

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO UTILIZADAS EM EMPRESAS DE PINHAIS-PR

KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES USED IN PINHAIS-PR COMPANIES

PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO UTILIZADAS EN EMPRESAS DE LA REGIÓN DE PINHAIS-PR

Letícia Charello Tavares¹
Larissa Maia Simm²
Jean Francisco Bernardino³

Resumo

As práticas de gestão do conhecimento podem tornar as organizações mais eficazes em seus processos. Em vista disso, este estudo investiga a existência de tais ações em empresas do município de Pinhais- PR. Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa mista e natureza aplicada. No deslinde do artigo, comprovou-se que as corporações avaliadas aplicam algumas práticas de gestão do conhecimento, a saber: portais corporativos; lições aprendidas; gestão de marcas e patentes; e gestão de relacionamento com o cliente. No entanto, os resultados indicaram que algumas práticas, apesar de existentes, ainda não estão formalizadas nestas instituições.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; práticas de gestão; gestão da informação; empreendedorismo; processos organizacionais.

Abstract

Knowledge management practices can make organizations more effective in their processes. Hence, this study investigates the existence of these actions in companies in Pinhais-PR. Regarding methodology, it is mixed method research and applied nature. In the article's conclusion, it was proven that the evaluated corporations apply some knowledge management practices, namely: corporate portals; lessons learned; trademark and patent management; and customer relationship management. However, the results indicated that some practices, although existing, are not yet formalized in the institutions.

Keywords: knowledge management; management practices, information management; entrepreneurship; organizational processes.

Resumen

Las prácticas de gestión del conocimiento pueden volver más eficaces a las organizaciones en sus procesos. En virtud de ello, este estudio analiza la existencia de tales prácticas en empresas del municipio de Pinhais-PR. Se trata de una investigación mixta de naturaleza aplicada. En el desarrollo del artículo, se pudo comprobar que las corporaciones evaluadas aplican prácticas de gestión del conocimiento como: portales corporativos, lecciones aprendidas, gestión de marcas y patentes y gestión de relación con clientes. Sin embargo, los resultados indicaron que algunas prácticas, aunque existan, aún no están formalizadas en esas instituciones.

Palabras-clave: gestión del conocimiento; prácticas de gestión; gestión de la información; emprendedurismo; procesos organizacionales.

1 Introdução

¹ Graduado em Administração Faculdade de Pinhais – FAPI. E-mail: leticiacharellotavares@gmail.com.

² Graduado em Administração Faculdade de Pinhais – FAPI. E-mail: larissasimm_lsm@hotmail.com.

³ Mestre em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação – UFPR. E-mail: jean.bernardino@fapi-pinhais.pro.br.

É determinante que as organizações estimulem as práticas de gestão do conhecimento, pois, segundo Takeuchi e Nonaka (2008, p. 25), “uma organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem indivíduos.”. Em vista disso, o uso de informações é um pré-requisito para que a empresa tenha um desempenho superior em negócios.

As práticas de gestão do conhecimento têm como finalidade criar, registrar, disseminar, compartilhar e reutilizar conhecimentos na organização. Conforme Castagnara (2017), as práticas de gestão do conhecimento podem orientar as organizações para a construção de seus sistemas de gestão, utilizando diversas metodologias de implantação.

A pesquisa foi realizada em empresas do município de Pinhais-PR, que atualmente, de acordo com Sebrae (2021) e IBGE (2021), contém aproximadamente 17.796 empresas. Após levantamento de dados e verificação dos resultados, identificou-se a utilização das práticas de gestão do conhecimento nas organizações da região.

Tendo em vista os benefícios que podem ser levados às empresas que ainda não utilizam as práticas de gestão do conhecimento, pretende-se incentivar a adoção destas; assim, é possível melhorar o funcionamento interno das organizações e usufruir de resultados a longo ou curto prazo. Desta forma, estabelecemos o seguinte problema de pesquisa: quais são as práticas de gestão do conhecimento utilizadas nas empresas da região de Pinhais?

O objetivo geral estabelecido é analisar se existem práticas de gestão do conhecimento nas empresas em Pinhais. Estabeleceram-se como objetivos específicos: a) identificar e apresentar as práticas de gestão do conhecimento existente na literatura; b) selecionar uma amostra de empresas (coletar dados das empresas de Pinhais); c) elaborar um questionário para aplicar durante a pesquisa; d) analisar os resultados obtidos; e) verificar as práticas utilizadas em empresas do município de Pinhais.

Identificar tais práticas pode ser uma estratégia para atingir o objetivo desejado, auxiliando a tomada de decisão e apoiando o desenvolvimento organizacional, considerando o bem-estar social (BATISTA, 2012).

2 Práticas de gestão do conhecimento

O que diferencia a informação do conhecimento é que o fator humano interage sobre a informação, potencializa e gera o conhecimento por meio da interpretação e do desenvolvimento de habilidades e competências humanas à informação; já o conhecimento é uma produção, uma interpretação elaborada da informação recebida, que acrescenta e agrega um novo valor à informação (BRAUN; MUELLER, 2014, p. 988).

Polanyi (1996), citado por Braun e Mueller (2014, p. 989), identifica o conhecimento em uma dimensão tácita, como “espontâneo, intuitivo, experimental, conhecimento do cotidiano”; é algo subjetivo e difícil de ser mensurado e descrito, pois, ele é interno, do sujeito.

Drucker (2000) afirma que a organização baseada em conhecimento precisa, mais do que nunca, de algumas atividades centrais, como assessoria, jurídica, relações públicas e assuntos trabalhistas. Segundo Nonaka (2008, p. 39), “[...] em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento”.

Takeuchi e Nonaka (2008) versam que a passagem, única em duzentos anos, da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento, mudou a forma como concebemos o paradoxo. Logo, o conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Já o conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

A gestão do conhecimento pode auxiliar as organizações a “enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral.” (BATISTA, 2012, p. 40).

Pode-se considerar práticas de gestão do conhecimento “[...] as atividades que reúnem as seguintes características: I) são executadas regularmente; II) sua finalidade é gerir a organização; III) baseiam-se em padrões de trabalho; e IV) são voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento ou aplicação do conhecimento dentro das organizações, e na relação destas com o mundo exterior.” (BATISTA, 2004, p. 15)

Penteado, Carvalho e Penteado (2008), elaboraram um quadro — adaptado de Leuch (2006) — das melhores prática de gestão do conhecimento e curta conceituação citadas pela literatura.

Quadro 1: As práticas de Gestão do Conhecimento

Práticas de Gestão do Conhecimento	Conceito
Aprendizagem Organizacional	Consiste em mudanças na base de conhecimentos da organização, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência da organização para agir e resolver problemas (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).
Benchmarking	Consiste em medir os processos, produtos e serviços de uma organização e compará-los com os de outras empresas (SPENDOLINI, 1994).
Coaching	

	É uma prática que procura integrar a totalidade da pessoa ao aprendizado, e não trabalhar apenas a informação ou um aspecto exclusivo das habilidades (MAYOR, 2001).
Comunicação Institucional	É a comunicação que proporciona a reunião das partes distintas da empresa, produzindo as condições para um trabalho coordenado de estruturas, permitindo, enfim, que as cúpulas empresariais atinjam as metas programadas (REGO, 1986).
Comunidades de Prática	É um complemento às estruturas formais que tendem a prosperar em organizações onde há estágio elevado de confiança entre os gestores e os colaboradores (TERRA, 2005).
Educação Corporativa	Consiste em processos de educação continuada, visando a atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização (BATISTA <i>et al.</i> , 2005).
Gestão de Competências	É como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências ao seu negócio (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).
Gestão de Marcas e Patentes	É um nome, termo, símbolo, desenho – ou uma combinação desses elementos – que deve identificar os bens e serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los da concorrência (KOTLER, 2000).
Gestão de Relacionamento com os clientes	É uma estratégia cujo propósito é transformar os processos de negócios para conservar e conseguir mais clientes, apoiada nas ferramentas tecnológicas (PLATA, 2001).
Práticas de Gestão do Conhecimento	Conceito
Inteligência Competitiva	É o sinônimo de capacidade de antecipar ameaças e identificar oportunidades por meio de um processo contínuo, em que a informação é transformada em conhecimento e validade para a tomada de decisão (GOMES; BRAGA, 2004).
Lições Aprendidas	Representam a essência da experiência adquirida em um projeto ou cargo específico (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).
Mapeamento de Conhecimentos	É um retrato daquilo que existe dentro da empresa e sua localização (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).
Melhores Práticas	Procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema (BATISTA <i>et al.</i> , 2005).
Memória Organizacional	É um sistema de conhecimentos e habilidades para preservar e armazenar percepções e experiências, para que possam ser recuperadas posteriormente (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).
Mentoring	

	Reúne uma pessoa experiente e hábil em uma área específica, com outra menos experiente, com o objetivo de proporcionar a esta última o crescimento e desenvolvimento de habilidades específicas (HILLESHEIM, 2006).
Normalização e Padronização	Proporciona meios para instituir a comunicação entre clientes e fornecedores; possibilita a eliminação de barreiras técnicas e comerciais; e reduz a variedade de produtos e a sua particular verificação da qualidade (SILVA, 1995).
Portais Corporativos	São instrumentos fundamentais no esforço de compartilhar informação e conhecimento no interior das organizações (TERRA, 2005).

Fonte: Penteado; Carvalho; Penteado (2008). Adaptado de Leuch (2006)

A seguir, apresentam-se a seção *Gestão Empresarial* e a descrição do ambiente de pesquisa, o município de Pinhais-PR, bem como as empresas da Associação Comercial de Pinhais.

3 Gestão empresarial no município de Pinhais-PR

De acordo com Oliveira, Perez Jr e Silva (2010, p. 123), a palavra gestão “deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo.”. Ainda conforme Oliveira, Perez Jr e Silva (2010, p. 46), “[...] um dos maiores desafios para os responsáveis pela gestão das empresas é a criação de um clima organizacional para antecipar tendências.”

Complementando, Martinello (2011, p. 26) afirma que:

[...] em outras palavras, os gestores precisam utilizar informações seguras e eficazes, quanto à realidade organizacional, para criar cenários e comparativos mercadológicos, isso com a finalidade de redesenhar os processos administrativos, caso necessário, e prever antecipadamente situações futuras. Portanto, é vital considerar a informação como diferencial estratégico nesse processo.

Para a realização deste trabalho, houve uma parceria com a Associação Comercial de Pinhais – ACIPI — um órgão representativo, sem fins lucrativos, composto por empresários de micro, pequenas e médias empresas, autônomos, profissionais liberais e todos aqueles que pertencem à classe atuante no mercado e que visam o bem comum de seus associados. Assim, os membros debatem estratégias objetivando melhores resultados, unem forças para pleitear direitos, trocam experiências e promovem capacitações para seus filiados.

Pinhais encontra-se em constante crescimento e desenvolvimento. Em vista disso, a ACIPI é parceira da Prefeitura Municipal interagindo para promoção e desenvolvimento de

diversas atividades e participando das decisões que levam a um novo caminho para o crescimento sustentável da cidade.

De acordo com o site da Prefeitura Municipal de Pinhais:

O município que pertencia à Piraquara até 1992, é um dos mais novos e o menor em extensão do Estado, com uma área de 60,92 quilômetros quadrados. (...). Atualmente, possui a 12ª maior arrecadação do Paraná. Dona de um vasto polo industrial, com aproximadamente 11 mil empresas, se destaca principalmente na indústria de metal mecânica, plásticos e prestação de serviços. Outro fator importante é que o município oferece uma série de incentivos para a atração de empresas, como o Programa de Incentivo ao Desenvolvimento Econômico e Sustentável de Pinhais – Proindesp, que prevê, entre outros benefícios, a redução da carga tributária (PREFEITURA DE PINHAS, 2022, n.p.).

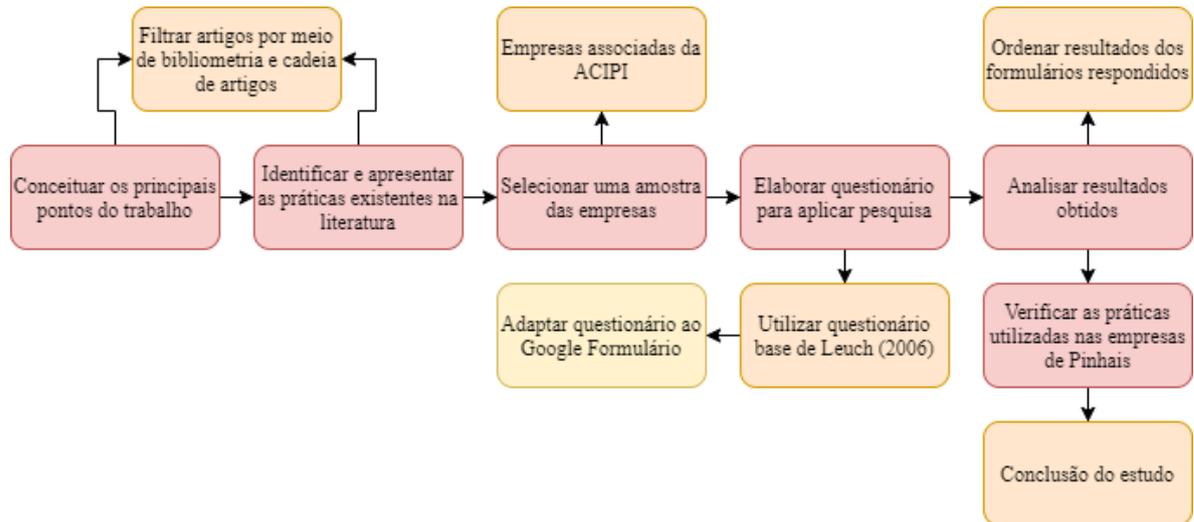
Conforme o site da Junta Comercial do Paraná (JUCEPAR), em 2020/2021 existiam, no município de Pinhais, 5.136 empresas ativas, divididas em 4.907 microempresas, 111 empresas de pequeno porte e 118 outras empresas. Atualmente, segundo o site Sebrae (2021) e IBGE (2021), o município tem, aproximadamente, 17.796 empresas.

4 Metodologia

De acordo com Silveira e Córdova (2009), este trabalho é uma pesquisa mista. Possui natureza aplicada, com objetivo exploratório, bem com procedimentos de levantamento bibliográfico (FONSECA, 2002) e *survey*, que, segundo Santos (1999 apud SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009, p. 39), é “a pesquisa que busca informação diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter. Trata-se de um procedimento útil, especialmente em pesquisas exploratórias e descritivas.”

Apresenta-se, a seguir, a metodologia que será utilizada para a realização do trabalho.

Figura 2: Processo de Atividades Práticas



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A Figura 2 descreve, em forma de fluxograma, a sequência em que o trabalho foi elaborado. Posteriormente, apresentar-se-ão os resultados obtidos do questionário utilizado para a realização da pesquisa, adaptado de Leuch (2006).

5 Resultados

O envio das perguntas e análise das respostas foram feitas com auxílio da ferramenta *Google Forms*, e as respostas obtidas foram detalhadas nesta seção.

Na questão de número 01 do formulário, solicitou-se a descrição do ramo de atuação da empresa. Coletaram-se 20 respostas, respondida pelos responsáveis de Gestão Estratégica Organizacional. No Quadro 1, a seguir, estão as respostas obtidas:

Quadro 1: Informações obtidas na questão 01 do formulário

1	Imobiliário - Assessoria imobiliária
2	Lavagem e estética automotiva.
3	Tecnologia, Informática
4	Ramo alimentação, sorvetes e limpeza
5	Bancário
6	Assessoria empresarial e software para gestão
7	Varejo – CD de Distribuição, logística
8	Máquinas florestais
9	Projetos indústrias
10	Engenharia e Consultoria
11	Segurança da informação. Área da Qualidade.
12	Ramo industrial metalúrgico
13	Ramo: segurança do trabalho, auditoria de documentos e gestão de empresas terceirizadas.

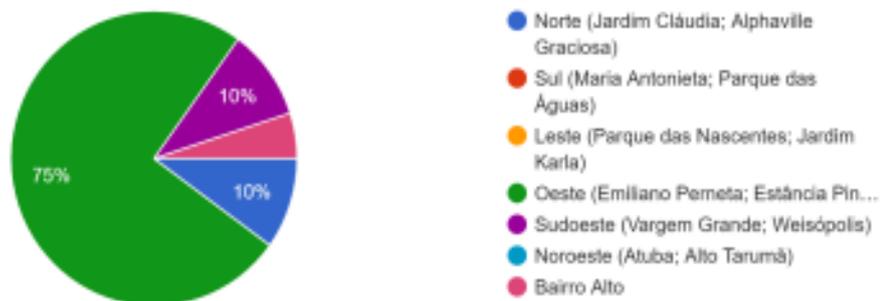
14	Faculdade
15	Distribuidora de bebidas
16	Segurança Digital.
17	Metalúrgica
18	Autoescola
19	Fabricação mecânica
20	Ramo Logístico

Fonte: os autores (2021).

A questão de número 02 requer que seja selecionada qual a região da cidade de Pinhais/PR em que está localizada a empresa, e as opções são:

- Norte (Jardim Cláudia; Alphaville Graciosa);
- Sul (Maria Antonieta; Parque das Águas);
- Leste (Parque das Nascentes; Jardim Karla);
- Oeste (Emiliano Perneta; Estância Pinhais; Jardim Amélia; Pinevelle; Centro);
- Sudoeste (Vargem Grande; Weisópolis);
- Noroeste (Atuba; Alto Tarumã).

Gráfico 1: Respostas obtidas na questão 02 do formulário – Região
 Selecione abaixo a região correspondente ao bairro aonde se localiza a empresa:
 20 respostas



Fonte: os autores (2022)

A região em que se encontram a maioria das empresas é na região Oeste, com 75%, seguida das regiões Sudoeste e Nordeste, com 10%. Adicionou-se em “Outros”: Bairro Alto, com 5%. Observou-se, também, que não houve empresas das regiões Sul, Leste e Noroeste de Pinhais.

Em relação às práticas de Gestão do Conhecimento, o questionário adaptado de Leuch (2006) tem as seguintes opções de resposta: a) Existe e está formalizada em programas ou

atividades na organização; b) Existe e está em fase de implantação; c) Existem ações relacionadas à prática, mas elas não estão formalizadas na organização; e d) Não Existe.

O assunto abordado na questão 03 é a *Aprendizagem Organizacional*. Em vista disso, anexou-se um breve texto descritivo para facilitar a compreensão: “Aprendizagem Organizacional – Consiste em mudanças na base de conhecimentos da organização, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência da organização para agir e resolver problemas”. No Gráfico 2, especifica-se a porcentagem das opções disponibilizadas:

Gráfico 2: Respostas obtidas na questão 03 do formulário – Aprendizagem Organizacional
20 respostas



Fonte: Os autores (2022).

De acordo com o gráfico 2, em 35% das empresas a prática de aprendizagem organizacional existe ou está formalizada; em 35% existem ações relacionadas à prática, mas ela não está formalizada, o que nos mostra um empate entre as respostas; em 20% existe e está em fase de implantação; e em 10% a prática não existe.

Na questão 04, aborda-se o *Benchmarking*. Foi anexado um breve texto descritivo para facilitar a compreensão: “*Benchmarking* - É um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional.”

Gráfico 3: Respostas obtidas na questão 04 do formulário - Benchmarking
20 respostas



Fonte: Os autores (2022)

De acordo com o Gráfico 3, em 30% das empresas a prática de *Benchmarking* existe ou está formalizada, em programas ou atividades na organização; em 35% existem ações relacionadas à prática, mas não estão formalizadas; em 20% existe e está em fase de implementação; e em 15% não há existência desta prática.

Na questão 05, aborda-se o *Coaching*. Anexou-se um breve texto descritivo para facilitar a compreensão: “*Coaching* - É um processo através do qual o gerente auxilia seu liderado a compreender o pleno propósito do seu trabalho e a identificar as forças e fraquezas. Seu objetivo principal é orientar o funcionário em conformidade com a realidade do ambiente de trabalho, ajudando-o a analisar as situações e a encontrar saída para os problemas do dia a dia”.

Gráfico 4: Respostas obtidas na questão 05 do formulário - *Coaching*

20 respostas



Fonte: os autores (2022).

De acordo com o gráfico 4, em 40% das empresas a prática de *Coaching* existe ou está formalizada em programas ou atividades na organização; em 40% existem ações relacionadas à prática, mas não está formalizada, o que demonstra um empate; em 20% a prática não existe e não houve empresas em que esta prática esteja em fase de implantação.

Na questão 06, abordou-se a temática *Comunicação Institucional*. Anexou-se um breve texto descritivo para facilitar a compreensão: “*Comunicação Institucional* - compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para criar e manter a imagem de uma empresa, junto aos seus públicos de interesse. Esses públicos podem ser: consumidores, empregados, fornecedores, formadores de opinião, acionistas etc.”

Gráfico 5: Respostas obtidas na questão 06 do formulário - *Comunicação Institucional*

20 respostas



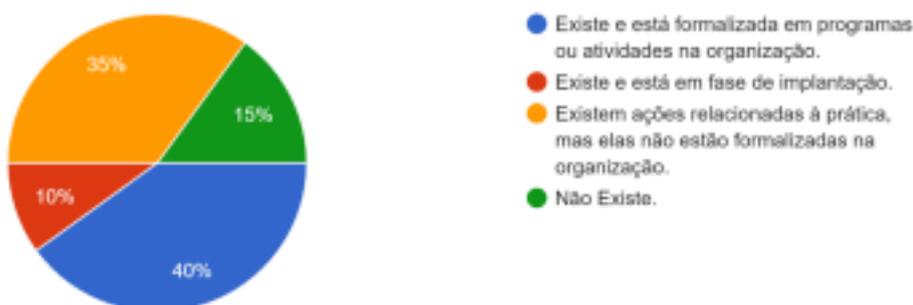
Fonte: os autores (2022).

De acordo com o gráfico 5, em 60% das empresas a prática de *Comunicação Institucional* existe ou está formalizada em programas ou atividades na organização; em 25% existem ações relacionadas à prática, mas não está formalizada; em 10% das empresas a prática existe e está em fase de implantação; e em 5% não existe.

Na questão 07, abordou-se o tópico *Comunidade de Práticas*. Anexou-se um breve texto descritivo para facilitar a compreensão: “Comunidade de Práticas - consiste em pessoas que estão ligadas informalmente por um interesse comum no aprendizado, principalmente, na aplicação prática. É um termo que se refere à maneira como as pessoas trabalham em conjunto e/ou se associam as outras naturalmente.”

Gráfico 6: Respostas obtidas na questão 07 do formulário - Comunidade de Práticas

20 respostas



Fonte: os autores (2022).

De acordo com o gráfico 6, em 44% das empresas existe ou está formalizada em programas ou atividades na organização a *Comunidade de Práticas*; em 35% existem ações relacionadas à prática, mas não está formalizada; em 10% a prática existe e está em fase de implantação; em 11% a prática não existe.

Na questão 08, apresenta-se a *Educação Corporativa*. Anexou-se um breve texto descritivo para facilitar na compreensão: “Educação Corporativa - Consiste em processos de

educação continuada, com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Além do desenvolvimento e educação dos funcionários, pode incluir clientes, fornecedores e comunidade envolvidos na cadeia de valor da organização.”

Gráfico 7: Respostas obtidas na questão 08 do formulário - Educação Corporativa

20 respostas



Fonte: os autores (2022).

Segundo o gráfico 7, em 50% das empresas a prática de *Educação Corporativa* existe ou está formalizada — em programas ou atividades da organização; em 25% as ações relacionadas à prática existem, mas não estão formalizadas; em 10% a prática existe e está em fase de implantação; e, em 15%, a prática não existe.

A questão 09 versa sobre *Gestão de Competências*. Anexou-se um breve texto descritivo para facilitar na compreensão: “Gestão de Competências - Consiste na forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias ao seu negócio.”

Gráfico 8: Respostas obtidas na questão 09 do formulário - Gestão de Competências

20 respostas



Fonte: os autores (2022).

Conforme o gráfico 8, em 35% das empresas a *Gestão de Competências* existe ou está formalizada em programas ou atividades na organização; em 40% existem ações relacionadas

à prática, mas não estão formalizadas; em 15% a prática existe e está em fase de implantação; e em 10% ela não existe.

A questão 10 refere-se à *Gestão de Marcas e Patentes*. Anexou-se, também, um breve texto descritivo para facilitar a compreensão: “Gestão de Marcas e Patentes - A gestão de marcas objetiva criar uma identidade amplamente reconhecida pelo mercado-alvo a atingir e a gestão de patentes visa proteger a propriedade intelectual (Registro de patentes de invenção e de modelos de utilidade, registros de marcas e desenho industrial) da empresa.”

Gráfico 9: Respostas obtidas na questão 10 do formulário – Gestão de Marcas e Patentes
20 respostas



Fonte: os autores (2022).

De acordo com o gráfico 9, em 50% das empresas existe ou está formalizada a prática de *Gestão de Marcas e Patentes*, em programas ou atividades da organização em 15% existem ações relacionadas à prática, porém não estão formalizadas; em 35% das empresas a prática não existe; contudo, não houve respostas quanto à fase de implementação.

A questão 11 aborda a *Gestão de Relacionamento com Clientes*. Anexou-se um breve texto descritivo para facilitar a compreensão: “Gestão do Relacionamento com Clientes – Não é um produto ou serviço específico, mas uma estratégia cujo propósito é transformar os processos de negócios para conservar e conseguir mais clientes.”

Gráfico 10: Respostas obtidas na questão 11 do formulário – de Gestão de Relacionamento com Clientes
20 respostas



Fonte: os autores (2022).

Conforme o gráfico 10, em 40% das empresas existe ou está formalizada a prática de *Gestão de Relacionamento com Clientes*, em programas ou atividades da organização; em 35% existem ações relacionadas à prática, mas não estão formalizadas; em 25% a prática existe e está em fase de implantação. Não houve respostas referente a não existência dessa prática.

Na questão 12, aborda-se a *Inteligência Competitiva*. Anexou-se um breve texto descritivo para facilitar a compreensão: “Inteligência Competitiva - É um processo permanente e ético de coleta de informações das atividades desenvolvidas pelos concorrentes e das tendências gerais dos ambientes de negócios.”

Gráfico 11: Respostas obtidas na questão 12 do formulário - Inteligência Competitiva
20 respostas



Fonte: Os autores (2022).

De acordo com o Gráfico 11, em 35% das empresas existe ou está formalizada a prática de *Inteligência Competitiva*, em programas ou atividades da organização; em 40% existem ações relacionadas à prática, mas não estão formalizadas; em 10% a Inteligência Competitiva existe e está em fase de implantação; e, em 15%, a prática não existe.

Na questão 14 apresentam-se as *Lições Aprendidas*. Anexou-se um breve texto descritivo para facilitar a compreensão: “Lições Aprendidas - Representam a essência da experiência adquirida em um projeto ou cargo específico. As empresas as utilizam para criticar e incorporar atividades passadas e para aprender com seus sucessos e erros.”

Gráfico 12: Respostas obtidas na questão 13 do formulário - Lições Aprendidas

20 respostas



Fonte: Os autores (2022).

Segundo o gráfico 12, em 40% das empresas existe ou está formalizada a prática de *Lições Aprendidas*, em programas ou atividades da organização; em 35% existem ações relacionadas à prática, mas não estão formalizadas; em 10% a prática existe e está em fase de implantação; e, em 15%, a ação não existe.

Na questão 14, expõe-se o *Mapeamento de Conhecimento*. Anexou-se um breve texto descritivo para facilitar na compreensão: “Mapeamento de Conhecimento - É um retrato daquilo que existe dentro da empresa e sua localização. Indica quem sabe o que na organização. Ele indica o conhecimento, porém, não o contém, funciona como um guia.”

Gráfico 13: Respostas obtidas na questão 14 do formulário - Mapeamento de Conhecimento

20 respostas



Fonte: Os autores (2022).

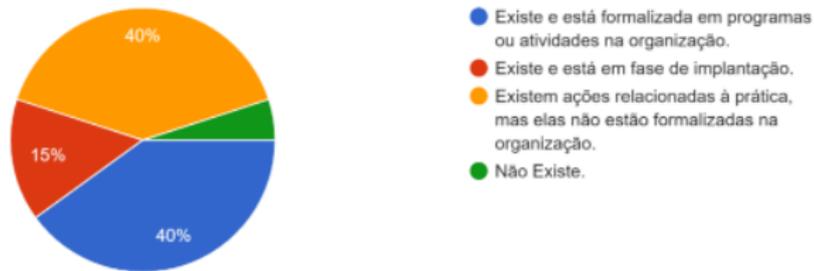
De acordo com o gráfico 13, em 35% das empresas existe ou está formalizada a prática de *Mapeamento de Conhecimento*, em programas ou atividades na organização; em 35% existem ações relacionadas à prática, mas não estão formalizadas, o que nos apresenta um empate entre as respostas; em 10% a prática existe e está em fase de implantação; e, em 20%, ela não existe.

Na questão 15, apresenta-se o tema *Melhores Práticas*. Anexou-se um breve texto descritivo para facilitar na compreensão: “Melhores Práticas - São aquelas práticas que

produziram resultados excelentes em outra situação e que poderiam ser adaptadas para a nossa situação.”

Gráfico 14: Respostas obtidas na questão 15 do formulário - Melhores Práticas

20 respostas



Fonte: Autores (2022)

Segundo o gráfico 14, em 40% das empresas existe ou está formalizada a prática de *Melhores Práticas*, em programas ou atividades na organização; em 40% existem ações relacionadas à prática, mas não estão formalizadas, o que ocasiona um empate entre as opções; em 15% a ação existe e está em fase de implantação; e, em 5%, a prática não existe.

A questão 16 é sobre *Memória Organizacional*. Anexou-se um breve texto descritivo para facilitar a compreensão: “Memória Organizacional - É um sistema de conhecimentos e habilidades que preserva e armazena percepções e experiências, além do momento em que ocorrem, para que possam ser recuperadas posteriormente.”

Gráfico 15: Respostas obtidas na questão 16 do formulário - de Memória Organizacional

20 respostas



Fonte: Os autores (2022).

De acordo com o gráfico 15, em 25% das empresas existe ou está formalizada em programas ou atividades na organização a prática de *Memória Organizacional*; em 35% existem ações relacionadas à prática, mas não estão formalizadas; em 25% a prática existe e está em

fase de implantação, o que ocasiona um empate com a primeira porcentagem; e, em 15%, ela não existe.

Na questão 17, aborda-se o tópico *Mentoring*. Foi anexado um breve texto descritivo para facilitar na compreensão: “*Mentoring* - Consiste em reunir uma pessoa com mais experiência e habilidades em uma área específica, com outra menos experiente com o objetivo acordado de que esta última cresça e desenvolva habilidades específicas.”

Gráfico 16: Respostas obtidas na questão 17 do formulário - *Mentoring*

20 respostas



Fonte: Autores (2022)

De acordo com o gráfico 16, em 40% das empresas existe ou está formalizada a prática de *Mentoring*, em programas ou atividades da organização; em 30% existem ações relacionadas à prática, mas não estão formalizadas; em 5% a prática existe e está em fase de implantação, o que ocasiona um empate entre as respostas; e, em 25%, ela não existe.

Na questão 18, apresenta-se a *Normalização e Padronização*. Anexou-se um breve texto descritivo para facilitar a compreensão: “Normalização e Padronização - A normalização busca a definição, a unificação e a simplificação, de forma racional, quer dos produtos acabados quer dos elementos que se empregam para produzir através do estabelecimento de documentos chamados normas. A padronização consiste na atividade sistêmica de estabelecer e utilizar padrão.”

Gráfico 17: Respostas obtidas na questão 18 do formulário - Normalização e Padronização

20 respostas



Fonte: Os autores (2022).

Conforme o gráfico 17, em 50% das empresas a prática de *Normalização e Padronização* existe ou está formalizada, em programas ou atividades da organização; em 35% existem ações relacionadas à prática, mas não estão formalizadas; em 5% a prática existe e está em fase de implantação; e, em 10%, ela não existe.

A questão 19 é sobre *Portais Corporativos*. Anexou-se um breve texto descritivo para facilitar na compreensão: “Portais Corporativos - É um sistema de informação centrado no usuário interno, que integra e divulga conhecimentos e experiências de indivíduos e equipes.”

Gráfico 18: Respostas obtidas na questão 19 do formulário - Portais Corporativos

20 respostas



Fonte: Os autores (2022).

De acordo com o gráfico 18, em 40% das empresas a prática de *Portais Corporativos* existe ou está formalizada em programas ou atividades na organização; em 20% existem ações relacionadas à prática, mas não está formalizada; em 10% a prática existe e está em fase de implantação; e, em 30%, ela não existe.

5 Considerações finais

Identificaram-se, nas empresas analisadas, as práticas de gestão do conhecimento

existentes na literatura, sendo elas: Aprendizagem Organizacional; *Benchmarking*; *Coaching*; Comunicação Institucional; Comunidade de Práticas; Educação Corporativa; Gestão de Competências; Gestão de Marcas e Patentes; Gestão de Relacionamento com Clientes; Inteligência Competitiva; Lições Aprendidas; Mapeamento de Conhecimento; Melhores Práticas; Memória Organizacional; *Mentoring*; Normalização e Padronização; e Portais Corporativos.

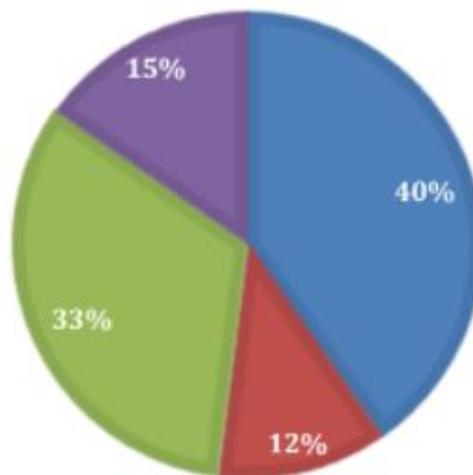
Selecionou-se uma amostra por meio de uma lista de empresas com capital social de mais de R\$40.000 — empresas de contato próximos e empresas que tivessem interesse no assunto.

Após pesquisa bibliográfica, elaborou-se um questionário com base em artigo de Leuch (2006), adaptado para a realização desta pesquisa, via formulário do Google.

Analisaram-se os resultados obtidos em forma de gráficos e tabelas disponibilizados pelo Google Formulários, conforme as respostas coletadas. Destarte, foi possível verificar as práticas mais utilizadas e as menos utilizadas em empresas do município de Pinhais-PR, a partir do gráfico 19 a seguir.

Gráfico 19: Porcentagem de Respostas

■ Existe ■ Existe Implantação ■ Não Formalizado ■ Não Existe



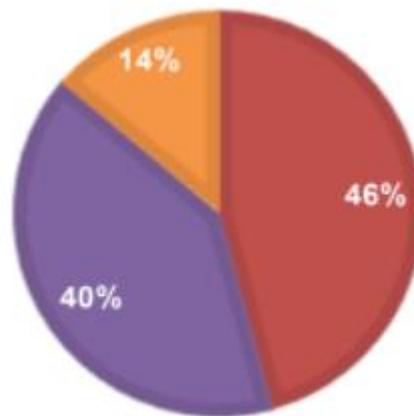
Fonte: os autores (2022).

A maioria das empresas da região aplica as práticas de gestão do conhecimento, com 40% de respostas; contudo, em 33% as práticas não estão formalizadas nas organizações. Este fator pode ser devido à falta de informação de que o que se faz no dia a dia é categorizado como um destas práticas; entretanto, esta questão precisa ser aprofundada em trabalhos futuros.

Em relação à existência de práticas de gestão do conhecimento, identificou-se que 12% das empresas pesquisadas dizem existir implementação das práticas de Gestão do Conhecimento. Por outro lado, 15% das empresas assinalaram que não existe nenhuma prática de GC apresentada neste estudo — o que gera um desconhecimento que pode ser explorado na elaboração de treinamentos. Conforme o objetivo principal, que é “analisar se existem práticas de Gestão do Conhecimento nas empresas em Pinhais”, elaborou-se um gráfico com a porcentagem das respostas:

Gráfico 20: Percentual de práticas existentes

■ Existe ■ Não Formalizadas ■ Informais



Fonte: os autores (2022).

A partir dos resultados, identificou-se que as práticas de gestão do conhecimento que existem estão em uma porcentagem predominante; contudo, as que existem e não estão formalizadas foram as que mais chamaram atenção nos resultados, já que passam despercebidas no dia a dia da empresa; entretanto, após o conhecimento, elas também podem ser formalizadas.

Como sugestão de pesquisa, indica-se: estudar as práticas detalhadamente; realizar treinamentos e demonstrações de exemplos, para desenvolver as práticas que foram identificadas informalmente; focar a pesquisa de práticas de gestão do conhecimento e análise de dados em um ramo específico de empresas ou região do município, bem como outras cidades e municípios.

Referências

BATISTA, Fábio Ferreira. Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. **Ipea**, [S.l.], 2004. Disponível em:

https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4602. Acesso em: 03 jun. 2021.

BATISTA, F. F. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira**: como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.

BRAUN, Carla Cristine; MUELLER, Rafael Rodrigo. A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA - *Organizational Knowledge Assessment*. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 4, Curitiba, 2014. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rap/a/NS68rMSh5JshWjS3b3FnTLv/?lang=pt> 1. Acesso em: 10 jun. 2021.

CASTAGNARA, M. **Práticas, processos e funções da gestão do conhecimento como suporte à inteligência organizacional**. 2017. 123 f. Dissertação (mestrado em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação) - Universidade Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, Curitiba, 2017.

DRUCKER, Peter Ferdinand. O Advento da Nova Organização. *In: Harvard Business Review* (org.). **Gestão do Conhecimento** (*On Knowledge management*). Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 9-26.

GERHARTD, Tatiana Engel; SOUZA, Aline Corrêa. Aspectos Teóricos e Conceituais. *In: GERHARTD, Tatiana Engel; SOUZA, Aline Corrêa* (org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 12-13.

LEUCH, Verônica. **Práticas de gestão do conhecimento em indústrias de grande porte dos Campos Gerais**. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2006. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/3576>. Acesso em: 03 de junho de 2021.

MARTINELLO, Daniela. **Gestão Empresarial**: a importância da controladoria no processo decisório em uma empresa do ramo de confecções. 2011. 140 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma, 2011.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PREFEITURA DE PINHAIS. Perfil. **Pinhais atente**, [S.l.], 2020. Disponível em: <https://pinhais.atende.net/cidadao/pagina/perfil#:~:text=Compartilhe%3A,9%20quil%C3%B4metros%20da%20regi%C3%A3o%20central>. Acesso em: 07 jun. 2022.

REGO, Francisco Gaudencio Torquato. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

SILVEIRA, D. T. CÓRDOVA, F. P. A Pesquisa Científica. *In: GERHARTD, Tatiana Engel; SOUZA, Aline Corrêa* (org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 31-41.

SPENDOLINI, Michael J. **Benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1994.

TAKEUCHI, H; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Bookman, 2008.