, tais como:**

- ✓ *Métodos de identificação de ativos intelectuais nas empresas,*
- ✓ *Formação de multiplicadores nas empresas,*
- ✓ *Métodos de manutenção do conhecimento organizacional,*
- ✓ *Como ativar e circular o conhecimento nas organizações,*
- ✓ *Como estruturar e potencializar a educação à distância no universo corporativo.*

A scenic view of a coastal town, likely in Brazil, featuring a prominent church tower with a cross on top. The town has orange-tiled roofs and is surrounded by palm trees. In the background, there is a large body of water, possibly a bay or lagoon, with a small sailboat visible. The sky is blue with scattered white clouds.

**OBRIGADA!**