

As práticas de gestão do conhecimento aplicadas em uma empresa intensiva em inovação

Flávio Ferreira de Melo
flafmelo@gmail.com

Fabricio Ziviani
fazist@hotmail.com

Jorge Tadeu de Ramos Neves
nevesjorge55@yahoo.com

Recebido em: 03/01/26
Aceito em: 21/04/26

Resumo

A velocidade das mudanças aplicadas à tecnologia, processos e pessoas está alterando o nosso comportamento social, econômico e empresarial. A presente pesquisa tem por objetivo identificar, por meio de um estudo de caso, de abordagem qualitativa e natureza aplicada, quais são as práticas de gestão do conhecimento utilizadas por uma empresa orientada à inovação. A coleta de dados foi realizada utilizando múltiplas fontes de informações, tais como observação direta, consulta a registros e documentos e aplicação de questionários. Foi aplicado um questionário para avaliar os processos de gestão do conhecimento e gestão da inovação, com a participação de 33 respondentes junto aos profissionais da área de pesquisa, desenvolvimento e inovação da empresa estudada. Para análise dos dados utilizou o método de comparação das informações levantadas dos questionários, dados coletados em campo, registros e documentos. Os resultados encontrados apontam que a empresa está próxima de sua consolidação da maturidade no que diz respeito ao nível dos processos comuns em gestão de projetos, comprovando que a empresa utiliza as práticas apresentadas nesta pesquisa contribuindo, assim, para o resultado reconhecido pelos colaboradores referente às práticas de gestão da inovação realizada pela empresa.

Palavras-chave: gestão de projetos; gestão do conhecimento; gestão da inovação.

Knowledge management practices applied in an innovation-intensive company

Abstract

The speed of changes applied to technology, processes, and people is altering our social, economic, and business behavior. This research aims to identify, through a qualitative and applied case study, the knowledge management practices used by an innovation-oriented company. Data collection was carried out using multiple sources of information, such as direct observation, consultation of records and documents, and the application of questionnaires. A questionnaire was applied to evaluate the knowledge management and innovation management processes, with the participation of 33 respondents among professionals in the research, development, and innovation area of the

company studied. Data analysis used the method of comparing information gathered from questionnaires, data collected in the field, records, and documents. The results indicate that the company is close to consolidating its maturity level regarding common project management processes, proving that the company uses the practices presented in this research, thus contributing to the results recognized by employees regarding the innovation management practices implemented by the company.

Keywords: *project management; knowledge management; Innovation management.*

1 INTRODUÇÃO

As organizações mundiais têm enfrentado a cada ano mudanças e transformações do comportamento humano frente às inovações tecnológicas que são inseridas no mercado, este contexto força as empresas criarem novos processos e práticas que garantam a sua competitividade no mercado globalizado; Para isso é importante que se compreenda a mudança como um processo dinâmico, o qual deve ser planejado, organizado e conduzido com cuidado para produzir resultados claramente definidos a curto, médio e longo prazo (Germano, 2010; Ziviani, *et. al.*, 2025a).

O desafio das organizações de alcançar o resultado esperado em resposta às necessidades das transformações do mercado pode ser gerenciado pela metodologia de gestão de projetos, conforme destaca Carvalho (Rabechini Junior; Carvalho, 2009):

As empresas têm passado por um processo de transformação, organizando-se para poder dar respostas eficazes e ágeis aos problemas ambientais, e em especial àqueles que se referem à competição e ao posicionamento de mercado. Essas respostas constituem um conjunto de ações ou atividades que refletem a competência da empresa em aproveitar oportunidades, incluindo, portanto, sua capacidade de agir rapidamente, respeitando as limitações de tempo, custo e especificações. Para tal, investir na adoção de técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos é fundamental e tem sido uma preocupação crescente nas empresas (Rabechini Junior ; Carvalho, 2009, p. 95).

De acordo com Terra (2014), a iniciativa é um dos comportamentos mais valorizados em organizações que baseiam sua competitividade na capacidade de inovação. Para que este comportamento seja, no entanto, realmente incorporado pelas pessoas é preciso que a organização ofereça condições adequadas em seu processo de inovação para que uma série de ideias seja testada continuamente (Valentim, 2008).

Por outro lado, de forma a minimizar riscos para a organização, espera-se que as pessoas sigam processos de inovação bem estabelecidos. Contudo é importante entender as características e critérios que os processos devem possuir para garantir o melhor desempenho na transformação do conhecimento em inovações (Terra, 2014; Ziviani, *et. al.*, 2025b).

Segundo Rodriguez (2011) e Ziviani, *et. al.*, (2025a), pesquisas apontam que um dos pontos que mais atrapalham a capacidade de inovação das equipes é a falta de um ambiente de tolerância ao erro.

Segundo Davila, Epstein e Shelton (2007):

Em ambientes em rápida transformação, a capacidade de aprender com maior rapidez, mais eficiência e menores custos em relação aos concorrentes pode ser a diferença entre manter-se na liderança de um mercado ou simplesmente continuar batalhando pela sobrevivência de um empreendimento (Davila; Epstein; Shelton, 2007, p. 219).

Conforme Tornatzky e Fleischer (1990), a adoção de uma nova tecnologia é um processo contínuo, que pode ser iniciado tanto nas escolhas de alternativas quanto na definição do problema e na busca de soluções.

As organizações estão melhorando seus processos em busca de mais qualidade, inovação e agilidade com objetivo de se manterem no mercado de forma sustentável. Davenport e Prusak (1998) apresentam que as atividades dependentes do conhecimento estão se tornando primordiais para as empresas conseguirem se diferenciar e gerar uma vantagem competitiva sustentável.

O objetivo geral desta pesquisa é identificar as práticas de gestão do conhecimento adotada numa empresa orientada à inovação. Assim, busca-se fomentar a pesquisa de gestão de conhecimento aplicada ao contexto de inovação.

O estudo justifica-se ao buscar compreender a relevância da gestão do conhecimento nas equipes de desenvolvimento de projetos de inovação e espera-se que seja possível também entender quais processos que apoiam as práticas de gestão do conhecimento e inovação dos profissionais da área de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) de uma empresa intensiva em conhecimento, localizada na Grande Belo Horizonte - MG.

Entender as práticas da gestão do conhecimento em ambientes de inovação é relevante para as empresas com foco em inovação, no qual podemos encontrar o processo de aprendizagem em todos os departamentos e atividade de uma organização que são continuamente supridas por fontes internas e externas de conhecimento, esta aprendizagem contínua permite o desenvolvimento da capacidade produtiva, organizacional e tecnológica (Tigre, 2014; Ziviani, et. al, 2025b).

A capacidade produtiva e organizacional envolve a utilização de equipamentos, desenvolvimento de rotinas, métodos, sistemas organizacionais e combinação de insumos, já a capacidade tecnológica utiliza o conhecimento individual e coletivo (Tigre, 2014).

Ainda segundo Jugend, Barbalho e Silva (2014):

A gestão do conhecimento, dentre outras coisas, pode evitar que recursos sejam mal investidos, que erros passados se repitam, que atividades sejam realizadas de forma duplicada e que lições e melhorias importantes se percam no tempo. Também evita que o aprendizado de um determinado projeto fique restrito a um número pequeno de colaboradores que dele participaram, não atingindo toda a organização (Jugend; Barbalho; Silva, 2014, p. 115).

Carvalho e Rabechini Junior. (2011) relatam que os estudos baseados em organizações brasileiras identificam que poucas possuem um modelo de gestão do conhecimento formalizado e elaborado. Neste contexto há uma grande demanda de consolidação dessa prática pelas empresas.

Do ponto de vista acadêmico este trabalho se demonstra relevante e se diferencia dos demais pesquisados por investigar e analisar as práticas de gestão do conhecimento aplicadas em um contexto empresarial orientado a inovação e conforme pesquisa realizada na base SCIELO e CAPES pelo autor ficou constatado que este assunto integrado é pouco explorado pelo meio acadêmico por existir poucas evidências de estudos com este enfoque.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento (GC) constitui-se em um campo interdisciplinar que busca compreender e aprimorar os processos de criação, compartilhamento e aplicação do saber dentro das organizações. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é o principal recurso estratégico das instituições e sua gestão eficaz torna-se essencial para a inovação e a competitividade. Os autores afirmam que “as empresas que conseguem criar conhecimento

organizacional de forma contínua são aquelas que alcançam vantagem competitiva sustentável” (Nonaka; Takeuchi, 1997, p. 58).

No contexto brasileiro, a GC tem sido gradualmente incorporada às práticas de gestão pública e privada, especialmente diante da necessidade de transformar informações dispersas em inteligência organizacional. De acordo com Terra (2001), a GC ultrapassa a simples administração da informação, pois envolve uma cultura organizacional que estimula o aprendizado contínuo, o compartilhamento e o uso estratégico do conhecimento. Nessa perspectiva, o conhecimento não é apenas um recurso técnico, mas também um ativo social que se desenvolve a partir das interações humanas (Davenport; Prusak, 1998; Valentim, 2008).

A partir dessa abordagem, a GC passou a ser vista como um processo sistêmico que integra pessoas, processos e tecnologias. Probst, Raub e Romhardt (2002) e Valentim, (2008) estruturam a GC em etapas cíclicas identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento, utilização e retenção do conhecimento, ressaltando que o valor real de tais etapas emerge quando são inseridas na estratégia institucional. Conforme os autores, “a gestão do conhecimento não é um projeto isolado, mas um processo contínuo e integrado à gestão organizacional” (Probst; Raub; Romhardt, 2002, p. 47).

Entretanto, a implementação da GC enfrenta desafios culturais e estruturais. Como observa Valentim (2018) e Pacheco, *et. al.*, (2023), ainda há resistência à troca de conhecimento e pouca valorização das práticas colaborativas, o que limita o potencial transformador das políticas de GC. A autora enfatiza que “a efetiva gestão do conhecimento requer o reconhecimento do capital intelectual como elemento estratégico e coletivo, e não apenas como somatório de saberes individuais” (Valentim, 2018, p. 112).

Desse modo, pode-se afirmar que a GC constitui um pilar fundamental para organizações que buscam sustentabilidade e inovação. Sua efetividade depende da sinergia entre tecnologia, cultura organizacional e liderança comprometida com o aprendizado institucional. Assim, mais do que um conjunto de ferramentas, a GC representa uma filosofia de gestão orientada à criação de valor público e social por meio do conhecimento.

2.1 TIPOS E MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

Dois tipos de conhecimento podem ser identificados nas organizações: tácito e explícito (Nonaka; Takeuchi, 1997). O conhecimento tácito é difícil de ser formalizado e comunicado, pois é pessoal e depende do contexto; já o conhecimento explícito é transmitido mediante a linguagem formal e sistemática (Nonaka; Takeuchi, 2008). Algumas distinções entre esses dois tipos de conhecimento podem ser observadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Tipos de conhecimento

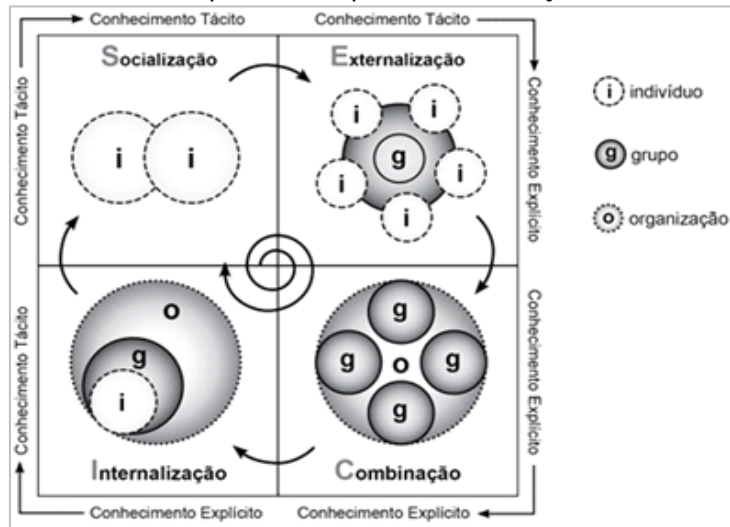
Conhecimento tácito (subjeto)	Conhecimento explícito (objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Adaptado de Nonaka; Takeuchi (2008, p. 58).

De acordo com Rodriguez (2011), o conhecimento explícito é transmitido utilizando articulações formais, já o conhecimento tácito é transmitido pelas articulações de linguagem. Estas duas formas de conhecimento não acontecem de forma isolada, a relação entre elas é o resultado do conhecimento organizacional.

Nonaka; Takeuchi (2008) propuseram a uma teoria de criação do conhecimento organizacional. Como parte dessa teoria, os autores elucidam quatro formas de conversão dos tipos de conhecimento, como apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo adaptado SECI: processo de criação do conhecimento



Fonte: Adaptado (Takeuchi; Nonaka, 2008, p. 169).

A socialização provê a conversão do conhecimento tácito para tácito, por meio do compartilhamento de experiências utilizando o modelo mestre-aprendiz, no qual a conversão ocorre através prática, pelo aprendiz, de experiências do mestre (Nonaka; Takeuchi, 2008).

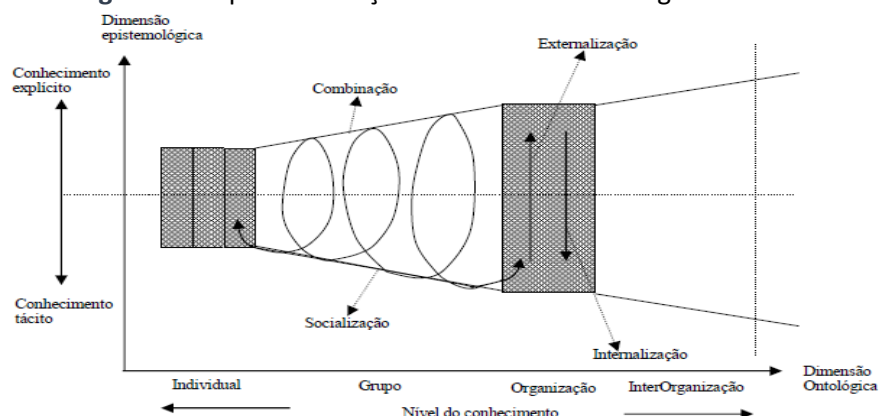
A externalização compreende a conversão do conhecimento tácito para explícito por meio de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Pode ser exemplificado pela confecção de documentos, pelo detentor do conhecimento, para meios físicos ou digitais (Nonaka; Takeuchi, 2008).

A combinação é a conversão do conhecimento explícito para o explícito, e utiliza como meios documentos, reuniões, telefone e computadores. Nesse processo é útil o emprego de tecnologias (Nonaka; Takeuchi, 2008).

A internalização é o processo de conversão do conhecimento explícito para tácito por meio da absorção de conhecimentos. O método de leitura ilustra esta conversão (Nonaka; Takeuchi, 2008).

Mediante os quatro métodos de conversão do conhecimento, os autores propõem a espiral do conhecimento, conforme a Figura 2.

Figura 2 – Espiral de criação do conhecimento organizacional



Fonte: Adaptado de Nonaka; Takeuchi (2008, p. 70).

A espiral do conhecimento representa o dinamismo de transformação do conhecimento tácito para explícito, e de explícito para tácito. De acordo com Nonaka; Takeuchi (2008, p. 72),

“para criar conhecimento as organizações de negócio devem favorecer o comprometimento de seus empregados, formulando uma intenção organizacional e propondo a eles”.

A espiral do conhecimento organizacional propõe-se a elevar o conhecimento do indivíduo para o grupo, organização e interorganização por meio dos modos de conversão do conhecimento, permitindo que esse conhecimento seja utilizado por toda a instituição (Nonaka; Takeuchi, 2008).

Dessa forma, tem-se que a GC “[...] intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora [...]” (Terra, 2012, p. 70).

Conforme Braga (2013, p. 24), tem-se a criação do conhecimento como “[...] uma tarefa estratégica das organizações e considerada a única capaz de fomentar um processo de inovação contínua que lhes garanta a dianteira competitiva”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o propósito de se atingir o objetivo geral deste estudo, o instrumento metodológico desta pesquisa, conforme Vergara (2003), foi caracterizado como **descritiva** com abordagem **qualitativa**, seguindo a modalidade de um **estudo de caso** de natureza aplicada.

Conforme Godoy (1995), entre os trabalhos qualitativos existe um conjunto de características essenciais capazes de identificar uma pesquisa desse tipo, a saber: o objeto de estudo como fonte direta dos dados, pesquisador como instrumento chave, o caráter descritivo, o enfoque intuitivo, análise dos dados de forma intuitiva e preocupação na interpretação do fenômeno pelo pesquisador.

A pesquisa qualitativa assume diferentes significados; para Maanen (1979, p. 520), trata-se de “reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação”.

Segundo Mattar (2000) a pesquisa descritiva tem o objetivo de apresentar as características de grupos, estimar a proporção de elementos numa população determinada, que tenham específicas características ou comportamentos.

Conforme Mascarenhas (2012), a pesquisa descritiva tem o objetivo de descrever o processo realizado para que seja possível verificar e visualizar a percepção do pesquisador e como se chegou às conclusões realizadas.

Segundo Creswell (2014), o instrumento de pesquisa qualitativo proporciona aos indivíduos liberdade para compartilharem suas histórias sem a interferência das relações de poder entre o pesquisador e os participantes da pesquisa.

De acordo com Yin (2001, p. 32), “o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Desta forma podemos entender que o estudo de caso é um dos instrumentos adequados quando as condições do fenômeno de estudo requer uma investigação do seu comportamento.

Segundo Creswell (2014), a pesquisa de estudo de caso é uma abordagem qualitativa que envolve o estudo de um caso ou múltiplos casos dentro de um ambiente delimitado ou de contexto contemporâneo da vida real. Na visão do autor, um bom estudo de caso qualitativo é aquele que nos leva a entender em detalhes o caso do objeto de estudo e para chegar a este êxito é necessário realizar a coleta de múltiplas fontes de dados e informações com foco no contexto da pesquisa, como por exemplo: levantamento de documentos, registros, entrevistas e observações.

A unidade de análise deste trabalho é a empresa SEVA Engenharia Eletrônica S.A, localizada na grande Belo Horizonte – MG que atua no segmento de tecnologia focada em inovação. A realização da pesquisa foi formalmente autorizada pela empresa dentro dos parâmetros éticos.

A seleção dos sujeitos desta pesquisa seguiu o critério do direcionamento focado aos colaboradores que trabalham na área de pesquisa e desenvolvimento da SEVA, isto facilita o

acesso aos dados e informações ligadas ao tema deste trabalho que é considerado representativo pelo pesquisador, que possui conhecimento da população (Vergara, 2003). Participaram da pesquisa 44 (quarenta e quatro) empregados.

O instrumento de coleta de dados da pesquisa foi proposto com a fusão de questões dos autores Bukowitz; Williams (2002), Ziviani (2012) e Nonaka; Takeuchi (2008). A escolha das questões dos autores destacados deu-se em função de pesquisas já validadas cientificamente e publicadas em periódicos de alto impacto. As questões que foram selecionadas foram apenas as diretamente ligadas ao objetivo da pesquisa com intuito de avaliar a percepção das práticas gestão do conhecimento pelos profissionais da empresa SEVA relacionadas a prática de inovação.

Segundo Creswell (2014), o instrumento de pesquisa qualitativo proporciona aos indivíduos liberdade para compartilharem suas histórias sem a interferência das relações de poder entre o pesquisador e os participantes da pesquisa.

Com o objetivo de garantir o sigilo das informações, o procedimento adotado neste estudo foi a realização da pesquisa através do instrumento eletrônico, uma vez que, com este tipo de levantamento, o respondente não é diretamente identificado. Para tanto, visou facilitar e instrumentalizar a pesquisa por meio de um questionário objetivo e acompanhado de instruções para preenchimento com linguagem simples e direta, com o objetivo de propiciar aos respondentes a compreensão do que está sendo perguntado.

Com o propósito de garantir uma linguagem simples e entendida por todos os respondentes e de verificar e eliminar possíveis problemas do contexto dos questionários, foi realizado um pré-teste dos questionários aplicado a uma pequena amostra de entrevistados. Todos os aspectos do questionário precisam ser testados, inclusive o conteúdo da pergunta, o enunciado, a sequência, o formato, o leiaute, a dificuldade das perguntas e as instruções (Martins; Theóphilo, 2009).

Com a coleta de dados, procurou-se conhecer como os colaboradores da SEVA compreendem as práticas de gestão do conhecimento já que a empresa se posiciona como fornecedora de inovação tecnológica para o mercado propondo soluções dos problemas de seus clientes e, por isso, o assunto inovação se apresenta para organização como estratégico.

O período da coleta de dados para os respondentes do questionário do construto de gestão do conhecimento foi de 9 dias corridos, iniciando no dia 06/05/2025 e terminando dia 14/05/2025 totalizando 33 respondentes no final deste período.

Os dados foram analisados utilizando a técnica da análise de conteúdo que possibilita realizar, inferências entre os assuntos abordados. Segundo Franco (2005), a utilização desta técnica possibilita realizar inferências entre o resultado obtido com os que foram apresentados pela teoria no capítulo da revisão da literatura.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

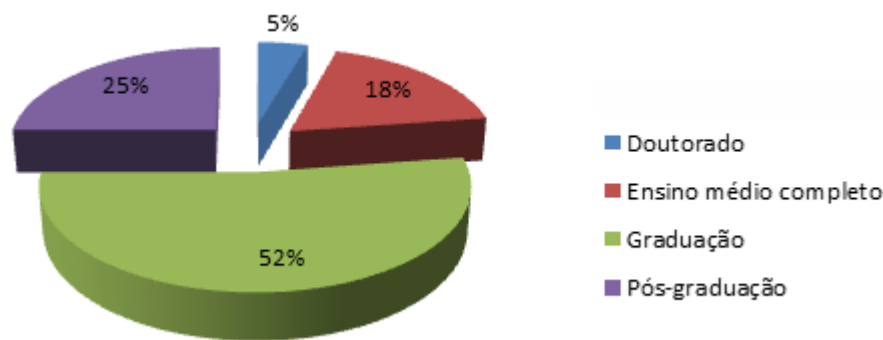
Esta seção discorrerá sobre a análise dos resultados obtidos por meio da pesquisa de campo na empresa SEVA, objeto deste estudo. Inicialmente será apresentada uma análise descritiva da amostra para que, posteriormente, seja elucidada a análise sobre os questionários aplicados.

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA

Este estudo valeu-se da utilização de um instrumento de pesquisa fundamentado a partir de estudos de Bukowitz e Williams (2002), Ziviani (2012) e Nonaka; Takeuchi (2008), com intuito de avaliar a percepção da gestão do conhecimento pelos profissionais da empresa SEVA.

A aplicação do instrumento de pesquisa obteve o número total de 44 respondentes, no qual uma das questões destaca o grau de escolaridade dos participantes.

Gráfico 1 – Grau de escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O Gráfico 1 apresenta o perfil dos respondentes em relação ao grau de escolaridade. Os dados obtidos revelam que 52% possuem grau de instrução de graduação, 25% de pós-graduação e de 5% doutorado, totalizando 82% dos participantes com escolaridade mínima de ensino superior.

4.2 ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

O instrumento de coleta de dados foi desenvolvido através da fusão de questões de Bukowitz e Williams (2002), Ziviani (2012) e Nonaka e Takeuchi (2008), elucida as práticas de gestão do conhecimento da empresa SEVA. As questões foram selecionadas de instrumentos de coleta de dados já validados sobre a temática Gestão do conhecimento no ambiente de inovação. Os estudos dos quais as questões foram selecionadas já foram validados por diferentes estudos científicos e publicados em periódicos nacionais e internacionais.

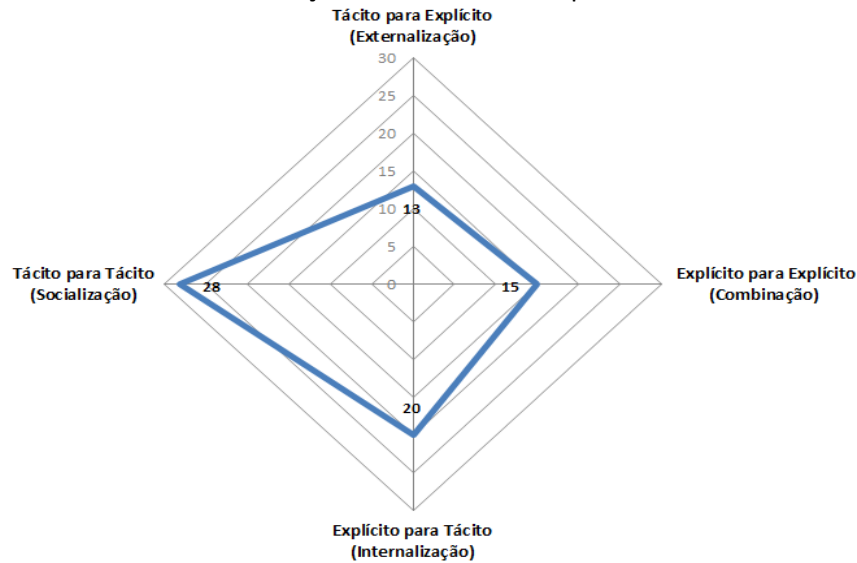
Antes de iniciar as análises da gestão do conhecimento, é importante identificar o entendimento dos respondentes sobre a gestão do conhecimento e qual o impacto de sua utilização na qualidade do trabalho desempenhado no dia a dia da empresa. Esse entendimento pode ser analisado pelas seguintes questões:

Inicialmente foi questionado aos respondentes se estes compreendiam com clareza o conceito de gestão do conhecimento. Foi possível constatar que 60,6% dos respondentes reconhecem que possuem o entendimento claro da gestão do conhecimento.

Outra questão inicial foi se os respondentes compreendem que a estratégia de gestão do conhecimento melhora a qualidade e eficiência do trabalho. Foi constatado que 90,9% dos respondentes concordando que a adoção das práticas da gestão do conhecimento proporciona diretamente uma melhora na qualidade e eficiência do trabalho.

Os respondentes ao analisarem os métodos de convenção do conhecimento mais utilizados no dia a dia da empresa, elaborada com base em Nonaka e Takeuchi (2008), tem o objetivo de identificar quais os instrumentos de convenção do conhecimento mais utilizados na SEVA (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Convenção do conhecimento praticado na SEVA



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O compartilhamento de experiências entre a equipe de trabalho que trata a convenção do conhecimento tácito para tácito (socialização) foi o instrumento mais reconhecido pelos respondentes (84,8%), seguido pela prática de absorção do conhecimento explícito para tácito (internalização) através da leitura e pesquisa (60,6%). A prática de consulta a diversas fontes de informações sistêmicas e físicas, que trata a convenção explícito para explícito (combinação), foi reconhecida por 45,5% dos respondentes e, por último, a prática da convenção do conhecimento tácito para explícito (externalização) através da confecção de documentos pelo detentor do conhecimento foi reconhecida por 39,4 dos respondentes.

O Ba é o contexto compartilhado em movimento, no qual o conhecimento é partilhado, criado e utilizado. Ba proporciona a energia, qualidade e os locais para desempenhar as conversões individuais de conhecimento e percorrer a espiral de conhecimento (Nonaka; Toyama, 2008, p. 99-100).

Conforme Nonaka e Kono (1998) e Terra (2012), pode-se concluir que o conceito Ba que trata da socialização do conhecimento através dos mecanismos de governança, comunidades de prática, grupos de trabalho, troca de conhecimento entre as equipes de projeto e a prática da internalização do conhecimento foram os instrumentos de convenção mais citados pelos respondentes. Também se pode inferir que o contexto de inovação da SEVA representado pela equipe de desenvolvimento reconhece que essas práticas de convenção do conhecimento são importantes para as entregas dos projetos de inovação praticados pela empresa atualmente.

As outras perguntas foram agrupadas por conceitos, com o intuito de obter uma percepção da Gestão do Conhecimento (GC) propostas por Corrêa (2014). Tais conceitos exprimem as fases do modelo de GC proposto por Corrêa (2014), sendo **identificar**, **analisar**, **armazenar**, **compartilhar**, **utilizar** e **descartar**.

As perguntas a) “Os funcionários são incentivados a identificar conhecimentos que possam beneficiar/melhorar processos operacionais na organização.”, b) “A organização possui seus processos organizacionais definidos em documentos ou outros formatos para leitura” e c) “Os softwares de busca institucionais são efetivos para encontrar documentos específicos” agrupam-se no conceito “**identificar**”, que remete a capacidade da organização em identificar o conhecimento existente (Corrêa, 2014).

Ao avaliar estas questões, cujas respostas são dicotômicas representadas pelas possibilidades “sim” e “não”, identifica-se que 75,8% dos participantes responderam “sim” e

24,2% responderam não para a primeira questão do conceito “identificar”, para a segunda questão os percentuais são 84,8% e 15,2% e, em relação a terceira, tem-se 60,6% e 39,4% respectivamente.

Ao promover uma média simples entre as questões deste conceito, 67% dos profissionais concordam que a organização incentiva a identificação de conhecimento, reconhecem que seus processos organizacionais são explicitados e as ferramentas de busca apresentam-se efetivas para identificar tais conhecimentos.

Davenport e Prusak (1998) apresentam os mapas de conhecimento como sendo uma técnica que permite o mapeamento do conhecimento e a identificação de sua localização. Desta forma, uma melhoria a ser considerada é a utilização de *softwares* que implementem mapas de conhecimento na organização para que esta seja capaz de identificar os conhecimentos (tácitos e explícitos) existentes.

Em relação ao conceito “**analisar**”, que consiste em analisar os conhecimentos a fim de relacioná-los (Corrêa, 2014), as questões a) “A organização possui políticas ou procedimentos que exijam dos funcionários que documentem ou capturem o conhecimento produzido de uma forma que possa ser reutilizado (tal como documentação, bases de dados eletrônicos)”, b) “Possuímos mecanismos eficazes para gerenciar mudanças e processos, desde a ideia até a implantação bem-sucedida”, c) “A empresa incentiva a documentação de normas, procedimentos e conhecimentos existentes”, d) “Nós estabelecemos maneiras para as pessoas documentarem e compartilharem informação”, e) “Você acredita que o ambiente de software da organização é adequado às necessidades organizacionais” e a questão f) “Tentamos entender o impacto dos relacionamentos na produtividade antes de automatizarmos as tarefas e substituímos o contato pessoa-a-pessoa pelo contato pessoa-computador”, representam esta fase.

Os percentuais identificados para estas questões são: a) 72,7% sim e 27,3% não; b) 69,7% e 30,3%; c) 87,9% e 12,1%; d) 78,8% e 21,2%; e) 54,5% e 45,5% e f) 60,6% e 39,4% respectivamente, onde todos apontam os maiores percentuais para a opção “sim” exprimindo uma média geral entre as questões de 71% para “sim” e 29% para “não”.

Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 110), “na economia regida pelo conhecimento, conversar é trabalhar”. Desta forma, o uso de reuniões formais e informais é uma boa prática.

O conceito “**armazenar**”, que consiste em dispor o conhecimento organizadamente em um meio que permita seu acesso, as perguntas a) “As comunidades de especialistas são facilmente identificáveis, ficando claro para os demais aonde ir em busca de informação específica”, b) “Você sabe onde procurar “novas” informações disponíveis em sua organização”, c) “A maioria dos funcionários sabe onde buscar informações sobre os processos organizacionais”, d) “A organização possui uma arquitetura de informação corporativa. (Uma arquitetura de informação corporativa é um sistema esquemático que descreve os fluxos de informação entre os processos e os sistemas de TI na organização)”, e) “A organização possui um diretório de fontes oficiais de seus conhecimentos (Uma fonte oficial é aquela cujos dados são vistos pela instituição como as versões “corretas” ou oficiais daquela informação)” e f) “A informação que é coletada/processada pela organização é armazenada em seus sistemas (bases de dados, intranet, etc.)” compõem esta fase.

As respostas das questões apresentam os percentuais a) 66,7% e 33,3%, b) 66,7% e 33,3%, c) 63,6% e 36,4%, d) 75,8% e 24,2%, e) 84,8% e 15,2% e f) 97% e 3% respectivamente para as opções “sim” e “não”. A análise deste conceito exprime que a organização armazena seus conhecimentos, sob o ponto de vista de seus funcionários.

A questão “A informação que é coletada/processada pela organização é armazenada em seus sistemas (bases de dados, intranet, etc.)”, representada pela letra f), apresenta um percentual expressivo de 97% para concordância dos respondentes. Através desta nota-se que a organização promove o armazenamento e isto é perceptível a quase totalidade de seus colaboradores.

O conceito “**compartilhar**” objetiva prover o conhecimento aos indivíduos da organização. Para este conceito, dez questões o representam sendo: a) “A comunicação flui entre pessoas, áreas, níveis, visando à criação de competências interdisciplinares”, b) “A organização provê tempo aos funcionários para que compartilhem conhecimento entre eles durante as horas de trabalho (i.e. Almoços informais, workshops, reuniões, fóruns, conversas, treinamentos, com a finalidade de compartilhar conhecimento adquirido)”, c) “Os funcionários fornecem conhecimentos para outras pessoas que buscam seu conhecimento”, d) “A organização apoia a interação social que permita o compartilhamento de conhecimento tácito entre pessoas”, e) “Você se aconselha com outros funcionários buscando ter acesso ao seus conhecimentos ou aos seu “know-how” tácitos”, f) “As pessoas podem identificar as outras, na organização, que poderiam se beneficiar do seu conhecimento”, g) “Você se considera familiarizado em relação aos processos de negócio e as unidades funcionais de sua organização”, h) “A recuperação de informação (de sítios da internet, bases de dados, sistemas da empresa, ou outros sistemas de recuperação eletrônica da informação) é importante para a maioria dos funcionários realizarem suas tarefas diárias”, i) “A organização possui softwares que permitem uma navegação fácil (browsing) para encontrar conhecimentos/conteúdos pelos usuários”, j) “A organização possui um Sistema de Gestão do Conhecimento”.

Os percentuais destas questões são a) 69,7% e 30,3%, b) 63,6% e 36,4%, c) 97% e 3%, d) 84,8% e 15,2%, e) 93,9% e 6,1%, f) 72,7% e 27,3%, g) 63,6% e 36,4%, h) 100% e 0%, i) 66,7% e 33,3% e j) 63,6% e 36,4% para “sim” e “não” respectivamente.

Uma vez que a organização armazena o conhecimento, prover o compartilhamento deste à organização é interessante para que o conhecimento possa ser acessado. Os percentuais desta fase exprimem concordância em todas as questões dos colaboradores com as perguntas.

Salienta-se o alto percentual quanto à pergunta “Os funcionários fornecem conhecimentos para outras pessoas que buscam seu conhecimento”, representada pela letra “c”, onde 97% concorda que os funcionários compartilham conhecimento entre si.

De forma incisiva, a totalidade dos respondentes concorda que “A recuperação de informação (de sítios da internet, bases de dados, sistemas da empresa, ou outros sistemas de recuperação eletrônica da informação) é importante para a maioria dos funcionários realizarem suas tarefas diárias”, representada pela questão “h”. É importante identificar a homogeneidade dos respondentes quanto a esta questão, uma vez que todos compreendem a importância da informação para o desenvolvimento de suas atividades.

A fase “**utilizar**”, que representa o conceito de uso do conhecimento gerido na organização, é composta por seis questões sendo: a) “A organização oferece algum programa de orientação/ambientação para novos funcionários”, b) “A organização oferece treinamento coletivo assim como individual”, c) “O comportamento de compartilhamento do conhecimento é incorporado ao sistema de avaliação de desempenho”, d) “Você acredita/sente/pensa que a tomada de decisões estratégicas por parte da alta gerência se dá sem informações ou sem os conhecimentos necessários”, e) “A alta gerência está ativamente envolvida na tentativa de melhorar os processos internos da organização” e f) “Quando as pessoas recebem a tarefa de pesquisar informação, são capazes de realizá-la”.

As respostas para estas questões são: a) 51,5% e 48,5%, b) 69,7% e 30,3%, c) 57,6% e 42,4%, d) 42,4% e 57,6%, e) 97% e 3% e f) 90,9% e 9,1% respectivamente para as opções de resposta “sim” e “não”. Todas as questões apresentam concordância positiva pelos respondentes.

A questão “Você acredita/sente/pensa que a tomada de decisões estratégicas por parte da alta gerência se dá sem informações ou sem os conhecimentos necessários”, representada pela letra d), apresenta percentuais de 42% “sim” e 58% “não”. Assim, é possível inferir que os colaboradores concordam que, ao tomar decisões, a alta gerência vale-se de informações e conhecimentos necessários para tal ação.

O conceito “**descartar**” representa a realização da rejeição do conhecimento desnecessário na organização. As questões que o representa são: a) “Fazemos uso de relacionamentos informais com negócios relacionados à nossa área, para manter nossa base de conhecimento atualizada”, b) “Antes de aceitarmos projetos ou pedidos novos, pensamos se o conhecimento que construímos para a nossa organização pode ser usado de outras maneiras”, c) “A gerência promove mudanças nos processos internos ou nos processos de compartilhamento de conhecimento da organização” e d) “Os meios eletrônicos e físicos onde armazenamos as nossas informações são mantidos atualizados”.

Todas as questões apresentam concordância positiva. Os percentuais identificados por meio da análise do questionário são: a) 75,8% e 24,2%, b) 78,8% e 21,2%, c) 75,8% e 24,2% e d) 84,8% e 15,2%.

Compreende-se através deste conceito que a organização mantém o conhecimento atualizado, sendo que esta prática é vista pelos funcionários, respondentes do instrumento de pesquisa.

É importante salientar que todas as questões do instrumento de pesquisa apresentam maior percentual (50% mais 1) para a opção de resposta “sim”. Os conceitos identificados, agrupados conforme fases de Corrêa (2014), exprimem que a empresa SEVA promove as práticas de GC e que tais práticas são percebidas pelos colaboradores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A presente pesquisa teve por objetivo identificar, por meio de um estudo de caso, de abordagem qualitativa e natureza aplicada, quais as práticas de gestão de projetos, gestão do conhecimento e inovação utilizadas por uma empresa orientada à inovação.

Ressaltando que a empresa pesquisada (SEVA) não tem uma estratégia padronizada e formalizada para tratar a gestão do conhecimento, foi possível perceber pelas respostas do questionário que os colaboradores da SEVA reconhecem que possuem um entendimento claro sobre o conceito de gestão do conhecimento e sua importância para a qualidade e eficiência do trabalho desempenhado.

Foi possível também validar que a SEVA é uma empresa intensiva em criação, utilização, armazenamento e compartilhamento de conhecimento e seus empregados aplicam nas rotinas de trabalho as práticas de GC. Por ser uma empresa intensiva em produzir inovação incremental as estratégias de Gestão do Conhecimento passam a ser um vantagem competitiva percebida pelos respondentes. Pode-se inferir que a sinergia resultante das práticas de gestão do conhecimento executadas pela SEVA no contexto dos processos de inovação são guiados pelas práticas de Gestão do Conhecimento.

O comportamento colaborativo identificado evidencia o compartilhamento de experiências entre a equipe de trabalho analisado no construto de gestão do conhecimento que trata da convenção do conhecimento tácito para tácito (socialização), sendo o instrumento mais reconhecido pelos respondentes. Em segundo, a prática de absorção do conhecimento explícito para tácito (internalização) através da leitura e pesquisa; em terceiro, a prática de consulta a diversas fontes de informações sistêmicas e físicas, que trata a convenção explícito para explícito (combinação); e, por último, a prática da convenção do conhecimento tácito para explícito (externalização) através da confecção de documentos pelo detentor do conhecimento.

É possível associar o resultado apresentado da convenção do conhecimento identificado na SEVA ao contexto compartilhado existente na empresa, que proporciona o ambiente necessário a seus colaboradores para a principal convenção do conhecimento identificado tácito para tácito (socialização). Por mais que a principal dificuldade no processo de inovação seja a falta de comunicação, a SEVA utiliza a convenção do conhecimento tácito para tácito como a principal prática de transformação e troca do conhecimento no desenvolvimento de seus projetos de novos conhecimentos rumo à inovação de produtos e serviço para o mercado.

Algumas limitações não impeditivas foram percebidas durante a elaboração desta pesquisa: a) O resultado de um estudo de caso não pode ser generalizado; e b) A pesquisa se restringiu aos profissionais da área de pesquisa, desenvolvimento e inovação da SEVA.

Por fim são apresentados alguns pontos de melhoria para empresa pesquisada. Em relação as práticas de GC citadas por Corrêa (2014) como *brainstorming*, reuniões formais ou informais, análise de documentos, cafés de conhecimento, contexto capacitante, atas de reuniões, base de conhecimento, intranet, mapas de conhecimento, mapas de competências, *e-mail* – são sugestões de práticas de melhoria para tratar os processos de conversão do conhecimento tácito para explícito (externalização) e explícito para o explícito (combinação), que devem ser realizadas de forma recorrente no dia a dia da empresa.

Como recomendações para futuras pesquisas sugere-se ampliar a pesquisa no âmbito do Brasil e promover análises entre os estados, comparando-os e consolidando um resultado geral para o país. Recomenda-se ainda a realização de variações deste estudo com base em análises quantitativas adicionais ou múltiplos estudos de caso, para comparar o resultado em outras organizações orientadas à inovação.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. 2006. 400f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Belo Horizonte, 2006. Disponível em <<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/EARM-6ZGNE6>>. Acesso em: 20 set 2014.
- BARROSO, Antonio Carlos de Oliveira; GOMES, Elisabeth Braz Pereira. Tentando entender a gestão do conhecimento. **Revista de Administração Pública**, v. 33, n. 2, p. 147-170, 2013.
- BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**: administração. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BRAGA, Carlos Ronan de Alvim. **Os capacitadores do conhecimento e suas contribuições para a criação do conhecimento numa organização do terceiro setor**: estudo de caso da Junior Achievement de Minas Gerais. 2013. 196 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo (MG), 2013.
- BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002
- CARVALHO, Rodrigo Baroni de. **Aplicações de softwares de gestão do conhecimento**: tipologia e usos. 2000. 144 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Belo Horizonte, 2000.
- CAVALCANTI, Marcos C. B.; GOMES, Elisabeth B. P.; PEREIRA, André F. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento**: um roteiro para a ação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora do Senac, 2003.

CORRÊA, Fábio. **A gestão do conhecimento aplicada ao setor de tecnologia da informação**. 2014. 175 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação e do Conhecimento) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2014.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**. Escolhendo entre cinco abordagens. São Paulo: Penso Editora LTDA, 2014.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as empresas gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. Brasília: Liber Livro, 2005.

FREIRE, Patrícia de Sá et al. Ferramentas de avaliação de gestão do conhecimento: um estudo bibliométrico. **International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)**, v. 2, n. 3, p. 15-38, 2013.

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

ISHIKURA, Yoko. Gestão do conhecimento e concorrência global: a abordagem da Olympus à gestão do conhecimento global na indústria de câmeras fotográficas digitais. *In*: Takeuchi, H.; Nonaka, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 54-90.

NONAKA, Ikujiro. TOYAMA, Ryoko. Criação do conhecimento como processo sintetizador. *In*: Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 91-117.

NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru. The Concept of “BA”: Building a Foundation for Knowledge Creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 40-54, Spring 1998.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**. São Paulo: Elsevier, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Teoria da criação do conhecimento organizacional. *In*: Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 54-90.

PACHECO, P. P.; YAMAGUCHI, C. K.; MADEIRA, K. A abordagem da GC nas diversas regiões e segmentos do Brasil: estudo bibliométrico. **Anais do SLAEDR**, v. 3, n. 3, 2023.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y. **Gestão de conhecimento e inovações nas empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. Criação e dialética do conhecimento. *In*: Takeuchi, Hirotaka; Nonaka, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 17-38.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: SENAC, 2001.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio, 2000.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIGRE, Paulo. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e GC em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 1, n. 1, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZIVIANI, F. **A dinâmica de conhecimento e inovação no setor elétrico brasileiro**: proposta de um conjunto de indicadores gerenciais. 2012. 321f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.

ZIVIANI, F., SILVA, A. F., GONCALVES, C. A., MELO, F. F., ANJOS, P. C., ARAUJO, R. A. S., BARRETO, A. C., OLIVEIRA, S. A. Compartilhamento do conhecimento e os objetivos de desenvolvimento sustentável: um olhar dos pesquisadores brasileiros. **Aracê - Direitos Humanos em Revista**, v. 7, p. 1-38, 2025b.

ZIVIANI, F.; FONSECA, K. N. ; FERREIRA, R. C. ; TOLENTINO, R. S. S. . A relação da GC com o desempenho organizacional sob a percepção dos empreendedores de startups de tecnologia da informação. **Ciência da Informação (Online)**, v. 54, p. 1-26, 2025a.