

## **COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO: estudo em duas empresas de combustíveis**

### **Autoria**

Luana Alves da Silva

Programa Iniciação Científica do UNIARAXA/UNIARAXA

### **Professor Orientador**

Sebastiana Aparecida Ribeiro Gomes

### **Resumo**

Na atualidade, o conhecimento é um dos principais ativos de qualquer organização. Assim sendo, muitas empresas já reconhecem a necessidade de adotarem práticas de Gestão do Conhecimento. Entre os processos que compõem a Gestão do Conhecimento, o compartilhamento é primordial para o seu efetivo aproveitamento. Os objetivos deste trabalho são investigar o processo de compartilhamento do conhecimento e identificar as principais barreiras que afetam esse compartilhamento nas empresas. A pesquisa quanto aos fins é exploratória e descritiva; quanto aos meios é bibliográfica e de campo; quanto à abordagem é quantitativa, realizada por meio de questionários aplicados a funcionários de duas empresas. Os resultados obtidos mostram que as principais barreiras, apontadas como impedimento para o compartilhamento do conhecimento são a confiança e o tempo dedicado às atividades organizacionais.

**Área Temática: Tema 07 – Gestão de Pessoas**

**COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO: ESTUDO EM DUAS EMPRESAS  
DE COMBUSTÍVEIS**

## **Resumo**

Na atualidade, o conhecimento é um dos principais ativos de qualquer organização. Assim sendo, muitas empresas já reconhecem a necessidade de adotarem práticas de Gestão do Conhecimento. Entre os processos que compõem a Gestão do Conhecimento, o compartilhamento é primordial para o seu efetivo aproveitamento. Os objetivos deste trabalho são investigar o processo de compartilhamento do conhecimento e identificar as principais barreiras que afetam esse compartilhamento nas empresas. A pesquisa quanto aos fins é exploratória e descritiva; quanto aos meios é bibliográfica e de campo; quanto à abordagem é quantitativa, realizada por meio de questionários aplicados a funcionários de duas empresas. Os resultados obtidos mostram que as principais barreiras, apontadas como impedimento para o compartilhamento do conhecimento são a confiança e o tempo dedicado às atividades organizacionais.

### **Palavras chave:**

Conhecimento, Compartilhamento, Barreiras.

## 1. Introdução

A necessidade do conhecimento para as organizações é um fator notável, principalmente para aquelas que trabalham com serviços ou produtos que envolvem a informação.

Antigamente, as fórmulas para medir o patrimônio de uma determinada empresa consideravam somente os aspectos como o patrimônio físico, contabilizando prédios, equipamentos e instalações. Nos anos recentes, apresenta-se também os patrimônios considerados intangíveis, não mensuráveis, que podem ter mais valor agregado que as próprias instalações físicas da empresa.

É nesse contexto que o conhecimento se transforma em um valioso recurso estratégico para a vida das pessoas e das empresas.

A gestão do conhecimento parte da premissa que o conhecimento das pessoas pertence à organização. Porém, todo o conhecimento gerado na organização pode ser usufruído por qualquer funcionário desta empresa.

Com esta pesquisa busca-se investigar o processo de compartilhamento do conhecimento e identificar as principais barreiras que afetam esse compartilhamento nas empresas estudadas.

## 2. Gestão do Conhecimento

Para compreender a Gestão do Conhecimento (GC) é necessário analisar as discussões referentes entre dados, informação e conhecimento. Há vários autores que buscam destacar a diferença existente entre estes termos, como Dutta (1997); Marshall (1997); Davenport & Prusak (1998).

Seguindo a mesma linha de raciocínio dos autores supracitados, Tuomi (1999), aborda que esses conceitos são tratados em um sentido hierárquico, em que os dados são simples fatos que se tornam informação, se forem combinados em uma estrutura compreensível; ao passo que a informação se torna conhecimento, se for colocada em um contexto, o que pode ser usada para fazer previsões. Isto é, uma informação é convertida em conhecimento quando um indivíduo consegue ligá-la a outras informações, depois que haja uma avaliação e entendimento de seu significado no interior de um contexto específico.

Assim, os dados são pré-requisitos para a informação, e esta é pré-requisito para o conhecimento. Tuomi (1999) menciona ainda que uma hierarquia reversa a esta também faz sentido; neste caso, a informação surge somente após existir o conhecimento que permite compreender a sua estrutura, e os dados são percebidos somente após a informação que permite verificar a existência dos fatos.

Polanyi (1966) e Nonaka e Takeuchi (1999) também consideram essa hierarquia para a construção do conceito de conhecimento, formado por informação, que pode ser expressa, verbalizada, e é relativamente estável ou estática, em completo relacionamento com uma característica mais subjetiva e não palpável, que está na mente das pessoas e é relativamente instável ou dinâmica, e que envolve experiência, contexto, interpretação e reflexão.

A busca de técnicas que viabilizam as organizações reterem, organizarem e utilizarem o conhecimento é objeto de estudo para a Gestão do Conhecimento, que é definida como:

Um conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar o conhecimento; estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no

tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de ideias, solução de problemas e tomada de decisão (BOFF, 2001, p.23).

Em outras palavras, mas com a mesma essência, Albrecht (2004) resume a Gestão do Conhecimento como sendo a capacidade que uma empresa tem de mobilizar todo o seu potencial intelectual disponível e concentrar tal capacidade na realização de sua missão.

Neste contexto, a GC é inserida como ferramenta a ser adotada pelas organizações. O sucesso de uma empresa se deve à sua capacidade e especialização na criação e disseminação do conhecimento organizacional, que será abordado na próxima seção.

## 2.1. Criação do Conhecimento Organizacional

A teoria da criação do conhecimento de Nonaka (1991) foi desenvolvida e baseada no sucesso das empresas japonesas, durante as décadas de 80 e 90. A capacidade de criação do conhecimento por parte delas não se deve à sua capacidade de fabricação, ou ao acesso a capital de baixo custo ou às relações estreitas e de cooperação com clientes, fornecedores e órgãos governamentais; mas sim à sua capacidade e especialização na “criação do conhecimento organizacional”.

Pode-se entender como criação do conhecimento organizacional, pela capacidade que a empresa tem de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas (Nonaka e Takeuchi, 1999).

Antes, porém, da busca pelo entendimento de como é criado o conhecimento organizacional, vale ressaltar que para Nonaka e Takeuchi (1999), o conhecimento pode ser classificado em dois tipos: conhecimento tácito e conhecimento explícito.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1999), o conhecimento tácito é pessoal e específico ao contexto, difícil de ser formulado e comunicado. O conhecimento explícito ou “codificado” refere-se ao conhecimento transmissível na linguagem formal e sistemática. Na visão desses autores, o conhecimento tácito e explícito não são entidades totalmente separadas, e sim mutuamente complementares, pois interagem um com o outro e realizam trocas nas atividades criativas dos seres humanos.

É necessário que se crie o conhecimento organizacional, para que este não seja mantido apenas no âmbito individual. É o indivíduo quem o cria e não a organização, mas se esta informação não for transmitida à organização mantendo-se somente em nível individual, ela será perdida. (NONAKA; TAKEUCHI, 1999).

Para que o conhecimento organizacional seja criado, é preciso converter os conhecimentos tácito e explícito através de quatro processos: *socialização*, *externalização*, *combinação* e *internalização*; que se relacionam de forma sequencial e complementar neste processo, formando-se assim a chamada *espiral do conhecimento* (NONAKA, TAKEUCHI, 1999, p. 80).



**FIGURA 1:** Espiral do Conhecimento (NONAKA, TAKEUCHI 1999, p. 80)

A *socialização* é a conversão do conhecimento tácito individual em conhecimento tácito coletivo, proposta como um processo de troca de experiências, que estimula a criação do conhecimento tácito entre os participantes, através do compartilhamento de seus modelos mentais ou de suas habilidades técnicas.

A *externalização* é a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, é a estruturação do conhecimento tácito em manuais ou procedimentos escritos.

Por sua vez, a *combinação* é a conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito, que é um processo de sistematização de conceitos em sistema de conhecimento, no qual, conceitos são formados pelas equipes através da combinação, edição e processamento a fim de formar novo conhecimento.

A *internalização* é a absorção do conhecimento explícito em conhecimento tácito e está relacionado ao aprendizado através da prática. Para que o conhecimento explícito se torne tácito, é necessário com que haja a verbalização e a diagramação do conhecimento em formas de documentos, manuais e histórias orais. A documentação das experiências auxilia os indivíduos a internalizarem suas experiências, aumentando-se assim o conhecimento tácito.

Cada um destes processos gera um tipo de conhecimento diferente. A socialização gera o conhecimento compartilhado (modelos mentais, por exemplo); a externalização gera o conhecimento conceitual (criação de um conceito através de metáforas e analogias); a combinação produz o conhecimento sistêmico (geração de protótipos, por exemplo); e a internalização dá origem ao conhecimento operacional (experiência prática) (NONAKA; TAKEUCHI, 1999).

Davenport e Prusak (2003) ressaltam que o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos e a eles pertence. Assim, a organização não pode criar conhecimento sem as pessoas. É preciso apoiar e incentivar as pessoas criativas e prover contextos para que elas gerem o conhecimento constantemente. Além da geração é imprescindível que este seja catalogado, transferido, assimilado e utilizado. Na próxima seção, será abordado o compartilhamento do conhecimento.

## 2.2. Compartilhamento do conhecimento

Segundo Sveiby (1998) o compartilhamento de conhecimento é considerado a atividade de suma importância e talvez a mais relevante nas organizações do conhecimento. Nonaka (1999) complementa que o compartilhamento do conhecimento é concebido como uma interação de relações entre as pessoas que

partilham conhecimento tácito e explícito como meio de gerar conhecimentos novos e de valor para a organização.

O ato de compartilhar o conhecimento é voluntário, uma vez que “o vocábulo compartilhamento implica vontade. Aquele que compartilha pode passar a informação adiante, mas não é obrigado a isso” (DAVENPORT, 2002, p. 115). Isto quer dizer que o interlocutor precisa estar disposto e motivado a compartilhar o que sabe.

Para Angeloni (2002), o conhecimento pode ser compartilhado por meio de processos formais ou informais. Quando a empresa cria mecanismos ou procedimentos para identificar e codificar o conhecimento, tal proposição denota a formalidade nas suas práticas de gestão. É neste aspecto que é inserida a gestão do conhecimento.

Segundo Angeloni (2002), o compartilhamento por meio formal apresenta intenção clara do objetivo e é formatado e estruturado pela organização, ou seja, toda a estratégia de transferência de conhecimento é desenvolvida pela empresa. A forma mais comum de compartilhamento formal é o treinamento desenvolvido e aplicado pela organização, reuniões, documentos escritos, como manuais e relatórios.

O compartilhamento do conhecimento por meio informal, para Angeloni (2002), é aquele em que os atores desse processo o faz despretensiosamente, sem qualquer objetivo estabelecido. A condição chave para o compartilhamento do conhecimento informal é o relacionamento pessoal.

Portanto, independentemente se a organização quer ou não gerenciar o processo de compartilhamento do conhecimento, ele ocorrerá (DAVENPORT; PRUSAK, 2002). A próxima seção discorrerá sobre os aspectos individuais e organizacionais que pode prejudicar este processo.

### **2.3. Barreiras do compartilhamento do conhecimento**

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997); Robbins (2004) e Koskien (2007), o compartilhamento do conhecimento pode ser analisado em três níveis básicos: nível individual, nível grupal e nível organizacional. Supõem-se desta mesma forma, que os elementos que configuram as barreiras para o compartilhamento do conhecimento podem ser classificados nos níveis: individual, grupal e organizacional.

No nível individual as barreiras são aquelas que envolvem a capacidade que cada pessoa tem para lidar com novas situações, eventos, informações e contextos (KROGH; NONAKA, 2001).

Alguns exemplos de barreiras no nível individual são: a falta de habilidade para a comunicação/diálogo; a disposição para a guarda do conhecimento para si por orgulho em possuir um conhecimento especializado; o medo de se expor, principalmente pela possibilidade de desaprovação dos superiores (KROGH; NONAKA, 2001). E ainda, a crença de que o conhecimento é poder (PROBST, 2002).

Dessa forma, no nível individual, as barreiras que impedem o compartilhamento do conhecimento estão relacionadas ao modo íntimo como expectativas, valores, atitudes, percepção, personalidade, emoções, sentimentos, disposição e motivação (ROBBINS, 2004).

Por outro lado, no nível grupal as barreiras ao compartilhamento do conhecimento podem advir das dinâmicas de grupos, dos estilos de lideranças, do grau de confiança, do clima psicológico reinante no grupo, dentre outros (ROBBINS, 2004). Os gestores podem e precisam promover o compartilhamento do conhecimento encorajando o diálogo, despertando a confiança entre os integrantes da equipe, comunicando os benefícios e valores das práticas de compartilhamento do conhecimento (DAVENPORT, 1998, RIEGE, 2005).

Para Robbins (2004), no nível organizacional as barreiras estão relacionadas à estratégia, a estrutura organizacional, aos processos operacionais, à cultura, às políticas e as práticas de recursos humanos.

Riege (2005) complementa que as barreiras organizacionais podem envolver ainda a viabilidade econômica do compartilhamento, a falta de infraestrutura e recursos. Alguns exemplos de obstáculos nesse nível são: a falta de integração clara entre a estratégia e o modelo de gestão do conhecimento; o pouco espaço para compartilhar; sistema ineficiente de reconhecimento e recompensa para motivar o compartilhamento; ambiente físico inadequado ou não propício ao compartilhamento; tamanho das unidades de negócio dificultando o contato direto dos empregados (RIEGE, 2005).

### **3. Procedimentos Metodológicos**

Por meio da pesquisa descritiva, busca-se expor as características de determinada população ou fenômeno (GIL, 2002), portanto, procurou-se descrever as características do processo de compartilhamento do conhecimento. A pesquisa, também, se configura como um estudo exploratório dado que seu caráter principal é compreender melhor o processo de compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores de duas empresas.

Por meio da pesquisa bibliográfica, principalmente livros e artigos, pesquisou-se sobre o tema em questão.

Quanto à abordagem, o estudo se caracteriza como pesquisa quantitativa, que tem por objetivo quantificar os dados (MALHOTRA, 2010). A ferramenta utilizada para quantificar os dados coletados foi o MS-Excel 2010.

Para a coleta de dados foi utilizado como instrumento de pesquisa o questionário. Respondido pelos colaboradores de duas empresas. A empresa A é um grupo de empresas do ramo automotivo, atuando nos segmentos de Postos de Combustíveis, Revenda de Pneus e Serviços de Auto Center, Centros de Troca de Óleo Especializada e Lavagem de Veículos. A empresa B é um posto de combustíveis. Ambas situadas na cidade de Araxá-MG.

O questionário alcançou uma população 13 (treze) indivíduos na Empresa A, representando 22% do total e 20 (vinte) indivíduos na Empresa B, correspondendo a 96% do total. O questionário contemplou 28 (vinte e oito) perguntas.

Para a análise de dados foi utilizada análise de conteúdo, relacionando as respostas dos questionários com a fundamentação teórica apresentada. Segundo Bardin (2006), a análise de conteúdo representa um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens.

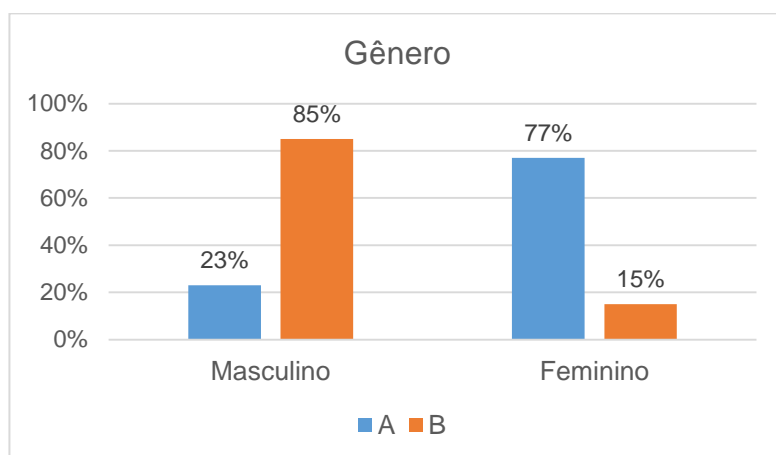


## 4. Resultados e discussões

### 4.1. Identificação dos sujeitos da Pesquisa

Apresenta-se a seguir as características dos sujeitos de pesquisa que formaram a população deste estudo. Os sujeitos estão classificados por gênero.

O gênero dos colaboradores das duas empresas, está distribuído conforme o Gráfico 1, abaixo:



**Gráfico 1:** Gênero

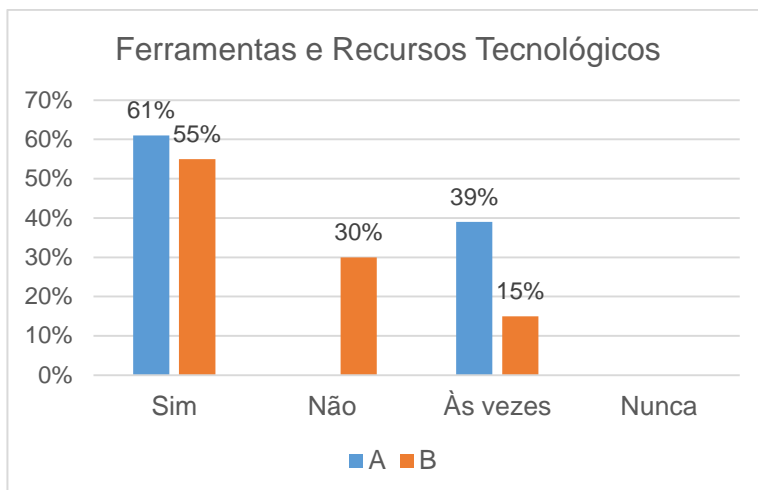
**Fonte:** Elaborado pela autora.

Observa-se que na empresa A, 23% dos funcionários são do gênero masculino e 77% do gênero feminino, enquanto a empresa B, 85% dos funcionários são do gênero masculino e 15% do gênero feminino.

### 4.2. Meios para o compartilhamento do conhecimento

A utilização de recursos tecnológicos e outras estratégias são elementos importantes para o compartilhamento do conhecimento. Bem localizados como ferramentas de apoio, potencializam o processo de criação do conhecimento, apoiam em sua gestão e podem ser utilizados como um meio rápido e eficaz para organizar e disseminar dados, informações e conhecimentos em espaços de aprendizagem.

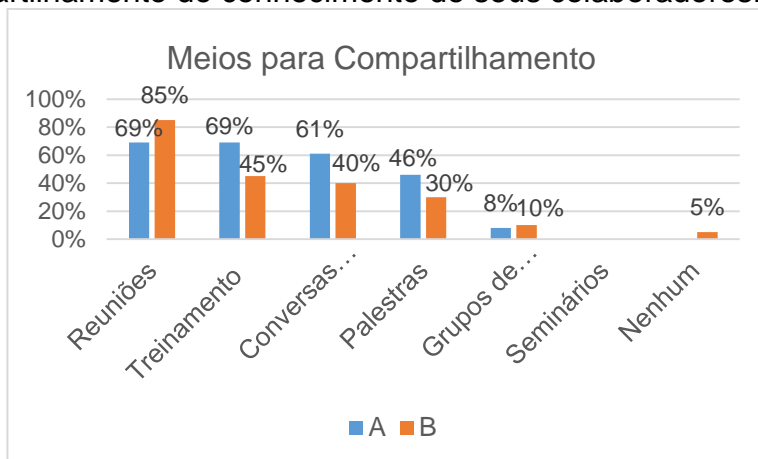
Assim considerados, buscou-se identificar se as empresas pesquisadas oferecem recursos e ferramentas tecnológicas como forma de contribuir efetivamente para o compartilhamento do conhecimento entre os seus colaboradores. O Gráfico 2, mostra que 61% dos colaboradores da empresa A, disseram que sim, 39% às vezes, enquanto que na empresa B, 55% disseram que sim, 30% não e 15% às vezes.



**Gráfico 2:** Ferramentas e Recursos Tecnológicos  
**Fonte:** Elaborado pela autora.

Com os resultados demonstrados no Gráfico 2, percebe-se que ambas empresas apresentam indícios de investimento em ferramentas e recursos tecnológicos que facilitam a busca, a partilha e armazenamento do conhecimento existente na organização, sendo que a empresa A, apresenta 61% de investimento segundo os colaboradores, enquanto que a empresa B, 65%.

O Gráfico 3 apresenta os meios utilizados pelas empresas A e B para o compartilhamento do conhecimento de seus colaboradores.



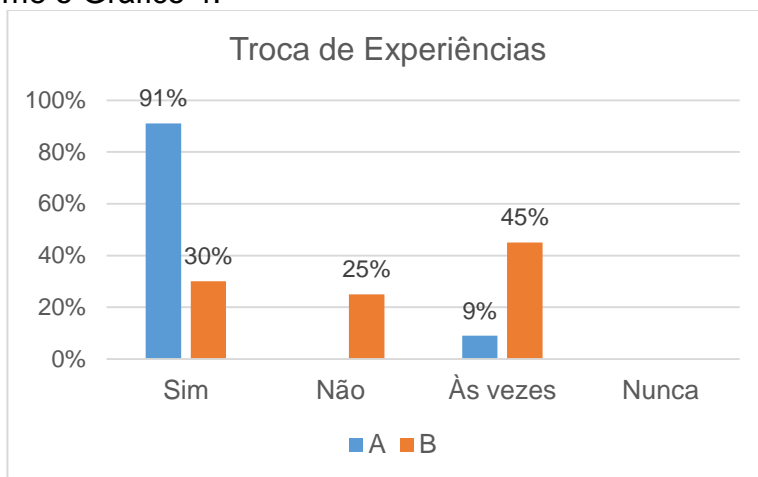
**Gráfico 3:** Meios para Compartilhamento.  
**Fonte:** Elaborado pela autora.

Os três meios mais utilizados para a troca de conhecimento nas duas empresas, conforme o Gráfico 3, são reuniões, treinamento e conversas informais. Pode-se verificar ainda que na empresa B ocorrem reuniões com maior frequência (85%) para a prática do compartilhamento do conhecimento, enquanto que na empresa A as atividades de treinamento e reuniões ocorrem na mesma proporção de 69%.

De acordo com Reis (2016), o contato face a face propicia o desenvolvimento de vínculos que promovem a relação de confiança e permitem o processo de compartilhamento do conhecimento nas empresas e, este contato é percebido nas duas empresas pesquisadas, por meio de reuniões, treinamentos e conversas informais.

Para Davenport e Prusak (2003), grande parte do conhecimento de uma organização é transmitida informalmente, uma vez que as pessoas se comunicam conforme, a confiança, a reputação e o altruísmo. Os dados do Gráfico 3 confirmam a visão dos autores, já que 61% dos funcionários da empresa A e 40% da empresa B, apontaram “conversas informais” como meio mais utilizado para o compartilhamento do conhecimento.

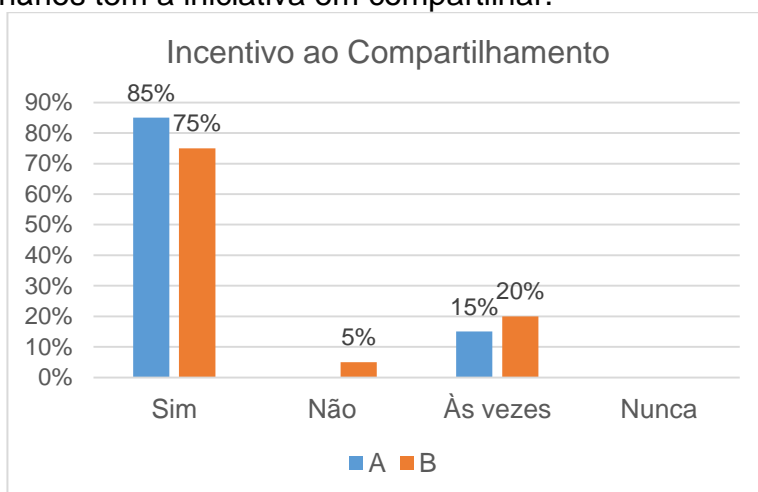
Ao serem questionados sobre se sentem livres para conversas de experiências, 91% dos funcionários da empresa A disseram sim e, 9% às vezes. Enquanto que na empresa B, 30% disseram que sim, 15% não e 45% às vezes, conforme o Gráfico 4.



**Gráfico 4:** Troca de Experiências

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Os funcionários da empresa A, compartilham suas experiências através das conversas informais, mas o número que antes era 91%, diminuiu para 85% quando questionados se a empresa incentiva o compartilhamento do conhecimento entre as pessoas e equipes, conforme o Gráfico 5. Já na empresa B, 75% dos funcionários disseram que a empresa incentiva o compartilhamento, mas somente 30% dos funcionários tem a iniciativa em compartilhar.



**Gráfico 5:** Incentivo ao Compartilhamento

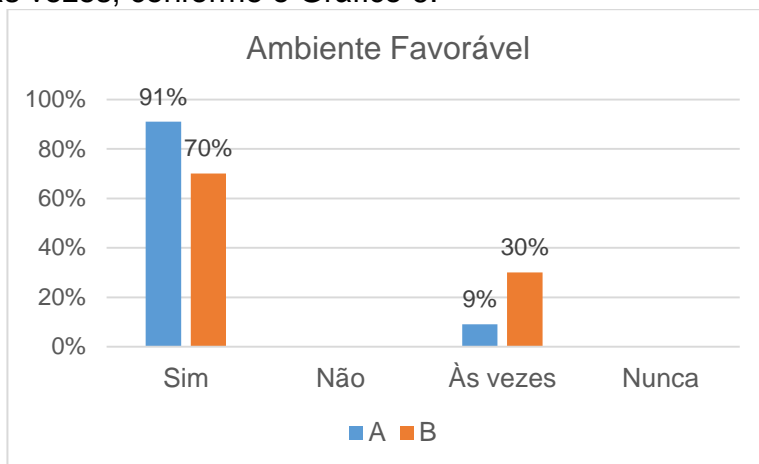
**Fonte:** Elaborado pela autora.

Indagados se o superior imediato compartilha conhecimentos sobre o trabalho, na empresa A, 84% responderam que sim, 8% não e 8% disseram que às

vezes. Enquanto que na empresa B, 40% responderam que sim, 10% não e, 50% às vezes.

Para que o processo de compartilhamento do conhecimento seja eficaz e traga benefícios para as pessoas e organização é preciso que haja envolvimento de todas as pessoas, desde o nível operacional ao estratégico e que a empresa forneça um ambiente favorável para o desenvolvimento das atividades (REIS, 2016).

Dessa forma, na empresa A, 91% responderam que a empresa oferece um ambiente favorável e 9% às vezes, já na empresa B, 70% responderam que sim e, 30% às vezes, conforme o Gráfico 6.



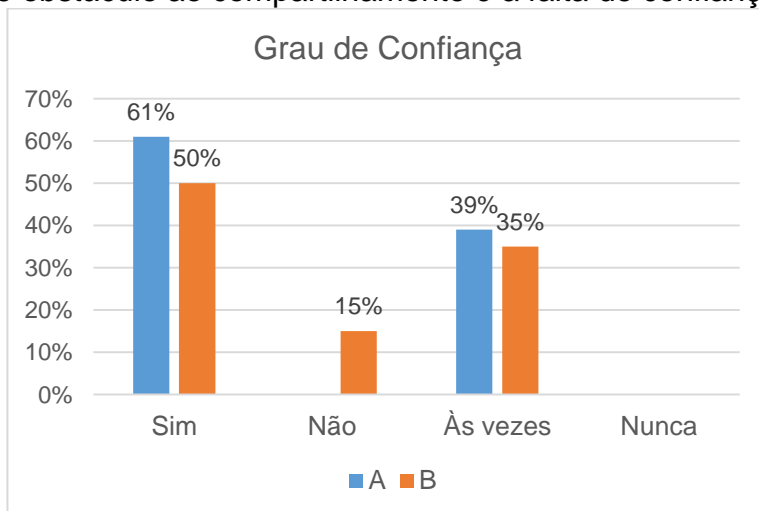
**Gráfico 6:** Ambiente Favoravel  
**Fonte:** Elaborado pela autora.

Portanto, não adianta as empresas incentivarem o compartilhamento do conhecimento, se ocorrer retenção de conhecimento por parte dos superiores imediatos, como acontece principalmente, na empresa B.

### 4.3. Barreiras no compartilhamento do conhecimento

Embora o ser humano tenha uma tendência natural para partilhar o que sabe, existem fatores que contribuem para retardar e até impedir o processo de compartilhamento do conhecimento. Com isso, analisa-se nas duas empresas os principais fatores que levam a impedir o processo de compartilhamento.

Na aplicação dos questionários nas empresas A e B percebe-se que um grande obstáculo ao compartilhamento é a falta de confiança, conforme o Gráfico 7.



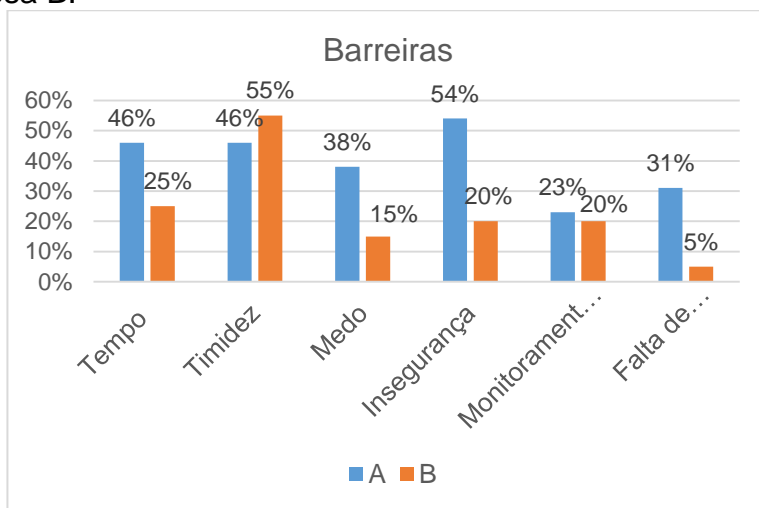
**Gráfico 7:** Grau de Confiança

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Diante desses dados vê-se que há uma necessidade de ações por parte das empresas A e B, de apoio para garantir um clima de trabalho que permita a geração de confiança onde a comunicação possa fluir de forma fácil e aberta.

O compartilhamento e a criação do conhecimento ocorrem como processos interativos entre os sujeitos e a confiança facilita isso. Um meio que pode ser utilizado nas organizações são as reuniões, que são consideradas muito úteis para o compartilhamento e a criação do conhecimento. Por sua frequência e importância, as reuniões podem ser exploradas com a finalidade real de compartilhar e criar conhecimento. Com esta percepção, o papel do facilitador das reuniões é o de atuar como líder, criando um ambiente de confiança e que garanta os resultados esperados de cada reunião (LÓPEZ-FRESNO e SAVOLAINEN, 2015).

No Gráfico 8 abaixo, está relacionado as principais barreiras que prejudicam o compartilhamento do conhecimento apontadas pelos funcionários da empresa A e empresa B.



**Gráfico 8:** Barreiras

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Um dos aspectos apontados pelos funcionários das empresas pesquisadas que tende a impedir ou a minimizar o compartilhamento do conhecimento é o tempo, conforme o Gráfico 8.

Nota-se que diante do resultado apresentado, que as atividades das empresas são enfatizadas para atenderem as ações de curto prazo e, como consequência é possível que não haja um tempo estipulado para que os funcionários possam realizar a troca de conhecimento.

Essa barreira pode sofrer influência e interferência tanto das pessoas da base como da liderança, pois, eles entendem que essas atividades acabam por concorrerem com as atividades diárias das pessoas da organização (REIS, 2016).

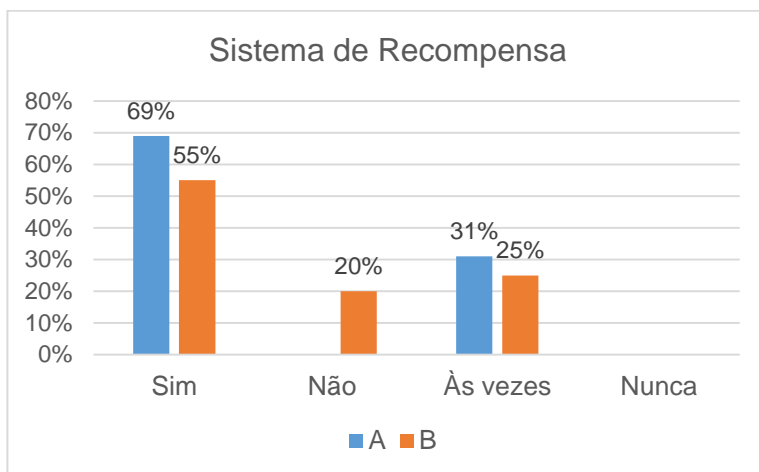
Outra barreira, conforme o Gráfico 8, identificada pelos respondentes das duas empresas é a falta de sistemas de recompensa para o compartilhamento do conhecimento.

Para Reis (2016), um sistema de recompensa deve estar embasado em objetivos ou metas comuns, compartilhados por todos os envolvidos. As pessoas da organização devem saber, ter consciência do que se espera delas em determinadas funções ou papéis que cumpram. Estes objetivos devem estar voltados à promoção

do compartilhamento do conhecimento e, somente a partir disto é que se pode avaliar o comportamento das pessoas e promover ou recompensar.

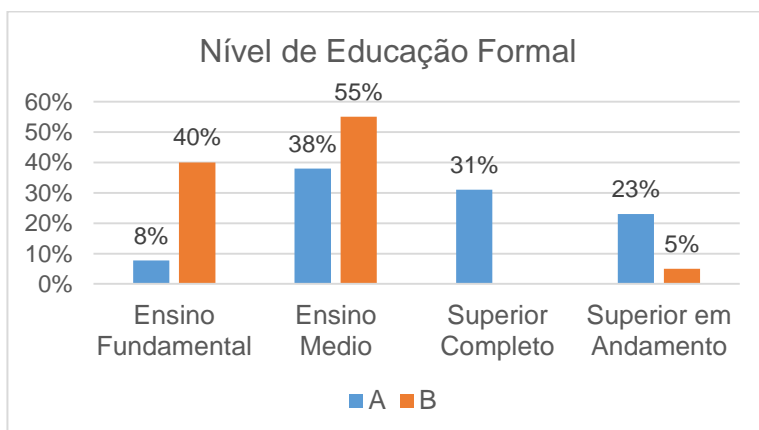
Segundo Massaro (2014), o conhecimento está com o indivíduo e um dos meios mais eficazes de promover a socialização e, extração desse conhecimento é por meio de um sistema de recompensa com foco na criação e Gestão do Conhecimento. Os indivíduos tendem a compartilhar seus conhecimentos quando percebem a retribuição das organizações, seja em nível econômico, de segurança ou de promoção interna.

Ainda que nas empresas pesquisadas não se encontre formalizado um sistema de recompensa, pode-se perceber nos pequenos nichos ou grupos de trabalho há um sistema próprio de recompensa, baseado em oportunidades de projeção funcional e desenvolvimento. E isto justifica parte das respostas em que as pessoas se sentem, em alguma medida, valorizadas pelo compartilhamento do conhecimento, na empresa A 69% dos colaboradores se sentem recompensados e, 31% às vezes e, na empresa B, 55% disseram que sim, 20% não e, 25% às vezes, como demonstra o Gráfico 9.



**Gráfico 9:** Sistema de Recompensa  
**Fonte:** Elaborado pela autora.

O nível de educação formal dos funcionários participantes desta pesquisa, está distribuída segundo o Gráfico 10, abaixo:



**Gráfico 10:** Nível de Educação Formal  
**Fonte:** Elaborado pela autora.

Nota-se, que o nível de formação formal entre os colaboradores da empresa A e B, consiste em sua maioria, Ensino Médio, enquanto a empresa A, apresenta 8% do seu quadro funcionário com Ensino Fundamental, a empresa B tem 40%.

O nível de educação formal também pode ser uma barreira ao compartilhamento do conhecimento. Ele é importante para que o indivíduo compreenda, traga para sua realidade e aplique a nova informação ou conhecimento. Esse conhecimento base é importante para realizar as conexões entre os conhecimentos já existentes e os recebidos e compartilhados, uma vez que o conhecimento que está sendo absorvido é na realidade um complemento do conhecimento que já possuía (IDEM, 2014).

## **5. Considerações Finais**

O primeiro objetivo deste trabalho é investigar o processo de compartilhamento do conhecimento, sendo este considerado como ponto de partida para o desenvolvimento da pesquisa. Nota-se que em nenhuma das empresas pesquisadas há existência de processo que vise o compartilhamento de conhecimento, como ferramenta de gestão organizacional.

O conhecimento nas duas empresas é compartilhado de forma informal, não intencional, fruto da cultura das pessoas, que utilizam de algum proveito para compartilhar o conhecimento. Apesar da empresa A incentivar mais o compartilhamento do conhecimento em relação a empresa B, o compartilhamento só ocorre se os colaboradores tiverem iniciativa em partilhar, pois, não existem estímulos, políticas e, metas organizacionais que apresentam o compartilhamento do conhecimento como atividade da empresa.

Assim, cabe às empresas motivarem e incentivarem os seus colaboradores no compartilhamento de seus conhecimentos, pois o simples fato dos indivíduos trabalharem juntos em um mesmo ambiente ou objetivo demonstra que algum conhecimento está sendo transferido, independentemente de se gerenciar ou não esse processo.

O segundo objetivo consiste em identificar as principais barreiras que dificultam o compartilhamento do conhecimento. Tanto para a empresa A, quanto para a empresa B, as principais barreiras que dificultam o compartilhamento do conhecimento são o tempo, o medo, a insegurança em não saber se o conhecimento é correto e, a falta de sistema de recompensa para esta atividade.

Para que as empresas pesquisadas possam trabalhar o conhecimento existente dentro de suas organizações, a favor de seus respectivos negócios, elas devem incentivar o compartilhamento do conhecimento entre os diferentes níveis e criar atividades com objetivo de partilhar o conhecimento entre os seus colaboradores.

Portanto, sugere-se às empresas pesquisadas a implantação da Gestão do Conhecimento, cuja a essência é preocupar-se com a organização do conhecimento humano para que esse possa ser usado de maneira inteligente, gerando mais valor e aumentando o desempenho e a vantagem competitiva da empresa. Cabe à GC criar, identificar, recolher, organizar, armazenar, integrar, partilhar, difundir, transferir, socializar, usar e explorar toda informação, filosofia, política, cultura, valores, normas, procedimentos, rotinas, processos, práticas e experiências dos colaboradores. Desta forma, a gestão do conhecimento gera valor às organizações, diferenciando-as das demais.

## Referências

- ALBRECHT, K. **Um modelo de inteligência organizacional**. HSM Management, n. 44, p. 30-35, maio/jun. 2004.
- ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BOFF, L. H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Computação. Notas de aula, 2001.
- DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DUTTA, S. **Strategies for implementing knowledge-based systems**. IEEE Transactions on Engineering Management, v. 44, n. 1, p. 79-90, Feb. 1997
- ICHIJO, K. **Da administração à promoção do conhecimento**. In: TAKEUCHI, I.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. Cap. 5, p. 118-141.
- KROGH, G. V.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a Criação do Conhecimento: Reinventando a Empresa com o Poder da Inovação Contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KROGH, George Von; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Enabling Knowledge Creation**. New York: Oxford University Press, 2000.
- LOPEZ-FRESNO, Palmira; SAVOLAINEN, Taina. **Working meetings: a tools for building or destroying trust in knowledge creation and sharing**. Electronic Journal of Knowledge Management, v. 12, Issue 2, p. 137-143, 2014.
- MARSHALL, L. **Facilitating knowledge management and knowledge sharing: new opportunities for information professionals**. On Line, v. 21, n. 5, p. 92-98, Sept/Oct. 1997.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- NONAKA, Ikujiro. **A Empresa Criadora de Conhecimento**. In: TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.



POLANYI, M. **The tacit dimension**. Gloucester: Peter Smith, 1966

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

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

RIEGE, A. **Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider**. **Journal of Knowledge Management**. v. 9, n. 3, p.18-35, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROSSATTO, Maria Antonieta. **Gestão do Conhecimento: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível**. Rio de Janeiro: Interciência, 2002.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual – A Nova Vantagem Competitiva das Empresas**. 8a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Eric. **A Nova Riqueza das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1997

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TUOMI, I. **Data is more than knowledge: implications of the reversed knowledge hierarchy for knowledge management and organization memory**. **Journal of Management Information Systems**, v. 16, n. 3, p. 103- 117, Winter 1999.