

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Marcela Façanha Silva

**GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO ESTRATÉGIA EM
ORGANIZAÇÕES DE MÉDIO PORTE DA CIDADE SÃO JOSÉ DOS
CAMPOS**

Taubaté – SP

2020

Marcela Façanha Silva

**GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO ESTRATÉGIA EM
ORGANIZAÇÕES DE MÉDIO PORTE DA CIDADE SÃO JOSÉ DOS
CAMPOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento e Desenvolvimento Regional.

Orientador principal: Profa. Dra. Quesia Postigo Kamimura

Orientador: Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira

Taubaté – SP

2020

**Ficha catalográfica elaborada pelo
SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU**

S586g Silva, Marcela Façanha
Gestão do conhecimento como estratégia em organizações de
médio porte da cidade São José Dos Campos - / Marcela
Façanha Silva. -- Taubaté : 2020.
120 f. : il.

Dissertação (mestrado) - Universidade de Taubaté,
Departamento de Gestão e Negócios / Eng. Civil e Ambiental,
2020. Orientação: Profa. Dra. Quesia Postigo Kamimura,
Coorientação: Prof. Dr. Edson Aparecida Araujo Querido Oliveira,
Departamento de Gestão e Negócios.

1. Gestão do conhecimento. 2. Desenvolvimento regional. 3.
Saúde. 4. Aeronáutica. Título.

CDD - 658.4038

MARCELA FAÇANHA SILVA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO ESTRATÉGIA EM
ORGANIZAÇÕES DE MÉDIO PORTE DA CIDADE SÃO JOSÉ
DOS CAMPOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento e Desenvolvimento Regional

Data: 10.07.2020

Resultado: Aprovada

BANCA EXAMINADORA

Prof.Dr. (a) Profa. Dra. Quesia Postigo Kamimura Universidade de Taubaté

Assinatura:  _____

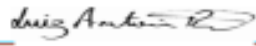
Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira

Universidade de Taubaté

Assinatura  _____

Prof. Dr. Luiz Antônio Perrone Ferreira de Brito

Universidade de Taubaté

Assinatura:  _____

Prof.Dr. Francisco Cristóvão Lourenço de Melo Instituto Tecnológico de Aeronáutico - ITA

Assinatura  _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus e a Nossa Senhora Aparecida por ter me permitido realizar mais esse sonho.

Aos meus pais Francisco das Chagas Silva e Maria Rosa Façanha Silva por sempre me incentivarem a nunca parar de estudar.

Ao meu amor Alex Siqueira Gabriel Siqueira por sua compreensão, suporte, apoio nos momentos difíceis e paciência nos finais de semana e viagens que estive ausente.

A minha orientadora Doutora Quesia Postigo Kamimura por abrir a minha mente e dividir um pouco do seu conhecimento.

A todos os professores do curso de mestrado em Desenvolvimento regional.

Aos meus colegas de turma, por incentivar uns aos outros nos momentos de dificuldade.

Às empresas que abriram as portas para que eu pudesse realizar esta pesquisa.

E a todos que de alguma forma contribuíram com a construção desse trabalho.

“Muitos sabem o que fazer, mas poucos realmente fazem o que sabem”.

Anthony Robbins

RESUMO

Devido à globalização, as empresas têm de se adequar a um grande volume de novas informações e mudanças, o que resulta em uma ampla necessidade de criação de novos produtos, serviços que abrigam os mercados atuais e novos concorrentes. Para tanto, faz-se impreterível a constante busca pelo conhecimento. Assim, para uma resposta concisa a tais necessidades, uma ferramenta chamada Gestão do Conhecimento vem colaborar com as organizações e empresas do mercado. O objetivo deste trabalho é identificar como a Gestão do Conhecimento vem sendo utilizada em organizações de médio porte do setor aeronáutico e da área da saúde em São José dos Campos, para a tomada de decisão estratégica. A pesquisa estudou cinco esferas norteadoras da Gestão do Conhecimento: Liderança; Recursos Humanos; Cultura Organizacional; Tecnologia e Processo de Conhecimento com ênfase em pessoas. A coleta de dados foi realizada por meio do estudo de casos múltiplos, com colaboradores de duas empresas de médio porte do setor aeronáutico e duas empresas do setor privado da área da saúde de São José dos Campos dos setores operacionais e administrativo. Trata-se de uma pesquisa de caráter quantitativo, exploratório e descritivo, cujo instrumento foi um questionário estruturado. Teve como objetivo analisar a gestão do conhecimento em organizações de médio porte da área da saúde e do setor aeronáutico de São José dos Campos, relacionado aos aspectos humanos, na percepção dos gestores e colaboradores nas áreas operacionais e administrativas. Em virtude de todos os dados analisados, cada empresa deve buscar estudar constantemente condutas para melhorar cada esfera vulnerável e compreender como esta utilizando a gestão do conhecimento a influencia da mesma no auxílio das decisões e estratégias da organização. A pesquisa permitiu concluir que as empresas, mesmo sendo de segmentos diferentes, precisam constantemente investir em conhecimento, pois estão trabalhando com vidas. O investimento em conhecimento pode ajudá-las a traçar ferramentas estratégicas para se manterem ativas no mercado.

Palavras-chave: Gestão. Desenvolvimento Regional. Saúde. Aeronáutica

KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A STRATEGY IN MEDIUM-SIZED ORGANIZATIONS IN THE CITY OF SÃO JOSÉ DOS CAMPOS

ABSTRACT

Due to globalization, companies have to adapt to a large volume of new information and changes, which results in a wide need to create new products, services that house current markets and new competitors. To this end, the constant search for knowledge is indispensable. Thus, for a concise response to such needs, a tool called Knowledge Management comes to collaborate with organizations and companies in the market. The objective of this work is to identify how knowledge management has been used in medium-sized organizations in the aeronautical and health sector in São José dos Campos, for strategic decision making. The research studied five guiding spheres of knowledge management: Leadership; Human Resources; Organizational Culture; Technology and Knowledge Process. Data collection was performed through the study of multiple cases, with employees of two medium-sized companies in the aeronautical sector and two private sector companies in the health area of São José dos Campos in the operational and administrative sectors. This is a quantitative, exploratory and descriptive research, whose instrument was a structured questionnaire. The objective was to analyze the knowledge management in medium-sized organizations in the health area and the aeronautical sector of São José dos Campos, related to human aspects, in the perception of managers and employees in the operational and administrative areas. Due to all the data analyzed, each company should constantly seek to study conducts to improve each vulnerable sphere and understand how it is using knowledge management to influence its influence in helping the organization's decisions and strategies. The research allowed us to conclude that companies, even being from different segments, need to constantly invest in knowledge, because they are working with lives. Investing in knowledge can help them design strategic tools to stay active in the market.

Keywords: Management. Regional Development. Health. Aeronautics.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Empreendimentos por porte no Brasil.....	43
Tabela 2 – Composição dos PIBs Municipais por Setores.....	44
Tabela 3 –Critérios do questionário.....	57

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Conversão do conhecimento tácito em explícito.....	27
Figura 2 - Processo de criação do conhecimento organizacional.....	29
Figura 3 - Integração entre os temas Liderança e Aprendizagem Organizacional.....	32
Figura 4 – Modelo de inovação do programa ERJ-170/190.....	51
Figura 5 - Método de estudo de caso.....	55
Figura 6 – Média aritmética.....	56
Figura 7 – Construção do estudo e definição da temática.....	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conhecimentos tácito e explícito.....	26
Quadro 2 - Aspectos dos Conceitos da Cultura Organizacional.....	35
Quadro 3 - Resumo da Tipologia de Ferramentas.....	37
Quadro 4–Gestão do conhecimento no Brasil.....	41
Quadro 5 - Classificação de porte das empresas SEBRAE.....	42
Quadro 6 - Razões da Adoção da Gestão do Conhecimento em Pequenas e Médias Empresas.....	43
Quadro 7 - Processos de Gestão do Conhecimento em UH's.....	50
Quadro 8 - Cinco esferas norteadoras e autores.....	59
Quadro 9– Desenvolvimento das questões desenvolvidas.....	59

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico1: Percepção de uma maneira geral dos colaboradores da empresa A.....	63
Gráfico2: Fragilidade dos colaboradores da empresa A em relação a esfera de recursos humanos.....	64
Gráfico3: Área do laboratório da Empresa A do Setor da Saúde.....	66
Gráfico 4: Fragilidade dos colaboradores da empresa A em relação a esfera de saúde.....	67
Gráfico 5: Percepção dos colaboradores da Área da Administração.....	67
Gráfico 6: Percepção dos colaboradores da Área da Administração em relação a esfera de recursos humanos.....	68
Gráfico 7: Percepção dos colaboradores da Área de <i>Call Center</i>	69
Gráfico 8: Percepção dos colaboradores da Área de <i>Call Center</i> em relação a esfera de recursos humanos.....	70
Gráfico 9:Percepção dos colaboradores da Área de Informática da Organizações.....	71
Gráfico 10:Percepção dos colaboradores da Área de Informática da Organizações.....	72
Gráfico 11: Percepção dos colaboradores da Área de Informática em relação à esfera de processo de conhecimento.....	72
Gráfico 12: Percepção de uma maneira geral dos colaboradores da empresa B da área da saúde.....	73
Gráfico 13: Percepção dos colaboradores da Área do Almoxarifado da Empresa B da Área da Saúde.....	73
Gráfico 14: Percepção dos colaboradores da Área do Almoxarifado da Empresa B da Área da Saúde.....	75
Gráfico 15: Percepção dos colaboradores da Área do Almoxarifado da Empresa B em relação a esfera de segurança.....	76
Gráfico16: Áreas de Qualidade e Faturamento.....	77
Gráfico17: Áreas de Qualidade e Faturamento.....	78
Gráfico 18: Percepção dos colaboradores da área financeira.....	79
Gráfico 19: Percepção dos colaboradores da área financeira.....	80

Gráfico 20: Percepção dos colaboradores da Empresa C do setor aeronáutico.....	81
Gráfico 21: Percepção dos colaboradores da Empresa C do setor aeronáutico.....	82
Gráfico 22: Percepção dos colaboradores das áreas de Qualidade e Processo.....	83
Gráfico 23: Percepção dos colaboradores das áreas de Qualidade e Processo.....	85
Gráfico 24: Percepção dos colaboradores da área de produção.....	85
Gráfico 25: Percepção dos colaboradores da área de produção em relação a esfera de tecnologia.....	85
Gráfico 26: Percepção geral dos colaboradores.....	87
Gráfico 27: Percepção dos colaboradores da área da empresa D de maneira geral em relação à esfera tecnologia.....	88
Gráfico 28: Percepção dos colaboradores da área da produção.....	89
Gráfico 29: Percepção dos colaboradores da área da produção em relação à esfera tecnologia.....	89
Gráfico 30: Percepção dos colaboradores da área de qualidade.....	90
Gráfico 31: Percepção dos colaboradores da área de qualidade.....	91

LISTA DE SIGLAS

APL	Arranjos Produtivos Locais
CAPS	Centro de Atenção Psicossocial
CECOMPI	Centro para a Competitividade e Inovação
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento
EMPLASA	Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano
ENAPE	Escola Nacional de Administração Pública
EPE	Entidade Pública Empresarial
FATEC	Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo
GC	Gestão do Conhecimento
GM	General Motors
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPTU	Imposto Predial e Territorial Urbano
ISS	Imposto Sobre Serviços
ITA	Instituto Tecnológico de Aeronáutica
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OKA	<i>Organizational Knowledge Assessment</i>
PMSJC	Prefeitura Municipal de São José dos Campos
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
RMVPLN	Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte
RSE	Responsabilidade Social nas Empresas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SPA	Setor Público Administrativo
TCLE	Termo de Consentimento Livre Esclarecido
UNESP	Universidade Estadual Paulista
UNIFESP	Universidade Federal de São Paulo
UH	Unidades Hospitalares

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	17
1.1	Problema de Pesquisa.....	22
1.2	Objetivo Geral.....	22
1.3	Objetivos Específicos.....	22
1.4	Delimitação do Estudo.....	23
1.5	Relevância do Estudo.....	23
1.6	Organização do projeto.....	23
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	25
2.1	Gestão do Conhecimento.....	25
2.1.1	Liderança.....	29
2.1.2	Recursos Humanos.....	33
2.1.3	Cultura Organizacional.....	34
2.1.4	Tecnologia.....	36
2.1.5	Processos de Conhecimento.....	39
2.1.6	Gestão do Conhecimento em organizações Privadas no Brasil.....	40
2.2	Organizações de Médio Porte.....	42
2.2.1	Classificação das Empresas.....	42
2.2.2	Panorama das Empresas no Brasil.....	43
2.2.3	Características das Médias Empresas.....	46
2.3	Gestão do conhecimento na Área da Saúde.....	48
2.4	Gestão do Conhecimento no Segmento Aeronáutico.....	51
3	MÉTODO.....	53
3.1	Aspectos éticos.....	53
3.2	Tipo de Pesquisa.....	53
3.3	Caracterização da área de estudo.....	56
3.4	População e amostra.....	57
3.5	Análise e Interpretação dos Resultados.....	58
3.6	Instrumento(s) utilizados(s) para a pesquisa.....	58
3.7	Coleta de Dados.....	61

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	63
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	93
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	96
ANEXO A - ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO HUMANA NA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	114
ANEXO B - MÉDIAS DOS MAP E MAS EMPRESA A.....	116
ANEXO C - MÉDIAS DOS MAP E MAS EMPRESA B.....	117
ANEXO D - MÉDIAS DOS MAP E MAS EMPRESA C.....	118
ANEXO E - MÉDIAS DOS MAP E MAS EMPRESA D.....	119
ANEXO F- ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO HUMANA NA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	120

1 INTRODUÇÃO

O cenário competitivo que se desenvolveu e continua se desenvolvendo no mercado, esta exigindo cada vez mais das empresas conhecimento para alcançar vantagem competitiva. O conhecimento organizacional é considerado além de um ativo e um recurso valioso para as organizações. O conhecimento é considerado uma ferramenta estratégica, pois as empresas que buscam competitividade e alcançar novos mercados, criam, compartilham, incorporam e integram o conhecimento de forma consistente. (MORAN, 2015, p. 45).

Uma maneira evidenciada pelo estudo à luz da literatura brasileira para diferenciar o conhecimento tácito do conhecimento explícito é a dimensão epistemológica¹. O que configura o conhecimento tácito é sua pessoalidade, incorporado na pessoa, com características com dificuldades de serem transferidas para os outros. Já o conhecimento explícito é articulado e transferido por linguagem formal e sistemática, em outras palavras, um conhecimento adquirido tecnicamente através de livros e que podem ser extraídos por imagens, fórmulas, planilhas entre diversos outros. (LUCENA, 2016, p. 36).

Diniz (2012) relata que, para as organizações possam ter sucesso e serem bem sucedidas no mercado, é preciso criar novos conhecimentos e dissipá-los por todos os departamentos. A partir que esta metodologia é incorporada na empresa “rapidamente melhoram as condições de trabalho das pessoas que delas fazem parte”. (GARCIA; COLTRE, 2017, p 184). A GC é a estratégia que transforma bens intelectuais da organização - informações registradas e o talento dos seus membros - em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade. (LEAL *et al*,2011, p.178).

Nesta seara surge o conhecimento empresarial, reconhecido como um fator chave (ativo) para que a organização possa reverter um aspecto negativo em melhoramento otimizado na área rentável organizacional. Uma empresa tem lucros, e para que tais sejam positivos, é preciso incentivar seus colaboradores, e ainda fornece as ferramentas necessárias para seu desenvolvimento por meio de palestras, cursos incentivadores e diversos outros. (GARCIA; COLTRE, 2017, p

¹Epistemológica - conhecimento pessoal, de acordo com os autores Nonaka e Takeuchi (1997).

200). Dessa forma ao passo que o conhecimento quando “incorporado na organização torna-se um patrimônio de essência e cultural, além de ser estratégico, focado nos resultados para fomentar os aspectos de produção, disseminação e armazenamento de conhecimento para seus colaboradores e gestores”. (LAUDON; LAUDON, 2004, p. 324).

Contudo para que uma determinada empresa possa ser classificada como Empresa de médio Porte é preciso que seja analisada a quantidade de funcionários e a renda anual que esta empresa terá. Diversas são as definições encontradas, variando de país para país e mesmo de região para região (BLEICHER, 2008; TRINDADE *et al*, 2016, p. 191). O mesmo ocorre quando se trata de classificar as empresas de acordo com o seu porte, pode-se dizer que não existe um padrão acordado. (TRINDADE *et al* 2016, p. 191).

Conforme Oliveira Lima (2001, p. 421) e Lupoli Junior e Santos (2019, p. 3) explanam que o Brasil não tem traçado uma fundamentação com bases legais para definir uma empresa de médio porte, entretanto, existem parâmetros adotados pelo Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas associando o número de empregados e o setor que atue e também as grandes empresas que podem ser definidas por textos legais. Conforme os autores Guimarães, Carvalho e Paixão (2018, p. 23) explicitam que o Brasil possui diferentes órgãos como, por exemplo, o BNDES, Sebrae, IBGE, Receita Federal e outros para a classificação das empresas no país.

Outra maneira de distinguir as ME's de acordo com Gabrielsson (2007, p. 511) e Zahara, Neubaum e Huse (2000, p. 947) e Lupoli Junior e Santos (2019, p. 5) seria pela característica de estar sob jugo de uma “administração personalista transitada para uma gestão profissional”. Entre outras palavras no que tange a administração personalista cabe ressaltar que é uma administração que cada gestor pode desempenhar de acordo com suas experiências profissionais ou experiências de vida.

A importância que as Médias Empresas desempenham tanto no território brasileiro e também quando tratado em regiões é da capacidade de gerar empregos e alavancar a economia. De acordo com que as médias empresas investem capital para as regiões resultam no crescimento e na competitividade de setores e também das regiões. Outro ponto importante é que as Médias Empresas para sobreviverem no mercado, é preciso que proporcionem uma tecnologia inovadora para que seus

produtos e serviços possam estar sempre a um passo à frente de seus concorrentes.

As atividades que as organizações desenvolvem em nível regional contribuem em âmbito nacional para a geração de empregos e o fomento de arrecadação de tributos, voltada para o benefício da população das localidades. Conforme o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2017) o desenvolvimento e a impulsão das atividades empreendedoras beneficiam a alavancagem dos processos de urbanização, implicando no aumento pelas redes de alimentação e de serviços, ativando os investimentos na infraestrutura da localidade e até mesmo alcançando o comércio internacional. (TEODORO; TAVARES, 2018, p. 42).

De acordo com a Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano (EMPLASA) (2018) a Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte (RMVPLN) criada em 09 de janeiro de 2012 e compreendida como uma das regiões da metrópole de São Paulo, abrangendo outras cinco com Baixada Santista, Campinas, Sorocaba, São Paulo e Ribeirão Preto. Esta junção tem como objetivo a integração da organizar, integrar e executar as funções públicas cabíveis em conjunto para os interesses comuns destes municípios.

Vale ressaltar que a RMVPLN junta-se a outras cinco grandes regiões – Baixada Santista, Campinas, Sorocaba, São Paulo e Ribeirão Preto – com o objetivo de organizar, integrar e executar as funções públicas cabíveis em conjunto para os interesses comuns destes municípios.

Conforme Morigi e Souza (2019, p. 186) o desenvolvimento da Região Sudeste pode ser estabelecido pelo Arranjo Produtivo Local (APL), adotado no final da década de 1980, objetivando a cooperação e interação das empresas com segmentos diferentes, e com localização e concentração no mesmo território.

As organizações de Médio Porte vêm fomentando a GC no sentido da construção das relações sociais e de produção, porém vão bem mais além. É importante salientar que as organizações estão situadas em diferentes setores indispensáveis para a sobrevivência do indivíduo e de seu cotidiano, sendo que “estão diretamente ligadas aos fatores da sobrevivência da pessoa humana, começando desde quando nasce, cresce, desenvolve; nos processos de educação, de trabalho, do relacionamento social, da saúde e de seu falecimento”. (SILVA, 2013, p. 43). As empresas de médio porte também são conhecidas pela sua grande

mobilidade, tendo condições de absorver as mudanças do mercado (ALVES, 2003; TRINDADE *et al*, 2016).

A GC na Área da Saúde e no setor Aeronáutico discorre em aspectos norteados para a evolução da tecnologia em ambos os setores. A medicina baseada em evidências científicas, da gestão clínica, da economia da saúde e da investigação dos serviços sanitários. (PACHECO, 2005; SILVA, 2015; FÉLIX; LEITÃO, 2019). Sob esta perspectiva há de se ponderar que as práticas da GC voltadas para a área da saúde beneficiam a prestação de serviços de saúde resultando em mais qualidade e na quantidade necessária a uma demanda em que a sociedade procure estes serviços de atendimento

Com a globalização da economia as empresas do setor aeronáutico e da área da saúde passam a ser competitivas e criativas em nível mundial, desta maneira tendem a criar produtos inovadores para a concorrência no mercado. Devido a estas circunstâncias é preciso que se desenvolva a Gestão do Conhecimento (GC), com âmbito de buscar realizar a interação da empresa e de seus colaboradores. (GARCIA; COLTRE, 2017, p. 183). Para o alcance da GC é preciso que aconteça uma junção entre o conhecimento tácito com o conhecimento explícito. Ou seja, o conhecimento tácito é o que se aprende por meio de livros, técnicas e documentos, e o conhecimento explícito é o que se aprende ao longo de sua experiência de vida e de trabalho.

De acordo com a Secretaria da Saúde da Prefeitura Municipal de São José dos Campos (PMSJC) na edição de São José em dados de 2016 a cidade possui quase 700.000 (setecentos mil habitantes) e para tal precisa de ações e serviços a população de maneira organizada.

A inovação no setor aeronáutico é de suma importância pelo fato que seu produto final seja para a utilização direta de pessoas para transbordo. A inovação tecnológica neste setor é de grande importância para este segmento. Uma aeronave tem um alto grau de complexidade de inovações, além de ser preciso um processo de homologação de alta rigorosidade para seu projeto, um fator ponderante para seus fabricantes ao redor do mundo, e pelas autoridades locais que precisam estar aptas e atentas para suas homologações. (FERREIRA FILHO, 2014).

O presente trabalho visa elucidar a importância da organização em estruturar uma gestão do conhecimento, e analisando as esferas da Tecnologia, Recursos Humanos, Cultura, Processo de Conhecimento e Liderança com ênfase em

pessoas, sendo essa uma importante aliada na da estratégia empresarial, cujo objetivo principal esta veiculada na criação de vantagens competitivas e desenvolvimento dos colaboradores.

1.1 Problema de Pesquisa

Como a GC vem sendo utilizada em organizações de médio porte do setor aeronáutico e da área da saúde especificamente no eixo pessoa sem São José dos Campos para a tomada de decisão estratégica?

1.2 Objetivo Geral

Analisar a gestão do conhecimento em organizações de médio porte da área da saúde e do setor aeronáutico de São José dos Campos, relacionado aos aspectos humanos, na percepção dos gestores e colaboradores nas áreas operacionais e administrativas.

1.3 Objetivos Específicos

- Identificar como empresas de médio porte da área saúde e do setor aeronáutico de São José dos Campos esta utilizando a gestão do conhecimento;
- Identificar a gestão do conhecimento na percepção dos colaboradores das organizações estudadas;
- Compreender a influência a gestão do conhecimento no auxílio das decisões e estratégias nas organizações de médio porte da área da saúde e do setor aeronáutico de São José dos Campos.

1.4 Delimitação do estudo

Este estudo se delimita em analisar a percepção dos colaboradores em relação à gestão do conhecimento em organizações de médio porte do setor aeronáutico e da área da saúde na cidade de São José dos Campos. Nesse sentido entender se a ferramenta de Gestão do conhecimento é utilizada nas tomadas de decisões estratégicas.

1.5 Relevância do estudo

A relevância desta pesquisa visa demonstrar como a GC pode auxiliar as empresas em diferentes setores a alavancar sua posição no mercado, gerar novos produtos e serviços, melhorar o desempenho dos colaboradores, gerar conhecimento e nas tomadas de decisões estratégicas através das pesquisas realizadas em empresas do setor aeronáutico e da área saúde.

Com o intuito de ampliar e incentivar as organizações para considerarem o conhecimento como parte integrante, vários pesquisadores e especialistas incentivaram a introdução do conhecimento visando-o como utilização de uma ferramenta “é voltada para manter uma vantagem competitiva para suprir as demandas de uma sociedade do conhecimento contemporâneo.” (GARCIA; COLTRE, 2017, p. 182).

Desta maneira despontam as organizações do conhecimento, direcionadas para a GC, uma maneira inovadora de proceder nas organizações, focadas em comportamentos gerenciais inovadores e voltados tanto para a sustentabilidade quanto para a responsabilidade social.

A GC é um novo modelo de gerir as organizações através das pessoas, diga-se dos trabalhadores já que, as organizações devem estar focadas na utilização da informação pelo indivíduo como processo de gerar vantagem competitiva. (CASTRO; BRITO, 2016, p. 59; FERRAS, 2019, p.41).

Não existe um consenso sobre uma definição de Gestão do Conhecimento, apesar de ser um conceito que não é novo, tem sido ao longo do tempo

permanentemente redimensionado e revigorado. Fernandes et al (2019) para que haja o conhecimento é imprescindível a presença de pessoas, sendo um processo que amplifica organicamente o conhecimento criado pelos indivíduos.

Na contemporaneidade a GC é tida como uma solução necessária a qualquer tipo de organização, independentemente de operar num setor mais ou menos competitivo, pois apenas ela parece capaz de otimizar as potencialidades do conhecimento e, por conseguinte, fazer face aos desafios impostos por uma sociedade em constante mudança. (CRUZ; FERREIRA, 2017, p. 08).

Dados, de 2014, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) abrigam o enquadramento de Médias Empresas pela quantidade de funcionários, sendo esta de 50 a 249 pessoas em média. Já o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) em 2015 intitula como Médias Empresas a receita anual da organização de Médio Porte na faixa de R\$ 16 milhões até 90 milhões de reais.

Em 2018 o Sebrae confere que o Brasil existem, aproximadamente, 45.000 (quarenta e cinco mil) Médias Empresas (Mês), este número representa uma taxa de 0,6% do total de empresas brasileiras, abrindo um mercado de emprego para aproximadamente 5 milhões de pessoas, com uma contribuição de 15,4% de receitas no Brasil. (SEBRAE, 2019, p. 05).

1.6 Organização do Projeto

Esta pesquisa tem como intuito explicar sobre a implementação da Gestão do Conhecimento como estratégia para as organizações privadas e públicas.

No primeiro momento discorre sobre a definição da Gestão do Conhecimento, que por sua vez não existe um consenso sobre uma definição de Gestão do Conhecimento. Apesar de ser um conceito que não é novo, tem sido ao longo do tempo permanentemente redimensionado e revigorado. Após retrata sobre as Organizações de Médio Porte que tem a função da construção das relações sociais e de produção, porém vão bem mais além do que isto. Ressaltando a Gestão do Conhecimento na área da Saúde passa a ser alvo para as organizações deste setor desde meados da década de 90.

No segundo momento tem-se a metodologia deste trabalho que será realizada uma pesquisa de caráter quantitativa, exploratória, com o objetivo de compreender os fenômenos através da coleta de dados, estudando as particularidades e experiências individuais.

No terceiro momento têm-se os resultados, se pôde compreender a influência da Gestão do Conhecimento nas organizações de médio porte da área da saúde e do setor aeronáutico nas tomadas de decisões estratégicas e dessa maneira sensibilizar cada vez mais as organizações da importância de criar um ambiente de aprendizagem organizacional para os seus colaboradores.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gestão do Conhecimento

A partir de 1990 a Gestão do Conhecimento se torna uma terminologia da linguagem inglesa um *front office*² dos procedimentos de gestão nas empresas atuantes no mercado. Por intermédio dos autores Nonaka e Takeuchi (1995); Davenport e Prusak (1998) e Senge (1999), estes entre diversos outros autores renomados realizaram pesquisas e fundamentaram o que atualmente é conhecido como GC.

Tanto em âmbito acadêmico como os pesquisadores de campo, especialistas da área e consultores começam a estimular as empresas a adotar a ferramenta do 'conhecimento' como fator resultante de vantagens competitivas e estratégicas visando a sustentabilidade e a construção de uma ambiente gerador de métodos de aprendizagem tanto para seus colaboradores e para a sociedade.

Não existe um consenso sobre uma definição de GC. Apesar de ser um conceito que não é novo, tem sido ao longo do tempo permanentemente redimensionado e revigorado.

A GC é a estratégia que transforma bens intelectuais da organização - informações registradas e o talento dos seus membros - em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade. (MURRAY, 1996, p.4) explicita que a GC fomenta a capacidade dos processos das tecnologias da informação e da comunicação, por meio das inovações das pessoas. (FERRAS, 2019, p. 40).

Para o conceito de GC é plausível inferir que pode ser uma contextualização da capacidade de conhecimento interiorizada em cada indivíduo. Os autores Garcia e Coltre (2017) e Costa (2018, p. 15) explanam que a G.C. incluso nas organizações tem os fins de renovação, criação, identificação e ampliação dos conhecimentos

²*front office* – Linha de frente. “as mais prováveis estão ligadas às pessoas responsáveis pelo atendimento – sejam elas do *front office* quando responsáveis pelo atendimento da “linha de frente” que atuam como “radares”. (REIS, 1998). Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/8075/IARACANABARROFERNANDES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 23 de ago de 2019.

discernidos de seus colaboradores com medida estratégica para existência da organização.

O conhecimento está voltado para que a organização crie sua capacidade na internalização, ampliação e geração de conhecimentos inovadores. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; FERRAS, 2019, p. 10). Uma maneira evidenciada pelo estudo à luz da literatura brasileira para diferenciar o conhecimento tácito do conhecimento explícito é a dimensão epistemológica³.

O que configura o conhecimento tácito é sua pessoalidade, incorporado na pessoal, com características com dificuldades de serem transferidas para outros. Já o conhecimento explícito é articulado e transferido por linguagem formal e sistemática, em outras palavras, um conhecimento adquirido tecnicamente através de livros e que podem ser extraídos por imagens, fórmulas, planilhas entre diversos outros. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; FERRAS, 2019, p.39).

Para a síntese dos conhecimentos tácitos e explícitos segue Quadro 1:

Quadro 1 - Conhecimentos tácito e explícito

Conhecimento Tácito (Subjetivo)	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: NONAKA e TAKEUCHI, 1998; FERRAS, 2019

A conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito é definida como socialização. O conhecimento tácito necessita ser experimentado e posteriormente partilhado por intermédio da observação, imitação ou prática, permitindo que os modelos mentais de cada elemento do grupo sejam alinhados.

A conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito é um processo denominado como externalização⁴, envolve, por exemplo, a conversação entre os colegas da equipe de que resulta uma reflexão grupal. Veja Figura 1 para a compreensão do conhecimento tácito.

³Epistemológica - conhecimento pessoal, de acordo com os autores Nonaka & Takeuchi (1997).

⁴Externalização: Manifestar, revelar, colocar para fora. Alencar e Fonseca. Gestão do Conhecimento. Ed 1. EGUS. 2015. <http://md.intaead.com.br/geral/gestao-do-conhecimento/pdf/gestao-do-conhecimento.pdf>.

Figura 1 - Conversão do conhecimento tácito em explícito



Fonte: NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 80.

A conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito é um processo designado por combinação. Envolve o aliar da experiência e do conhecimento de situações anteriores similares. Podem ocorrer por intermédio de documentos, reuniões e comunicação e por intermédio de redes. A reconfiguração do conhecimento explícito por meio da combinação pode conduzir ao surgir de novos conhecimentos.

Nesse sentido esta conversão pode ser entendida como uma contínua interação além de dinâmica entre as conversões de conhecimentos tácitos para o conhecimento explícito.

Abordam-se quatro modos para que esta “conversão de conhecimento” possa ser realizada, conforme apresentados por Schlesinger *et al* (2008, p. 23) e Ferras (2019, p. 40), a saber:

1. Socialização: sua metodologia é compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiência compartilhada;

2. Externalização: Vincular o conhecimento tácito por meio do diálogo e refletir os pensamentos;

3. Combinação: Organizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação;

4. Internalização: Instruir e adquirir novos conhecimentos tácitos na prática. (SCHLESINGER *et al*, 2008, p. 23).

Dentre a revisão de literatura que explica sobre o conhecimento explícito, foi visto que sua formação se dá através de livros, planilhas, relatórios, entre diversos outros, entre outras palavras o que pode ser assimilado de maneira sistemática. O conhecimento tácito é o aprendizado oriundo pela vivência ou experiências pessoais.

De acordo com os autores Garcia e Coltre (2017) e Costa (2018, p. 20) o conhecimento é adquirido através das experiências vividas ao longo do tempo, provindo da convivência e habilidades individuais.

Mesmo que gestores e pensadores sejam críticos no que se diz respeito ao conhecimento tácito, faz valer que o que infere nas decisões a serem tomadas são as percepções do indivíduo em suas funções cotidianas.

Neste sentido os autores Garcia e Coltre (2017) explicam que o conhecimento esta nas pessoas e para que tal seja aguçado é preciso uma dinâmica para que esta percepção seja direcionada de maneira correta por seus gestores.

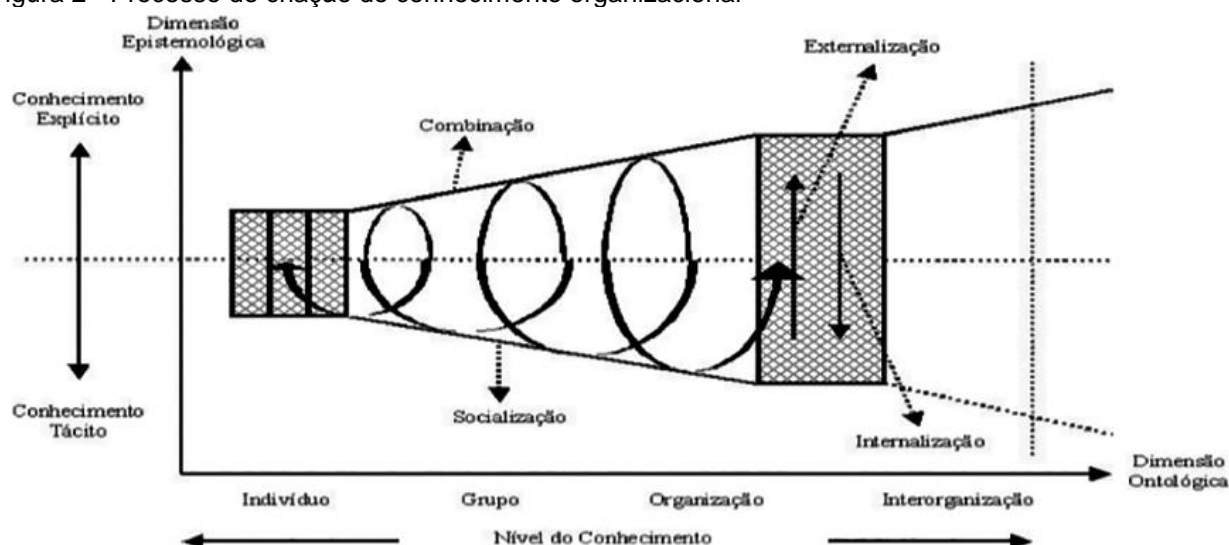
O conhecimento é individual, esta em cada um, esta em todos, entretanto gerenciar tais conhecimentos por outras pessoas é uma técnica confusa que cinge a assimilação da pessoa implicada. (GARCIA; COLTRE, 2017).

Conforme os autores Nonaka e Takeuchi (1997, p.146) explicam que o conhecimento parte dos gestores que buscam informações no conhecimento tácito e *linkan* com o conhecimento de seus colaboradores, contribuindo para a facilidade no conhecimento da organização.

Os autores supracitados ainda falam sobre a conversão do conhecimento, à saber, que, a conversão dos conhecimentos são o resultado de linkar dados entre organizações, departamentos e seções, sendo explicitada em forma de espiral.

Para os processos de criação do conhecimento organizacional Nonaka e Takeuchi (1997) desenvolvem para melhor entendimento a Figura 2, estes conhecimentos são representados na forma de espiral:

Figura 2 - Processo de criação do conhecimento organizacional



Fonte: Nonaka & Takeuchi (1997, p. 82).

A Figura 2 representa que a dimensão ontológica é representada no eixo horizontal e implica o conhecimento organizacional, do indivíduo, grupo, organização e interiorização. Fica evidenciado que a dimensão ontológica “uma parte do conhecimento é do indivíduo, e só ele pode criar este conhecimento, ou seja, a organização precisa contribuir na fomentação dos conhecimentos individuais.”(NONAKA; TAKEUCHI, 1997; LEAL *et al* 2019). Já a dimensão epistemológica que está representada no eixo vertical, decorre da conversão do conhecimento do tácito para o explícito.

E que Segundo os autores Nonaka e Takeuchi (1997) é a representatividade do indivíduo em sua realidade social, entre outras palavras são suas atitudes práticas resultantes de sua auto análise. “Somente a pessoa que retém o conhecimento pode saber o quanto foi produzido por ele, podendo mensurá-lo pelos seus atos, pelo que desenvolveu e tendo como base seus próprios limites”. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 07; LEAL *et al*, 2019).

2.1.1 Liderança

A literatura sobre liderança é constituída principalmente pelas contribuições da psicologia e, em segundo plano, da sociologia (ROBBINS, 2005). No entanto a literatura sobre liderança ter fundado dois tipos clássicos de executivos. De um lado,

o chefe, associado à administração científica no início do Século XX e ao behaviorismo, talhado para gerir processos, de outro, o líder, ligado à corrente da escola de Recursos Humanos e ao comportamentalismo, voltado para funções menos estruturadas (na vertente popular, é o ser carismático, visionário e, principalmente, um exemplo de virtudes a serviço dos interesses do grupo) (TANNEBAUM; WESCHLER; MASSARIK; JACOBS; KATZ; KAHN; ROUCH; BEHLING; *apud* BERGAMINI, 1994; COSTA, 2018, p. 23).

Os conceitos de liderança relacionados à administração científica apresentavam-na como uma das funções gerenciais, ao lado de planejamento, organização e controle. A função liderar constituía-se em dirigir, coordenar, motivar e resolver conflitos. Há ainda o reconhecimento das atividades simbólicas e de capacitação dos liderados (ROBBINS, 2005).

Na medida em que se avança pelas correntes contingenciais, o conceito sofre duas modificações importantes: descola-se da hierarquia ou posição formal, e o verbo mais usual para caracterizar a função é influenciar, ao invés de dirigir ou coordenar (TANNEBAUM; WESCHLER; MASSARIK; JACOBS; KATZ; KAHN; ROUCH; BEHLING; *apud* BERGAMINI, 1994). Kotter (1990) acentua a diferença entre administrar e liderar, propondo que a primeira respeita ao controle dos processos rotineiros, enquanto que a segunda implica em gerir a mudança.

De acordo com Maquiavel (1973) e Foucault (1995) acrescentaria que, sendo inútil procurar classificar as formas de exercer o poder, melhor seria ajudar as pessoas a desenvolver autodisciplina para controlar o voluntarismo, e aprender a escolher estratégias de acordo com as circunstâncias. Com esse conceito de compreensão de como os líderes podem influenciar o processo de Gestão do Conhecimento nas organizações está se tornando cada vez mais relevante, devido à importância da aprendizagem organizacional para o desempenho destas (ZAGORŠEK; DIMOVSKI; ŠKERLAVAJ, 2009).

No entanto a organização que possui uma liderança com a capacidade de prever, imaginar, manter a flexibilidade, pensar estrategicamente e trabalhar com outras pessoas para dar início às mudanças proporcionará o processo de aprendizagem da organização. (IRELAND; HITT, 1999).

Para os autores Oliva e Shinyashiki (2016) e Almeida (2019, p. 46) o tema aprendizagem organizacional tem sido cada vez mais discutido e explorado, uma vez que através da mesma é possível construir vantagem competitiva e desenvolver

de forma mais eficaz o conhecimento e a tecnologia na organização, contribuindo para a busca da inovação organizacional.

Segundo Antonello (2005), a aprendizagem organizacional (AO) tem se tornado um tema cada vez mais pesquisado e explorado, sendo que sua natureza e importância receberam destaque especial a partir dos anos 90. A importância crescente destinada ao conceito de AO é justificada por Templeton, Lewis e Snyder (2002), atribuem isto a seu potencial de afetar os resultados organizacionais, prover vantagem competitiva e possibilitar a exploração do conhecimento e da tecnologia, fatores de extrema relevância para uma organização no cenário competitivo atual. (TEMPLETON; LEWI; SNYDER, 2002, OLIVA; SHINYASHIKI, 2016).

Sob uma perspectiva mais empírica, define-se a AO como “um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais (...)” (ANTONELLO, 2005; p. 27; OLIVA, SHINYASHIKI, 2016).

O processo da GC ocorre dentro de um contexto, aspectos como a liderança podem facilitar a aprendizagem dos indivíduos. “O que e como as pessoas aprendem, seja no nível individual ou de grupo, sofrem a influência do modelo de gestão da organização” (SILVA, 2009, p. 110). Considera-se que líderes conseguem desafiar os pressupostos vigentes relacionados ao contexto em que atuam guiando seguidores na compreensão compartilhada de interpretações que irão basear suas ações concretas (VERA; CROSSAN, 2004).

No sentido e expansão do perfil de liderança, Drucker (2000, p. 6480) contesta a mudança do modelo de gestão para o século XXI, observando que as organizações devem administrar alterações significativas, que serão necessárias certas definições para que tal seja alcançada: a) políticas para criar o futuro; b) métodos sistemáticos para buscar e prever mudanças; c) a maneira certa para introduzir mudanças, dentro e fora da organização; e, d) políticas para equilibrar mudanças e continuidade. (DRUCKER, 2000, p. 6480). O autor supracitado acredita que não existem meios de gerenciamento das mudanças, por outro lado, é preciso esta à frente de tais.

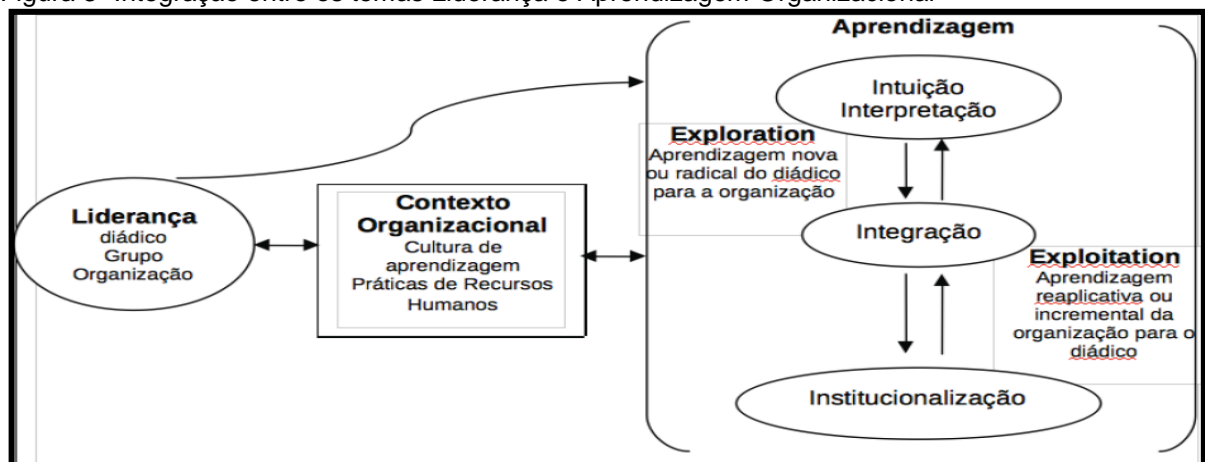
Os estudos de Senge (1997) sobre o papel do líder na construção de organizações da GC é considerado um dos primeiros estudos de destaque relacionado à aprendizagem. De acordo com Senge (1997), nas organizações de GC, a visão do líder é diferente, pois seu papel é ser projetista (relacionado à

criação de valores, políticas, estratégias e aprendizagem contínua), professor (relacionado a auxiliar aos outros e a si mesmo a perceber melhor a realidade e suas possibilidades) e regente ou servidor (relacionado à atitude de servir aos liderados e ao propósito ou missão maior da organização). Na construção de visão compartilhada, o questionamento de modelos mentais vigentes e o incentivo ao pensamento sistêmico são habilidades que o líder deve ter para assumir esses papéis dentro desse tipo de organização. Desta forma, nas organizações de GC “os líderes são responsáveis pelo aprendizado.” (SENGE, 1997, p. 345).

Sobre esta questão, Silva (2009) defende que a facilitação implica em conduzir as pessoas à reflexão a respeito das suas experiências. E Argyris (1999) acrescenta que o principal requisito da liderança é a criação de meios de gerenciar o conhecimento para que este seja legitimado e transformado em ação.

A figura 3 é baseada em Berson *et al* (2006) e apresenta a integração entre os temas liderança e aprendizagem organizacional.

Figura 3 - Integração entre os temas Liderança e Aprendizagem Organizacional



Fonte: BERSON *et al.*, p.578 (2006)

Os estudos sobre esse nível de liderança abrangem a relação de troca entre líder-subordinado e focalizam nos processos de trocas sociais arraigados nessa relação (ELKINS; KELLER, 2003), contribuindo em todos os processos de aprendizagem organizacional (BERSON *et al*, 2006).

A visão tradicional de liderança é centrada na pessoa do líder e frequentemente desconsidera os outros aspectos que podem atuar sobre ela. Diferente da quantidade de estudos que abordam a ação da liderança na

aprendizagem organizacional, a percepção do papel do líder como um elemento disseminador e facilitador da aprendizagem. (DELFINO; SILVA, 2014).

2.1.2 Recursos Humanos

A GC e as organizações humanas que tem uma ramificação determinada em Recursos Humanos evidenciam uma relação estratégica. A junção destas metodologias contribui para a qualidade das condutas direcionadas ao empreendimento na organização. (LOPES FIGUEIREDO; CARDOSO, 2013).

As pessoas são elementos de suma importância na, e para que qualquer organização possa ter estratégias que dinamizem todos os departamentos, para tal os autores Gomes *et al* (2008) e Lopes Figueiredo e Cardoso (2013, p. 452) declaram que, o indivíduo é um fator-chave para as organizações, e que contribuem nas esferas praticas, de sistemas e nos conjuntos de políticas da empresa. Os autores ainda declaram que os colaboradores fomentam com a capacidade de aprendizagem nas empresas. O autor Edvarson (2008) ainda contempla conforme seus estudos que todo esse dinamismo concedido pelas pessoas nas organizações cria uma cultura de aprendizagem.

Os recursos humanos são precisos dentro de uma empresa e funcionam como uma engrenagem de máquina, para dar suporte para que todos os processos citados nos textos acima possam fluir em extrema concordância e respaldo, como por exemplo, saber quanto um funcionário recebe ao mês em seu salário bruto ou líquido. Pode-se ser destacado que para gerenciar todos os atributos e trabalhos dos recursos humanos são precisos estudos e maneiras de gerir, para que não hajam falhas, logo nasce a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH).

Logo a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) os autores Razouk, Bayad e Wannemacher (2009) reiteram que, sob este aspecto os colaboradores desempenham grande “*performance*” no que tange a economia e na esfera social das empresas.

Os autores que foram citados acima ainda denotam que a GERH depreende um conjunto de elementos interligados que adotam medidas assertivas que assistem ao colaborador.

Para fortalecer este pensamento os autores Yahya e Goh (2002, p. 457) em seus estudos reiteram que a GERH pode ser percebida como uma gestão voltada a estratégias de pessoas, norteadas para a “aquisição, organização e motivação dos recursos humano”.

Os autores Popaitton e Siengthai (2014, p. 908) e Lopes Figueiredo e Pais (2017, p. 67) estabelecem quanto a Gestão de Recursos Humanos (GRH) fomentam o conhecimento em equipes alinhadas aos projetos em longo prazo.

Para os autores Sánchez *et al.* (2015), alicerçaram a sua pesquisa no objetivo de desenvolverem e testarem um modelo integrativo que examina as práticas de GRH enquanto mecanismo catalisador da eficácia da GC. Os autores em seus estudos constatam que a metodologia de GC é indicativa da necessidade do departamento de recursos humanos como fonte de gestão e estratégias dentro das organizações.

2.1.3 Cultura Organizacional

A cultura organizacional de acordo com Schein (1992) pode ser entendida com um ferramenta que as organizações inserem em suas metodologias que diferenciam na maneira com que os novos colaboradores conhecem a forma certa de pensar, perceber e se sentir em relação as situações de problemas que atingem a empresa que trabalham.

Os autores Fleury e Fischer (1989, p.10) conceituam a cultura organizacional como:

[...] um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação. (FLEURY; FISCHER, 1989, p.10).

Neste mesmo sentido o autor Schein (1992) e Costa (2010, p. 196) conceituam cultura organizacional como sendo:

É o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas da adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar, agir, em relação a esses problemas. (SCHEIN, 1992, p. 14; COSTA, 2010, p. 196).

Alves (1997, p. 31) e Reis (2007, p. 36) definem a cultura organizacional como um aglomerado de utilizações como, por exemplo, rituais, mitos, saberes conhecidos pelos autores como uma “coleção de elementos culturais” norteados para a integração de todos os indivíduos que são adaptativos as organizações.

O Quadro 2 destaca alguns conceitos de cultura organizacional para alguns autores:

Quadro 2 - Aspectos dos Conceitos da Cultura Organizacional

Autores	Aspectos destacados
Katz e Kahn, 1970	Normas e valores.
Pfeffer, 1981	Significados e crenças
Da Mata, 1981	Conhecimentos ou cognições compartilhadas
Jhonson e Scholes, 1984	Valores básicos, suposições e convicções.
Schein, 1985	Padrão de suposições básicas de um grupo
Toledo e Milioni, 1986	Valores, atitudes e padrões de comportamento.
Tavares, 1993	Soluções do grupo humano, aspectos ideacionais, comportamentais e materiais.
Mitroff, Mason e Pearson, 1994	Crenças, valores, normas e pressupostos.
Eldridge e Combrie, 1994	Normas e valores, crenças/convicções, modos de comportar-se
Alves, 1997	Crenças, valores, pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas.
Silva, 1997	Valores e crenças
Vasconcelos e Hemsley, 1997	Normas informais, valores, atitudes e padrões de comportamento.
Nonaka e Takeuchi, 1997	Crenças e conhecimentos
Bowditch, 1997	Crenças, atitudes e comportamentos.
Fleury e Fleury, 1997	Valores
Sveiby, 1998	Valores e atitudes
Oliveira, 1998	Valores, crenças e comportamentos individuais e coletivos

Fonte: Adaptado de Zago (2000, p. 58-59) e Reis (2007, p. 37).

O autor supracitado explicita que quando a empresa vive experiências comuns, é provável que exista uma cultura organizacional predominante em diversas subculturas das unidades da empresa.

Para tais os autores ainda reiteram que, os fundadores das organizações tem sua própria maneira de “moldar” os processos com suas próprias maneiras de explicitar sua visão de como as organizações devem desempenhar seu papel para o mundo.

Para os autores Burnham *et al* (2005) e os autores Oliveira, Oliveira e Lima (2016, p. 29) se atentam para os fatores da mudança cultural dentro das organizações, que tem a importância da cultura da GC para a busca de novos conhecimentos derivando da troca de informações.

Com a evolução dos meios de comunicação e da disseminação cultural através da interação humana interligados pela GC e seus processos de avaliação, adaptação e valores, as organizações admitem que exista um potencial para seu desenvolvimento por meio das mudanças culturais e suas aplicações nas organizações.

2.1.4 Tecnologia

A Gestão de Conhecimento (*Knowledge Management*) surgiu no início da década de 90, que não se trata de um tipo de modismo, mas sim como fonte de estratégias empresariais. (SVEIBY, 1998).

Para Nonaka (2000) e Costa (2018, p. 25) a GC frente à tecnologia pode ser vista como, uma ferramenta de suma importância para o fomento da competitividade no mercado.

Para tal é de suma relevância o entendimento para que tenha êxito implementar a GC à Tecnologia da Informação que corrobora com suporte e na infraestrutura das organizações. O papel da Tecnologia da Informação frente a uma organização conforme Davenport, Prusak (1998) e Silva Dias, (2007 p, 10) declaram que:

Isso porque o ponto citado, isoladamente, não fará com que a pessoa possuidora do conhecimento o compartilhe com as outras nem com que funcionários desinteressados busquem, por eles mesmos, o conhecimento imbuído na discussão. A mera presença da tecnologia não criará uma organização de aprendizado contínuo, uma meritocracia e nem uma empresa criadora do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; SILVA DIAS, 2007 p, 10).

Neste mesmo sentido para o autor Teixeira Filho (2000):

O papel da TI está relacionado ao apoio à construção de formas de comunicação, à conversação, ao aprendizado, à formação de comunidades de trabalho, à estruturação das experiências individuais e das equipes, à facilitação do acesso a ideias e soluções (TEIXEIRA FILHO, 2000, p. 104).

Davenport e Prusak (1998) consideram que mesmo que a tecnologia faça parte da GC, essa última é muito mais do que primeira citada. Isto decorre porque só o uso da tecnologia não pode impulsionar o conhecimento nas instituições.

Os autores Carvalho (2003) e Silva Dias (2012, p. 34) dispõem no Quadro 3 a representação do resumo da tipologia de ferramentas da GC e dos recursos tecnológicos utilizados em uma empresa:

Quadro 3: Resumo da Tipologia de Ferramentas

Categoria	Processo (s) de GC	Tipos (s) de Conhecimento	Áreas de Origem dos conceitos	Exemplos de Recursos Tecnológicos
Ferramentas voltadas para a Internet	Codificação e Transferência	Explícito e Tácito	Redes de Computadores	<i>Digital dashboard (Microsoft)</i>
Sistemas de Gerenciamento Eletrônico de Documentos	Codificação e Transferência	Explícito	Ciência da Informação	<i>Excalibur Retrieval Ware</i>
Sistemas de Groupware	Geração, Codificação e Transferência.	Explícito e Tácito	CSCW (trabalho Cooperativo Apoiado por Computador)	<i>Notes (Lotus) e Exchange (Microsoft)</i>
Sistemas de Workflow	Codificação e Transferência	Explícito e Tácito	Organização e Métodos	<i>ARIS Toolset (IOS Scheer)</i>
Sistemas para Construção de Bases Inteligentes de Conhecimento	Geração. Codificação e Transferência	Explícito e Tácito	Inteligência Artificial	<i>Neugents (Computer Associates)</i>
<i>Business Intelligence</i>	Codificação e Transferência	Explícito	Banco de Dados	<i>Business Objects</i>
Sistemas de Mapas do Conhecimento	Geração. Codificação e Transferência	Explícito e Tácito	Ciência da Informação e GC	<i>IBM KnoeledgeX e Dataware</i>
Ferramentas de apoio à Inovação	Geração. Codificação e Transferência	Explícito e Tácito	Engenharia de Produtos	<i>Inventions Machine</i>

Fonte: Adaptado por CARVALHO, 2003 e Silva Dias, 2012

O autor Dalkir (2013) aborda o desperdício de tempo e dinheiro em muitas organizações que estabeleceram seus programas de GC, a partir da adoção de tecnologia da informação. Para o autor a empresa que investe no desenvolvimento de um portal *Web*, por exemplo, sem antes oferecer a metodologia de GC, acabaria falhando, pelo fato de que as pessoas não teriam conhecimentos específicos em como capturar, criar, compartilhar e aplicar o conhecimento.

Os autores Andreeva e Kianto (2012) e Neves, Varvakis e Fialho (2018, p. 158) em preocupação com o exposto acima mencionam que “a necessidade de concomitante adoção de práticas de GC que, efetivamente, estimulem o compartilhamento, a confiança e a colaboração, entre outros aspectos subjetivos do comportamento humano”.

De acordo com TEIXEIRA FILHO (2000), bons equipamentos de tecnologia facilitam comunicação, à conversação, ao aprendizado, à formação de comunidades de trabalho, à estruturação das experiências individuais e das equipes, à facilitação do acesso a idéias e soluções além do trabalho fluir com mais rapidez e qualidade, possibilitando criar novos produtos e serviços.

A GC linkada a gestão da informação surgem para as organizações como um fator inovador, com o intuito de oferecer fomento no desempenho, aprimoração, reaproveitamento, desta maneira propiciando o surgir de práticas novas norteadoras para a melhoria dos serviços e produtos. (MACHADO, *et al*, 2016).

A gestão da informação advinda do conhecimento das pessoas é uma ferramenta que tem sido utilizada com muita frequência para uma diversidade de fins e objetivos. Sendo utilizada aproveitada por empresas e indivíduos, para o acompanhamento da velocidade das transformações em nível mundial pela sua fácil e rápida evolução. Sua gama de oportunidades se estende para qualquer tipo de atividade que oferece ao cliente a valorização dos produtos que as empresas processam.

A internet e as intranets são instrumentos de apoio estratégico para o conhecimento, estes meios são fontes de sistemas abertos, hábeis em intercambiar e transmitir dados, conhecimento e informação, analisando dados e diversos outros fatores. Atualmente a GC é reconhecida por meio da tecnologia, como por exemplo, APIs – Aplicativos de Interfaces Padronizadas; BI – *Business Intelligence*; COINS – *Communitie sofInterests Networks* (Redes de Interesses de Comunidades); CRM – *Customer Relationship Management*; CSCW – *Computer Supported Cooperative Work* (Trabalhos colaborativos apoiados por computador); EIPs – *Enterprise InformationPortals*; EISs – *Executive Information System*; ERP – *Enterprise Resources Planning*; ETD – *Engagement Team Database* (Banco de dados de comprometimento de grupos); GED – Gerenciamento de documentos; PdCCs – Portais de conhecimentos corporativos; SGC – Sistemas de Gestão de Conteúdos;

Forecasting e Technology Assessment, entre tantas outras. (ROSSETTI; MORALES, 2007, p. 126).

2.1.5 Processos de conhecimento

O conhecimento em construção dos processos tem como conceitos separados conforme Albuquerque (2012, p. 313), afirma que vem ampliando nas últimas décadas norteadas para a “formalização dos processos em modelos” e a “flexibilidade para as organizações”.

Para o autor Souza Junior (2016, p. 58) a Gestão de processos pode ser interpretada como:

Existem diversas metodologias e aplicações voltadas para gerenciamento de processos, algumas automatizadas, outras no “padrão engenheiro”, muitas vezes representado por fluxogramas. Fazer uso de uma ferramenta de gestão de processos requer além de dominá-la, conhecer a fundo a característica da empresa, respeitando solidamente seus ativos tangíveis e intangíveis. (SOUZA JUNIOR, 2016, p. 58)

A *Association of Business Process Management Professionals International* (ABPMP) (2013) reforça que não se faz gestão de processos sem a compreensão dos próprios processos, diz ainda que, é preciso que as empresas entendam os processos, e exercendo o aferimento dos indicadores de desempenho de maneira pontual, assim sabendo o impacto que gera nos custos, resolução de problemas, monitorar a qualidade e diversos outros.

Para o autor Contador (2005, p. 06) os processos de conhecimento podem ser compreendidos como, uma ferramenta capaz de “assegurar a melhoria contínua” no que tange o desempenho da empresa.

O autor supracitado ainda relata que:

Os *softwares* utilizados na operacionalização e gerenciamento do processo são um dos principais facilitadores da gestão do conhecimento referente ao processo, sendo considerados a maior facilidade para obtenção, distribuição e análise dos dados. Os softwares que colaboram com a gestão por processos são denominados de *Business Process Management System* (BPMS). Há algumas funcionalidades que podem ser disponibilizadas via software, inclusive nos softwares BPMS, que, quando disponíveis, aumentam a capacidade dos gestores e demais envolvidos com o processo

em estabelecer uma troca de imagens e idéias, nos quatro ambientes. (CONTADOR, 2005, p. 06).

Os autores Nonaka e Takeuchi (1995), reiteram que os estabelecimentos dessa troca de ideias e de imagens nos ambientes do texto acima fomentam para que ocorra a geração do conhecimento. O processo de conhecimento enfatiza a facilitação do processo de armazenamento e distribuição do conhecimento por meio de sistemas de GC, incluindo data mining, fóruns de discussão, internet e intranet. (LEE; KIM, 2000).

Nesse sentido a gestão do conhecimento deve estar em constante atualização com processos organizacionais, constituindo uma atividade que desenvolve, armazena e transfere conhecimento, com o objetivo de prover aos membros da organização informações necessárias para tomarem decisões corretas para o desenvolvimento estratégico da organização. (PINHO *et al*, 2012; HUNG *et al*, 2005).

2.1.6 Gestão do Conhecimento em Organizações Privadas no Brasil

Desde 2006 as organizações do Brasil tiveram uma evolução relevante no que se diz respeito a agregar a Gestão do Conhecimento. E de acordo com Garcia e Coltre (2017, p. 200) “as pesquisas direcionadas para a GC são desenvolvidas por pesquisadores brasileiros, que visam para o progresso das dinâmicas das técnicas administrativas que influenciam nos modelos de gestão nas empresas”. Mas há indícios que um dos primeiros movimentos sobre gestão do conhecimento no setor público surgiu em 1998 conforme os autores Cavalcanti *et al* (2002), mas somente se consolidou a partir dos anos 2002, que foi no curso de pós-graduação lato sensu em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial criado pela COPPE da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Nesse sentido os autores Castro e Brito (2016) discorrem quanto essa consolidação:

A COPPE tinha ações voltadas para a sensibilização das pessoas e organizações sobre a importância da Gestão do Conhecimento (GC) para o sucesso das organizações no século XXI e apesar de vários profissionais

formados em diversas turmas com a consolidação da citada pós-graduação; os estudos, normalmente tinham como foco as organizações de fora do Brasil e privadas. (CASTRO; BRITO, 2016, p. 106).

Os autores Schlesinger *et al* (2008) explanam na mesma medida que existia um projeto nacional, coordenado pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), que originou o Programa “Sociedade da Informação”, lançado pelo Governo Federal no ano 2000. Um programa direcionado para a tecnologia da informação e também para disseminar e armazenar o conhecimento através do e-gov (Programa de Governo Eletrônico Brasileiro).

Em 2002 pelos estudos dos autores Cavalcanti *et al.* (2002), foi produzido o primeiro estudo expressivo em uma organização no Brasil, sendo o caso da Empresa RIOLUZ do Rio de Janeiro, organização do ramo de energia. O estudo tinha foco no processo de identificar os *gaps* de gestão do capital intelectual, de treinamento dos trabalhadores e gestão documental associado ao serviço que prestavam.

A Gestão do Conhecimento decorre no Brasil de acordo com o Quadro 4:

Quadro 4 - Gestão do Conhecimento no Brasil

Prusak, 2001; Takeuchi e Nonaka, 2008; Moura Jr, 2017, pp. 231-255	A extensiva aplicação de conhecimentos concentrada no período que antecedeu e perpassou a Segunda Guerra Mundial levou ao desenvolvimento de um campo de estudos que hoje se entende como GC (PRUSAK, 2001; TAKEUCHI e NONAKA, 2008)
Nonaka; Takeuchi (1997); Poleza, 2017	Na década de 1990, Drucker e Toffler, entre outros escritores, anunciaram a chegada da Sociedade do Conhecimento, na qual teríamos uma reorganização da indústria, pois o conhecimento seria o recurso mais significativo das organizações.
Probst, Raub e Romhardt (2002); Poleza (2017)	as organizações que desejam gerenciar seu conhecimento a fim de disponibilizá-lo para acesso futuro, “devem” cumprir pelo menos três processos básicos da GC: a) selecionar eventos, pessoas e processos relevantes para serem retidos; b) ser capaz de armazenar a experiência de forma estruturada; e c) garantir que a Memória Organizacional esteja atualizada
Davenport e Prusak (1998)	Ainda na década de 1990 os autores Davenport e Prusak ressaltam a importância da tecnologia para codificar e organizar o conhecimento adequadamente, possibilitando a transferência e o reuso futuro, tanto para o desenvolvimento das pessoas quanto da organização.
Cavalcanti <i>et al.</i> (2002)	No Brasil, iniciou-se em 1998, mas somente se consolidou a partir dos anos 2002, que foi o curso de pós-graduação lato sensu em GC e Inteligência Empresarial criado pela COPPE da Universidade Federal do Rio de Janeiro.
(ROCHA <i>et al.</i> , 2012, p. 7).	Em 2017, a importância do conhecimento organizacional se estende também às organizações de saúde, visto que há “uma preocupação atual dos profissionais de saúde em promover o crescimento, o desenvolvimento, a comunicação e a preservação do conhecimento dentro das instituições”
Batista (2012)	Ainda em 2002, segundo Batista (2012), foi também estudado o Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA), uma organização do ramo de saúde, quanto à metodologia que era utilizada pelo hospital para o desenvolvimento, implementação e avaliação de prontuários assistenciais (PAs).

Fonte: Adaptado de Poleza, 2017

O desafio é repensar as organizações orientando-a para o conhecimento, adotando novos modelos de gestão e reformulando-a como um todo. Segundo Giacomini *et al* (2001) e Pauli (2019, p. 54) faz-se necessária a existência, na estrutura funcional ou informal, de um grupo de trabalho dedicado à incorporação e à disseminação de novas tecnologias na organização e à sua transformação em conhecimento aplicado.

2.2 Organizações de Médio Porte

2.2.1 Classificação das Empresas

Para definir as Pequenas e médias empresas, há de se atentar que existe um universo heterogêneo que depende dos objetivos e dos critérios utilizados. Diversas são as definições encontradas, variando de país para país e mesmo de região para região (BLEICHER, 2008).

O mesmo ocorre quando se trata de classificar as empresas de acordo com o seu porte, pode-se dizer que não existe um padrão acordado. (TRINDADE *et al*, 2016, p. 191).

O principal critério que países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2004) utilizam para fins estatísticos é o número de pessoas empregadas. No Quadro 5 os indicadores mais utilizados no Brasil, este são baseado na classificação do SEBRAE (2014) - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas:

Quadro 5 - Classificação de porte das empresas SEBRAE

Classificação	Indústria	Comércio e Serviço
Microempresa	Até 19 empregados	Até nove empregados
Pequena	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
Média	De 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
Grande	Mais de 500 empregados	Mais de 100 empregados

Fonte: Adaptado Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2014 – (SEBRAE. DIEESE)

2.2.2 Panorama das Empresas no Brasil

As pequenas e médias empresas no país tem papel fundamental que fica em evidência desde a globalização mundial. (NETTO, 2013; TRINDADE *et al*, 2016). A Tabela 1 demonstra os empreendimentos brasileiros divididos por porte:

Tabela 1- Empreendimentos por porte no Brasil

Porte	Representatividade	Faturamento Anual
Grande	2,07%	Acima de R\$48 milhões
Médio	13,30%	Acima de R\$3,6 milhões até R\$48 milhões
Pequeno	7,39%	Acima de R\$360 mil até R\$3,6 milhões
Microempresa	46,82%	Até R\$360 mil
MEI	30,41%	Até R\$ 81 mil
Total	100%	

Fonte: IBPT (2012)

As informações da Tabela 1 foram retiradas do Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação, que foi verificado que as empresas de médio porte representam 13,30% dos empreendimentos totais no Brasil.

Conforme o autor Lin (2014), as Pequenas e Médias Empresas (PME) devem impulsionar a implementação da GC como um norteador para o ganho de recursos e sobrevivência de sua estrutura. Implantar iniciativas de GC em pequenas e médias empresas é particularmente relevante, já que o recurso chave único nestas organizações é o conhecimento (DOTSIKA; PATRICK, 2013). O Quadro 6 apresenta algumas razões para adoção de GC por PME.

Quadro 6 - Razões da Adoção da Gestão do Conhecimento em Pequenas e Médias Empresas

Razões para Adoção da GC em PME
Conhecimento em PME tende a ser tácito/informal/não registrado.
Know-how nas PME pode não estar sendo avaliado tão amplamente como deveria ser.
Dificuldade de falar sobre a falta de know-how em PME.
Abordagens de curto prazo para lacunas do conhecimento podem trabalhar o suficientemente para fazer as mudanças parecem desnecessárias.
Know-how em uma PME pode facilmente ser perdido ou fragmentado quando o proprietário vende o negócio ou se aposenta.

Fonte: *European Committe for Standardization* (2004)

As organizações tem sua colocação como construtora das relações sociais e das relações de produção, porém vão bem mais além do que isto. É importante salientar que as organizações estão situadas em diferentes setores indispensáveis para a sobrevivência do indivíduo e de seu cotidiano, sendo que “estão diretamente ligadas aos fatores da sobrevivência da pessoa humana, começando desde quando

nasce, cresce, desenvolve; nos processos de educação, de trabalho, do relacionamento social, da saúde e de seu falecimento”. (SILVA, 2013, p. 43).

Para Souza (2012, p. 23) reforça essa percepção da importância das organizações na vida das pessoas, ao afirmar que, as organizações são encontradas em toda a parte, como por exemplo, nas relações interpessoais, atitudes de ações que devemos tomar de maneira “política”, nas reivindicações, no lazer.

De acordo com os autores Oliveira, Souza e Ribeiro (2019, p. 334) e o IBGE (2019) reiteram a composição dos PIBs Municipais por Setores, ou seja, por municípios, conforme Tabela 2:

Tabela 2 – Composição dos PIBs Municipais por Setores

Municípios	Agropecuária			Indústria			Serviços	
	2006	2016	%	2006	2016	%	2006	2016%
Guaratinguetá	15.796	32.543	51	586,596	986.267	41	675.135	2.110.65168
Jacareí	13.949	29.037	52	2.081.6663.304.332		37	1.312.4054.018.83367	
Pindamonhangaba	19.685	28.673	31	1.082.2272.368.163		54	903.251	2.630.58766
São José dos campos	14.371	17.142	16	8.428.42313.165.28336			6.555.75816.557.43860	
Taubaté	14.038	22.968	39	2.903.361	4.469.81335		2.129.9036.032.11265	

Fonte: IBGE (2019)

Na Tabela 2 observa-se que a cidade de Pindamonhangaba deteve percentuais acima de 50% de crescimento no setor industrial, nos períodos de 2006 até 2016. E nos cinco municípios foi obtido um aumento do PIB nas atividades terciárias.

As médias empresas tem papel fundamental nas economias em desenvolvimento (DAVOOD; MOUSAKHANI, 2012; PORTER, 1986). Entretanto sua importância não está somente nas questões de ordem econômica, mas também na redução da pobreza e criação de emprego, por exemplo. (DAVOOD, MOUSAKHANI; 2012). Para Porter (1986), um caso clássico é o caso do Brasil. Pesquisadores ao observarem mais atentamente a estrutura organizacional das médias empresas, verificaram características que lhes são peculiares. Além disso, para Campos et al.

(2008) a definição de médias empresas pode variar de acordo com a metodologia adotada por cada país, mais especificamente, pelo tamanho de cada mercado.

2.2.3 Características das Médias Empresas

Tanto nas pequenas como médias empresas tanto o proprietário quanto seus colaboradores ficam assoberbados de atribuições. O que significa que a falta ou saída de uma dessas pessoas pode ocasionar uma grande perda ou até mesmo o fim da empresa (DURST; WILHELM, 2013).

As pequenas e médias empresas também são conhecidas pela sua grande mobilidade, tendo condições de absorver as mudanças do mercado (ALVES, 2003; TRINDADE, *et al*, 2016).

Existe um fator benéfico para a constituição das empresas, é que as pessoas podem abrir seu próprio negócio e com tantos recursos podem se adaptar rapidamente às mudanças do mercado. Elas geram emprego, ajudam a variar a atividade econômica e contribuem significativamente para o comércio e exportações (DAVOOD; MOUSAKHANI, 2012; TRINDADE *et al*, 2016, p. 191).

Desouza e Awazu (2006) colocam que as PME normalmente não têm muitos recursos para gastar como terra, trabalho e capital. Elas devem fazer mais com menos. Diante disso a utilização sistemática do conhecimento das pessoas pode ser uma alternativa para obtenção de vantagem competitiva, pois, o conhecimento se multiplica quando é compartilhado, ao contrário do que acontece com terra, capital e trabalho (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

As médias empresas quando faceadas na conjectura em nível de nação brasileira deixa resplandecer que o Estado de São Paulo compreende o maior centro na área aeroespacial da América Latina, situada na cidade de São José dos Campos – SP. Os processos produtivos de uma das maiores empresas no mundo é a Embraer com sua criação em 1969 e também outras companhias que atuam no mercado aeroespacial. (OLIVEIRA; SOUZA; RIBEIRO, 2019, p. 324).

Nesse sentido Papali, Zanetti e Olmo (2018) e Oliveira, Souza e Ribeiro (2019, p. 324) afirmam em seus estudos que para a cidade de São José dos Campos – SP as políticas públicas foram de grande valia no âmbito do tratamento

dos doentes e doenças. Já Oliveira, Souza e Ribeiro (2019, p. 324) relatam que o Presidente Getúlio Vargas começa em 1930 a investir no saneamento básico e destinando investimentos norteados para o desenvolvimento industrial.

No período citado acima o comércio vem a corroborar assim com as médias empresas, criação de empregos nos indústrias e o investimento proporcionado por meio do governo à criação de empresas e serviços à saúde.

Em 1941 de acordo com Oliveira, Souza e Ribeiro (2019, p. 325), o Ministério da aeronáutica escolhe a cidade de São José dos Campos – SP para a introdução do setor aeronáutico em busca do incentivo a alta tecnologia e a industrialização do setor aeronáutico para o Brasil. A saber, que em 1950 a cidade de São José dos Campos abrange pessoas de diversas regiões brasileiras, estudantes, profissionais, pesquisadores para atender a demanda do mercado.

Diante do exposto acima, observa-se que na região metropolitana do vale do Paraíba devido aos investimentos no setor aeronáutico e a abertura para o mercado de médias empresas acarretam um notório crescimento da economia na década de 1990. (OLIVEIRA; SOUZA; RIBEIRO, 2019, p. 325).

De acordo com a Secretaria da Saúde da prefeitura Municipal de São José dos Campos (PMSJC) na edição de São José em Dados de 2016 dispõe que este município é sede do maior “polo aeroespacial” da América Latina e aglomera empresas com suporte a alta tecnologia e centros de pesquisa e ensino:

A cidade é a única a ter em seu Parque Tecnológico as três maiores fabricantes de aviões do mundo: Embraer, Boeing e Airbus. Dono do oitavo Produto Interno Bruto (PIB) de São Paulo e do 19º do Brasil, o município é o quinto maior exportador do país. Em 2014, enviou para o exterior US\$ 4,6 bilhões em produtos, principalmente aviões e equipamentos aeronáuticos. Já em 2015 esse valor chegou a US\$ 2,5 bilhões, considerando-se apenas o período de janeiro a julho. (PMSJC, 2016, p. 02).

A cidade tem em sua região empresas como a General Motors (setor automotivo), Petrobrás (óleo e gás), Ericsson (telecomunicações), Johnson & Johnson (farmacêutica) e Panasonic (eletroeletrônicos). A cidade por esta situada entre os eixos Rio-São Paulo oferece a oportunidade do segmento produtivo para sua economia. Em 2014 o aeroporto passou por reforma, podendo receber até 600 mil passageiros/ano. (PMSJC, 2016). O município conta com instituições como o Instituto Tecnológico de Aeronáutica(ITA), a Universidade Federal de São Paulo

(UNIFESP), a Universidade Estadual Paulista (UNESP) e a Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo (FATEC).

Conforme São José em Dados (2016) em 2009 é instituído o Parque Tecnológico é um dos centros de pesquisa mais destacados do Brasil no que diz respeito ao desenvolvimento, pesquisa e inovação:

Nos últimos cinco anos, o parque recebeu cerca de R\$ 1,9 bilhão de investimentos públicos e privados. Três centros empresariais funcionam no local. Em dois deles estão instaladas 44 empresas de pequeno e médio porte. No outro, há laboratórios de empresas de grande porte e instituições de pesquisa. Atualmente, está em fase de construção o quarto centro empresarial, cujas obras deverão estar concluídas em 2017. Nesses centros de pesquisa são criadas condições para inovação tecnológica, desenvolvimento de produtos e qualificação de mão de obra. Eles também são decisivos para o crescimento das micro e pequenas empresas, com ambiente de networking, constante formação e incentivo para a ampliação da cadeia de produção para atender novas e maiores demandas. (PMSJC, 2016, p.03).

De acordo com a Secretaria da Saúde da Prefeitura Municipal de São José dos Campos (PMSJC) na edição de São José em Dados de 2016 dissemina os dados sobre o Centro para a Competitividade e Inovação (CECOMPI) que é uma organização de sociedade civil sem fins lucrativos criada em 2003 e que possui atualmente várias frentes de trabalho: os Arranjos Produtivos Locais Aeroespaciais e Defesa e de Tecnologia da Informação e Comunicação, o Programa Municipal de Incubadoras, o Escritório de Negócios e o Programa Galerias do Empreendedor. A CECOMPI é referência no Brasil na criação de Arranjos Produtivos Locais (APLs) que abrigam empresas de uma mesma especialização produtiva, como Tecnologia da Informação ou Aeroespacial e Defesa:

A Secretária de Inovação e Desenvolvimento Econômico Paula Pessoa anunciou que a Prefeitura de São José dos Campos – SP investiu em Março de 2019 em programas para a geração de emprego e renda como, por exemplo, com os Programas Qualifica São José e Pró-Trabalho. Em Março de 2019 a Prefeitura negociou com a empresa General Motors (GM) a garantia da continuidade de suas atividades gerando assim a manutenção dos empregos e com abertura para a produção de novos produtos. (PMSJC, 2019).

2.3 Gestão do Conhecimento na Área da Saúde

A Gestão do Conhecimento na área da Saúde passa a ser alvo para as organizações deste setor desde meados da década de 90. Para tanto as autoras Cruz e Ferreira (2017) explanam que, para implementar a GC é preciso que seja acompanhada e verificada em seus resultados, caso isso não aconteça será em vão sua implementação.

As instituições de saúde possuem um sistema de conhecimento-intensivas objetivando a eficácia e eficiência em seus processos de administração nas organizações. Advém de um contínuo desenvolvimento nos quesitos científico e tecnológicos para evidenciar o tratamento das doenças. Conta com equipe de profissionais com o saber acumulado resultante do contato com diversas realidades e com as especificidades próprias de cada situação, apoiada no saber científico e técnico, requer uma atualização permanente e uma complementaridade cada vez maior. (CRUZ; FERREIRA, 2017; FÉLIX; LEITÃO, 2019, p. 25).

Direcionando as instituições de saúde para a inovação e reforma tem provocado uma vertente centralizada na política de saúde da atualidade, entretanto levantando muitos problemas relacionados aos modelos de organização e gestão da atualidade, traduzindo-se como insuficientes e ineficazes.

Visto isto se pode concluir que o sucesso das organizações depende de como são gerenciadas, para obtenção de uma vantagem competitiva no mercado, sabendo uma vez que as organizações de saúde que por sua vez já possuem forte conhecimento são propícias o engajamento da gestão do conhecimento para tornar mais eficaz seus resultados.

Assim, as autoras Cruz e Ferreira (2017) em seus estudos quanto a GC na área da saúde, enfatizam que:

Face às vantagens que parecem emergir da implementação da gestão do conhecimento no contexto das instituições de saúde, associadas à atitude de hesitação no que concerne à sua implementação, bem como, à relativa escassez de produção empírica neste domínio, urge desenvolver estudos que facultem às instituições de saúde suporte empírico que contribua para que as mesmas ultrapassem a atitude de hesitação e passividade que as caracteriza, e que enveredem pela gestão do conhecimento. (CRUZ; FERREIRA, 2017).

No sentido da real implementação da Gestão do Conhecimento na área da saúde os autores Chen, Liu e Hwang (2011) relatam que, muitos investigadores têm proposto aplicações ou quadros de referência no âmbito da GC na área da saúde,

mas poucos têm explorado os fatores críticos à implementação de programas de gestão do conhecimento.

Apesar de existir na literatura um amplo conjunto de fatores, considerados críticos ao sucesso da implementação da gestão do conhecimento (Chong; Choi, 2005; Reige, 2005; Rossetti; Morales, 2007; Singh; Kant, 2008), centramo-nos apenas naqueles que considerámos serem mais relevantes para a implementação da gestão do conhecimento no contexto das instituições de saúde portuguesas, nomeadamente, a cultura organizacional, a estrutura organizacional e a utilização das tecnologias de informação e comunicação.

Para os autores Liu *et al* (2012), Silva (2015) Félix e Leitão (2019, p. 21), cada vez mais as organizações de saúde buscam promover a Gestão do Conhecimento de a modo a utilizar de forma eficaz o conhecimento necessário para melhor atender o paciente.

Entretanto de acordo com a sistemática revisão bibliográfica neste estudo o autor Mirzaeian (2013) indica a existência de uma lacuna quando se fala em uso do conhecimento em unidades hospitalares para melhorar a eficácia dos processos de cuidados com a saúde do paciente. Neste contexto o autor ainda menciona que uma das maneiras de proporcionar essa melhora é capacitando a equipe quanto à utilização dos recursos que possibilitem acessar os conhecimentos.

Os autores Lui *et al* (2013) e a autora Bezerra (2018, p. 15) apontam a necessidade de se identificar o conhecimento em uma organização, e sugerem a GC por meio de uma rede de conhecimento organizada por especialistas em cinco etapas, à saber: identificação do conhecimento especializado; extração do conhecimento especializado; atribuição de um peso a cada conhecimento; seleção dos conhecimentos e avaliação dos conhecimentos. Estas ações contribuem de acordo com os autores para a reflexão da importância de um determinado conhecimento, e suas contribuições dirigidas em um determinado contexto, uma vez que estas ações ganham ênfase, já que muitas das decisões tomadas são vitais aos pacientes. (SILVA, 2015).

De acordo com o autor Silva (2015, p. 49) e Bezerra (2018, p. 33) ao se falar de Gestão do conhecimento em Unidades Hospitalares, é denotada diferentes práticas, desta maneira foi organizado de acordo com o Quadro 7, tais ações:

Quadro7 - Processos de Gestão do Conhecimento em UHs

Autores	Processos de GC	Resultados Esperados
Chen, Liu e Hwang (2011)	Aquisição, conservação, organização, recuperação, apresentação e distribuição	Geração de valor para as organizações de saúde.
Cuiet al (2013)	Identificação, extração, atribuição de valor, seleção e avaliação.	Reflexão sobre a relevância de um determinado conhecimento.
Wickramasingheetal (2009)	Geração, representação, armazenamento, transferência e transformação.	Alcance de melhoria na prática clínica e de gestão.
Elwyn, Taubert e Kowalczyk (2007)	Compartilhamento e transferência.	Superação de barreiras nas práticas médicas.
Sumet <i>et al</i> (2012)	Preparação, compartilhamento e avaliação.	Satisfação dos pacientes e melhorias das práticas da equipe.

Fonte: Adaptado de Silva (2015) e Bezerra (2019)

2.4 Gestão do Conhecimento no segmento aeronáutico

O Brasil assim como a China e a Índia, são países que possuem competências determinantes na concepção, na integração e no desenvolvimento aeroespacial. Mas na história do segmento aeronáutico a Europa Ocidental a Rússia e os Estados Unidos da América por sua vasta experiência nas duas grandes guerras mundiais tem grande aporte no dimensionamento estratégico e da doutrina do poder aeroespacial. (LIMA *et al*, 2005).

Para a definição dos conceitos aeronáutico e aeroespacial os autores Lima *et al* (2005, p. 34) explanam:

A definição do que é propriamente “aeroespacial” engloba as atividades aeronáuticas típicas dos fabricantes, entre outros, de aeronaves civis e militares, de sistemas de propulsão, de estruturas de aviões e helicópteros, de sistemas eletroeletrônicos e mecânico hidráulico-pneumáticos, de materiais metálicos e não-metálicos e de sistemas eletrônicos de comando, comunicação e controle (aviônicos). A distinção entre “aeronáutico” e “aeroespacial” não é inequívoca, dado que os programas espaciais compartilham de tecnologias e estruturas industriais aeronáuticas. (LIMA *et al*, 2005, p. 34).

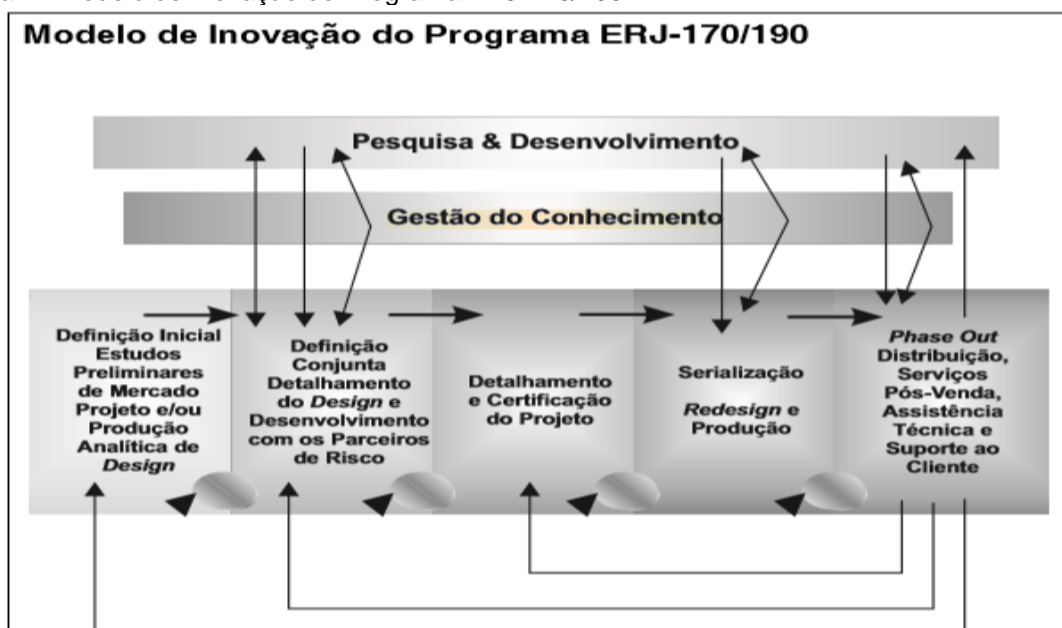
A caracterização da estrutura da indústria aeroespacial no Brasil em 1980 era de 100 empresas, e em 2000 este número cai para 40 empresas. Porém as Médias e Pequenas Empresas que forneciam materiais como manufatura, usinagem e materiais compostos assim como também ferramentas, a informática e os sistemas eletrônicos tem destaque para a Embraer. (BERNARDES; PINHO, 2002).

No município de São José dos Campos no setor aeronáutico a indústria brasileira de aviões Embraer começa a operar em 1970, que por sua vez visa atender a demanda para a construção de aviões Bandeirante projetados pelo CTA.

Atualmente a Embraer é uma empresa privatizada, que se posiciona no mercado em destaque por alto investimento em tecnologia pela atuação em pesquisas e desenvolvimentos de projetos. Projetando-se para o mercado em nível mundial devido a sua trajetória de conquistas e sucesso em seus projetos dão ênfase em novas bases empresariais. (MARTINEZ, 2007, p. 219).

Em 1996 a Embraer ganha destaque internacional junto com a fabricante Canadense Bombardier, com o lançamento e desenvolvimento do jato ERJ-145 com 50 lugares. Para o Modelo de Inovação deste Jato a Embraer lança o projeto estrutural de Pesquisa & Desenvolvimento e sua Gestão de Conhecimento. Veja figura:

Figura 4 : Modelo de Inovação do Programa ERJ-170/190



Fonte: Adaptado de Embraer

Em 2006 a Embraer confere como empresa aeronáutica a terceira maior fabricante de jatos regionais no mundo, para tal foram necessárias mudanças na modernização para que a empresa pudesse ser competitiva.

Assim a Embraer investe nos parâmetros básicos para os processos de qualificação e da manutenção de pessoal, nos processos de suprimento com parâmetros básicos como: preservação da cultura e identidade da empresa; imagem

corporativa tanto no Brasil como no exterior; agregação de maneira contínua de novas competências; preconização de obtenção de ganhos com a produtividade e da redução de custos; alta qualidade nos produtos e serviços; e valorizar o capital humano e a pressão de novos desafios. (MARTINEZ, 2007, p. 219).

A GC tem papel fundamental com sua aquisição e com a aplicação de novos conceitos de engenharia, na inserção de *softwares* e na padronização organizacional que fossem decodificados para a facilidade de aprendizagem e conhecimento, além da melhoria dos indicadores. No intuito de melhorar esses indicadores, organizações brasileiras do setor aeroespacial têm investido no aprimoramento de sua capacidade de gerenciamento. (INPE, 2009; URBINA; LIMA, 2009).

A GC resulta na transparência das informações e as transferências dos ideais, beneficiando com a socialização e a colaboração nos processos de inovação. (JANIUNAITÉ; PETRAITE, 2010; MORAES, *et al*, 2017, p. 444). Desta maneira a GC para o segmento aeronáutico colabora no processo de inovação nas empresas, uma ferramenta vinculada aos processos da valorização de suas culturas.

Para o Setor Aeronáutico a CG colabora para denotar características de suma relevância nos aspectos de aprimoramento para a prática da boa administração dos negócios e assim fortalecer as esferas da tecnologia e tratamento do pessoal envolvido.

3 MÉTODO

O método utilizado por este trabalho buscou, identificar em quatro empresas de médio porte do setor aeronáutico e da área da saúde de São José dos Campos se as mesmas estão utilizando a GC como ferramenta estratégica, realizar um diagnóstico dos colaboradores em relação ao ambiente de gestão do conhecimento oferecido pelas empresas e discutir os efeitos no desempenho organizacional e nas decisões estratégicas.

3.1 Aspectos éticos

Esta pesquisa foi elaborada seguindo os preceitos éticos. Foi submetido à Plataforma Brasil e ao Comitê de Ética em Pesquisa em Outubro de 2019, e aprovado pelo Comitê de Ética da Universidade de Taubaté – UNITAU, pelo parecer consubstanciado Nº: 3.770.422 em 13 de Dezembro de 2019 conforme (Anexo G).

3.2 Tipo de pesquisa

O método da pesquisa científica é um conjunto de atividades que proporcionam mais segurança para se alcançar o objetivo, trilhando um caminho para ser seguido, onde será possível detectar erros e auxiliar nas decisões do pesquisador (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Esta é uma pesquisa de caráter quantitativa, exploratória e descritiva com o objetivo de compreender os fenômenos através da coleta de dados, estudando as particularidades e experiências individuais, em geral, o método de pesquisa compreende basicamente um conjunto de dados iniciais, ou seja, é o corpo de regras e procedimentos estabelecidos para realizar uma pesquisa. (DEMO, 2000).

No desenvolvimento da pesquisa, o método, conforme menciona Lakatos e Marconi (2004, p. 26) “define, de forma detalhada, precisa, o caminho a ser perseguido, auxiliando os pesquisadores nas suas decisões”.

A metodologia utilizada nesta pesquisa é descritiva, pois tem o intuito de descrever as abordagens que os autores utilizaram. (BRUCHÊZ, et al 2020). O método utilizado é a pesquisa bibliográfica, o qual procura explicar um tema a partir de referências publicadas em livros, revistas e periódicos (MARTINS; LINTZ, 2007). De acordo com Lima e Miotto (2007), a pesquisa bibliográfica busca ordenar uma série de procedimentos visando à busca de soluções.

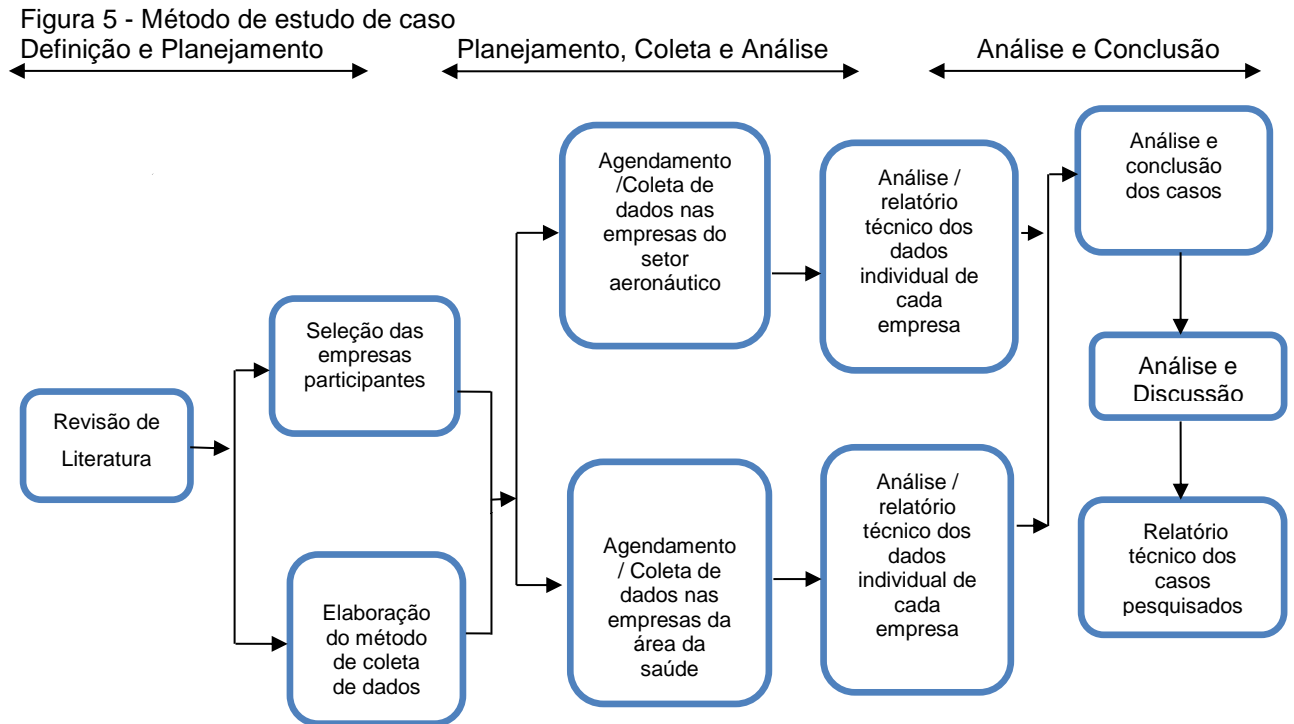
A pesquisa exploratória, da maneira proposta neste trabalho, apoia-se em determinados princípios bastante difundidos: 1) a aprendizagem melhor se realiza quando parte do conhecido; 2) deve-se buscar sempre ampliar o conhecimento e 3) esperar respostas racionais pressupõe formulação de perguntas também racionais. (PIOVESAN; TEMPORINI, 1995).

O método de pesquisa descritivo que será utilizado neste estudo, através do qual se pretende atingir aos objetivos desta pesquisa. O método descritivo visa mapear as características de um conjunto de elementos e estabelecer relações entre as variáveis analisadas (BICKMAN; ROG; HEDRICK, 1997).

A realização da pesquisa quantitativa neste estudo utiliza-se da estatística para quantificar informações sobre a importância da organização em estruturar uma gestão do conhecimento dentro das organizações de médio porte da área da saúde e do setor aeronáutico, sendo essa uma importante aliada na consolidação da estratégia empresarial. A abordagem quantitativa busca enfatizar as regras da lógica, o raciocínio dedutivo e os atributos mensuráveis da experiência humana (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Para este estudo, optou-se por questionários de múltipla escolha, com perguntas claras e objetivas, priorizando os resultados numéricos propostos para avaliar as informações dos indivíduos pesquisados que atuam nas empresas da área da saúde e do setor aeronáutico.

Foi utilizado um projeto de casos múltiplos, que se encontra ilustrada na Figura 5 abaixo, essa figura deriva-se da pesquisa sobre o método do estudo de caso Yin, Bateman; Moore (1983):



Fonte: AdaptaçãoCOSMOS CorporationapudYin, 2001, p. 205

A Figura 5 indica que a etapa inicial ao se projetar o estudo consiste no conhecimento da teoria e, em seguida, demonstra que a seleção do caso e a definição das medidas específicas são etapas importantes para o processo de planejamento e coleta de dados.

3.3 Caracterização da área de estudo

A pesquisa foi realizada em empresas de médio porte de São José dos Campos sendo duas empresas do setor aeronáutico e duas empresas da área da saúde, chamaremos as empresas de A e B da área da saúde e C e D do setor aeronáutico.

A empresa A da área da saúde esta inserida no mercado há 37 anos, e foi a primeira empresa pioneira do Vale do Paraíba a oferecer serviços de manipulação. A empresa atualmente emprega cerca de 100 pessoas e possui 6 unidades em São José dos Campos.

A empresa B da área da saúde esta inserida no mercado há cerca de 10 anos, atualmente emprega cerca de 110 pessoas.

A empresa C do setor aeronáutico esta inserida no mercado há cerca de 30 anos, atualmente emprega cerca de 70 colaboradores.

A empresa D do setor aeronáutico esta inserida no mercado há 25 anos e atualmente emprega 50 colaboradores.

3.4 População e Amostra

A amostra dessa pesquisa foi constituída de acordo com a acessibilidade e a disponibilidade de cada empresa. Dessa maneira foi possível aplicar questionário da pesquisa em um total de 142 colaboradores que trabalham internos dentro das empresas e receber a mesma quantidade dos mesmos respondidos. Na empresa Ada área da saúde 44 colaboradores responderam a pesquisa, 36 colaboradores da empresa B do mesmo seguimento, 40 colaboradores da empresa C do setor aeronáutico e 22 colaboradores da empresa C do mesmo setor. A pesquisa foi realizada no período de 20/12/2019 á 15/01/2020.

A pesquisa foi aplicada em cada empresa de acordo com a disponibilidade que cada uma permitiu no dia.

Nesse sentido a amostra dessa pesquisa se deu através do calculo da média ponderada (MAP), em seguida multiplicando-se a nota obtida pela frequência das respostas em cada nota, dividida pela frequência total de respostas de cada fator, utilizando da seguinte formula de acordo com a Figura 7: (SANTOS, 2004)

Figura 7: Média aritmética (MAP)

$$M_p = \frac{p_1 \cdot x_1 + p_2 \cdot x_2 + \dots + p_n \cdot x_n}{p_1 + p_2 + \dots + p_n}$$

Nesse sentido o x_1 é um dado algum do conjunto e p_1 é o peso ou a frequência do dado x_1 . Para Faria, Soares, Cesar (2003, p.25) *apud* Santos (2004), os dados foram reunidos em classes, conforme o anexo B, em seguida foram reunidas no seu ponto médio as frequências que funcionam como pesos, e por fim

utilizou-se da media aritmética simples (MAS) em cada uma das esferas analisadas, somando-se aos valores encontrado na (MAP), dividindo-se pelo número de questões, e por fim foi realizada uma soma total de notas atribuídas a cada uma das questões no questionário divididos pelo total de pontos possível de cada questão que cada um dos respondentes respondeu no questionário, consequentemente gerando a porcentagem.

A análise dos resultados será apresentada em forma de gráficos em formato de radar e bolhas de maneira geral de cada uma das empresas e também por áreas das mesmas, e por gráficos em formato de barras para demonstrar dentro da esfera com maior fragilidade qual o ponto que as empresas precisam trabalhar, onde será possível identificar a percepção dos colaboradores e gestores de cada setor.

3.5 Análise e Interpretação dos Resultados

A análise dos resultados deste trabalho conforme dito anteriormente gerado pelo calculo da media aritmética (MAS) e (MAP), que resultou nos gráficos em forma de radar, bolhas e barras foi utilizada a classificação para a interpretação dos mesmos através dos critérios de Fonseca (2006), cuja interpretação se dá por Papa *et al* (2009) *apud* Izumita; Kamimura; Oliveira (2019).

As notas que cada participante atribuiu ao questionário foram realizadas o calculo e o percentual em relação à pontuação máxima e em seguida foi classificado conforme o critério acima conforme a tabela 3.

Tabela 3: Critérios para o questionário

Nível	Liderança		Relações Humanas		Cultura Organizacional		Tecnologia		Processo de Conhecimento	
	FREQ.	%	FREQ.	%	FREQ.	%	FREQ.	%	FREQ.	%
Baixo	4	9,8	11	26,8	7	17,1	4	9,8	4	9,8
Mediano	24	58,5	25	61	19	46,3	16	39,9	24	58,5
Alto	13	31,7	5	12,2	15	36,6	12	29,3	13	31,7
Muito Alto	0	0	0	0	0	0	9	22	0	0
Total	41	100	41	100	41	100	41	100	41	100

Fonte: Adaptado de Fonseca e Papa; et al (2009), e *apud* Izumita; Kamimura; Oliveira (2019).

Sendo utilizados os seguintes critérios de classificação:

- Menor ou igual a 40% = baixo
- Maior que 40% e menor ou igual a 70% = mediano
- Maior que 70% e menor ou igual a 90% = alto
- Maior que 90% = muito alto

Nesse sentido as cores foram utilizadas para identificar cada nível de desempenho sendo: vermelho para baixo desempenho, amarelo para mediano, verde para alto e azul para muito alto.

3.6 Instrumento(s) utilizado (s) para a pesquisa

O instrumento que foi utilizado nessa pesquisa é um questionário composto com 36 perguntas fechadas respondido pelos colaboradores.

A metodologia utilizada que ajudou a desenvolver o questionário foi APO (2010) que desenvolveu um framework por uma equipe de especialistas asiáticos, europeus e norte- americanos.

A metodologia parcial foi uma adaptação da pesquisa da autora Santos (2004) em sua tese de doutorado através da metodologia desenvolvida pelos pesquisadores do Instituto Fraunhofer que descreveram um conjunto de práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento.

Para a metodologia a cerca da GC este trabalho utiliza o recurso contemplando um modelo integrado de gestão de empresas que começa pelo Plano de Negócios, Conceitos Organizacionais associados ao Modelo de Gestão, Gestão da Qualidade, Treinamento de Pessoal, Gestão do Conhecimento, Gestão da Tecnologia de Informação (Intranet, Especificação de Softwares, Escolhas das Tecnologias), Custos de Processos e Levantamento das Melhores.

Com o auxílio da metodologia descrita e dos autores que ajudam a fundamentar o método conforme o Quadro 8 será possível obter um relatório com gráficos das respostas obtidas a partir do questionário de 36 questões para chegar ao resultado desta pesquisa (Anexo A).

Por meio de cinco esferas norteadoras, como a Liderança; recursos Humanos; Cultura Organizacional; Tecnologia e Processo de Conhecimento.

Quadro 8 – Cinco esferas norteadoras e autores

Liderança	SANTOS (2004); (ROBBINS, 2005); MAQUIAVEL (1973) E FOUCAULT (1995); OLIVA E SHINYASHIKI (2016); POR TEMPLETON; LEWIS;ANTONELLO (2005);
Recursos Humanos	(LOPES FIGUEIREDO; CARDOSO, 2013). GOMES <i>et al</i> (2008); SIENGTHAI (2014, P. 908); PAIS (2017, P. 67); SANTOS (2004);
Cultura Organizacional	SCHEIN (1992); FLEURY E FISCHER (1989, p.10); SANTOS (2004);
Tecnologia	(SVEIBY, 1998); NONAKA (2000); DAVENPORT, PRUSAK (1998); SILVA DIAS, 2007 P, 10); TEIXEIRA FILHO (2000); DAVENPORT; PRUSAK (1998);
Processos de Conhecimento	SOUZA JUNIOR (2016, p. 58); ABPMP (2013) NONAKA; TAKEUCHI (1995)

Fonte: Da autora, 2019

Conforme mencionado foram utilizados dois instrumentos para desenvolver o questionário, o Quadro 9 apresenta como cada uma das questões do questionário foi desenvolvida de acordo com os instrumentos utilizados. Veja Quadro 9 Abaixo:

Quadro 9: Desenvolvimento das questões desenvolvidas:

Instrumento	LIDERANÇA
SANTOS (2004); (ROBBINS, 2005); MAQUIAVEL (1973) E FOUCAULT (1995); OLIVA E SHINYASHIKI (2016); POR TEMPLETON; LEWIS;ANTONE LLO (2005);	<p>A empresa possui atitude de comunicação aberta e grupos de discussão?</p> <p>A empresa estimula o ambiente aberto às inovações e mudanças?</p> <p>A empresa permite aos funcionários tomarem decisões com base em informações fornecidas pelos gestores, aumentando sua participação e responsabilidade nas atividades da empresa?</p> <p>A empresa adota o modelo baseado em orientação continua aos colaboradores?</p> <p>A empresa promove grupos de estudo de melhoria externos e internos?</p> <p>A empresa apropria os erros ao processo de aprendizagem?</p> <p>A empresa possui grupos internos de melhoria de processos e produtos da área?</p>
Instrumento	RECURSOS HUMANOS
LOPES FIGUEIREDO; CARDOSO, 2013. GOMES <i>et al</i> (2008); SIENGTHAI (2014, P. 908); PAIS (2017, P. 67); SANTOS (2004);	<p>A empresa oferece recompensas diferenciadas para os colaboradores com desempenhos extraordinários?</p> <p>A empresa oferece recompensas associadas à maior amplitude de cargo?</p> <p>A empresa oferece com frequência <i>feedback</i> relacionado ao desempenho do colaborador?</p> <p>A empresa estimula os colaboradores a propor inovações e melhoria?</p> <p>A empresa tem atuação autônoma como forma de aprendizagem?</p> <p>A empresa possui acessos estruturados de sistemas de aprendizagem?</p>

Continuação do Quadro 9: Desenvolvimento das questões desenvolvidas

Instrumento	CULTURA ORGANIZACIONAL
SCHEIN (1992); FLEURY E FISCHER (1989, p.10); SANTOS (2004);	<p>A empresa possui tolerância aos erros involuntários e não repetitivo?</p> <p>A empresa estimula ao trabalho e aprendizado autônomos?</p> <p>A empresa estimula o autodesenvolvimento?</p> <p>A empresa estimula a criação de grupos formais para troca de experiências?</p> <p>A empresa estimula a tomada de decisão além dos limites hierárquicos?</p> <p>A empresa realiza avaliação do sucesso obtido através de apropriação dos fatores?</p> <p>A empresa promove sugestões inovadoras sobre processos, produtos e tecnologia?</p> <p>A empresa promove a difusão de novos conhecimentos?</p>
Instrumento	TECNOLOGIA
APO (2010),(SVEIBY, 1998); NONAKA (2000); DAVENPORT, PRUSAK (1998); SILVA DIAS, 2007 P, 10); TEIXEIRA FILHO (2000); DAVENPORT; PRUSAK (1998);	<p>A empresa implementou uma estrutura de computadores, internet, intranet, documentos para auxiliar na Gestão do Conhecimento?</p> <p>A infraestrutura de Tecnologia da informação esta alinhada com a Gestão do Conhecimento da empresa?</p> <p>Todo o colaborador da organização tem acesso aos computadores?</p> <p>Todo o colaborador tem acesso à internet/intranet e a um endereço de e-mail?</p> <p>As informações disponíveis da intranet são atualizadas regularmente</p> <p>A intranet é usada como principal fonte de comunicação em toda a organização com apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento da informação?</p>
Instrumento	PROCESSOS DE CONHECIMENTO
APO (2010),SOUZA JUNIOR (2016, p. 58); ABPMP (2013) NONAKA; TAKEUCHI (1995)	<p>A organização possui processos sistemáticos de identificação, criação de armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento?</p> <p>A empresa conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização?</p> <p>O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado?</p> <p>O conhecimento é essencial dos colaboradores que estão saindo da organização é retido?</p> <p>A organização é compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante retrabalho?</p> <p>As atividades de comparação de produtos e serviços são realizadas dentro e fora da organização, os resultados são utilizados para melhorar o desempenho organizacional?(GONZALEZ; MARTINS, 2017).</p>

Fonte: Da pesquisa, 2020

Conforme apresentado no Quadro 9 os colaboradores responderam as perguntas indicando na sua percepção de 0 a 10 se empresa realiza cada uma das ações relacionadas às esferas norteadoras apresentadas relacionadas à gestão do conhecimento. Nesse sentido 0 significa que a empresa não faz nenhum tipo de ação e 10 a empresa aplica as ações.

Nesse sentido por meio da pesquisa foi possível identificar o perfil de cada uma das empresas e também de cada uma das áreas, com um diagnóstico das

dimensões: Liderança, Recursos Humanos, Cultura Organizacional, Tecnologia e Processo de Conhecimento.

3.7 Coleta de Dados

A coleta de dados se deu em três partes: a primeira as empresas que aceitaram participar da pesquisa assinaram o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE) contendo todas as informações sobre a pesquisa e foi submetido ao Comitê de Ética de Pesquisa da Universidade de Taubaté para registro e aprovação.

A segunda parte as empresas foram contatas para agendamento da pesquisa de acordo com a disponibilidade e acessibilidade de cada uma. Conforme já mencionado a pesquisa ocorreu entre 22/12/2019 e 15/01/2020.

Os colaboradores responderam ao questionário estruturado com trinta e seis questões conforme dito anteriormente e atuam nas áreas administrativas e nos setores operacional sendo: produção, qualidade, processo, financeiro, faturamento, almoxarifado e enfermagem.

O questionário buscou identificar através das esferas liderança, recursos humanos, cultura organizacional, tecnologia e processos de conhecimento com ênfase em pessoas se as empresas proporcionam um ambiente de gestão do conhecimento como ferramenta estratégica para o seu desempenho organizacional.

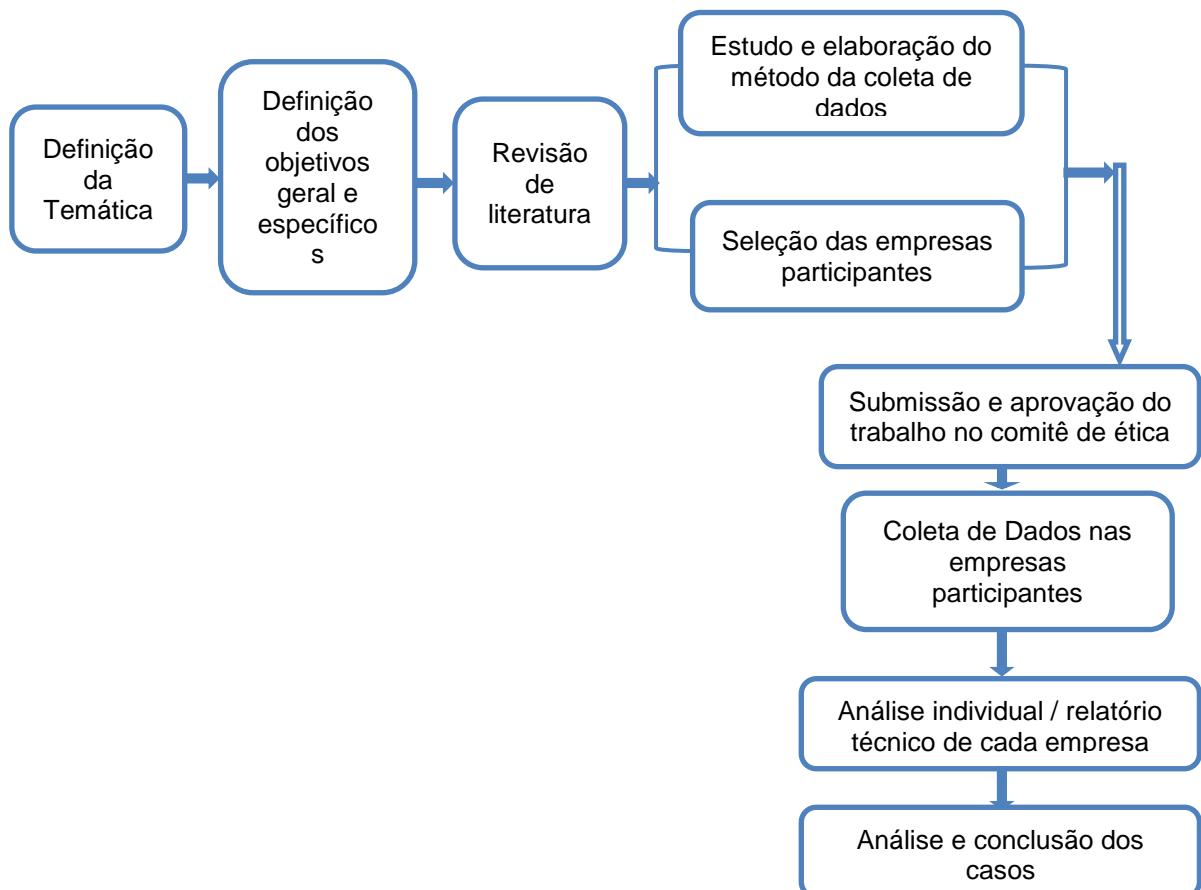
Através do questionário e da pesquisa quanto a metodologia a cerca do tema foi possível chegar aos resultados na próxima seção.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção reflete quanto aos resultados, sendo que quanto a este estudo cada caso em particular consiste em um estudo completo, no qual se procuram provas convergentes com respeito aos fatos e às conclusões para o caso; acredita-se, assim, que as conclusões de cada caso sejam as informações que necessitam de replicação por outros casos individuais. Tanto os casos individuais e os resultados de casos múltiplos podem e devem ser o foco de um epítome. Para cada caso individual, o relatório deve indicar como e por que se demonstrou (ou não) uma proposição em especial. Ao longo dos casos, o parecer deve indicar a extensão da lógica de replicação e por que se previu que certos casos apresentavam certos resultados, ao passo que também se previu que outros casos se houver apresentavam resultados contraditórios. (YIN, 2001).

A figura 6 representa a construção do estudo desde a definição da temática.

Figura 6: Construção do estudo e definição da temática



Fonte: Dados da pesquisa

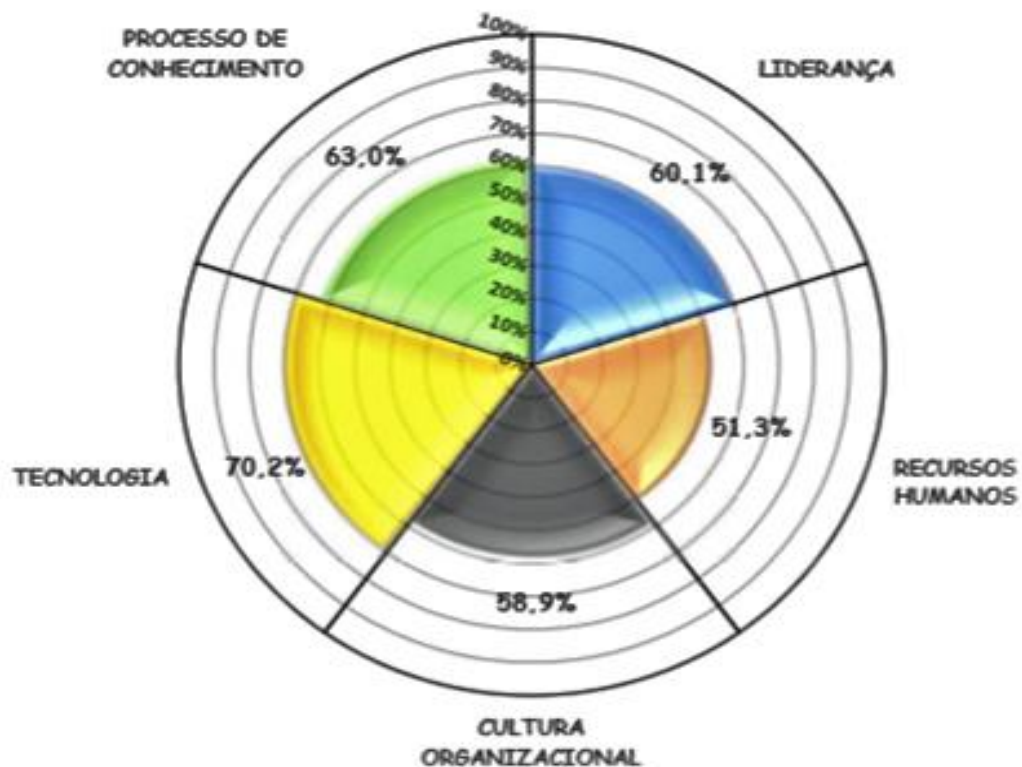
Nesta etapa da pesquisa, as informações foram organizadas em forma de gráficos no formato radar, bolhas e barras para melhor visualização das características e resposta dos colaboradores de cada empresa e de cada uma das áreas.

O gráfico radar e bolhas demonstram de forma geral a percepção dos colaboradores de cada empresa em relação a cada uma das cinco esferas já mencionadas, já os gráficos em formato de barra demonstram os resultados da esfera com maior fragilidade, dessa forma podendo identificar qual o ponto que a empresa precisa melhorar. Os dados foram representados em números.

As empresas conforme mencionados anteriormente serão representados da seguinte forma: A e B são da área da saúde e C e D do setor aeronáutico juntamente com os resultados de cada um dos setores das empresas que foi possível realizar a pesquisa.

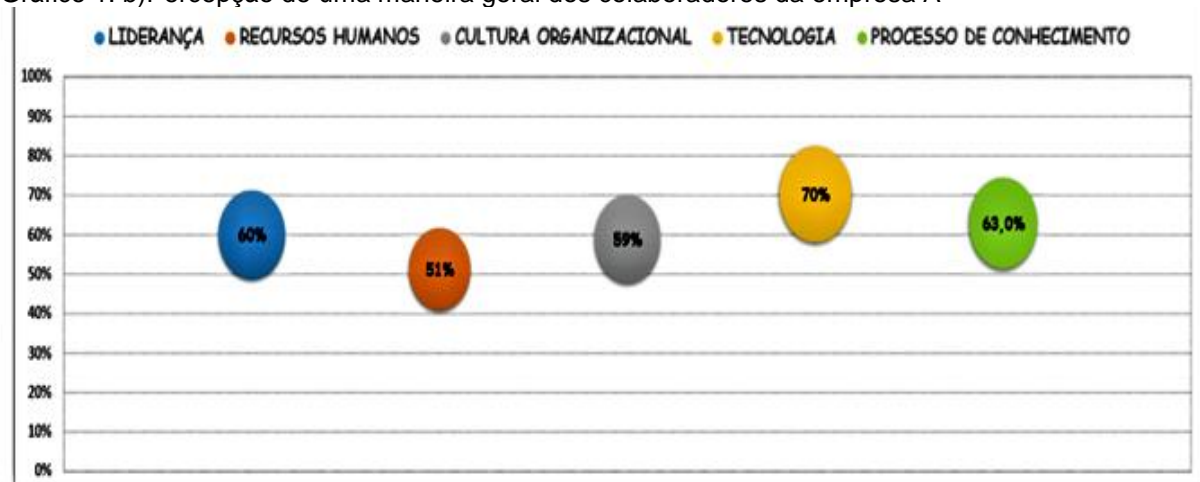
Os Gráficos 1 “a” e “b” mostram a percepção de uma maneira geral dos colaboradores da empresa A do setor da saúde em relação às esferas da gestão do conhecimento estudadas nesse trabalho.

Gráfico 1: a) Percepção de uma maneira geral dos colaboradores da empresa A



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 1: b) Percepção de uma maneira geral dos colaboradores da empresa A

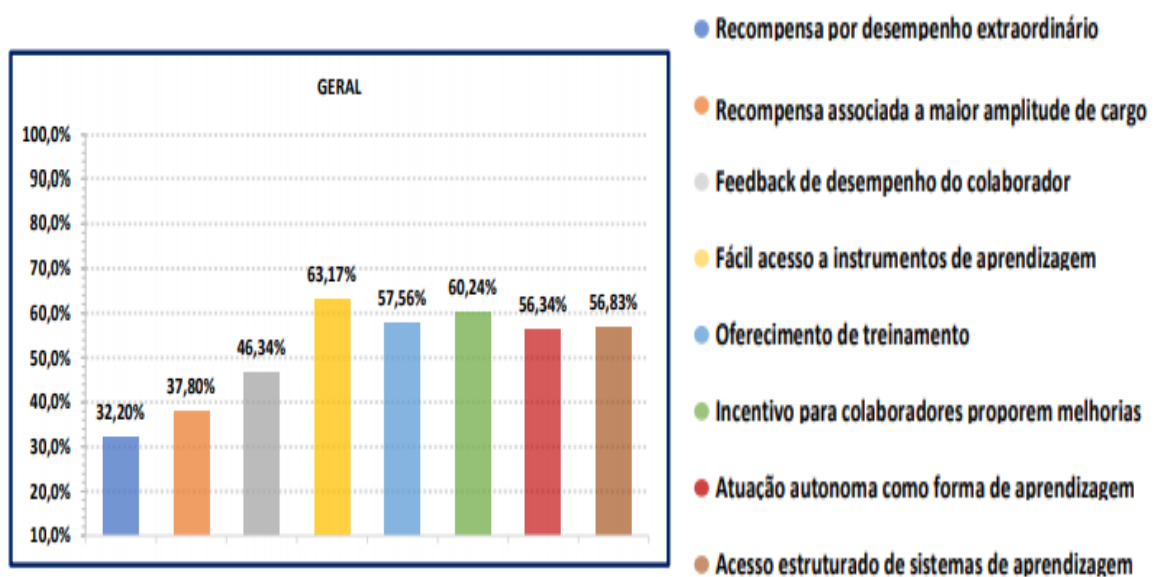


Fonte: Dados da pesquisa

É possível identificar que na percepção dos colaboradores a empresa possui fragilidades nas esferas de cultura alcançando o valor da média entre os respondentes de 58.9%, liderança 60.1% e a área apresentando o pior resultado a de recursos humanos com 51.3% e as outras esferas alcançando a média de 63% no processo de conhecimento e 70,2% em tecnologia.

O Gráfico 2 em barras apresenta dentro da esfera recursos humanos quais as vulnerabilidades que a empresa precisa melhorar sendo possível observar que a recompensa por desempenho extraordinário com uma média de 32.20% seguido de recompensa associada a maior amplitude de cargo com 37.80%.

Gráfico 2: Fragilidade dos colaboradores da empresa A em relação a esfera de recursos humanos



Fonte: Dados da pesquisa

Portanto conforme demonstrado no Gráfico 1 “a” e “b” e de acordo com os critérios de avaliação dos resultados, a área de recursos se encontra com desempenho mediano, porém no Gráfico 2 é possível observar que dentro dos critérios avaliados da esfera recursos humanos e os dois pontos que já foram mencionados se enquadra dentro dos critérios de avaliação como baixo.

Nesse sentido vale ressaltar que para Alves (1997, p. 31) e Reis (2007, p. 36) a cultura é um aglomerado de rituais, mitos, saberes conhecidos pelos autores como uma “coleção de elementos culturais” norteados para a integração de todos os indivíduos que são adaptativos as organizações.

Já a liderança tem o papel de proporcionar um ambiente de conhecimentos práticos alinhando como recursos destinados na aprendizagem para alcançar os resultados nas organizações, com uma ação participativa nos planejamentos de inovação, desta maneira convertendo em índices lucrativos através do processo que foi aprendido Senge (1996, p. 69).

Tendo em vista os aspectos observados, e conforme já mencionado a esfera recursos humanos associada à falta de recompensa para colaboradores com desempenho extraordinário e associada à amplitude de cargo.

Nesse sentido vale ressaltar que as pessoas são elementos de suma importância e Lopes Figueiredo e Cardoso (2013, p. 452) declaram que, o indivíduo é um fator-chave para as organizações, e que contribuem nas esferas praticas, de sistemas e nos conjuntos de políticas da empresa.

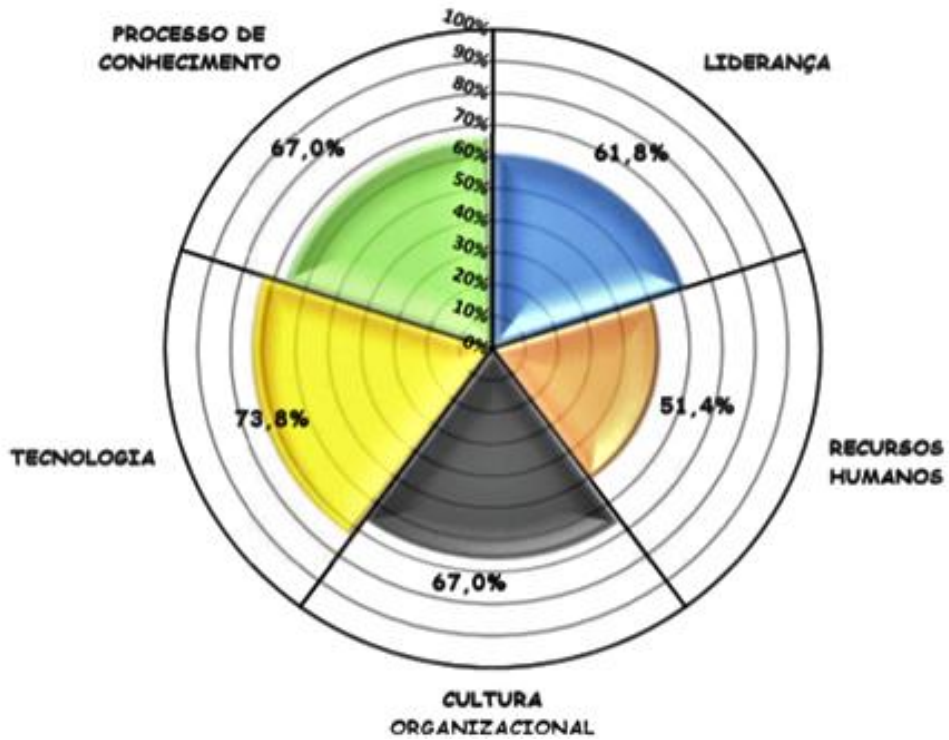
Os autores ainda declaram que os colaboradores fomentam com a capacidade de aprendizagem nas empresas.

Dessa forma é possível identificar que as esferas da cultura, liderança e recursos humanos integram e buscam resultados para a organização valorizando o ativo mais importante da empresa que é as pessoas.

Nesse sentido é importante que a empresa busque ações para trabalhar os pontos com maior deficiência a fim de buscar melhores resultados e possa alcançar uma melhora na gestão do conhecimento.

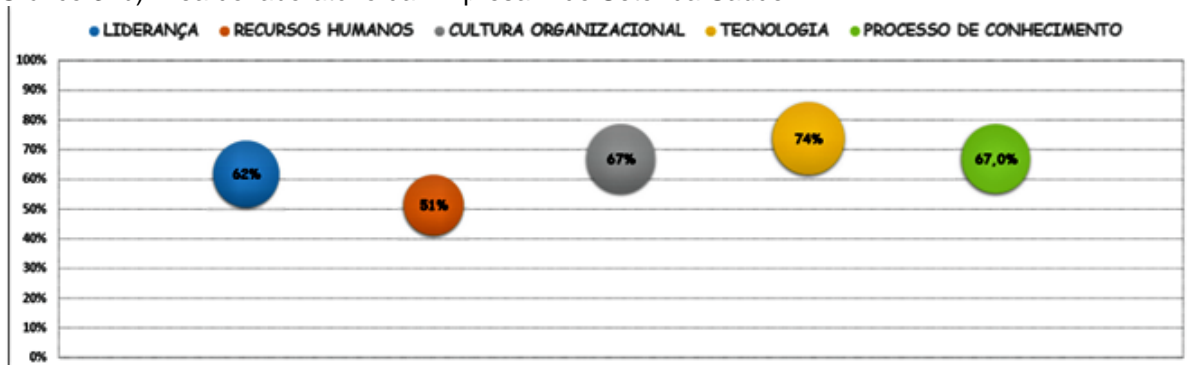
Os Gráficos 3 “a” e “b” representam área de laboratório da empresa A do setor da saúde:

Gráfico 3: a) Área do laboratório da Empresa A do Setor da Saúde



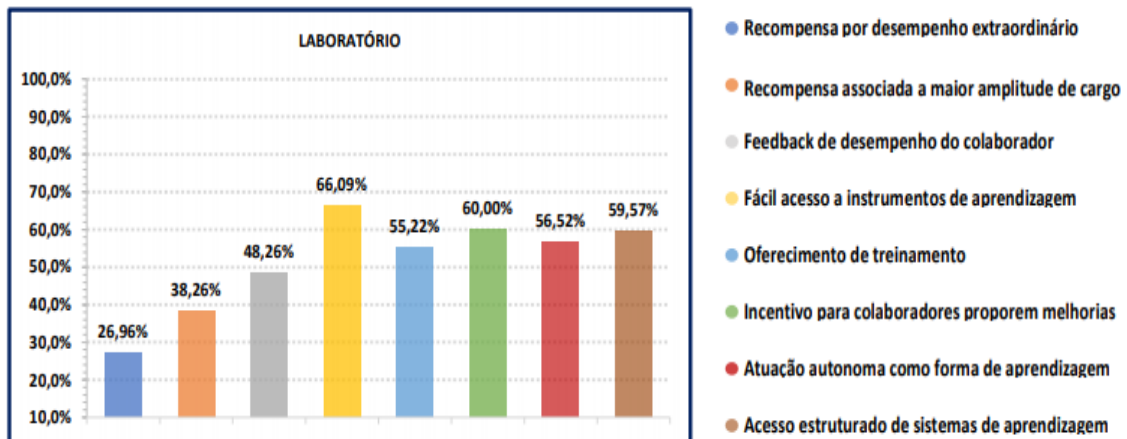
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 3: b) Área do laboratório da Empresa A do Setor da Saúde



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 4: Fragilidade dos colaboradores da empresa A em relação a esfera de recursos humanos

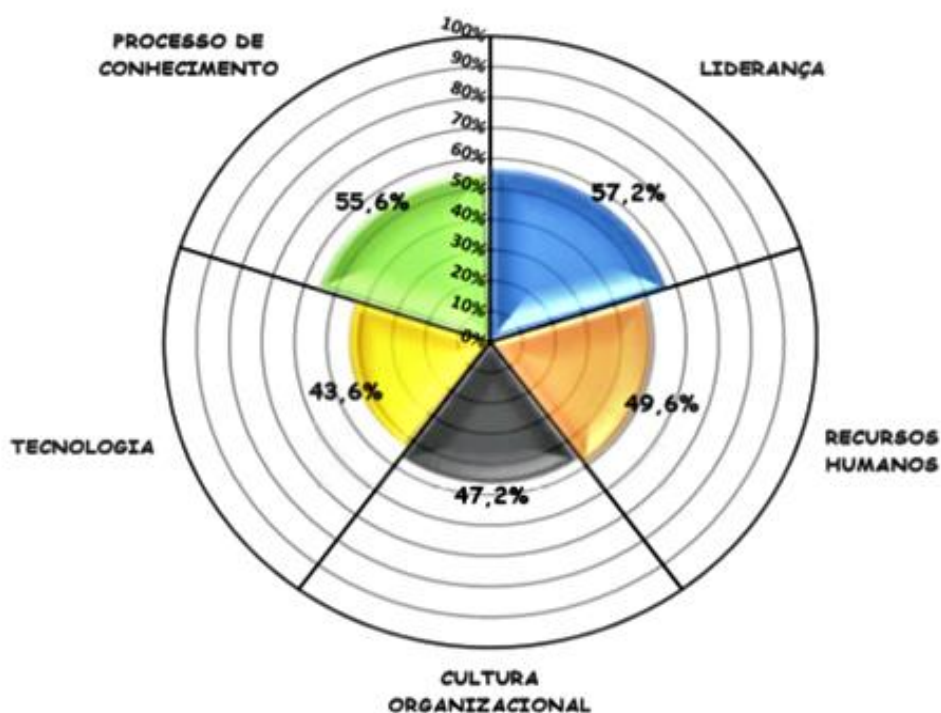


Fonte: Dados da pesquisa

Os Gráficos 3 “a” e “b” demonstram a percepção dos colaboradores da área do laboratório, sendo possível observar novamente conforme o gráfico anterior um déficit nas esferas de recursos humanos alcançando uma média de 51.4%, cultura 67% e liderança 61,8% ambos com desempenho mediano. O Gráfico 4 em barras demonstra que dentro da esfera recursos humanos a fragilidade apontada pelos colaboradores do setor já mencionado se encontra na recompensa por colaboradores com desempenho extraordinário alcançando uma média de 26.96% alcançando um desempenho baixo, seguido de recompensa associada à maior amplitude de cargo 38.26% seguido por *feedback* quanto ao desempenho do colaborador com 48.26%. Os profissionais que trabalham na área do laboratório realizam a produção dos medicamentos da empresa. Ou seja, esses profissionais merecem uma atenção especial, pois estão diretamente trabalhando na área produtiva da empresa. Conforme já mencionado nos gráficos anteriores que também apresentaram as mesmas fragilidades e o mesmo desempenho de acordo com os critérios já mencionado, se faz necessário a empresa realizar ações nesse setor.

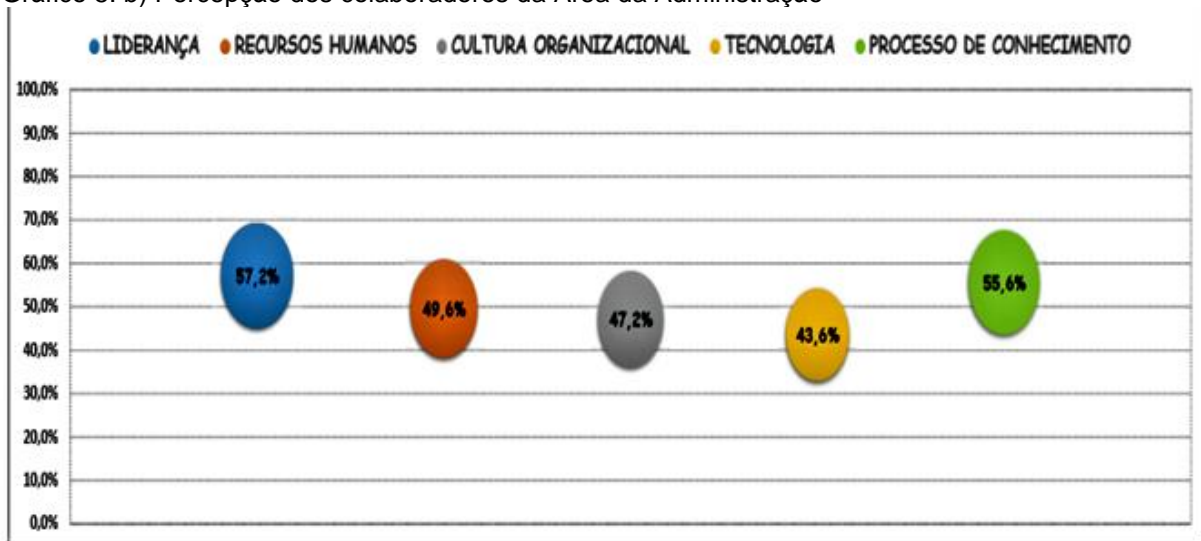
Os Gráficos 5 “a” e “b” e 6 apresentam a percepção dos colaboradores da área de administração.

Gráfico 5: a) Percepção dos colaboradores da Área da Administração



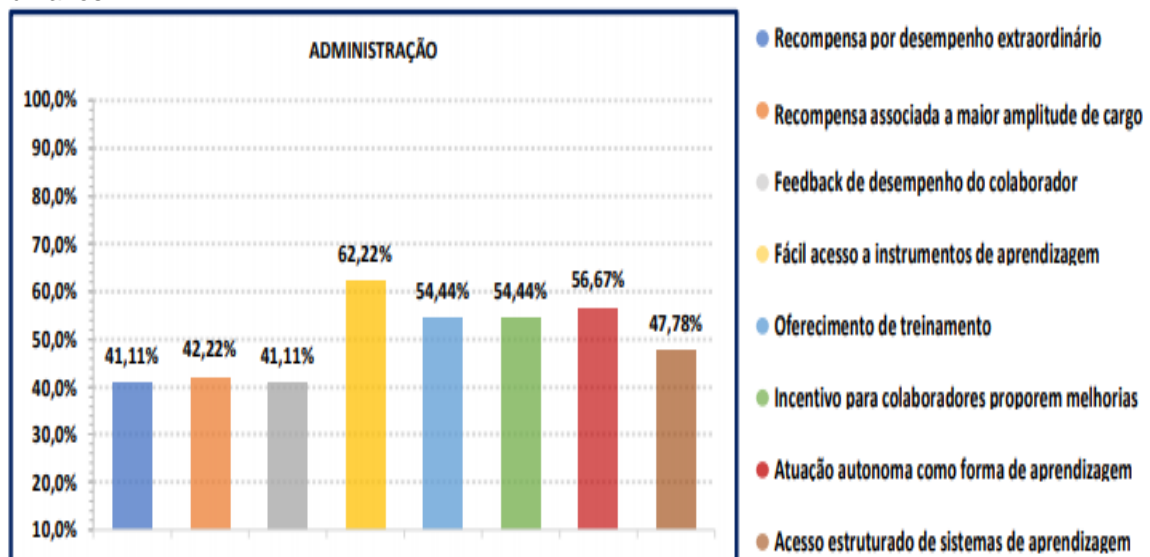
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 5: b) Percepção dos colaboradores da Área da Administração



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 6: Percepção dos colaboradores da Área da Administração em relação a esfera recursos humanos



Fonte: Dados da pesquisa

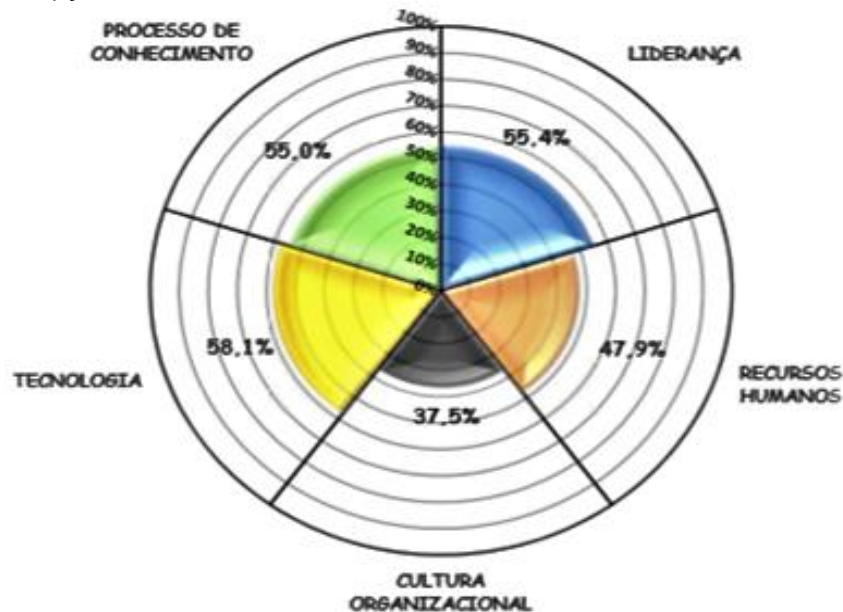
Os Gráficos 5 “a” e “b” evidenciam a percepção dos colaboradores da área administrativa e demonstrou novamente que a empresa possui vulnerabilidade nas esferas de recursos humanos alcançando uma média no gráfico radar de 50%, seguido de cultura 51,1%, liderança 57,2% e processo de conhecimento 58,5% ambos com desempenho mediano. Já no Gráfico 6 em barras é possível observar que os pontos que alcançaram os menores índices dentro da esfera recursos humanos foram os mesmos já apontados anteriormente sendo: falta de recompensa para colaboradores com desempenho extraordinário e *feedback* em

relação ao desempenho do colaborador ambos com media de 41,11%seguido amplitude de cargo com 42,22% alcançando um desempenho mediano.

Demonstrando que a empresa precisa criar ações dentro da esfera de liderança que estimule os gestores mesmo que de forma simbólica recompensar os colaboradores com desempenhos extraordinários, oferecer *feedback* e se possível buscar estruturar um plano de carreira pois as organizações pois as organizações que adotam ferramentas como avaliação de desempenho, *feedback* podem potencializar os resultados (RAMOS e ADRIANO, 2015)

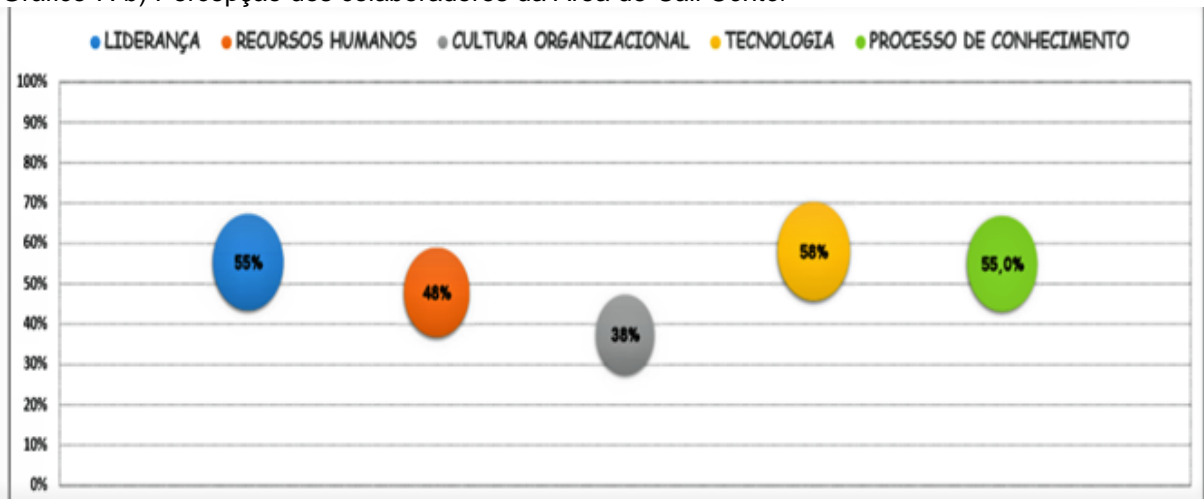
Os Gráficos 7 “a” e “b” e 8 apresentam a percepção dos colaboradores da área de *Call Center*:

Gráfico 7: a) Percepção dos colaboradores da Área de *Call Center*



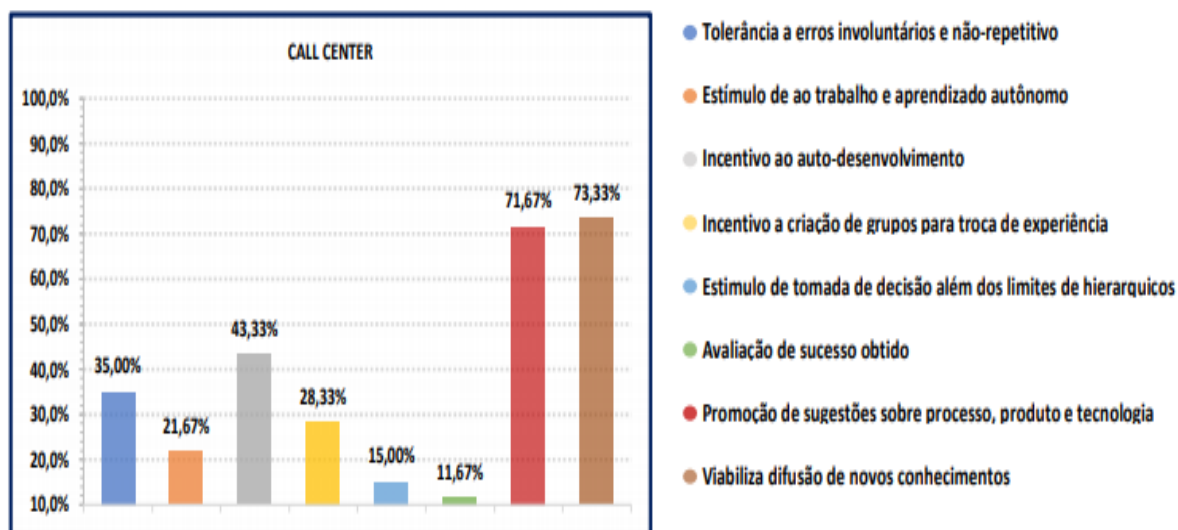
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 7: b) Percepção dos colaboradores da Área de *Call Center*



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 8 : Percepção dos colaboradores da Área de *Call Center* em relação a esfera recursos humanos



Fonte: Dados da pesquisa

Através dos Gráficos 7“a” e “b”de radar e bolhas é possível visualizar que a esfera com maior fragilidade é a cultura com uma média de 37,5% com um desempenho de mediano, seguida de recursos humanos com 47,9% com performance mediano . O Gráfico 8em barras demonstra que dentro da esfera cultura, a empresa apresentou déficits em relação avaliação do sucesso obtido em projetos com média 11.67%, estímulo da tomada de decisão além dos limites hierárquicos com 15% e estímulo ao trabalho e aprendizado autônomo com uma media de 21.67%, ambos com um desempenho baixo.

A área de *Call Center* está em constante contato com os clientes. Nesse sentido é importante que a empresa trabalhe juntamente com o apoio da liderança para que todos façam uma avaliação dos resultados obtidos e para que haja um estímulo dentro do possível para que os colaboradores possam tomar decisões sem que a todo o momento consulte os gestores, demonstrando que a empresa confia em seus colaboradores, e acredita que os mesmos têm conhecimento dos valores e crenças da empresa.

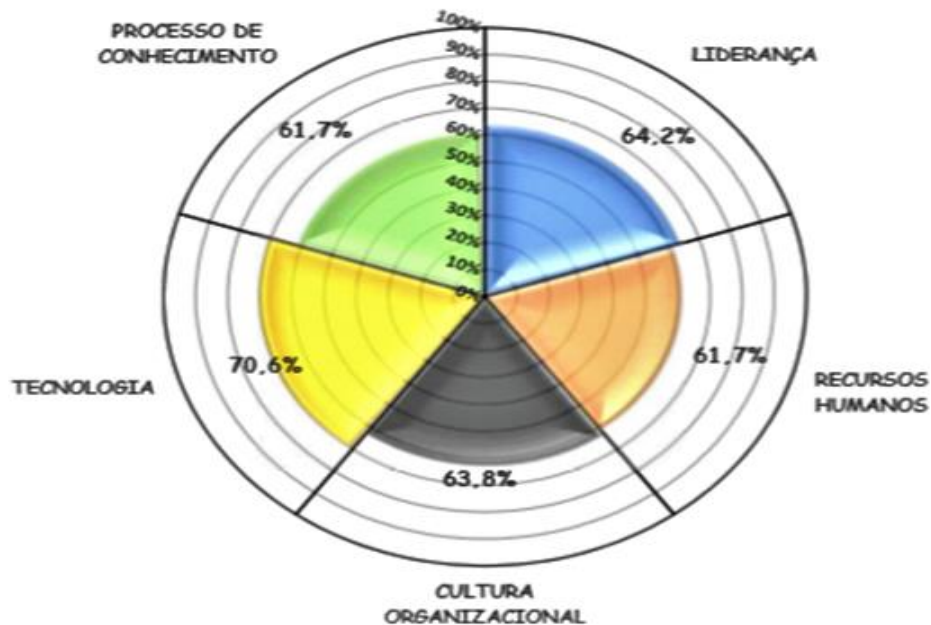
Nesse sentido é importante que a empresa trabalhe e demonstre nesse setor seus valores, crenças, práticas organizacionais, sua capacidade de ordenar, atribuir significações e demonstrar a sua identidade organizacional. (FLEURY; FISCHER, 1989, p.10). Pois vale ressaltar que a cultura é um pré-requisito para a implementação da gestão do conhecimento, pois se as pessoas começam a compartilhar idéias a respeito de assuntos que consideram importantes, esse

mesmo compartilhamento de idéias cria uma cultura de aprendizado, transformando o conhecimento no principal ativo da organização. Dazzi e Pereira (2001) ressaltam que a adoção de novas práticas de gestão do conhecimento tem encontrado como principal empecilho à cultura da organização, visto que tem sido o processo mais complexo de ser trabalhado dentro da organização.

Os Gráficos 9 “a” e “b”, 10 e 11 demonstram a percepção dos colaboradores da área de informática da organização:

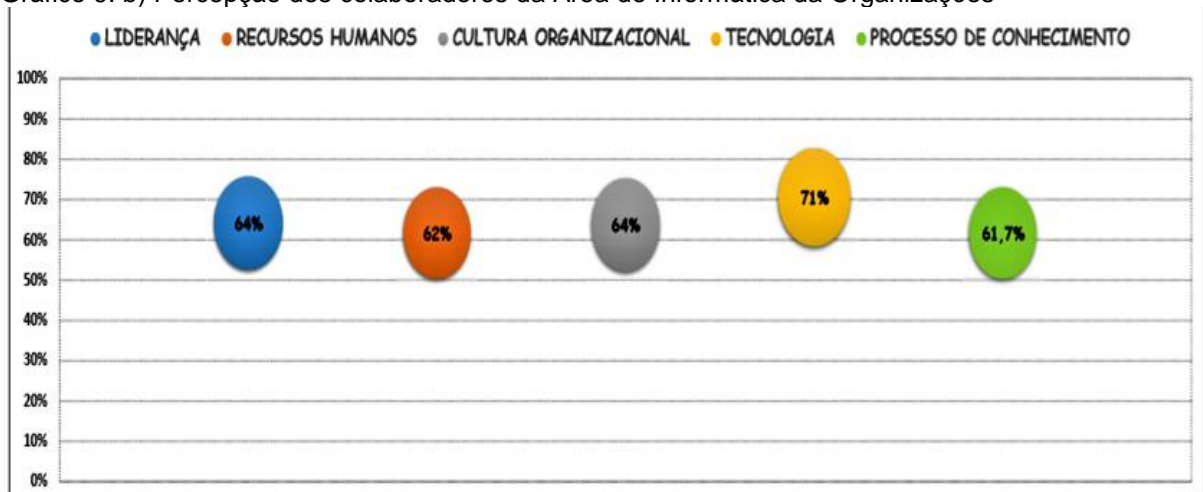
É possível observar que no Gráfico 9 as áreas de recursos humanos e processo de conhecimento alcançaram uma média de 61.7% com performance mediana.

Gráfico 9: a) Percepção dos colaboradores da Área de Informática da Organizações



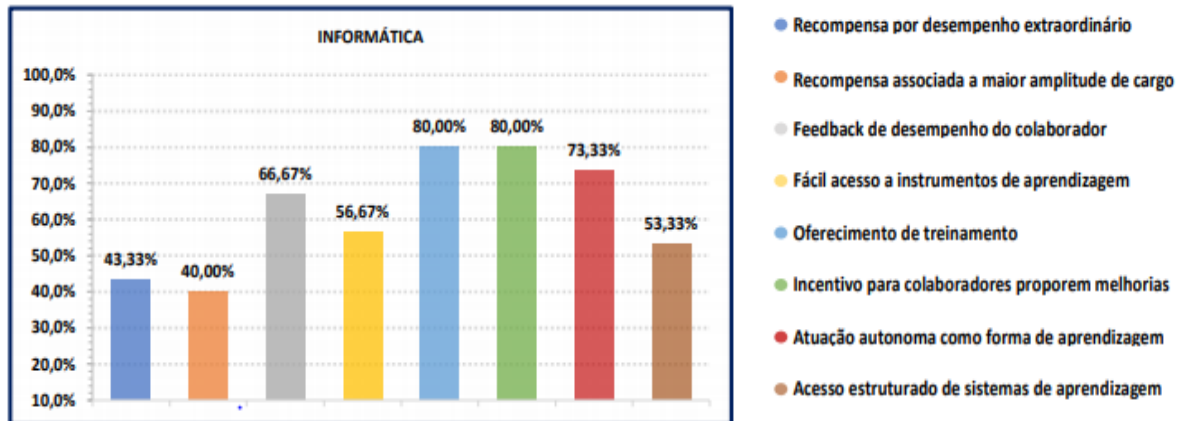
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 9: b) Percepção dos colaboradores da Área de Informática da Organizações



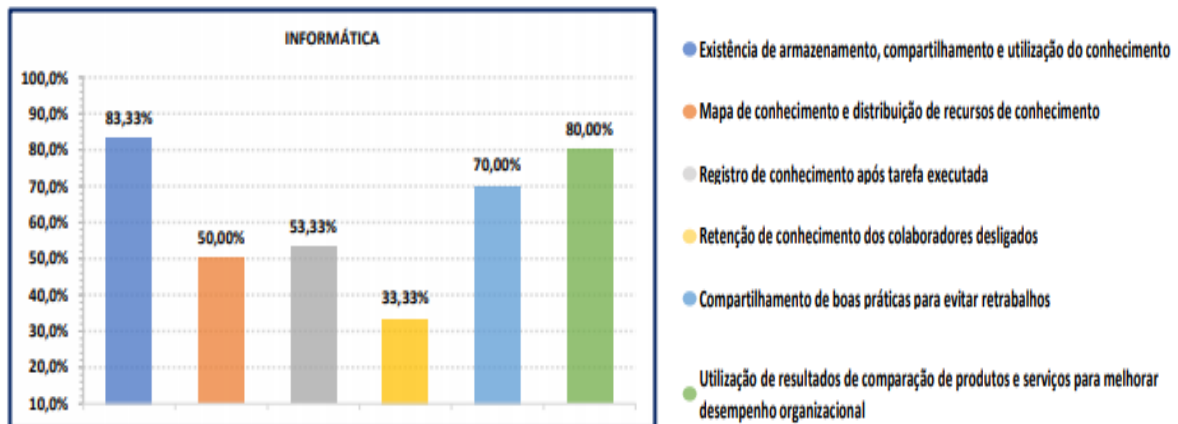
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 10: Percepção dos colaboradores da Área de Informática em relação à esfera de recursos humanos



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 11: Percepção dos colaboradores da Área de Informática em relação à esfera de processo de conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa

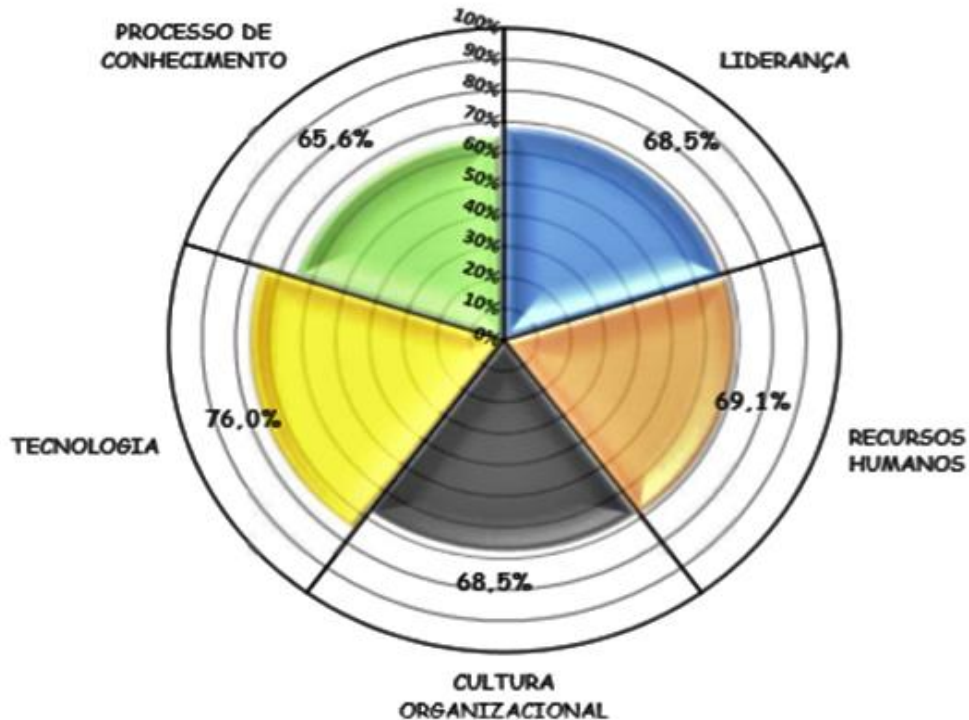
Através do Gráfico 9“a” e “b” de radar e bolhas é possível visualizar que a esfera com fragilidade seria a de processo de conhecimento com uma média de 61,7%. No Gráfico 10 em barras é possível observar que dentro da esfera recursos humanos o ponto com maior fragilidade com uma média 40% a recompensa associada à maior amplitude de cargo, seguido de recompensa para colaboradores com desempenho extraordinário 43.33% ambos performance baixa. Já na esfera do conhecimento o Gráfico 11 apontou que ponto que alcançou a menor media foi a falta de retenção dos colaboradores desligados com média 33.33% também considerado uma performance baixa.

Nesse sentido é importante que a empresa trabalhe juntamente com a liderança para buscar reter o conhecimento dos colaboradores desligados e também que possuem muitos anos de trabalho na empresa juntamente com ações voltadas

para os pontos com média baixos na esfera recursos humanos. Pois quando um colaborador é desligado os mesmos levam consigo o conhecimento e as experiências.

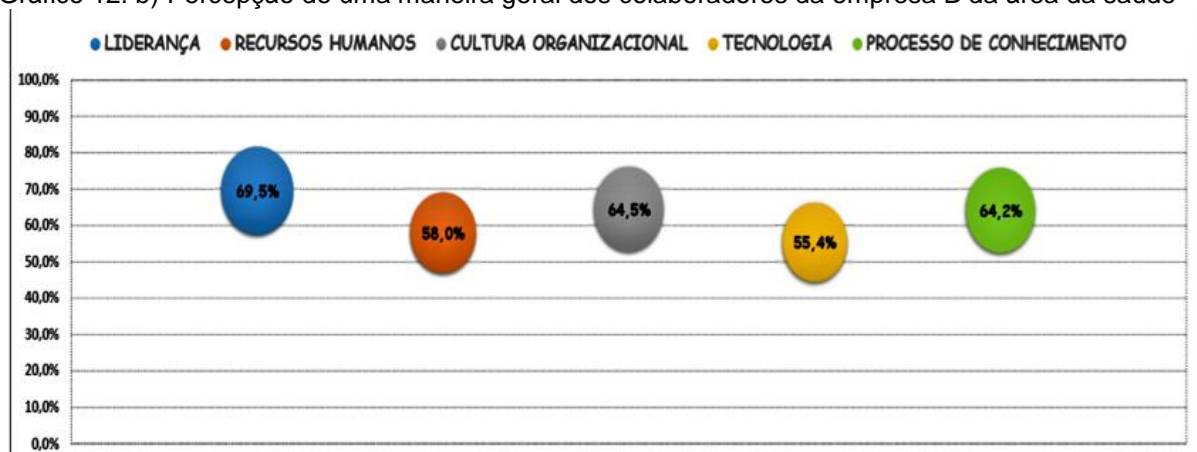
Os Gráficos 12 “a” e “b” e 13 apresentam a percepção de uma maneira geral dos colaboradores da empresa B da área da saúde.

Gráfico 12: a) Percepção de uma maneira geral dos colaboradores da empresa B da área da saúde



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 12: b) Percepção de uma maneira geral dos colaboradores da empresa B da área da saúde

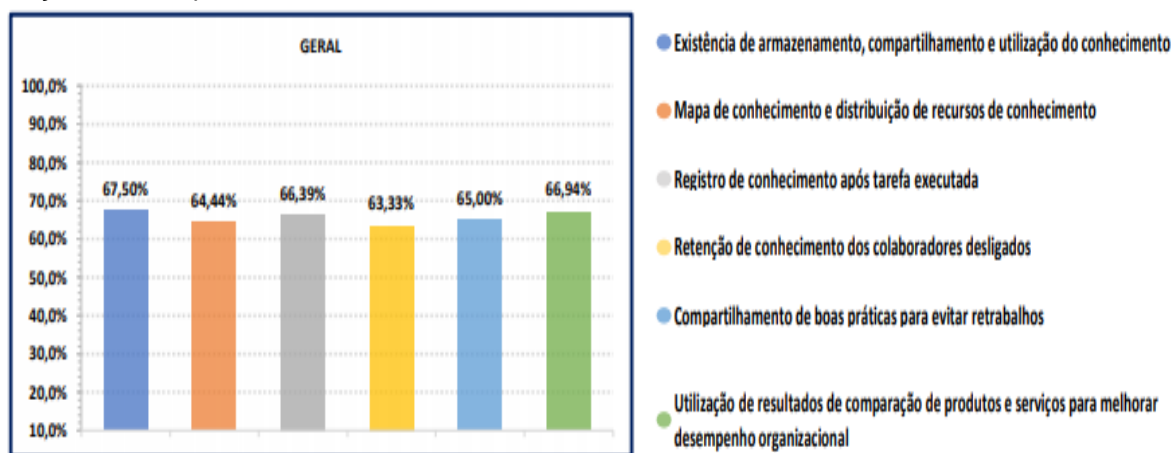


Fonte: Dados da pesquisa

É possível identificar através dos Gráficos 11 “a” e “b” que a esfera com maior fragilidade é a do processo de conhecimento com média de 65,6% e logo em

seguida as esferas da liderança e cultura com 68.5% e recursos humanos com 69.1% ambos com desempenho mediano.

Gráfico 13: Percepção de uma maneira geral dos colaboradores da empresa B da área da saúde em relação a esfera processo de conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa

Os Gráficos 13“a” e “b” demonstram que dentro da esfera processo de conhecimento o ponto que alcançou menor média assim é a retenção de conhecimento dos colaboradores desligado com uma média de 63.33% com um desempenho mediano juntamente com os outros pontos abordados nessa esfera.

Nesse sentido os colaboradores da empresa B apontaram que a organização precisa trabalhar juntamente com a liderança como reter o conhecimento dos colaboradores desligados.

Nesse sentido como já dito anteriormente na análise da empresa A da área da saúde, as esferas da cultura e dos recursos humanos e processo de conhecimento é muito importante, pois a cultura determina os valores, crenças e expressa o modo de vida da organização (Oliveira) e as pessoas é o ativo mais importante da empresa, pois sem as mesmas a organização não sobrevive.

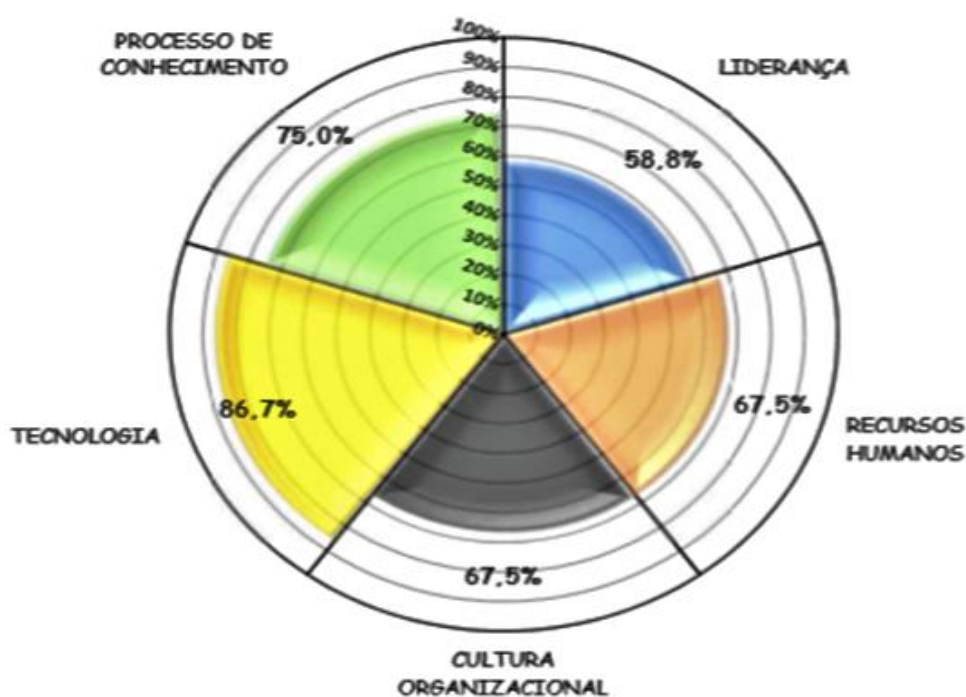
Já o processo de conhecimento enfatiza a facilitação do processo de armazenamento e distribuição do conhecimento por meio de sistemas de GC, incluindo data *mining*, fóruns de discussão, internet e intranet. (LEE; KIM, 2000).

No entanto para que a cultura da empresa seja bem sólida e as pessoas se sintam como ativo mais importante da empresa e o processo de conhecimento ocorra de forma produtiva é preciso que a liderança ajustada com a cultura organizacional proporcione uma a gestão do conhecimento na criação, retenção, transferência e aplicação do conhecimento.

A exposição de crenças, valores, a divulgação da missão e visão da organização pela liderança atuante facilita o processo de comunicação, autonomia e liberdade do pensamento, e as vertentes do conhecimento de cada colaborador gerando assim valor para a empresa e competitividade. (IZUMITA; KAMIMURA; OLIVEIRA, 2019).

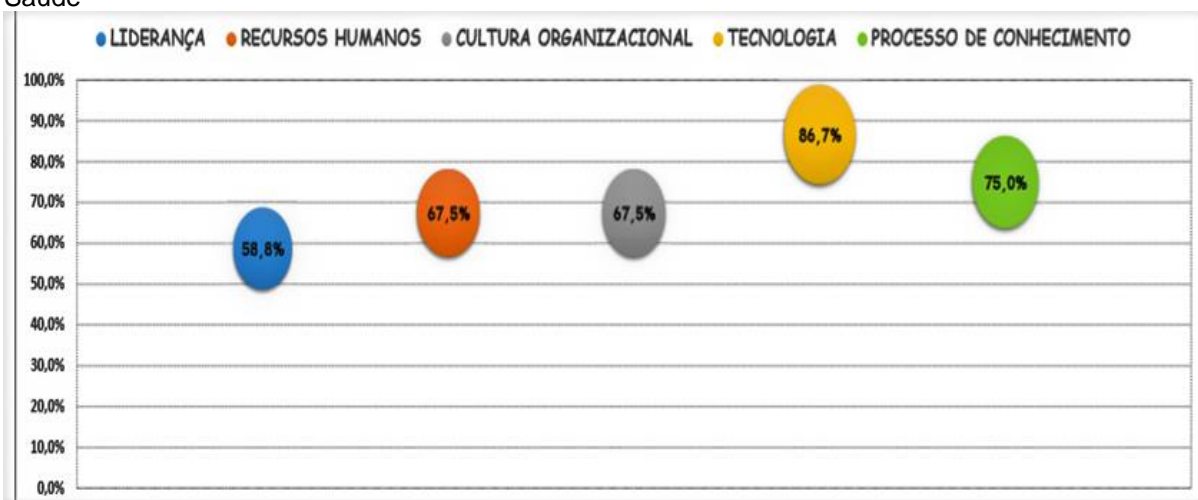
Os Gráficos 14“a” e “b” e 15 demonstram a percepção dos colaboradores da área do almoxarifado da empresa B da área da saúde.

Gráfico 14: a) Percepção dos colaboradores da Área do Almoxarifado da Empresa B da Área da Saúde



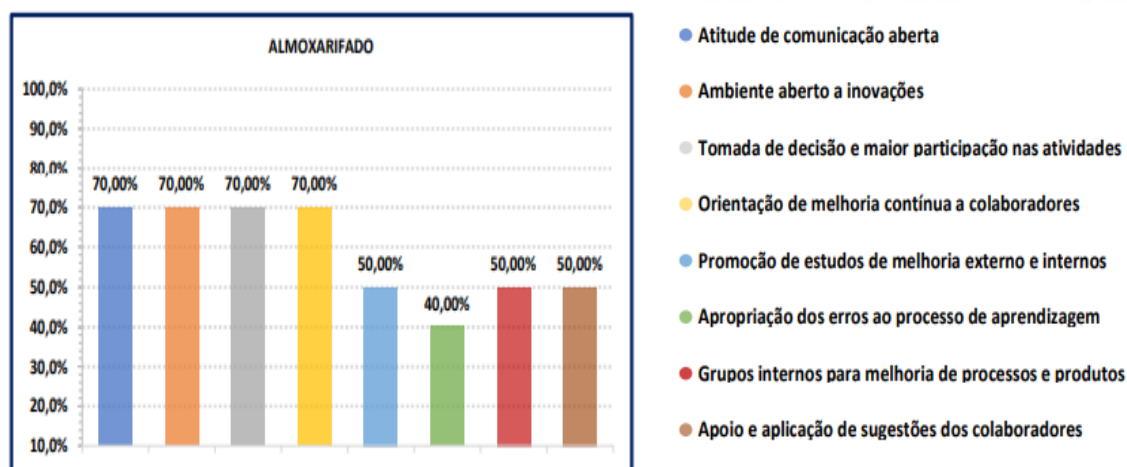
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 14: b) Percepção dos colaboradores da Área do Almoxarifado da Empresa B da Área da Saúde



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 15: Percepção dos colaboradores da Área do Almojarifado da Empresa B em relação a esfera liderança



Fonte: Dados da pesquisa

É possível identificar através dos Gráficos 14“a” e “b” radar e bolhas que a esfera com maior déficit é a liderança com uma média de 58,8% alcançando um desempenho mediano. O Gráfico 15 de barras aponta que dentro da esfera liderança a vulnerabilidade se encontra em relação à apropriação dos erros ao processo de aprendizagem com média 40% com um desempenho baixo, seguida de atitude de comunicação aberta com 50% alcançando uma *performance* mediana.

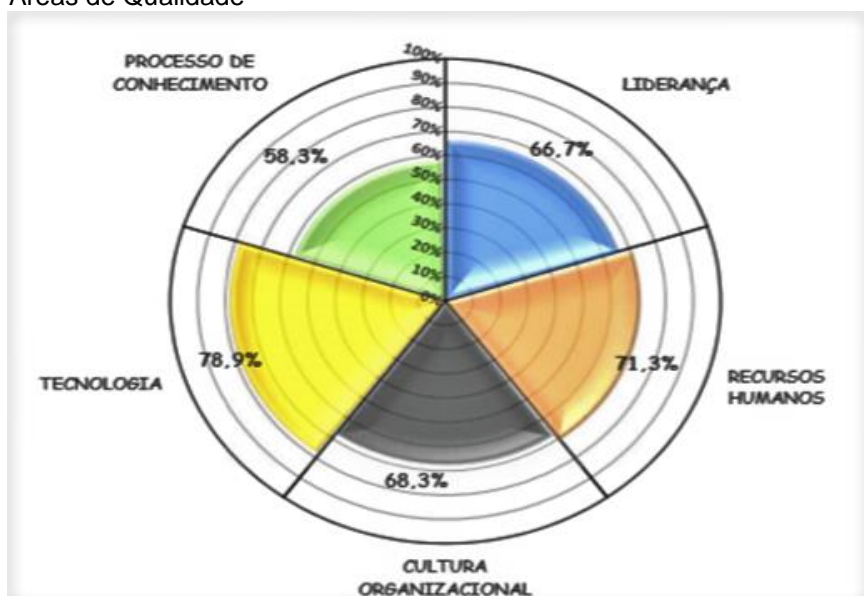
A liderança possui um papel fundamental dentro da empresa, e quando um colaborador sente falta de uma liderança mais presente e atuante, muitas vezes o trabalho começa a não executado com excelência não havendo uma apropriação dos erros em relação ao processo de aprendizagem. Os colaboradores da área do almojarifado trabalham no operacional e precisam ter uma liderança presente e atuante.

Nesse sentido a liderança enquanto processo deve servir como fonte de inspiração e motivação, propondo e aprovando novas idéias e valorizando as diferenças individuais, realizando de maneira eficaz a comunicação, guiando para os objetivos de alcançar a GC. (HERRERA, 2008). Nesse sentido de acordo com Senge (1997), nas organizações de GC, a visão do líder é diferente, pois seu papel é ser projetista (relacionado à criação de valores, políticas, estratégias e aprendizagem contínua), professor (relacionado a auxiliar aos outros e a si mesmo a perceber melhor a realidade e suas possibilidades) e regente ou servidor (relacionado à atitude de servir aos liderados e ao propósito ou missão maior da

organização). Na construção de visão compartilhada, o questionamento de modelos mentais vigentes e o incentivo ao pensamento sistêmico são habilidades que o líder deve ter para assumir esses papéis dentro desse tipo de organização. Desta forma, nas organizações de GC “os líderes são responsáveis pelo aprendizado.” (SENGE, 1997, p. 345).

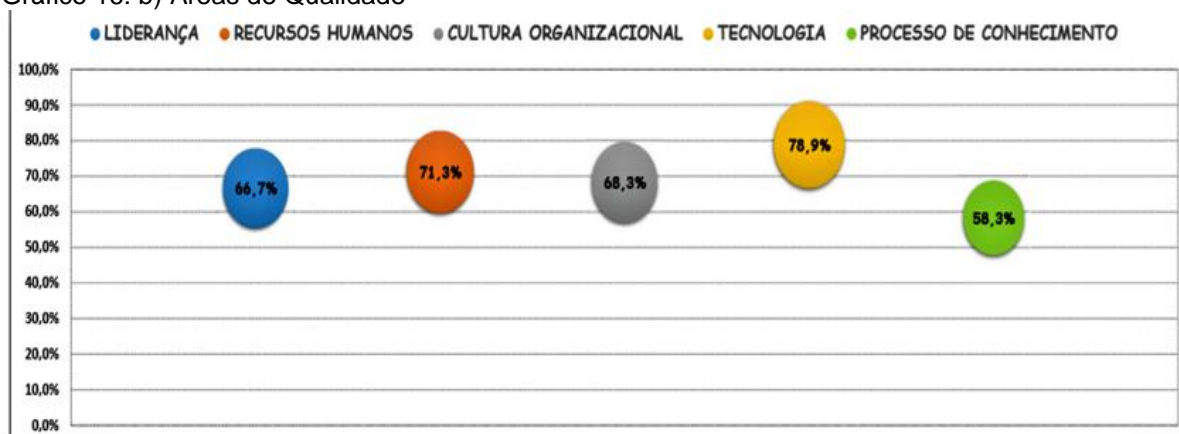
Os Gráficos 16 “a” e “b” e 17 é referente às áreas de qualidade e faturamento, e que é possível identificar através da percepção dos colaboradores que ambos apontam que a esfera com vulnerabilidade é a de processo de conhecimento com uma média de 58,3% na área da qualidade e 55,8% no setor do faturamento ambos com desempenho mediano. Demonstrando mais uma vez que a empresa precisa entender melhor os seus processos e mapeá-los. A fim de facilitar o trabalho de todos dentro da organização e a GC:

Gráfico 16: a) Áreas de Qualidade



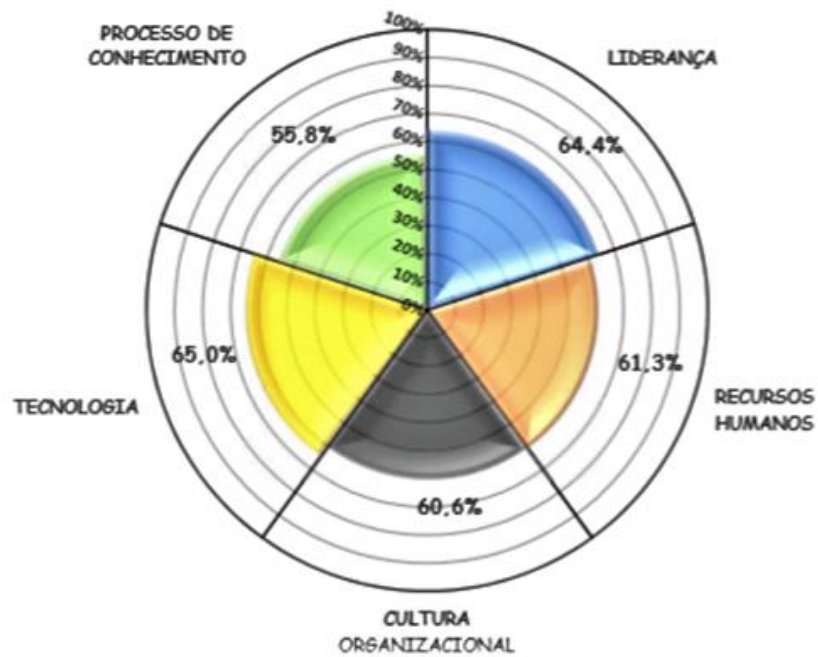
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 16: b) Áreas de Qualidade



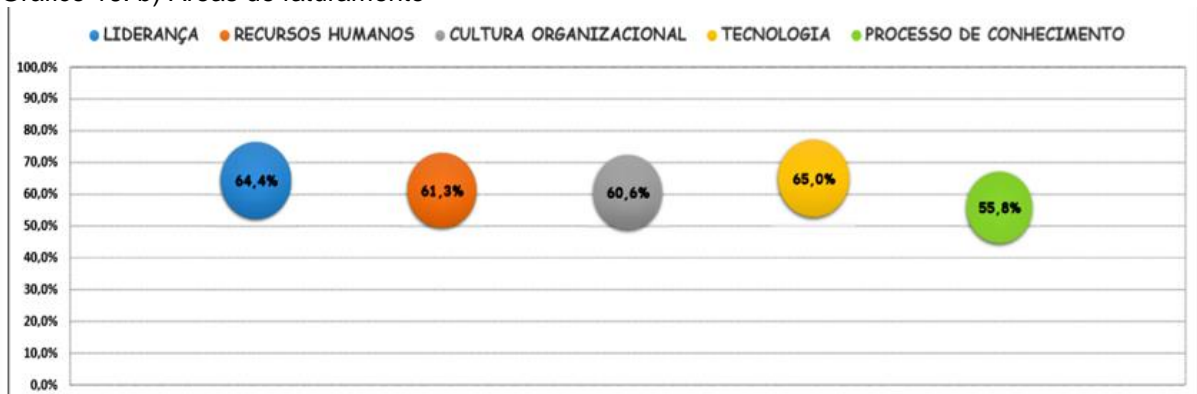
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 16: a) Áreas de faturamento



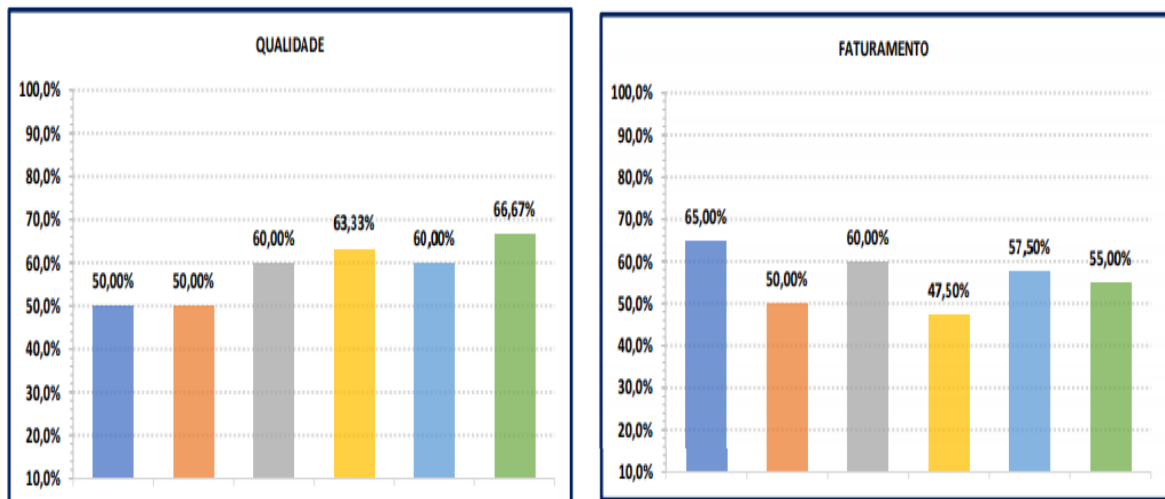
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 16: b) Áreas de faturamento



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 17: Áreas de Qualidade e Faturamento em relação a esfera de processo de conhecimento



- Existência de armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento
- Mapa de conhecimento e distribuição de recursos de conhecimento
- Registro de conhecimento após tarefa executada
- Retenção de conhecimento dos colaboradores desligados
- Compartilhamento de boas práticas para evitar retrabalhos
- Utilização de resultados de comparação de produtos e serviços para melhorar desempenho organizacional

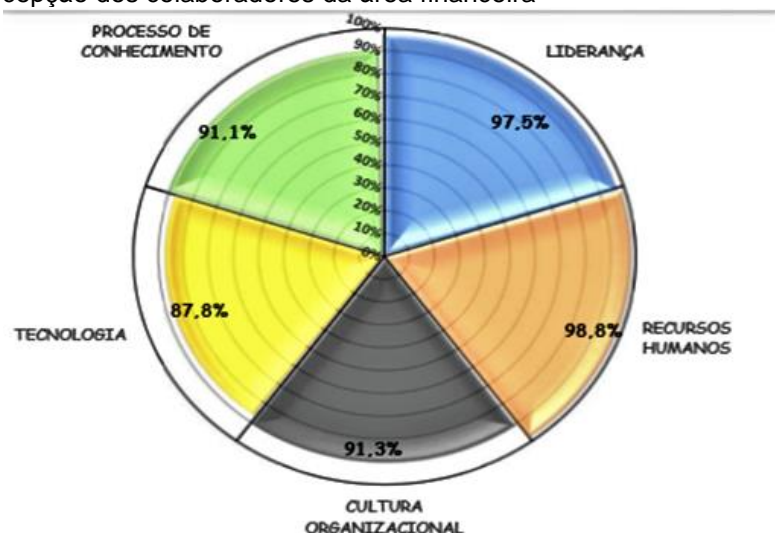
Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 17 de barra demonstrou que na área da qualidade os pontos com maior vulnerabilidade é a existência de armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento, mapa de conhecimento e distribuição de recursos de conhecimento com uma média ambos de 50% com desempenho mediano.

Já na área de faturamento o ponto com maior fragilidade é o de retenção de conhecimento dos colaboradores desligados com média de 47,5% com *performance* baixa. O processo de conhecimento ocorre de maneira eficaz dentro da organização quando compreensão dos próprios processos pode ser compreendida como, uma ferramenta capaz de “assegurar a melhoria contínua” no que tange o desempenho da empresa. (CONTADOR, 2005). Nesse sentido a empresa pode promover uma ação entre os colaboradores de interação e entendimento dos processos podendo gerar assim experiências e troca de conhecimento. Para Alvesson & Kärreman (2001) as experiências quando armazenadas a formação de uma “biblioteca” de conhecimento podendo dessa forma contribuir para a gestão do conhecimento da empresa.

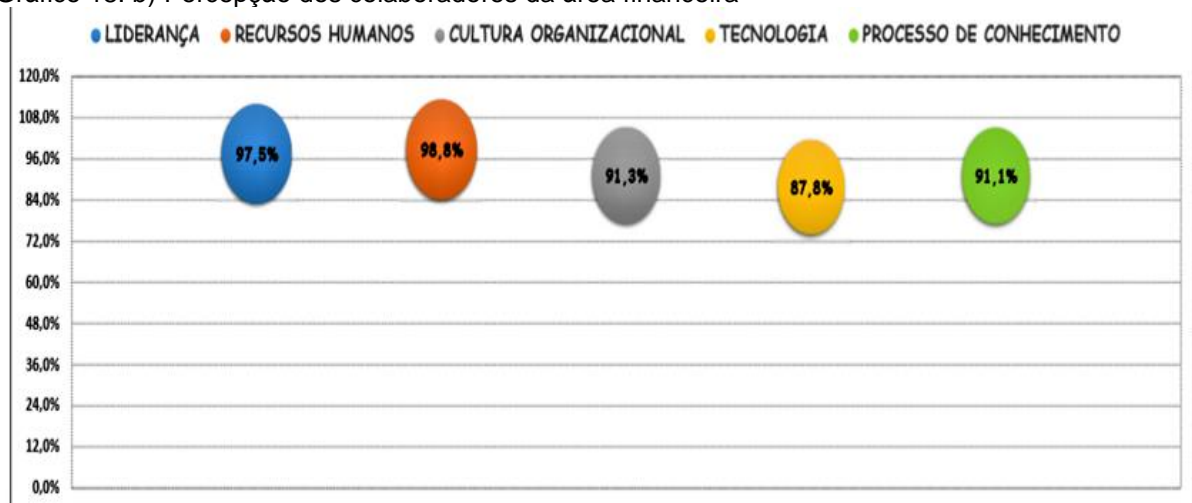
Com os Gráficos 18 “a” e “b” e 19 é possível identificar a percepção dos colaboradores da área financeira da empresa:

Gráfico 18: a) Percepção dos colaboradores da área financeira



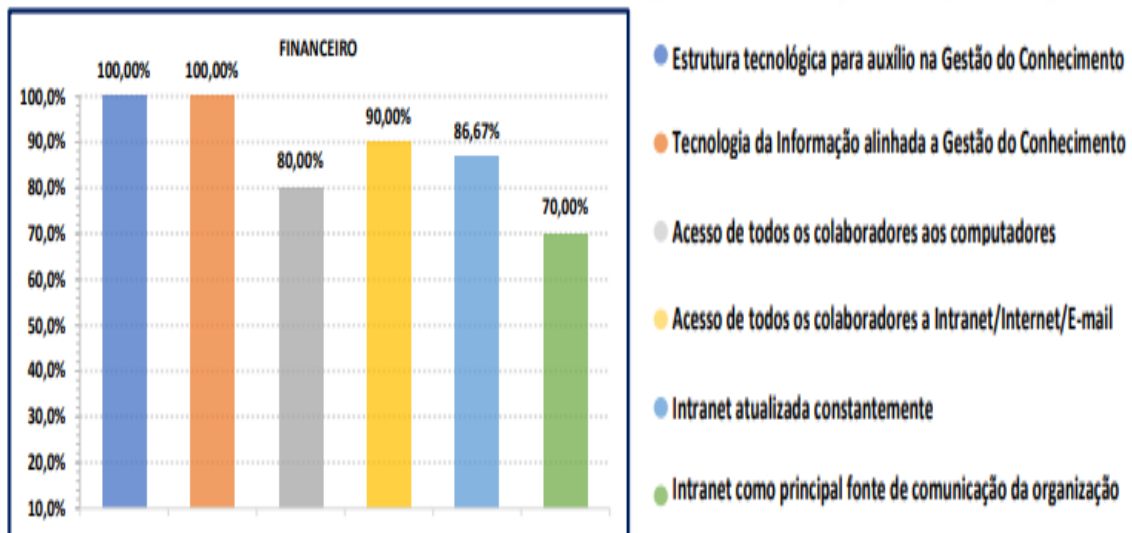
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 18: b) Percepção dos colaboradores da área financeira



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 19: Percepção dos colaboradores da área financeira em relação a esfera de tecnologia



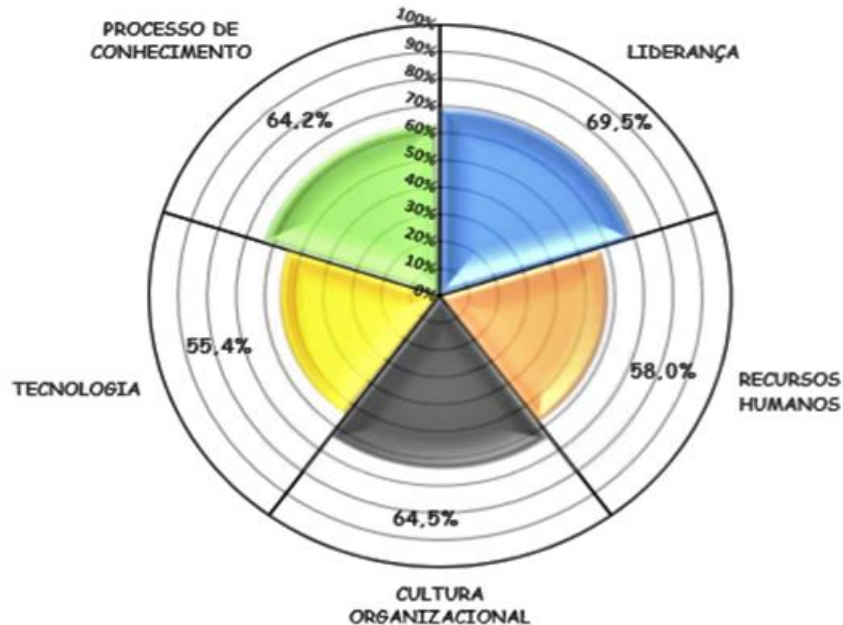
Fonte: Dados da pesquisa

É possível identificar no Gráfico 18 “a” e “b” que a área financeira diferentemente das outras áreas possui uma percepção diferente da empresa. As esferas de liderança e recursos humanos os colaboradores demonstraram satisfação no grau mais alto, apenas as esferas da tecnologia que alcançou uma média de 87.8%, cultura 91,1% e processo de conhecimento e 91.3% que ficaram um grau abaixo, mas mesmo assim um desempenho alto. No gráfico 19 de barra é possível observar que dentro da esfera tecnologia o ponto com maior vulnerabilidade, mas com uma média 80% que pode ser considerada alta, é a falta de acesso de todos os colaboradores aos computadores da empresa.

Portanto é importante que a empresa realize uma interação entre os colaboradores e gestores da área juntamente com os colaboradores das outras áreas para identificar possíveis ações que já existem na área financeira e que podem ser aplicados em outras áreas melhorando assim o desempenho organizacional da empresa e as estratégias de gestão conhecimento. Para Brown & Duguid (2001) como forma de facilitar o processo de aprendizagem, de disseminação do conhecimento por toda a organização.

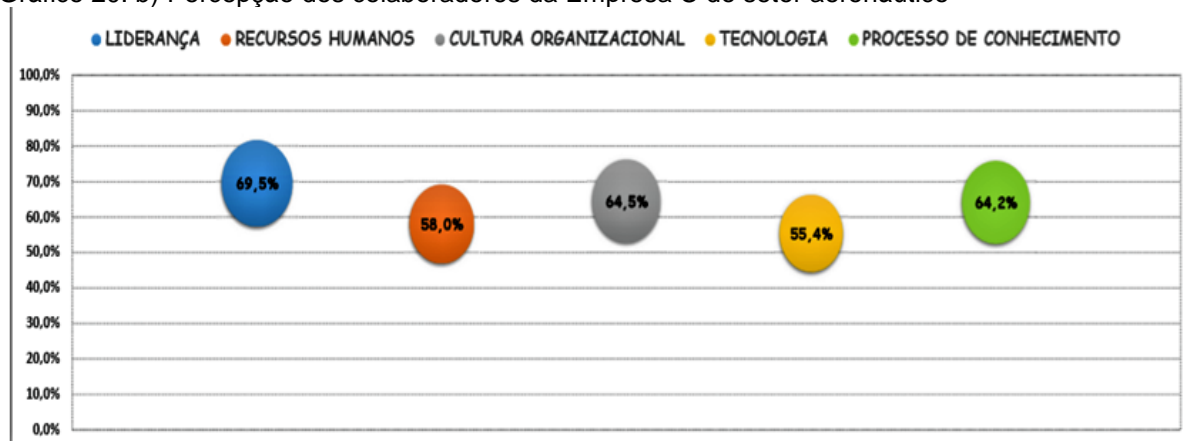
A empresa pode criar grupos desenvolvem e auxiliam no processo de conhecimento compartilhamento. Dessa maneira, o conhecimento pode ser mais facilmente compartilhado. Os Gráficos 20“a” e “b” e 21 apresenta a percepção de maneira geral dos colaboradores da empresa C da empresa do setor aeronáutico.

Gráfico 20: a) Percepção dos colaboradores da Empresa C do setor aeronáutico



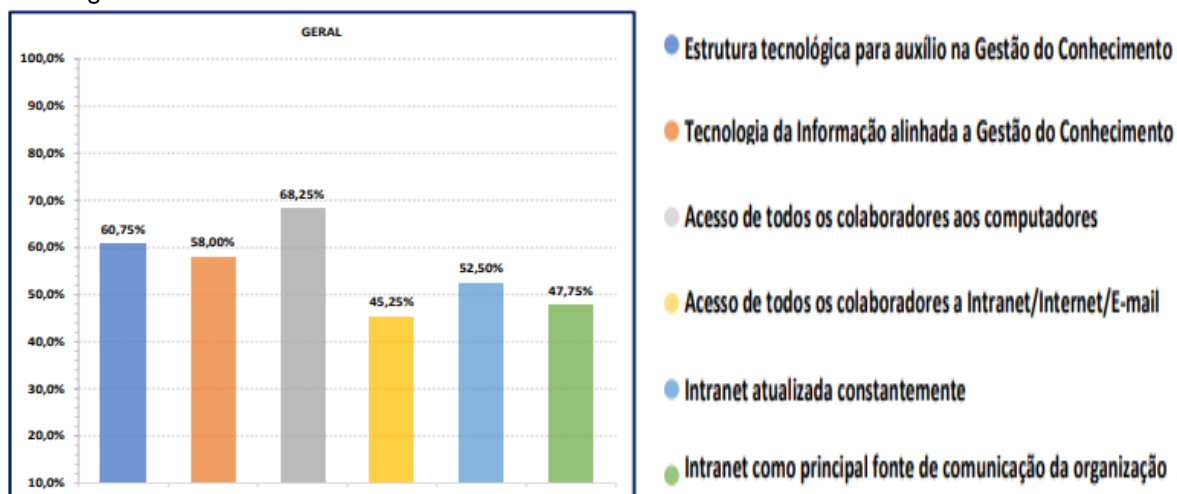
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 20: b) Percepção dos colaboradores da Empresa C do setor aeronáutico



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 21: Percepção dos colaboradores da Empresa C do setor aeronáutico em relação a esfera tecnologia



Fonte: Dados da pesquisa

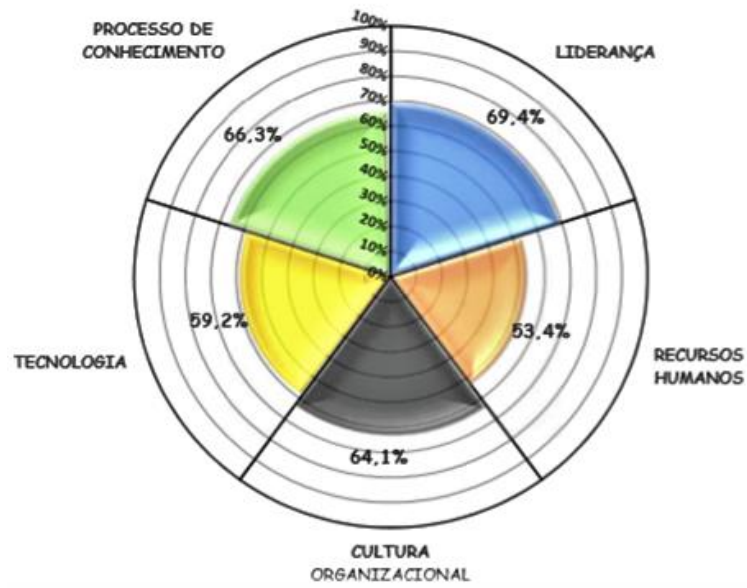
É possível observar através dos Gráficos 20“a” e “b” que as esferas com maior fragilidade é a tecnologia com uma média de 55,4% e em seguida a de recursos humanos com 58% alcançando um desempenho mediano. O gráfico 21 demonstra que dentro da esfera tecnologia o ponto que alcançou um desempenho mediado é relação ao acesso de todos os colaboradores a intranet / internet / email com média de 45.25%.

De acordo com a percepção dos colaboradores a empresa necessita realizar um investimento na área de possibilitando o acesso dos colaboradores para os canais de intranet / internet / e-mail. De acordo com TEIXEIRA FILHO (2000), bons equipamentos de tecnologia facilitam comunicação, à conversação, ao aprendizado, à formação de comunidades de trabalho, à estruturação das experiências individuais e das equipes, à facilitação do acesso a idéias e soluções além do trabalho fluir com mais rapidez e qualidade, possibilitando criar novos produtos e serviços.

Já a esfera de recursos humanos conforme dito anteriormente na análise das empresas A E B da área da saúde é uma das áreas mais sensível da empresa, pois é a mesma como fonte de gestão e estratégias dentro das organizações e a maior fonte de gestão do conhecimento. (SÁNCHEZ *et al* 2015)

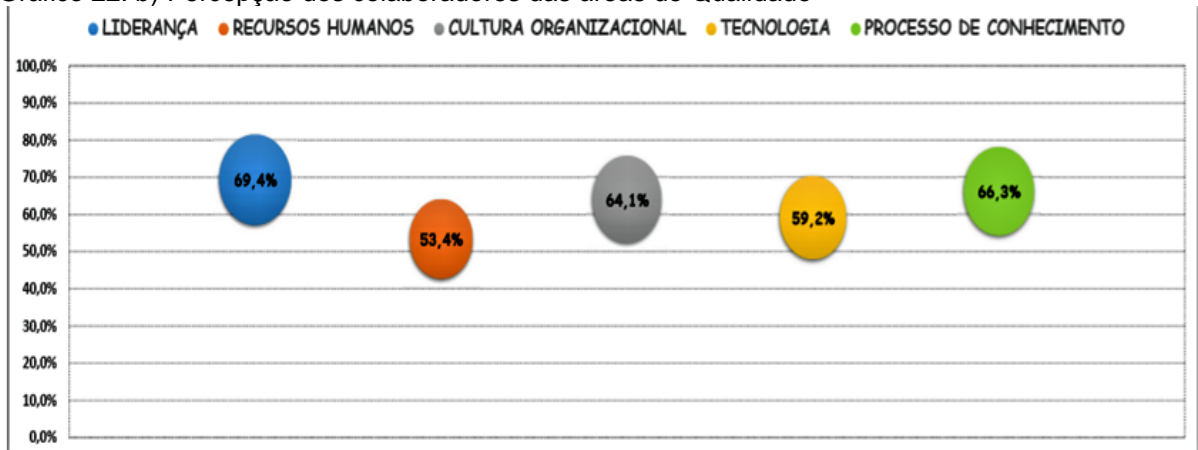
Os Gráficos 22 “a” e “b” e 23 apresenta a percepção dos colaboradores das áreas de processo e qualidade:

Gráfico 22: a) Percepção dos colaboradores das áreas de Qualidade



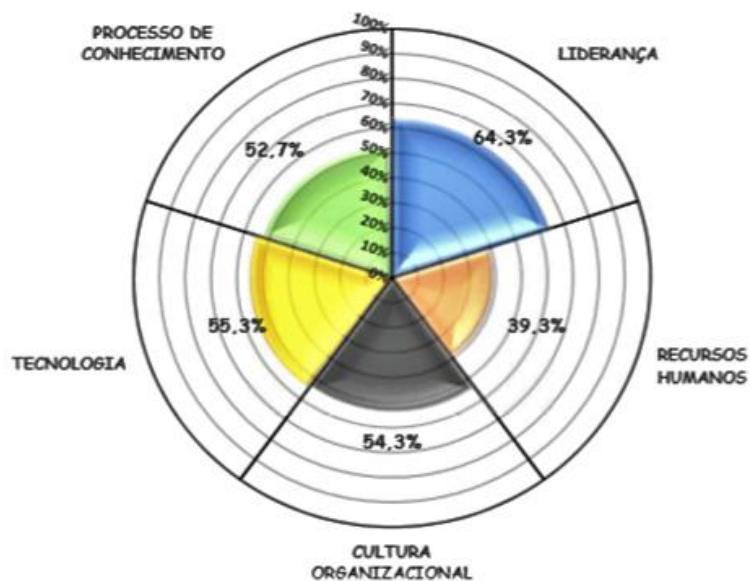
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 22: b) Percepção dos colaboradores das áreas de Qualidade



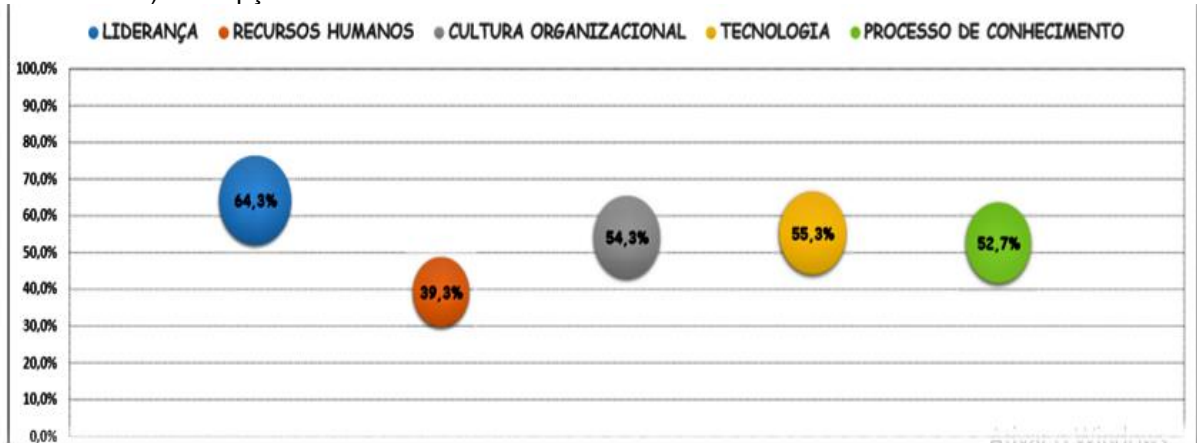
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 22: a) Percepção dos colaboradores das áreas de Processo



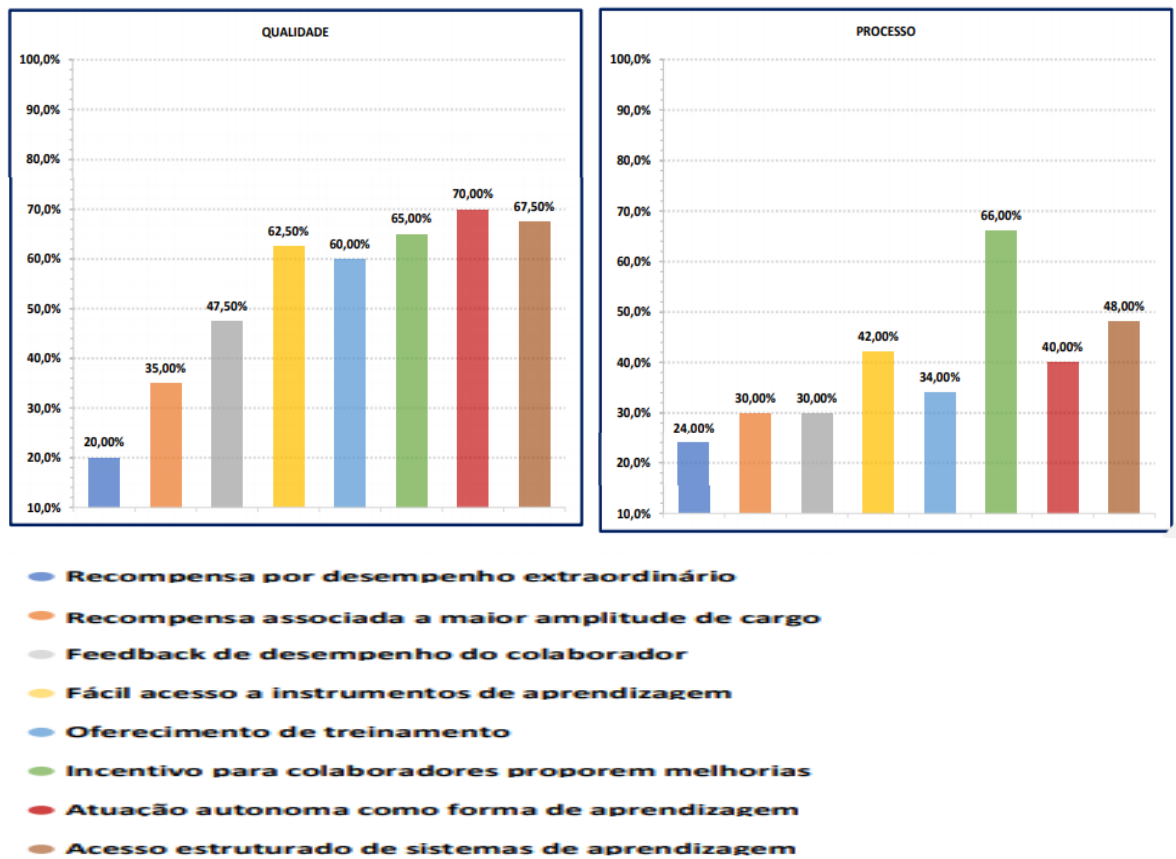
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 22: b) Percepção dos colaboradores das áreas de Processo



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 23: Percepção dos colaboradores das áreas de Qualidade e Processo em relação a esfera recursos humanos



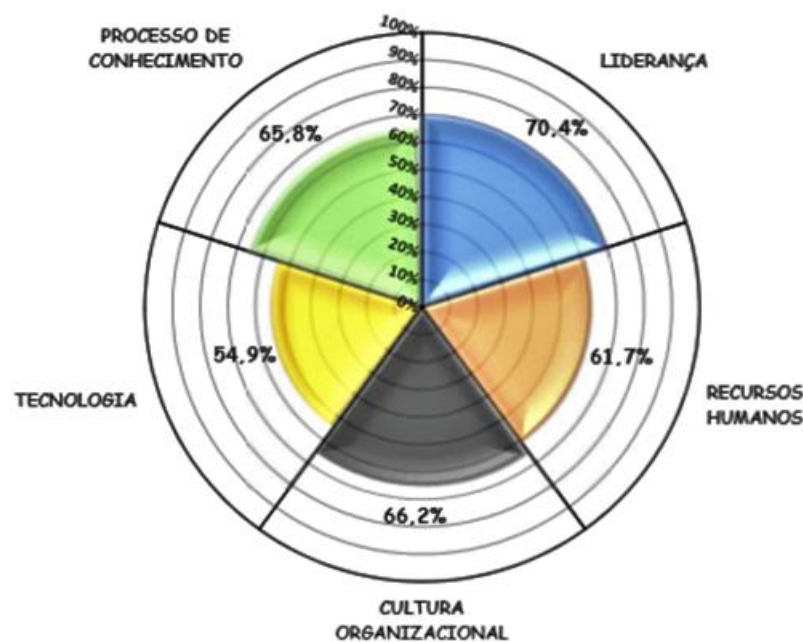
Fonte: Dados da pesquisa

Os dois setores apresentados demonstram com muita ênfase a esfera de recursos humanos com uma média da área da qualidade de 53,4% com um desempenho mediado e 39,39% com performance baixa na área de processo. No Gráfico 22 de barra em ambos os setores o questão com maior fragilidade é a recompensa para os colaboradores com desempenho extraordinário com uma média 20% na área da qualidade e 24% na área do processo ambos com desempenho

baixo seguida de recompensa associada a maior amplitude de cargo. Vale ressaltar que essas duas áreas são estratégicas para a empresa, pois é onde garante a qualidade das peças, a precisão e o desenvolvimento das mesmas. A área da qualidade na empresa além de garantir a qualidade das peças também é responsável por mapear e monitorar os processos, sistema de gestão da qualidade e documentação dos produtos e serviços. Já a área de processos desenvolve juntamente com a produção os programas de desenvolvimento das peças e serviços e o roteiro de fabricação das peças. A liderança precisa estar muito presente nessas duas áreas, pois é onde vai garantir que os colaboradores realizem um trabalho de qualidade desenvolvendo novas peças e entregando um produto de qualidade para os clientes.

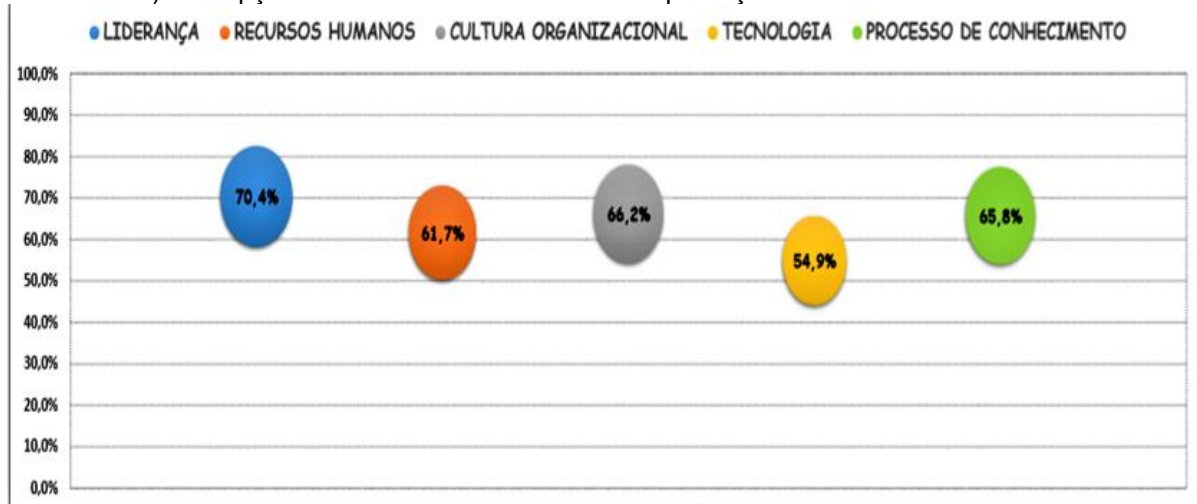
A área de recursos humanos conforme já mencionado é uma das áreas mais sensíveis das empresas, Nunes e Aguiar (2016) abordam que a área de Recursos Humanos quando bem estruturada busca atender dentro dos limites da empresa as necessidades de cada setor, ou colaborador, desenvolvendo estrategicamente melhorias através de relações mais humanas e democráticas e conseqüentemente, contribuindo para a produtividade da empresa e a gestão do conhecimento da empresa. Nesse sentido a empresa deve buscar ações para melhorar os pontos com fragilidade. Os Gráficos 24 “a” e “b” e 25 apresentam a percepção dos colaboradores da área da produção da empresa:

Gráfico 24: a) Percepção dos colaboradores da área de produção



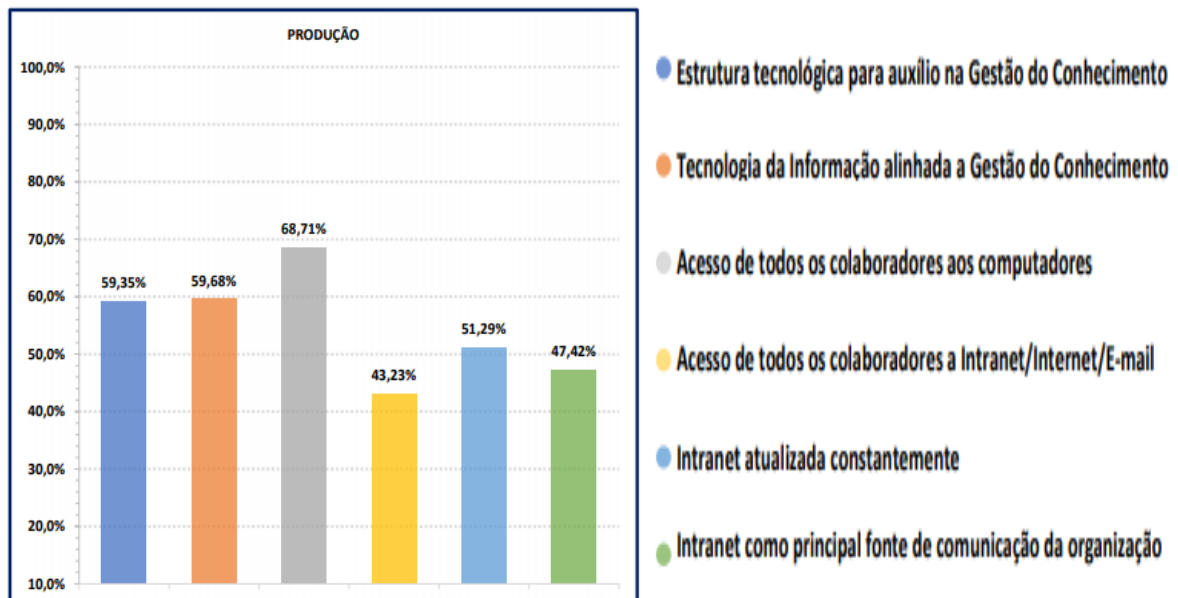
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 24: b) Percepção dos colaboradores da área de produção



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 25: Percepção dos colaboradores da área de produção em relação a esfera de tecnologia



Fonte: Dados da pesquisa

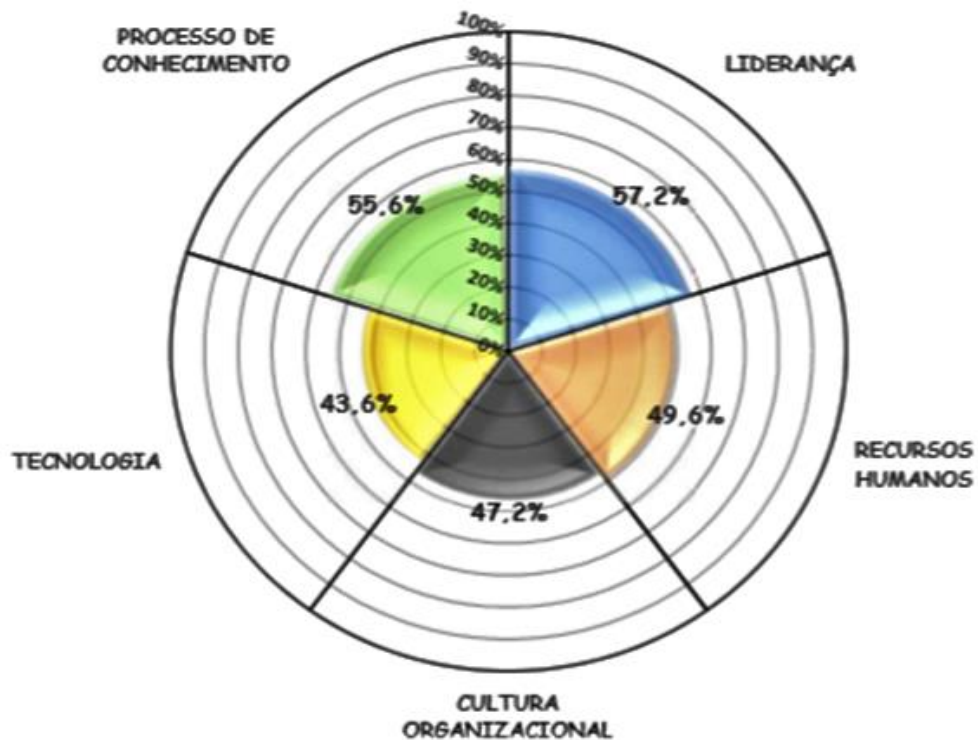
Nos Gráficos 24“a” e “b” radar e bolhas demonstram que os colaboradores da área de produção identificaram fragilidade na esfera de tecnologia da empresa com uma média de 54,9% com desempenho mediano, no Gráfico 25 de barras é possível observar que os colaboradores colocam que não é todos os colaboradores que tem acesso a intranet / internet e-mail alcançando uma média de 43,23% com um desempenho mediano.

Nesse sentido Hung *et al.* (2011) enfatiza que a área de tecnologia de uma organização é uma facilitadora no desempenho dos negócios e, quando aliada a certos aspectos da GC, ajuda na sobrevivência da instituição no ambiente altamente

competitivo atual. O uso de soluções de tecnologia para atender à estratégia de GC contribui para a criação de bolsões de conhecimento corporativo através de seu mapeamento ou pela criação de redes de conhecimento.

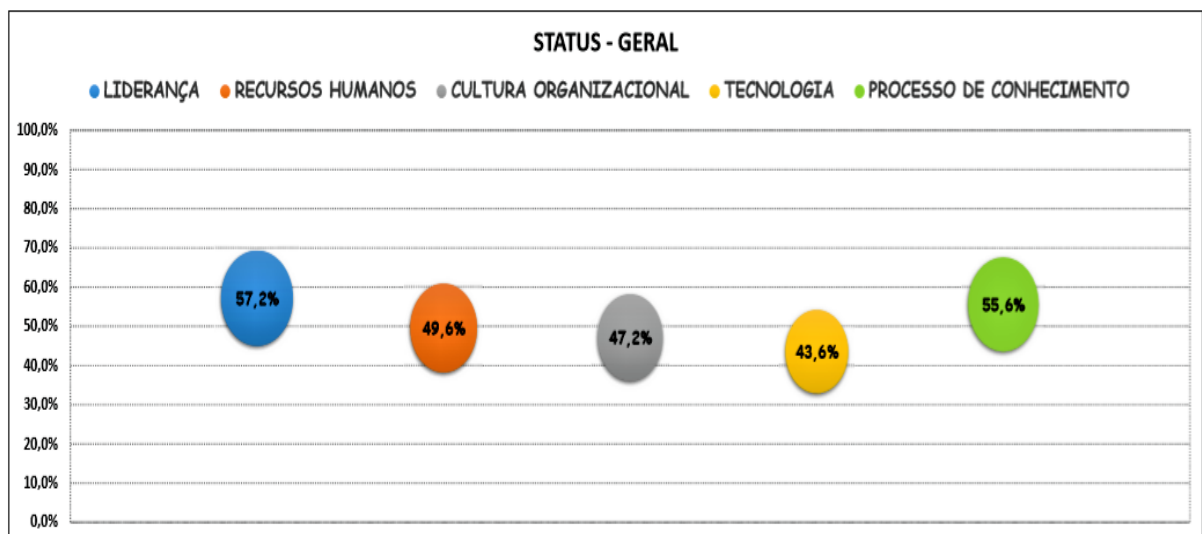
Os próximos gráficos são referentes à pesquisa da empresa D do setor aeronáutico, sendo que os próximos Gráficos 26 “a” e “b” e 27 representam a percepção geral dos colaboradores.

Gráfico 26: a) Percepção geral dos colaboradores



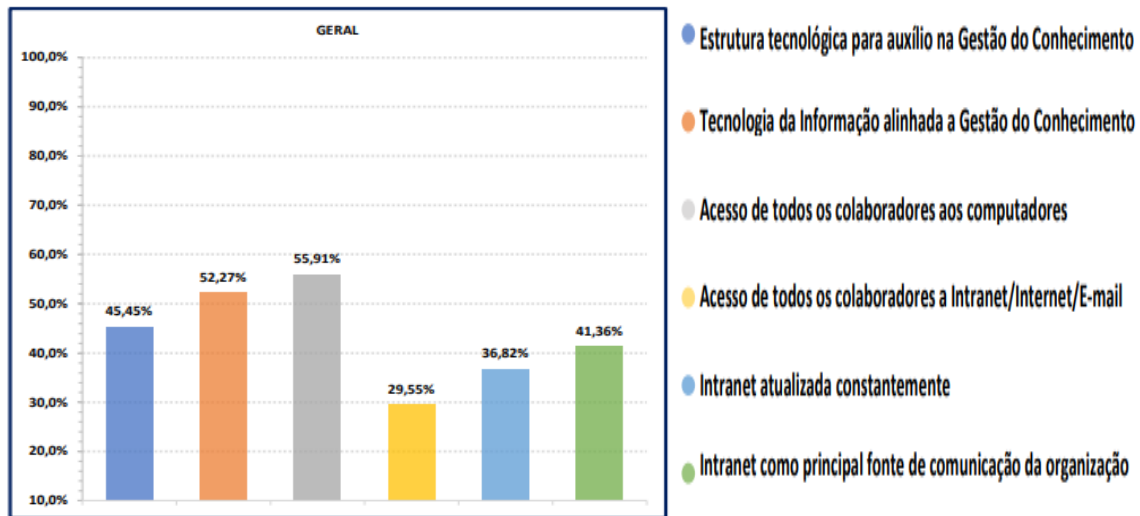
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 26: a) Percepção geral dos colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 27: Percepção dos colaboradores da empresa D de maneira geral em relação a esfera tecnologia



Fonte: Dados da pesquisa

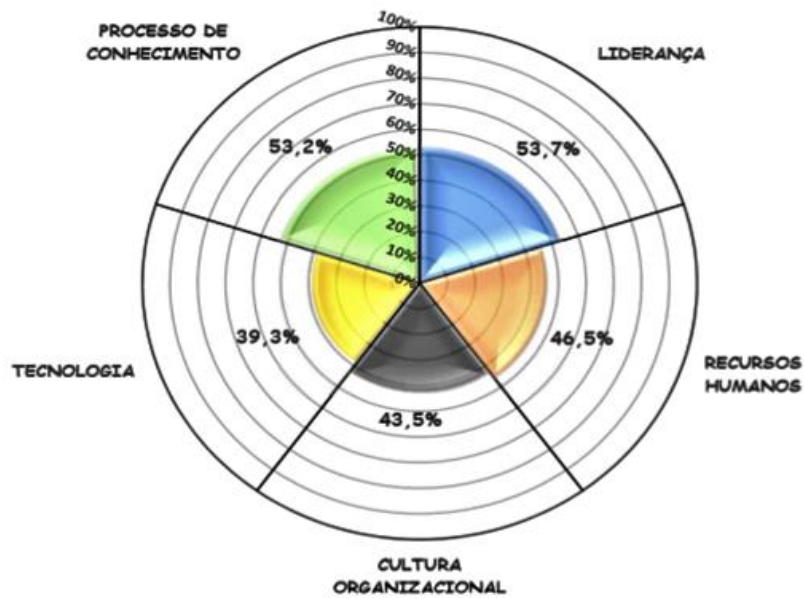
Nos Gráficos 26 “a” e “b” é possível identificar que a empresa apresentou fragilidade na esfera tecnologia com uma média 43,6%, seguida de cultura 47,2% e recursos humanos 49,6 ambos com desempenho mediano. Já o Gráfico 27 demonstra que dentro da esfera tecnologia o ponto que alcançou a menor media assim como na empresa C é o acesso dos colaboradores a intranet /internet/ e-mail com um performance baixa.

Conforme mencionado anteriormente na análise das empresas A, B e C a esfera da tecnologia é uma das principais fontes de aquisição, armazenamento, processamento e organização de informações e dados e com a sua transmissão para o uso das pessoas e organizações (RAJAMARAN *et al*, 2019) sendo assim é muito importante que a empresa comece a pensar como prioridade o investimento em novas tecnologias. Por esse motivo, acaba por desempenhar um papel que ajuda nas iniciativas de GC, em menor ou em maior grau, como uma ferramenta para a sua aplicação (ALAVI; LEIDNER, 2001).

Por outro lado as esferas da cultura e de recursos humanos são importantes para motivar e engajar os colaboradores para desenvolverem cada vez melhor o seu trabalho demonstrando os valores e crenças da empresa e valorizando os colaboradores.

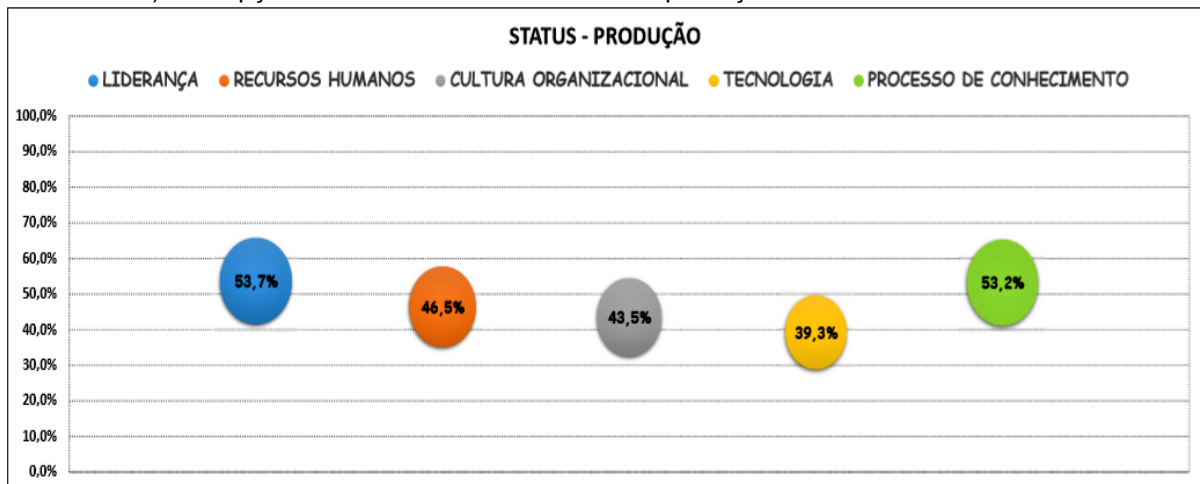
Os Gráficos 28 “a” e “b” e 29 apresenta a clareza dos colaboradores da área de produção:

Gráfico 28: a) Percepção dos colaboradores da área da produção



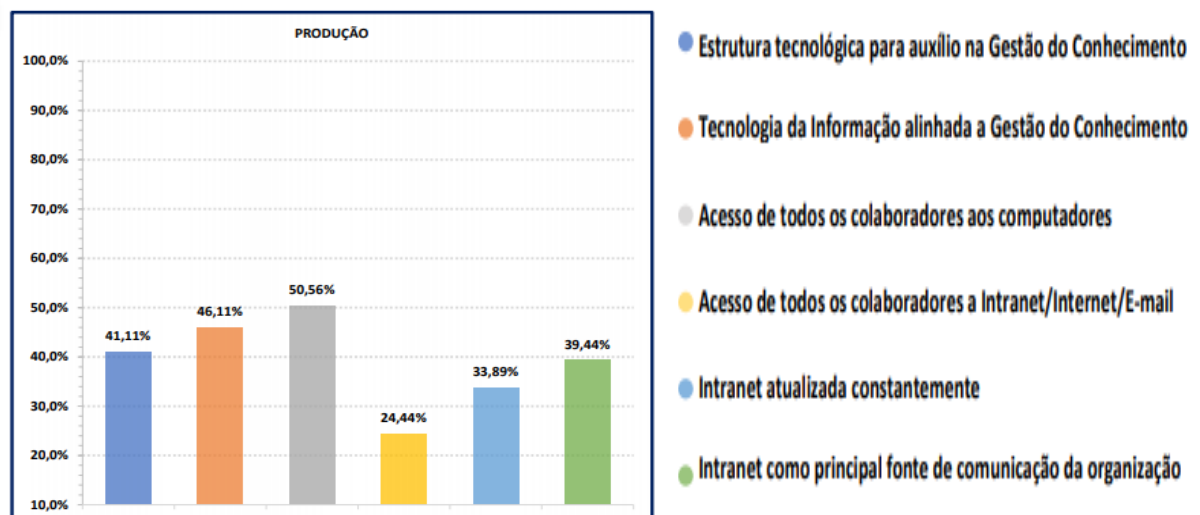
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 28: b) Percepção dos colaboradores da área da produção



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 29: Percepção dos colaboradores da área da produção em relação a esfera tecnologia



Fonte: Dados da pesquisa

Os Gráficos 28 “a” e “b” radar e bolhas demonstrou mais uma vez no entendimento dos colaboradores da área produção que a esfera com maior fragilidade é a de tecnologia com uma média de 39,3%.

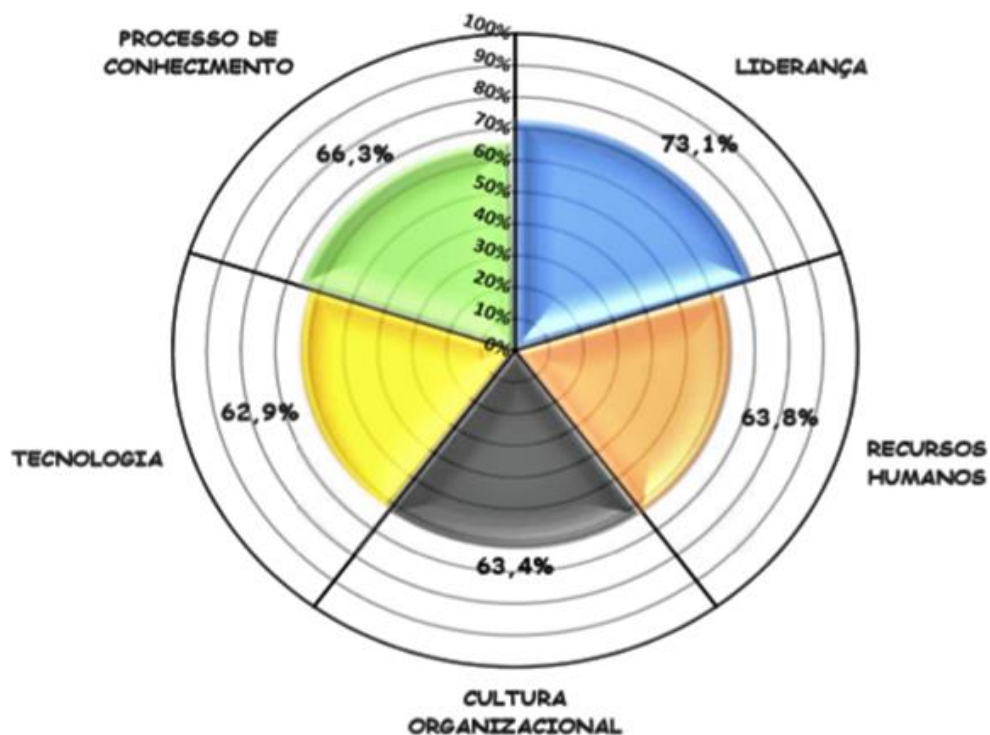
No Gráfico 29 de barra demonstrou assim como na análise geral dos colaboradores que o ponto com maior vulnerabilidade é que a maioria dos colaboradores não tem acesso a intranet / internet / e-mail com uma média 24,44% com desempenho baixo.

Demonstrando que os colaboradores se precisarem pesquisar algo ou se comunicar com algum fornecedor, buscar informações sobre algum produto e serviço, buscar na intranet da empresa treinamentos e informações não terá acesso dificultando o desenvolvimento do trabalho.

Para Mohamad *et al* (2017) a tecnologia dentro de uma organização um dos principais benefícios que influencia é na velocidade de adoção de novas técnicas, processos e produtividade.

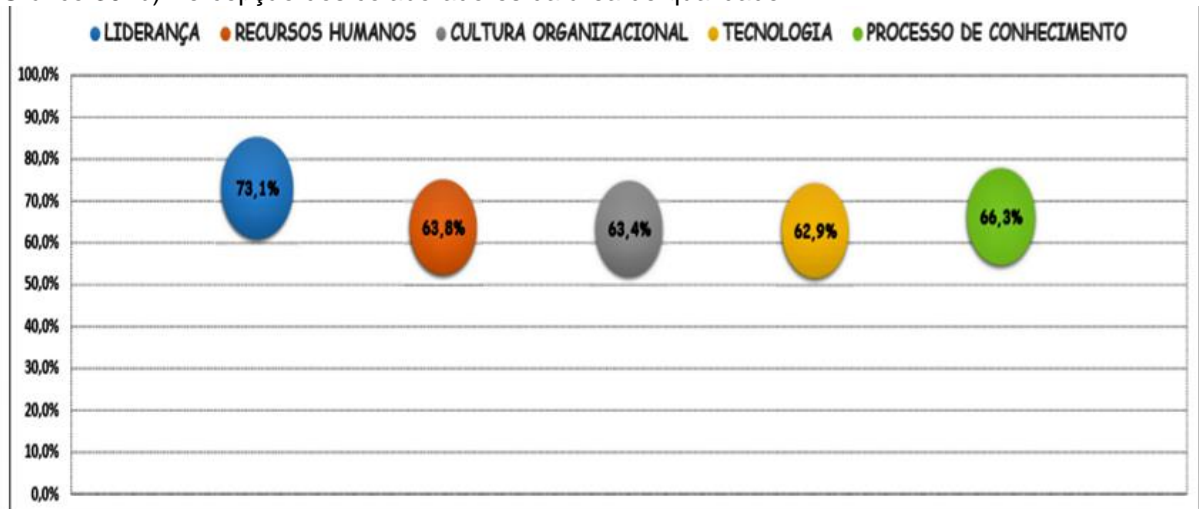
Os últimos Gráficos 30 “a” e “b” e 31 representa a compreensão dos colaboradores da área da qualidade:

Gráfico 30: a) Percepção dos colaboradores da área de qualidade



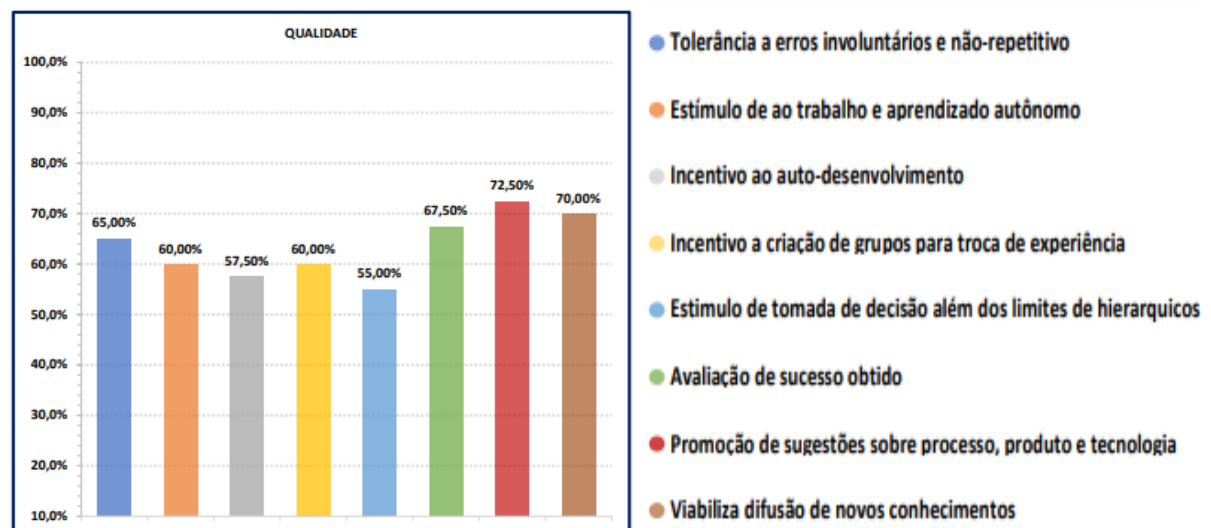
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 30: b) Percepção dos colaboradores da área de qualidade



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 31: Percepção dos colaboradores da área de qualidade



Fonte: Dados da pesquisa

Através do Gráfico 30“a” e “b” que trata dos colaboradores da área da qualidade é possível ter uma clareza nas esferas de cultura com uma média 63,4%, Recursos Humanos 63,8% e tecnologia 62,9% ambos com desempenho mediano. No Gráfico 31de barra é possível observar que dentro da esfera cultura o estímulo a tomada de decisão além dos limites hierárquicos alcançou a menor média com 55% com um desempenho mediano, demonstrando que os colaboradores muitas vezes não podem tomar decisões sem buscar a liderança.

A área da qualidade conforme já mencionado na análise da C é uma área muito importante, pois garante à qualidade no serviço, busca identificar as possíveis falhas no processo produtivo.

Nesse sentido é importante D do setor aeronáutico que a empresa busque ações para dentro do possível investir em tecnologia, comprar novas máquinas e equipamentos para melhorar a produtividade, produzir novos produtos e serviços e o mais importante melhorar a capacidade em gerar e armazenar o conhecimento.

Em virtude de todos os dados analisados, cada empresa deve buscar estudar constantemente condutas para melhorar cada esfera vulnerável, dessa maneira gerando mais conhecimento para a organização, reforçando a cultura organizacional, melhorando a conduta de gestores e líderes, buscando inovar em seus processos e investindo cada vez mais em tecnologia, gerando assim gestão do conhecimento e competitividade para empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo, conforme mencionado anteriormente, diante do cenário competitivo que se desenvolveu e continua se desenvolvendo no mercado, está exigindo cada vez mais das empresas conhecimento para alcançar vantagem competitiva.

Nesse sentido, com a revisão de literatura, a pesquisa realizada e a análise e interpretação dos dados obtido nas duas empresas de médio porte do setor aeronáutico e da área da saúde, foi possível responder a pergunta problema, o objetivo geral e os objetivos específicos, por meio da percepção dos colaboradores e gestores nas áreas operacionais e administrativas.

A análise se deu a partir das cinco esferas estudadas nesse trabalho: liderança, cultura organizacional, tecnologia, processo de conhecimento e recursos humanos, ambos relacionado aos aspectos humanos. Para isso foi utilizado um questionário que foi aplicado para os colaboradores de duas empresas do setor aeronáutico e duas empresas da área da saúde, a partir dos resultados obtidos foi possível identificar como as empresas pesquisadas estão utilizando a gestão do conhecimento, compreender a influencia da gestão do conhecimento no auxilio das decisões. O resultado final foi comparado através dos critérios de Fonseca e Papa; et al (2009), e *apud* Izumita; Kamimura; Oliveira (2019).

Com o resultado da pesquisa foi possível identificar que as empresas de ambos os setores encontram-se com o desempenho mediano e quais as esferas que precisam ser trabalhadas em cada uma das áreas.

Contudo, a gestão do conhecimento estudada nesse trabalho com ênfase nas cinco esferas já mencionadas anteriormente com evidência em pessoas, integram e buscam resultados para a organização - valorizando o ativo mais importante da empresa que é as que compõem as empresas. Portanto, vale ressaltar, que as empresas busquem ações para trabalhar as esferas com fragilidade para alcançar melhores resultados e possam alcançar uma melhora na gestão do conhecimento.

As organizações estudadas nesse trabalho têm uma grande importância, pois acima de tudo trabalham com o elemento vida e precisam constantemente estar em evolução. O uso de soluções de tecnologia para atender à estratégia de gestão do

conhecimento contribui para a criação de bolsões de conhecimento corporativo através de seu mapeamento ou pela criação de redes de conhecimento.

Outro fator importante neste trabalho, é que foi possível conhecer o ambiente de trabalho dentro das instituições estudadas, facilitando e sendo um objeto norteador para os resultados desta pesquisa.

Nesse sentido, o presente estudo, visa através da Gestão do conhecimento, abrir possibilidades dentro das empresas, para que colaboradores e gestores em organizações de médio porte da área da saúde e do setor aeronáutico de São José dos Campos possam obter maior produtividade no que diz respeito ao processo de gestão e inovação do conhecimento no âmbito corporativo. E, por conseguinte, manter ênfase na qualidade da Gestão do conhecimento, buscando identificar as possíveis falhas dentro desses setores, principalmente na acessibilidade à tecnologia, uma vez que dificuldades neste quesito podem gerar redução na produtividade, posto isto, é de grande relevância destacar que o presente trabalho, por meio de renomados autores da área de gestão do conhecimento, tem como objetivo trazer aos setores mencionados acima, à utilização desses recursos organizacionais para facilitar o desempenho no trabalho.

Em razão disso, vale ressaltar, que as empresas no setor tanto na área da saúde, como na área do setor aeronáutico, precisam ter foco no processo de conhecimento, aprimorando, por assim dizer, os possíveis pontos de fraqueza, uma vez que a fonte maior, dentro do meio corporativo, a é a Gestão do Conhecimento.

Cabe, portanto, salientar, que a cultura de uma empresa resistente está na área de recursos humanos, onde há relações que contribui para a produtividade dos colaboradores, e com a cultura organizacional, certamente, aumentará a autonomia bem como o progresso nos valores da empresa, esta organização e aplicação do conhecimento favorecem a empresa e gera competitividade.

Nesse sentido, é importante buscar constantemente dentro das empresas um olhar diferenciado para o conhecimento. Buscar constantemente a Gestão do Conhecimento a mesma é uma exímia ferramenta para a tomada de decisões estratégicas nas empresas de médio porte no Brasil.

Como sugestão para estudos futuros, a gestão do conhecimento é um determinante para as todas as organizações alcançarem vantagem competitiva, sendo importante analisar como é que o conhecimento organizacional pode ser

criado e difundido dentro das organizações buscando valorizar o ativo mais importante, as pessoas.

Por isso, não se pode deixar de mencionar quão importante o impacto na Gestão do Conhecimento nas empresas da atualidade, ter um feedback dos colaboradores, pois desta forma o colaborador se sente importante e parte para atingir os indicadores propostos para ele e sua equipe.

Desta maneira é visto que tanto a gestão quanto sua metodologia quando baseadas nas pessoas para sua implantação possuem um grande desafio para os gerentes de suas áreas. Visto a necessidade de maiores estudos direcionados a este tema, pois com a globalização e a modernidade, a cada dia novas ferramentas estão disponíveis para a implantação nas organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABPMP. **BPM CBOK™V3.0** – Guia para o Gerenciamento de Negócios Corpo Comum de Conhecimento. 1ª ed. Rio de Janeiro: Association of Business Process Management Professionals, 2013.

ALAVI, M., & LEIDNER, D. E. Management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, 25 (1), 107-136. 2001. Disponível em: [http:// dx.doi.org/10.2307/3250961](http://dx.doi.org/10.2307/3250961). Acesso em: 15 mar 2020.

ALBUQUERQUE, João Porto de. Flexibilidade e modelagem de processos de negócio: Uma relação multidimensional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 52, n. 3, 313-329, mai-jun. 2012.

ALMEIDA, Larissa de Paiva. **A relação entre aprendizagem organizacional e centros de excelência: um estudo de caso em uma empresa americana com subsidiária no Brasil**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 2019. 105p. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-17012019-152606/publico/CorrigidoLarissa.pdf>. Acesso em: 15 de jan de 2020.

ALVES, S. **Revigorando a cultura da empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.

ALVES, Valdir Mendonça. **Adoção do conceito de estratégia na gestão das pequenas e médias empresas do ramo de drogaria localizadas na região da Grande Goiânia**. Florianópolis, 2003. 156p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 2003.

ALVESSON, M.; KÄRREMAN, D. Odd couple: making sense of the curious concept of knowledge management. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 7, p. 995-1018, 2001.

ANDREEVA, T.; Kianto, A. Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 4, p. 617-636, 2012.

ANTONELLO, Claudia Simone. A Metamorfose da Aprendizagem Organizacional: uma Revisão Crítica. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (org.). Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ARGYRIS, C. **Aprendizado de 2 voltas**. HSM Management, v. 17, nov./dez. 1999, p. 12-20.

BATISTA, Fábio 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. v. 1. 134 fls.2012. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/observatorio/destaques/71-modelo-de-gestao-do-conhecimento-para-a-administracao-publica-brasileira>. Acesso em: 10 de nov de 2019.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. 3. Tiragem. SãoPaulo: Atlas, 1994.

BERNARDES, Roberto. PINHO, Marcelo. Aglomeração e Aprendizado na Rede de Fornecedores Locais da Embraer. **Coordenação do Projeto**: Helena M. M. Lastres, José Eduardo Cassiolato, Marina Szapiro, Sarita Albagli, Liz-Rejane Legey Cristina Lemos e Maria Lúcia Maciel. 2002. F. 37. Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais– www.ie.ufrj.br/redesist. Acesso em: 13 de jun de 2020.

BERSON, Y.; NEMANICH, L. A.; WALDMAN, D. A.; GALVIN, B. M.; KELLER, R. T. Leadership and organizational learning: a multiple levels perspective. **The Leadership Quarterly**, v. 17, p. 577–594, 2006.

BICKMAN, L.; ROG, D. J.; HEDRICK, T. E. Applied research design: a practical approach. In: Bickman, L.; Rog, D. J. (ed.) **Hand book of applied social research methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997. p.05-37.

BLEICHER, Cristian Emilio. **Proposta de um método para a reestruturação do processo de desenvolvimento de produtos em pequenas e médias empresas**. Florianópolis, 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2008.

BNDES. **Apoio às micro, pequenas e médias empresa, 2015**. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/4261/1/Cartilha%20MPME%202015.pdf>. Acesso em: 23 de jan de 2020.

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública — **ENAP**. Disponível em: <www.enap.gov.br/index.php?searchword=diagnosticando&option=com_search&Itemid=>>. Acesso em: 23 ago de 2019.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Knowledge and Organization: A social-practice perspective, **Organization Science**, 12/2: 198:213. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.432.9045&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 15 mar 2020.

BURNHAM, T. F. et al. Cultura e Competências de Gestão do Conhecimento. In: ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO DA UFBA, 6., 2005, Salvador. **Anais...** Salvador: CIFORM. 2005.

CARVALHO, M. T. G. **A Nova Gestão Pública, as reformas no setor da saúde e os profissionais de enfermagem com funções de gestão em Portugal**. 2006. Tese de doutoramento, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal. Disponível: <http://ria.ua.pt/bitstream/10773/4621/1/206895.pdf>

CARVALHO, R. B. **Tecnologia da informação aplicada à gestão do conhecimento**. Belo Horizonte: C/Arte, 2003.

CASTRO, Ahiram Bruni Cartaxo de; BRITO, Lydia Maria Pinto. **Gestão do conhecimento: como as organizações públicas do Brasil percebem esse modelo? Revista Gestão Industrial**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR Campus Ponta Grossa - Paraná - Brasil ISSN 1808-0448 / v. 12, n. 02: p. 59-72, 2016 D.O.I.: 10.3895/gi.v12n2.3559.

CAVALCANTI, Marcos do C. B.; BALCEIRO, Raquel B.; GOMES, Elisabeth B. P. **A prática da Gestão do Conhecimento em Empresas Públicas**. Rio de Janeiro: e-papers, 2002.

CHEN, Y. H., LIU, C. F.; HWANG, H. G. Key factor affecting health care professionals to adopt knowledge management: the case of infection control departments of Taiwanese hospitals. **Expert Systems with Applications**, 2011. 38(1), 450-457. doi: 10.1016/j.eswa.2010.06.085

CHONG, S. C. & CHOI, Y. S. Critical factors in the successful implementation of knowledge management. **Journal of Knowledge Management Practice**, 6. 2005.

CONTADOR, José Celso, et al. Gestão do conhecimento aplicada à gestão por processos: identificação de funcionalidades requeridas às soluções de Business

Process Management System (BPMS). **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 5-18, 2005. Disponível em: ISSN: 1809-2039 ecampanario@uninove.br. Acesso em: 10 de nov de 2019.

COSTA, Antonio Roberto da. Gestão do conhecimento e cultura organizacional: estudo de caso sobre a Natura Cosméticos S.A. **Rev. Administração de Empresas em Revista**. v. 9, n. 10. 2010. pp. 191-200. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/59/36>. Acesso em: 10 de nov de 2019.

COSTA, Marta Alexandra Correia da. A criatividade e Liderança como fator competitivo nas empresas. Dissertação – Mestrado em Gestão de Empresas. 2018. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/18735/1/Master_Marta_Correia_Costa.pdf. Acesso em: 15 de jan de 2020.

CRUZ, S. G.; FERREIRA, M. M. F. Gestão do conhecimento em hospitais públicos com diferentes modelos de gestão: alguns fatores explicativos. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation* v.4, n.2, Janeiro/Abril – 2017. Disponível em: ISSN: 2319-0639 <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/index>. Acesso em: 12 de jan de 2019.

DALKIR, KIMIZ. **Knowledge management in theory and practice**. Routledge, 2013.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 8. ed., Trad. de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

DAZZI, M. C. S.; PEREIRA, T. M. Impactos da Cultura e da Comunicação na Gestão do Conhecimento. In: WORKSHOP DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E SEMINÁRIO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DA UFSC, 3., 2001, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC. 2001. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/301290174_Reflexao_sobre_a_necessidade_da_mudanca_na_Cultura_Organizacional_para_institucionalizacao_da_Gestao_do_Conhecimento. Acesso em; 23 mar 2020.

DELFINO, Islania Andrade de Lira. SILVA, Anielson Barbosa da. O processo de liderança como facilitador da aprendizagem organizacional no SEBRAE. **RGO Revista Gestão Organizacional**. vol. 6 - n. 2 - 2014.

DEMO, P. **Pesquisa social**. Brasília: UnB, 2000.

DESOUZA, K. C.; AWAZU, Y. Knowledge management at SMEs: Five peculiarities. **Journal of Knowledge Management**: v. 10, n. 1, p.32-43. 2006

DIBRELL, C.; CRAIG, J.; HANSEN, E. (2011). Natural environment, market orientation, and firm innovativeness: an organizational life cycle perspective. **Journal of Small Business Management**, 49(3), 467-489. 2011.

DINIZ, Ana Claudia Flosi. **A Eficácia da gestão da mudança no universe corporativo contemporâneo**. Monografia a AVM Faculdade Integrada como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em Gerenciamento de Projetos. F. 43. 2012. Disponível em: www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K223957.pdf. Acesso em: 14 de jun de 2020.

DOTSIKA, K.; PATRICK K. Collaborative KM for SMEs: a framework evaluation study. **Information Technology & People**, p. 368-382. 2013.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 2000.

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

ELKINS, T.; KELLER, R.T. Leadership in research and development organizations: a literature review and conceptual framework. **The Leadership Quarterly**, v. 14, 2003, p. 587-606.

EMPRESA PAULISTA DE PLANEJAMENTO METROPOLITANO – EMPLASA. **Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte**. Disponível em: <https://www.emplasa.sp.gov.br/RMVPLN> Acesso em: 15 de jan de 2010..

FÉLIX, Caroline Januário; LEITÃO, Hertha Almeida. Recursos tecnológicos utilizados na transferência de conhecimento em organizações hospitalares da Região Sul do Brasil. 2019. **Tópicos em Administração** – Volume 27 Disponível em:

https://www.researchgate.net/profile/Marcio_Silva31/publication/337746201_A_gestao_do_conhecimento_e_a_inovacao_no_setor_de_compras_em_uma_empresa_de_moda_e_vestuario/links/5df8ca2592851c83648347ea/A-gestao-do-conhecimento-e-a-inovacao-no-setor-de-compras-em-uma-empresa-de-moda-e-vestuario.pdf#page=20. Acesso em: 17 de jan de 2020.

FERNANDES, Alice Muniz; et al. Compartilhamento de Conhecimento Tácito e Explícito entre Grupos de Pesquisa. **XV Mostra de Iniciação Científica**. Pós-graduação, Pesquisa e Extensão. Programa de Pós-graduação em Administração – UCS. Disponível em:
www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xvmostrappga/paper/viewFile/4212/1321. Acesso em: 13 de jun de 2020.

FERRAS, Robson Paulo Ribeiro. **Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas**. Disponível em:
repositorio.unicentro.br:8080/jspui/bitstream/123456789/1311/1/FERRAS_Gestao%20do%20Conhecimento.pdf. Acesso em: 17 de jan de 2020.

FERREIRA FILHO, A. J. C. A. A inovação tecnológica na indústria aeronáutica e a gestão da regulamentação. XXXIV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO Engenharia de Produção, Infraestrutura e Desenvolvimento Sustentável: a Agenda Brasil+10 Curitiba, PR, Brasil, 07 a 10 de outubro de 2014.

FERREIRA, M. M. F. (2005). **Empenhamento organizacional de profissionais de saúde em hospitais com diferentes modelos de gestão**. Tese de doutoramento, Universidade do Minho, Braga, Portugal. Disponível:
<http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/4383>

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. 11. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1995.

GARCIA; L.; QUEK, F. Qualitative research in information systems: time to be subjective? In: LEE, A. S.; LIEBENAU, J.; DEGROSS, J. I. (ed.) Information systems and qualitative research. London, UK: Chapman & Hall, 1997. p.444-465.

GABRIELSSON, J. Boards of directors and entrepreneurial posture in medium-size companies. **International Small Business Journal**, v. 25, n. 5, p. 511-537, 2007.

GARCIA, Osmarina Pedro Garcia; COLTRE, Sandra Maria. A Gestão do Conhecimento Como Fator Determinante na Retenção dos Colaboradores na Empresa: Um Estudo de Caso em uma Organização do Ramo Moveleiro. **BBR, Braz. Bus. Rev.** (Engl. ed., Online), Vitória, v. 14, n. 2, Art. 3, p. 182 - 203, mar.-abr. 2017.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa/** [organizado por] Tatiana Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira ; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120 p.

GIACOMINI, C. H. et al. **A qualidade de vida do trabalhador municipal e a produtividade pública em Curitiba.** Rio de Janeiro: RAP, v. 35, n. 6, nov./dez. 2001.

GOMES, J. F. et al. **Manual de gestão de pessoas e do capital humano;** Edições Sílabo. 2008.

GONZALEZ, Rodrigo Vallio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando. O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 24, n. 2, p. 248-265, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X0893-15>. Acesso em: 22 de mar de 2020.

GUEDES, Terezinha Aparecida; MARTINS, Ana Beatriz TOZZO. **Estatística Descritiva.** Projeto de Ensino Aprender Fazendo Estatística. 2020. Disponível em: www.each.usp.br/rvicente/Guedes_etal_Estatistica_Descritiva.pdf. Acesso em: 15 mar 2020.

GUIMARÃES, A.; CARVALHO, K.; PAIXÃO, L. Micro, pequenas e médias empresas: conceitos e estatísticas. **Radar**, n. 55, fev 2018. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/radar/180209_radar_55_cap04.pdf, acesso em: 23 de jan de 2020.

HERRERA, D. H. Enfermidades palpebrais. **In: Oftalmologia clínica em animais de companhia.** São Paulo: Editora MedVet, p. 89-100, 2008. Disponível em: <https://www.conhecer.org.br/enciclop/2018B/AGRAR/ceratoconjuntivite.pdf>. Acesso em: 15 mar 2020.

HUNG, Y. C., et al. Critical factors in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical industry. **Industrial Management & Data Systems**, 105(2), 164-

183. 2005. Disponível em: [http:// dx.doi.org/10.1108/02635570510583307](http://dx.doi.org/10.1108/02635570510583307). Acesso em: 15 mar 2020.

INSTITUTO DE PESQUISAS ESPACIAIS - INPE. **Pós-graduação em engenharia e tecnologia espaciais**: área de engenharia e gerenciamento de sistemas espaciais. Disponível em: [http:// www.inpe.br/pos_graduacao/cursos/engenharia_tec_espaciais/linhas_pesquisa_egense.php](http://www.inpe.br/pos_graduacao/cursos/engenharia_tec_espaciais/linhas_pesquisa_egense.php). Acesso em: 13 de jun de 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - **IBGE**. (2010). Disponível em: <http://censo2010.ibge.gov.br/>. Acesso: 20 de jan de 2020.

IRELAND, R. Duane. HITT, Michael A. A chievingand Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership. The Academy of Management Executive (1993-2005). Vol. 13, no. 1, Global Competitiveness, Part II (Feb., 1999), pp. 43-57. **Published by: Academy of Management**. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/4165515>. 1999. Acesso em: 24 out 2018.

IZUMITA, Poliana Marzinoti; KAMIMURA, Quesia Postigo; OLIVEIRA, Edson Aparecida de Araújo Querido. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. G&DR. V. 15, N. 6, Edição Especial, P. 411-424, nov/2019. Taubaté, SP, Brasil. Disponível em: ISSN: 1809-239X. Acesso em: 20 mar 2020.

JANIUNAITE, B.; PETRAITE, M. The relation shipbetween organizational innovative culture and knowled gesharing in organization: the case of technological innovation implementation in a tele communication organization. **Socialiniai Mokslai**, 3(69), 14-23. 2010. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/810/81052980006.pdf>. Acesso em: 14 de jun de 2020.

LAUDON, K.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informações gerenciais**: administrando a empresa digital. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LEAL, Mara Rubio; et al. Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional. **Revista Científica do Unisalesiano** – Lins – SP, ano 2, n.4, jul/dez de 2011. Disponível em: www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no4/artigo26.pdf. Acesso em: 13 de jun de 2020.

LEE, J.-H; KIM, Y.-G. A stage model of organizational knowledge management: a latent content analysis. **Expert Systems with Applications**, v.20, n.4, p.299-311, 2001.

LEE, C.C.; YANG, J. Knowledge value chain. **Journal of Management Development**, v.19, n.9, p.783-793, 2000. Disponível em: www.anpad.org.br/diversos/down_zips/45/ADI2578.pdf. Acesso em: 15 mar 2020.

LEMOS, Alisson Ferreira de; et al. PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO ATRELADAS À APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO. **Revista Gestão em Foco** - Edição nº 10 – Ano: 2018. Disponível em: portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/018_PRÁTICAS_DE_GESTÃO_DO_CONHECIMENTO.pdf. Acesso em: 15 mar 2020.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de. MIOTO, Regina Célia Tamasso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Rev. katálysis** [online]. 2007, vol.10, n.spe, pp.37-45. Disponível em: ISSN 1982-0259 e <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-49802007000300004>. Acesso em: 01 de julho de 2018.

LIMA, Jorge Cláudio Cavalcante de Oliveira; et al. Acadeia aeronáutica brasileira e o desafio da inovação. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 21, p. 31-55, mar. 2005. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/2348>. Acesso em: 12 de jun de 2020.

LIN, Hsiu-Fen. 10 Contextual factors affecting knowledge management diffusion in SMEs. **Industrial Management & Data Systems**: v. 114, n. 9, p. 1415-1437. 2014.

LIU, F. C. et al. Team innovations climate and Knowledge sharing among health care managers: mediating effect of altruistic intentions. **Chang Gung Medical Journal**, v. 35, n. 5, p. 408-412, 2012. Disponível em: <http://goo.gl/fsqTKR>.

LOPES FIGUEIREDO, Maria Eliza; CARDOSO, Leonor Maria Gonçalves Pacheco. A gestão de recursos humanos e a gestão do conhecimento: dinâmicas relacionais. A gestão de recursos humanos em Portugal no quadro mundial e europeu. In: M. Figueiredo, L. Pais, M. Correia, M. Esteves, L. Kanan, S. Marcon, ... C. Cervo, Gestão de pessoas nas organizações (pp. 9-29). Coimbra, Portugal: Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (ESEnfC). 2017.

LOPES FIGUEIREDO, Eliza; CARDOSO, Leonor. A gestão de recursos humanos e a gestão do conhecimento: confluências e influências. **Tourism & Management Studies**, vol. 2, 2013, pp. 451-461. Disponível em: <http://bdigital.ipg.pt/dspace/bitstream/10314/2478/1/A%20Gestão%20de%20Recursos%20Humanos%20e%20a%20Gestão%20do%20Conhecimento-Confluências%20e%20Influências.pdf>. Acesso e,: 10 de nov de 2019.

LUCENA, Fábio de Oliveira. **Conhecimento tácito nos processos decisórios não-estruturados**. 2016. 135 f. 30 cm. Tese – Doutorado em Administração de Empresas- Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2016. Disponível em: <http://tede.mackenzie.br/jspui/bitstream/tede/2822/5/Fábio%20de%20Oliveira%20Lucena.pdf>. Acesso em: 14 de jun de 2020.

LUPOLI JUNIOR, José G.; SANTOS, Yasmin Magalhães. Abordagens de Marketing e orientação para Mercado aplicadas às médias empresas brasileiras. **Rev. Ciênc. Admin.**, Fortaleza, v. 25, n. 3, p. 1-17, set./dez. 2019. Disponível em: <https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/8296/pdf>. Acesso em: 23 de jan de 2020.

MACHADO, C.; et al. **Gestão do conhecimento e informação**. Disponível em: 143
<https://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/GESTAO_EaD/article/view/1597>. Acesso em: 04 de jul de 2020.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINEZ, Maria Regina Estevez. **A globalização da indústria aeronáutica: o caso da Embraer**. Tese apresentada ao Curso de Doutorado em relações Internacionais do Instituto de relações Internacionais da Universidade de Brasília. F. 354. 2007. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/33533246.pdf>. Acesso em: 13 de jun de 2020.

MARTINS, G. A.; LINTZ, A. Guia para elaboração de monografias e trabalhos. São Paulo: Editora ATLAS, 2007.

MAQUIAVEL, N. **O Príncipe**. 1. ed. São Paulo: Abril, 1973. Col. Os Pensadores. 1973.

MORIGI, Josimari de Brito; SOUZA, Adalberto Dias de. **As contribuições da ação empreendedora para o fortalecimento de arranjos produtivos locais (APLs): um estudo sobre o apl de insumos e equipamentos médicos, odontológicos e hospitalares de Campo Mourão-PR**. 2019. Disponível em: http://profbibi.com/wa_files/livro_20Sebrae_20pdf.pdf#page=181. Acesso em: 23 de jan de 2020.

MOHAMAD, EdyTonnizam. An optimized ANN model based on genetic algorithm for predicting rippling production. **Neural Computing and Applications**. 28, 393-406.

2017. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00521-016-2359-8>. Acesso em: 15 mar 2020.

MORAES, M. B., et al. Cultura de inovação em micro e pequenas empresas dos setores aeronáutico e de tecnologia da informação. **Exacta – EP**, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 441-456, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/810/81052980006.pdf>. Acesso em: 13 de jun de 2020.

MORAN, J. Mudando a educação com metodologias ativas. Coleção Mídias Contemporâneas. Convergências Midiáticas, Educação e Cidadania: aproximações jovens. Vol. III. Carlos Alberto de Souza e Ofelia Elisa Torres Morales (**orgs.**). 2015. Disponível em: http://www2.eca.usp.br/moran/wpcontent/uploads/2013/12/mudando_moran.pdf. Acesso em: 30 mar de 2020.

MUNIZ, Sérgio Ricardo. Introdução à Análise Estatística de Medidas. **Licenciatura em Ciências – USP/Univesp** – Módulo 2. 2020. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1919031/mod_resource/content/0/Introducao_Estatistica__plc0016_14.pdf. Acesso em: 15 mar 2020.

MURRAY, Philip C. **New language for new leverage**: the terminology of knowledge management (KM). 1996. Disponível em: http://www.ktic.com/topic6/13_TERM0.HTM. Acesso em: 2 mai de 2019.

NETTO, Antônio Valério. **Gestão de pequenas e médias empresas de base tecnológica**. Barueri, SP: Minha Editora, 2013.

NEVES, Maria Lúcia Corrêa; VARVAKIS, Gregório Jean; FIALHO, Francisco Antonio Pereira. Pessoas, processos e tecnologia na gestão do conhecimento: uma revisão da literatura. **RCA – Revista de Ciências da Administração**.v.20. n. 51. 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2018v20n51p152/pdf>. Acesso em: 10 de nov de 2019.

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

NONAKA, I. A Empresa Criadora de Conhecimento. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation.** New York: Oxford University Press, 1995.

NUNES, Thainá Andrade; AGUIAR, Tassiany Maressa Santos. O papel estratégico dos recursos humanos nas empresas. **ETIC** 2016. Encontro de Iniciação Científica. Disponível em: ISSN 21-76-8498. Acesso em: 15 mar 2020.

OLIVEIRA, Ronielton Rezende; OLIVEIRA, Ronilton Rezende; LIMA, Juvêncio Braga de. Reflexão sobre a relação entre a mudança de cultura organizacional e a gestão do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 19-35, jan./jun. 2016. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. ISSN: 2236-417X. Acesso em: 20 mar 2020.

OLIVEIRA, Fernando Bueno. PAULINO, Sonia Regina. Desenvolvimento do sistema de inovação: o estabelecimento da indústria aeronáutica na região administrativa central (SP). **Revista Uniara**, n.0 21/22, 2008/2009.

OLIVEIRA LIMA, E. As definições de Micro, Pequena e Média Empresas Brasileiras como Base para a Formulação de Políticas Públicas. In: Anais do II EGEPE, Londrina, PR, 2001. p. 421-436.

OLIVA, Caroline Canalle; SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu. Estudo sobre validação de escalas de aprendizagem organizacional no Brasil. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. Aceite: 23/04/2016.

OLIVEIRA, Nilton Marques de; STRASSBURG, Udo; PIFFER, Moacir. Técnicas de pesquisa qualitativa: uma abordagem conceitual. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista – UNIOESTE/MCR**. v. 17. n 32. 1 semestre. 2017. P. 87 a 110. ISSN 19823037. Acesso em: 23 abr de 2019.

OLIVEIRA, Ronielton Rezende; OLIVEIRA, Roniton Rezende; LIMA, Juvêncio Braga de. Reflexão sobre a relação entre a mudança de cultura organizacional e a gestão do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 19-35, jan./jun. 2016. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. Acesso em: 10 de nov de 2019.

OLIVEIRA, Márcia Regina de; SOUZA, Adriane Aparecida Moreira de; RIBEIRO, anabela. Implicações Socioeconômicas e territoriais decorrentes do complexo aeroespacial na cidade de São José dos campos e Região. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional. G&DR**. V. 15, N. 6, Edição Especial,P. 323-338, nov/2019. Taubaté, SP, Brasil. Disponível em: ISSN: 1809-239X e <https://rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/5204/862>. Acesso em: 10 de jan de 2020.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. **SME statistics: towards a more systematic statistical measurement of SME behavior**. 2nd OECD Conference of Ministers Responsible for Small and Medium Enterprises (SMEs).2004.

PACHECO, J. L. C. **Análise do setor de planos de saúde: um estudo de caso com operadoras do Rio de Janeiro**. Dissertação de Mestrado; Universidade Federal Fluminense, Noterói, RJ, Brasil, 2005.

PAPALI, M. P.; ZANETTI, V.; OLMO, M. J. A. D. **São José dos Campos e sua História**. Pró-Memória São José dos Campos. Disponível em: <http://www.camarasjc.sp.gov.br/promemoria/historia-sjc/> Acesso em: 10 de jan de 2020..

PAULI, Camila. **Proposição de iniciativas de gestão de conhecimento para apoiar a gestão de projetos em um instituto de ciência, tecnologia e inovação privado**. Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina. 117p. 2019. Disponível em: sistemabu.udesc.br/pergamumweb/vinculos/000075/0000752b.pdf. Acesso em: 16 de jan de 2020.

PINHO, I.,et al. (2012). Improving knowledge management processes: a hybrid positive approach. **Journal of Knowledge Management**, 16(2), 215-242. 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/13673271211218834>. Acesso em: 15 mar de 2020.

PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E. R. Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. **Rev. De Saúde Pública**, 29 (4), 1009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rsp/v29n4/10>. Acesso em: 06 jun de 2019.

PMSJC. **GM anuncia investimento bilionário e garante postos de trabalho de São José dos Campos**.2019. Disponível em:

<https://www.sjc.sp.gov.br/noticias/2019/marco/19/gm-anuncia-investimento-bilionario-e-garante-postos-de-trabalho-em-sao-jose/>. Acesso em: 14 ago de 2019.

POLEZA, Mariângela. **Gestão Do Conhecimento Na Área Da Saúde: Plataforma colaborativa como meio de preservação da Memória Organizacional**. 2017. 116 p. il. ; 29 cm. Disponível em: http://www.faed.udesc.br/arquivos/id_submenu/3016/dissertacao_mariangela.pdf. Acesso em: 30 mai de 2019.

POPAITTON, S.; SIENGTHAI, S. The moderating effect of human resource management practices on the relationship between knowledge absorptive capacity and project performance in project-oriented companies. **International Journal of Project Management**, 2014. 32(6), 908-920. Disponível em: doi: 10.1016/j.ijproman.2013.12.002

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

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PRUSAK, L. Where did knowledge management come from? **IBM Systems Journal**, v. 40, n. 4, p. 1002, 2001.

RAJARAMAN, S..2019. Performance evaluation of deep neural ensembles toward malaria parasite detection in thin-blood smear images. 2019. **Peer J**. Disponível em: 7:e6977<https://doi.org/10.7717/peerj.6977>. Acesso em: 06 de jul de 2020.

RAZOUK, A.A., BAYAD, M; WANNENMACHER, D. Strategic HRM and tacit knowledge transfer: a case study. **Human Systems Management**.28, 77-82. 2009.

REIGE, A. Three-dozen knowledge-sharingbarriers managers must consider. **JournalofKnowledge Management**, 2005.9(3), 18-35. Disponível em: 10.1108/13673270510602746

REIS, Luiz Felipe S. Dias. **Gestão da Excelência na atividade bancária**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

REIS, Valdeyer Galvão dos. **Gestão do conhecimento e cultura organizacional: um estudo de caso na Fiocruz-Bahia**. 2007. 109 p.: il. Dissertação (Mestrado

Profissional em Saúde Pública) - Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães, Fundação Oswaldo Cruz, 2007.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: PrenticeHall, 2005

ROCHA, E. S. B; et. al. Gestão do conhecimento na saúde: revisão sistemática de literatura. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, vol. 20, n. 2, mar-abr, 2012. Disponível em:< <http://www.revistas.usp.br/rlae/article/view/48520>>. Acesso: em 26 mai de 2019.

ROSSETTI, A. G.; MORALES, A. B. T. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ciência da Informação**, 36(1), 124-135. 2007.

SÁNCHEZ, A.; MARÍN, G.; MORALES, A. The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, 2015. 24(3), 138-148. Disponível em: doi: 10.1016/j.redee.2015.03.003. Acesso em: 10 de nov de 2019.

SANTOS, A. R. dos.(Org.). **Gestão do Conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba. Ed. Universitária Champagnat. 2019. Disponível em: http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/index.htm. Acesso em: 2mai de 2019.

SANTOS, Isabel Cristina dos. **Um modelo estruturado de gestão do conhecimento em indústrias de base tecnológica**: estudo de caso de uma empresa do setor aeronáutico. Trabalho apresentado à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Engenharia. 2004. 198 folhas. Disponível em: <http://sistemas-producao.net/redcoop/images/pdf/teses/tese-isabel-2004.pdf>. Acesso em: 10 de nov de 2019.

SEBRAE.**How Many Companies Are There in Brazil**.Disponível em: <http://thebrazilbusiness.com/article/how-many-companies-are-there-in-brazil>. Acesso em: 23 de jan de 2020.

SEBRAE. Geração de empregos pelos pequenos negócios revela melhora ogto em cinco anos. **Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios**. 2019. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/empreendedorismo/noticia/2019/09/geracao-de-empregos-pelos-pequenos-negocios-revela-melhor-agosto-em-cinco-anos.html>. Acesso em: 30 mar de 2020.

SCHEIN, E.H., **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SENGE, Peter M. A quinta disciplina. **Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1999.

SENGE, Peter M. Conduzindo organizações voltadas para o aprendizado. **In:** HESSELBEIN, Frances et al. O líder do futuro. São Paulo: Futura, 1996.

SENGE, P. M. O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem. **In:** STARKEY, K. Como as organizações aprendem. São Paulo: Futura, 1997, p. 342-375.

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros et al. Gestão do conhecimento na administração pública. **Curitiba:** IMAP, 2008. Disponível em: <http://www.gestaoebt.com.br/blog/wpcontent/files_mf/gestao_conhecimento_adm_publica UFPR_etpr.pdf>. Acesso em 2mai de 2019.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2014** – DIEESE, 7a edição, São Paulo, 2015.

SILVA, A. B. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, M. I. **Gestão do Conhecimento em unidades hospitalares**. Mestrado Profissional em Gestão de Unidades de Informação. Universidade do Estado de Santa Catarina. 2015. Disponível em: <http://tede.udesc.br/handle/tede/1691>.

SILVA, L. A. G. P.; MERCÊS, N. N. A. Multiple case study applied in nursing research: a case report. **Rev Bras Enferm** [Internet]. 2018;71(3):1194-7. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0066>.

SILVA, D.; SIMON, F. O. **Abordagem quantitativa de análise de dados de pesquisa:** construção e validação de escala de atitude. Cadernos do CERU, 2(16), 11-27. 2005.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

SILVA DIAS, Daniela Aparecida da. **A gestão do conhecimento e o uso da tecnologia da informação em uma empresa de engenharia**: um estudo de caso. Dissertação apresentada à Universidade FUMEC como requisito parcial do Programa de Mestrado em Administração para obtenção de título de Mestre. Área de concentração: Gestão Estratégica de Organização. Projetos, Dissertações e teses em Administração. v. 7. n. 1. 2012. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/pdma/article/view/4491/2289>. Acesso em: 10 de nov de 2019.

SINGH, M. D.; KANT, R. Knowledge management barriers: an interpretiv structural modeling approach. **International Journal of Management Science and Engineering Management**, 2008. 3(2), 141-150. doi: 10.1080/17509653.2008.10671042

SOUZA, Renato Santos de. **A condição organizacional**: o sentido das organizações no desenvolvimento rural. Santa Maria: Ed. da UFSM, 2012.

SOUZA JUNIOR, Paulo Roberto de. **Gestão do conhecimento e processos na indústria de construção e montagem**: um estudo de caso suportado pela design science research. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense. Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações. 167 f. 2016. Disponível em: http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFF-2_ad8195d1731584265b102ec00a72d755. Acesso em: 10 de nov de 2019.

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

TEIXEIRA, Gustavo. **Impactos da regulamentação nas estruturas de mercado e no desempenho da indústria aeronáutica**, EMBRAER, São José dos Campos , SP, Brasil, 2007.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2000.

TEMPLETON, G. F.; LEWIS, B. R.; SNYDER, C. A. Development of a measure for the organizational learning construct . **Journal of Management Information Systems**. v. 19, n. 2, p. 175-218, 2002.

TEODORO, Luiz Fernando; TAVARES, Francisco Claudio. A contribuição das indústrias na economia de Itaquaquetuba-SP. **Revista FATEC SEBRAE em debate: gestão, tecnologia e negócios**. V. 5. N. 9. p. 42 – 59. 2018. Disponível em:

<http://revista.fatecsebrae.edu.br/index.php/em-debate/article/view/104/108>. Acesso em: 23 de jan de 2020.

TRINDADE, E. P. et al. Soluções de gestão do conhecimento para pequenas e médias empresas – PME. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, Número Especial, p. 189-203, jan. 2016.
<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. Acesso em: 5 maio de 2019.

URBINA, Ligia Maria Soto; LIMA, Claudinete Salvato. Modelo de avaliação da capacitação em gestão de projetos para uma empresa do setor aeroespacial. **Gest. Prod., São Carlos**, v. 16, n. 4, p. 639-653, out.-dez. 2009. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2009000400012&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 13 de jun de 2020.

VERA, D.; CROSSAN, M. Strategic Leadership and organizational learning. **Academy of Management Review**. v. 29, n. 2, p. 222-240, 2004.

ZAGO, C. C. **Modelo de arquitetura da cultural organizacional** – Marco: as dimensões da cultura organizacional suportadas pela sua inter-relação com as variáveis do comportamento humano. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2000.

ZAHARA, S.; NEUBAUM, D.; HUSE, M. Entrepreneurship in medium-size companies: exploring the effects of ownership and governance systems. **Journal of Management**, v. 26, n. 5, p. 947-976, 2000.

ZAGORŠEK, H.; DIMOVSKI, V.; ŠKERLAVAJ, M. Transactional and transformational leadership impact on organizational learning. **Journal for East European Management Studies**. Rainer Hampp Verlag, vol. 14, n. 2, p. 145-165, 2009.

YAHYA, S.; GOH, W. Managing human resources toward achieving knowledge management; **Journal of Knowledge Management**, 6, 5, 457-468.2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre : Bookman, 2001.

YIN, R. K.; BATEMAN, E G.; Moore, G. B. **Case studies and organizational innovation: Strengthening the connection**. Washington, DC: COSMOS Corporation. 1983.

ANEXO

ANEXO A - ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO HUMANA NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Liderança	Em que grau Promove?										
1- A empresa possui atitude de comunicação aberta e grupos de discussão	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2- A empresa estimula o ambiente aberto às inovações e mudanças?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3- A empresa permite aos funcionários tomarem decisões com base em informações fornecidas pelos gestores, aumentando sua participação e responsabilidade nas atividades da empresa	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4- A empresa adota o modelo baseado em orientação contínua aos colaboradores	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5- A empresa promove grupos de estudo de melhoria externos e internos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6- A empresa apropria os erros ao processo de aprendizagem	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7- A empresa possui grupos internos de melhoria de processos e produtos da área?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8- A empresa apóia e aplica as sugestões de melhoria apresentada pelos colaboradores?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Recursos Humanos	Em que grau Promove?										
1- A empresa oferece recompensas diferenciadas para os colaboradores com desempenhos extraordinários?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2- A empresa oferece recompensas associadas a maior amplitude de cargo?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3- A empresa oferece com frequência feedback relacionado ao desempenho do colaborador?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4- A empresa oferece fácil acesso aos instrumentos de aprendizagem?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5- A empresa oferece o mínimo em de horas/homem/ ano em treinamento?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6- A empresa estimula os colaboradores a propor inovações e melhoria?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7- A empresa tem atuação autônoma como forma de aprendizagem?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8- A empresa possui acessos estruturados de sistemas de aprendizagem?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Cultura Organizacional	Em que grau Promove?										
1- A empresa possui tolerância ao erros involuntário e não - repetitivo?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2- A empresa estimula ao trabalho e aprendizado autônos?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3- A empresa estimula o auto- desenvolvimento?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4- A empresa estimula a criação de grupos formais para troca de experiências?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5- A empresa estimula a tomada de decisão além dos limites hierarquicos?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6- A empresa realiza avaliação do sucesso obtido através de apropriação dos fatores?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7- A empresa promove sugestões inovadoras sobre processos, produtos e tecnologia?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8- A empresa promove a difusão de novos conhecimentos?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Tecnologia	Em que grau Promove?										
1- A empresa implementou uma estrutura de computadores, internet, intranet, documentos para auxiliar na Gestão do Conhecimento?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2- A infraestrutura de Tecnologia da informação esta alinhada com a Gestão do Conhecimento da empresa?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3- Todos os colaboradores da organização tem acesso aos computadores?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4- Todos os colaboradores tem acesso a internet/intranet e a um endereço de e-mail?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5- As informações disponíveis da intranet são atualizadas regularmente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6- A intranet é usada como principal fonte de comunicação em toda a organização com apoio à transferencia de conhecimento e ao compartilhamento da informação?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Processos de Conhecimento	Em que grau Promove?										
1- A organização possui processos sistematicos de identificação, criação de armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2- A empresa conta com um mapa de mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3- O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4- O conhecimento é essencial dos colaboradores que estão saindo da organização é retido?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5- A organização é compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante retrabalho?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6- As atividades de comparação de produtos e serviços são realizados dentro e fora da organização, os resultados são utilizados para melhorar o desempenho organizacional?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

ANEXO B –Médias dos MAP e MAS EMPRESA A

Empresa A	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	N.A.	M.Baixo	Baixo	Médio	Alto	M.Alto					

Liderança	Em que grau Promove?											MAP	MAS	
1- A empresa possui atitude de comunicação aberta e grupos de discussão	2	1	1	0	3	16	3	3	6	5	1	41	5,8	6,0
2- A empresa estimula o ambiente aberto às inovações e mudanças?	1	1	1	5	2	5	4	7	7	4	4	41	6,2	
3- A empresa permite aos funcionários tomarem decisões com base em informações fornecidas pelos gestores, aumentando sua participação e responsabilidade nas atividades da empresa	2	0	1	5	3	6	2	6	5	7	4	41	6,2	
4- A empresa adota o modelo baseado em orientação contínua aos colaboradores	0	0	1	1	2	10	6	6	9	4	2	41	6,6	
5- A empresa promove grupos de estudo de melhoria externos e internos	5	2	1	3	0	15	6	6	1	1	1	41	4,7	
6- A empresa apropria os erros ao processo de aprendizagem	2	2	0	4	1	9	3	8	6	4	2	41	5,9	
7- A empresa possui grupos internos de melhoria de processos e produtos da área?	2	0	1	2	2	7	4	8	5	9	1	41	6,4	
8- A empresa apóia e aplica as sugestões de melhoria apresentada pelos colaboradores?	1	2	0	2	3	6	8	4	8	4	3	41	6,2	

Recursos Humanos	Em que grau Promove?											MAP	MAS	
1- A empresa oferece recompensas diferenciadas para os colaboradores com desempenhos extraordinários?	11	1	5	3	4	11	2	3	1	0	0	41	3,2	5,1
2- A empresa oferece recompensas associadas a maior amplitude de cargo?	9	2	3	2	3	12	3	6	0	1	0	41	3,8	
3- A empresa oferece com frequência feedback relacionado ao desempenho do colaborador	5	2	3	3	5	5	6	7	3	1	1	41	4,6	
4- A empresa oferece fácil acesso aos instrumentos de aprendizagem?	0	1	2	1	1	8	5	12	7	3	1	41	6,3	
5- A empresa oferece o mínimo em de horas/homem/ano em treinamento?	3	0	1	3	3	10	2	8	5	5	1	41	5,8	
6- A empresa estimula os colaboradores a propor inovações e melhoria?	2	0	0	4	4	5	5	11	5	3	2	41	6,0	
7- A empresa tem atuação autônoma como forma de aprendizagem?	2	0	3	4	0	9	6	8	7	0	2	41	5,6	
8- A empresa possui acessos estruturados de sistemas de aprendizagem?	1	2	3	5	2	5	5	5	7	4	2	41	5,7	

Cultura Organizacional	Em que grau Promove?											MAP	MAS	
1- A empresa possui tolerância ao erros involuntário e não - repetitivo?	1	2	2	3	6	4	4	4	6	3	6	41	6,0	5,9
2- A empresa estimula ao trabalho e aprendizado autôno?	2	0	2	5	2	5	6	6	6	4	3	41	6,0	
3- A empresa estimula o auto- desenvolvimento?	0	0	1	3	2	7	7	8	6	5	2	41	6,5	
4- A empresa estimula a criação de grupos formais para troca de experiências?	4	2	1	7	6	4	5	4	3	4	1	41	4,8	
5- A empresa estimula a tomada de decisão além dos limites hierarquicos?	6	4	1	2	3	6	8	3	2	5	1	41	4,7	
6- A empresa realiza avaliação do sucesso obtido através de apropriação dos fatores?	3	3	3	2	3	6	4	8	8	1	0	41	5,1	
7- A empresa promove sugestões inovadoras sobre processos, produtos e tecnologia?	0	1	1	1	3	5	5	6	5	6	8	41	7,0	
8- A empresa promove a difusão de novos conhecimentos?	0	1	0	2	2	2	9	6	9	5	5	41	7,0	

Tecnologia	Em que grau Promove?											MAP	MAS	
1- A empresa implementou uma estrutura de computadores, internet, intranet, documentos para auxiliar na Gestão do Conhecimento?	1	0	0	1	3	4	3	6	7	3	13	41	7,5	7,0
2- A infraestrutura de Tecnologia da informação esta alinhada com a Gestão do Conhecimento da empresa?	0	0	0	2	3	6	2	3	5	8	12	41	7,6	
3- Todos os colaboradores da organização tem acesso aos computadores?	1	1	1	2	2	6	1	4	5	6	12	41	7,2	
4- Todos os colaboradores tem acesso a internet/intranet e a um endereço de e-mail?	2	1	0	2	1	3	7	6	5	5	9	41	7,0	
5- As informações disponíveis da intranet são atualizadas regularmente	4	0	2	1	1	6	6	3	5	2	11	41	6,5	
6- A intranet é usada como principal fonte de comunicação em toda a organização com apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento da informação?	3	1	2	2	1	8	2	2	8	4	8	41	6,4	

Processos de Conhecimento	Em que grau Promove?											MAP	MAS	
1- A organização possui processos sistematicos de identificação, criação de armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento?	1	0	0	1	2	8	4	7	9	4	5	41	6,9	6,3
2- A empresa conta com um mapa de mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização?	2	0	0	6	2	6	8	6	7	4	0	41	5,8	
3- O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado?	1	1	3	2	2	6	4	4	8	8	2	41	6,3	
4- O conhecimento é essencial dos colaboradores que estão saindo da organização é retido?	2	0	2	1	1	14	7	4	9	1	0	41	5,7	
5- A organização é compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante retrabalho?	0	0	0	4	2	10	2	6	13	2	2	41	6,5	
6- As atividades de comparação de produtos e serviços são realizados dentro e fora da organização, os resultados são utilizados para melhorar o desempenho organizacional?	0	0	0	0	2	14	5	5	8	5	2	41	6,6	

ANEXO C - Médias dos MAP e MAS EMPRESA B

EMPRESA B	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
	N.A.	M.Baixo	Baixo		Médio			Alto		M.Alto		MAP	MAS			
Liderança													Em que grau Promove?		MAP	MAS
1-A empresa possui atitude de comunicação aberta e grupos de discussão	0	0	1	2	3	7	2	8	4	4	5	36	6,7	6,9		
2- A empresa estimula o ambiente aberto às inovações e mudanças?	0	0	1	0	1	9	2	6	8	2	7	36	7,1			
3- A empresa permite aos funcionários tomarem decisões com base em informações fornecidas pelos gestores, aumentando sua participação e responsabilidade nas atividades da empresa	0	0	0	2	2	4	5	9	8	4	2	36	6,9			
4- A empresa adota o modelo baseado em orientação contínua aos colaboradores	0	0	0	1	2	2	5	6	6	9	5	36	7,6			
5- A empresa promove grupos de estudo de melhoria externos e internos	0	0	4	2	5	6	5	5	4	2	3	36	5,8			
6- A empresa apropria os erros ao processo de aprendizagem	0	0	2	2	6	2	3	6	6	8	1	36	6,5			
7- A empresa possui grupos internos de melhoria de processos e produtos da área?	0	0	1	2	3	5	5	6	7	4	3	36	6,6			
8- A empresa apóia e aplica as sugestões de melhoria apresentada pelos colaboradores	0	0	2	2	0	3	1	4	10	5	9	36	7,6			
Recursos Humanos													Em que grau Promove?		MAP	MAS
1- A empresa oferece recompensas diferenciadas para os colaboradores com desempenhos extraordinários?	0	1	2	2	5	5	1	4	7	4	5	36	6,4	6,9		
2- A empresa oferece recompensas associadas a maior amplitude de cargo?	1	0	4	1	3	8	3	5	1	5	5	36	6,1			
3- A empresa oferece com frequência feedback relacionado ao desempenho do colaborador	0	0	1	1	1	6	2	1	6	8	10	36	7,7			
4- A empresa oferece fácil acesso aos instrumentos de aprendizagem?	0	0	0	0	1	6	3	4	13	4	5	36	7,5			
5- A empresa oferece o mínimo em de horas/homem/ ano em treinamento?	3	0	1	0	1	5	11	2	8	2	3	36	6,2			
6- A empresa estimula os colaboradores a propor inovações e melhoria?	0	0	2	0	1	1	5	2	9	6	10	36	7,9			
7- A empresa tem atuação autônoma como forma de aprendizagem?	0	0	0	1	2	6	3	11	6	4	3	36	6,9			
8- A empresa possui acessos estruturados de sistemas de aprendizagem?	0	0	0	1	6	6	5	6	4	5	3	36	6,6			
Cultura Organizacional													Em que grau Promove?		MAP	MAS
1- A empresa possui tolerância ao erros involuntário e não - repetitivo?	0	0	1	0	1	3	3	3	8	6	11	36	8,0	6,9		
2- A empresa estimula ao trabalho e aprendizado autônomos?	0	0	0	2	3	1	3	9	12	1	5	36	7,2			
3- A empresa estimula o auto- desenvolvimento?	0	0	0	1	3	1	6	9	8	3	5	36	7,2			
4- A empresa estimula a criação de grupos formais para troca de experiências?	1	0	1	3	3	5	9	7	2	3	2	36	5,9			
5- A empresa estimula a tomada de decisão além dos limites hierarquicos?	1	0	0	3	4	6	4	9	4	4	1	36	6,1			
6- A empresa realiza avaliação do sucesso obtido através de apropriação dos fatores?	0	0	0	2	2	4	7	8	6	5	2	36	6,8			
7- A empresa promove sugestões inovadoras sobre processos, produtos e tecnologia?	0	0	1	1	1	8	2	7	9	5	2	36	6,9			
8- A empresa promove a difusão de novos conhecimentos?	0	0	2	0	0	10	2	10	7	2	3	36	6,7			
Tecnologia													Em que grau Promove?		MAP	MAS
1- A empresa implementou uma estrutura de computadores, internet, intranet, documentos para auxiliar na Gestão do Conhecimento?	0	0	0	0	2	7	0	4	6	6	11	36	7,9	7,6		
2- A infraestrutura de Tecnologia da informação esta alinhada com a Gestão do Conhecimento da empresa?	0	0	0	0	3	4	3	9	6	2	9	36	7,5			
3- Todos os colaboradores da organização tem acesso aos computadores?	0	0	0	0	0	8	5	2	3	8	10	36	7,8			
4- Todos os colaboradores tem acesso a internet/intranet e a um endereço de e-mail?	1	3	0	0	1	5	2	1	6	9	8	36	7,2			
5- As informações disponíveis da intranet são atualizadas regularmente	0	0	0	2	0	6	1	3	3	8	13	36	8,0			
6- A intranet é usada como principal fonte de comunicação em toda a organização com apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento da informação?	0	0	0	0	4	8	1	5	5	6	7	36	7,3			
Processos de Conhecimento													Em que grau Promove?		MAP	MAS
1- A organização possui processos sistematicos de identificação, criação de armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento?	0	0	0	0	1	11	7	3	7	5	2	36	6,8	6,6		
2- A empresa conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização?	0	0	0	3	1	9	6	6	3	8	0	36	6,4			
3- O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado?	0	0	0	4	1	6	6	3	9	6	1	36	6,6			
4- O conhecimento é essencial dos colaboradores que estão saindo da organização é registrado e compartilhado?	0	0	1	1	1	12	8	0	6	7	0	36	6,3			
5- A organização é compartilhada as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante retrabalho?	0	0	0	5	2	7	4	4	3	10	1	36	6,5			
6- As atividades de comparação de produtos e serviços são realizados dentro e fora da organização, os resultados são utilizados para melhorar o desempenho	1	0	0	0	3	10	1	5	8	6	2	36	6,7			

ANEXO D - Médias dos MAP e MAS EMPRESA C

Empresa C		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
		N.A.	M.Baixo	Baixo	Médio	Alto	M.Alto								
Liderança		Em que grau Promove?											MAP	MAS	
1- A empresa possui atitude de comunicação aberta e grupos de discussão		0	0	1	2	1	2	5	10	8	2	9	40	7,4	7,0
2- A empresa estimula o ambiente aberto às inovações e mudanças?		0	1	1	3	3	3	0	9	8	2	10	40	7,1	
3- A empresa permite aos funcionários tomarem decisões com base em informações fornecidas pelos gestores, aumentando sua participação e responsabilidade nas atividades da empresa		0	0	0	3	0	2	3	12	5	7	8	40	7,6	
4- A empresa adota o modelo baseado em orientação contínua aos colaboradores		0	0	1	1	3	4	3	13	8	0	7	40	7,0	
5- A empresa promove grupos de estudo de melhoria externos e internos		0	0	3	3	6	7	2	6	5	2	6	40	6,2	
6- A empresa apropria os erros ao processo de aprendizagem		0	0	0	2	5	8	5	4	8	1	7	40	6,7	
7- A empresa possui grupos internos de melhoria de processos e produtos da área?		0	0	5	3	1	5	3	4	6	6	7	40	6,7	
8- A empresa apóia e aplica as sugestões de melhoria apresentada pelos colaboradores?		0	0	1	5	1	3	5	6	6	2	11	40	7,1	
Recursos Humanos		Em que grau Promove?											MAP	MAS	
1- A empresa oferece recompensas diferenciadas para os colaboradores com desempenhos extraordinários?		9	4	5	2	2	9	2	1	4	0	2	40	3,6	5,8
2- A empresa oferece recompensas associadas a maior amplitude de cargo?		4	4	5	1	1	10	2	5	3	3	2	40	4,7	
3- A empresa oferece com frequência feedback relacionado ao desempenho do colaborador?		1	1	3	2	1	12	4	9	6	0	1	40	5,6	
4- A empresa oferece fácil acesso aos instrumentos de aprendizagem?		0	0	1	2	1	9	5	7	4	2	9	40	6,9	
5- A empresa oferece o mínimo em de horas/homem/ano em treinamento?		0	2	2	2	3	13	3	8	3	1	3	40	5,7	
6- A empresa estimula os colaboradores a propor inovações e melhoria?		0	0	2	1	2	4	5	6	8	1	11	40	7,3	
7- A empresa tem atuação autônoma como forma de aprendizagem?		1	0	0	3	3	9	4	5	7	1	7	40	6,5	
8- A empresa possui acessos estruturados de sistemas de aprendizagem?		0	0	2	3	1	11	5	7	5	1	5	40	6,3	
Cultura Organizacional		Em que grau Promove?											MAP	MAS	
1- A empresa possui tolerância ao erros involuntário e não - repetitivo?		1	0	0	1	1	5	2	8	9	6	7	40	7,4	5,8
2- A empresa estimula ao trabalho e aprendizado autônomos?		0	0	0	0	5	7	3	4	13	4	4	40	7,0	
3- A empresa estimula o auto- desenvolvimento?		0	0	1	2	3	2	4	4	10	3	11	40	7,5	
4- A empresa estimula a criação de grupos formais para troca de experiências?		2	0	2	4	4	5	4	7	4	2	6	40	6,0	
5- A empresa estimula a tomada de decisão além dos limites hierárquicos?		2	1	2	3	1	15	4	3	5	1	3	40	5,4	
6- A empresa realiza avaliação do sucesso obtido através de apropriação dos fatores?		3	1	0	4	3	7	5	5	5	3	4	40	5,8	
7- A empresa promove sugestões inovadoras sobre processos, produtos e tecnologia?		2	1	3	5	2	4	4	4	8	3	4	40	5,8	
8- A empresa promove a difusão de novos conhecimentos?		1	0	1	4	3	5	3	4	8	5	6	40	6,7	
Tecnologia		Em que grau Promove?											MAP	MAS	
1- A empresa implementou uma estrutura de computadores, internet, intranet, documentos para auxiliar na Gestão do Conhecimento?		3	0	3	1	2	4	8	7	5	1	6	40	6,1	5,5
2- A infraestrutura de Tecnologia da informação esta alinhada com a Gestão do Conhecimento da empresa?		1	3	3	2	1	7	6	6	4	2	5	40	5,8	
3- Todos os colaboradores da organização tem acesso aos computadores?		0	0	0	3	3	8	2	10	4	2	8	40	6,8	
4- Todos os colaboradores tem acesso a internet/intranet e a um endereço de e-mail?		8	0	2	5	1	11	3	3	2	2	3	40	4,5	
5- As informações disponíveis da intranet são atualizadas regularmente		4	0	2	3	1	13	6	3	4	1	3	40	5,3	
6- A intranet é usada como principal fonte de comunicação em toda a organização com apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento da informação?		7	0	3	1	6	8	2	4	6	0	3	40	4,8	
Processos de Conhecimento		Em que grau Promove?											MAP	MAS	
1- A organização possui processos sistematicos de identificação, criação de armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento?		0	1	0	3	3	10	3	7	8	1	4	40	6,3	6,4
2- A empresa conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização?		0	0	2	3	3	9	6	9	4	2	2	40	6,0	
3- O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado?		0	0	0	3	0	10	3	6	8	4	6	40	7,0	
4- O conhecimento é essencial dos colaboradores que estão saindo da organização e retido?		3	0	0	2	1	9	10	3	6	2	4	40	6,1	
5- A organização é compartilhada as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante retrabalho?		0	0	3	1	2	7	6	5	8	3	5	40	6,6	
6- As atividades de comparação de produtos e serviços são realizados dentro e fora da organização, os resultados são utilizados para melhorar o desempenho organizacional?		1	0	0	3	3	5	7	7	5	3	6	40	6,6	

ANEXO E - Médias dos MAP e MAS EMPRESA D

EMPRESA D	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	MAP	MAS	
	N.A.	M.Baixo	Baixo	Médio	Alto	M.Alto								
Liderança														
1- A empresa possui atitude de comunicação aberta e grupos de discussão	1	1	2	3	1	5	4	4	0	1	0	22	4,7	5,7
2- A empresa estimula o ambiente aberto às inovações e mudanças?	0	1	0	4	2	2	2	1	6	1	3	22	6,2	
3- A empresa permite aos funcionários tomarem decisões com base em informações fornecidas pelos gestores, aumentando sua participação e responsabilidade nas atividades da empresa	1	0	1	3	1	2	2	3	4	4	1	22	6,2	
4- A empresa adota o modelo baseado em orientação contínua aos colaboradores	1	0	0	3	4	1	2	4	4	3	0	22	5,9	
5- A empresa promove grupos de estudo de melhoria externos e internos	5	1	0	1	5	5	2	0	1	2	0	22	4,0	
6- A empresa apropria os erros ao processo de aprendizagem	1	0	1	0	2	6	4	4	2	2	0	22	5,7	
7- A empresa possui grupos internos de melhoria de processos e produtos da área?	1	1	1	0	1	4	0	5	4	2	3	22	6,5	
8- A empresa apóia e aplica as sugestões de melhoria apresentada pelos colaboradores?	0	2	0	0	3	3	1	3	2	6	2	22	6,6	
Recursos Humanos														
1- A empresa oferece recompensas diferenciadas para os colaboradores com desempenhos extraordinários?	4	0	2	0	1	7	0	3	1	3	1	22	5,0	5,0
2- A empresa oferece recompensas associadas a maior amplitude de cargo?	3	1	1	3	3	5	3	2	0	1	0	22	4,1	
3- A empresa oferece com frequência feedback relacionado ao desempenho do colaborador	1	5	0	0	1	5	1	0	1	5	3	22	5,6	
4- A empresa oferece fácil acesso aos instrumentos de aprendizagem?	0	1	3	3	1	5	2	1	1	3	2	22	5,4	
5- A empresa oferece o mínimo em de horas/homem/ ano em treinamento?	1	5	1	2	1	6	2	0	1	3	0	22	4,3	
6- A empresa estimula os colaboradores a propor inovações e melhoria?	0	2	0	4	2	3	0	1	5	2	3	22	6,0	
7- A empresa tem atuação autônoma como forma de aprendizagem?	1	2	1	2	2	6	2	0	3	3	0	22	5,0	
8- A empresa possui acessos estruturados de sistemas de aprendizagem?	1	4	2	4	1	1	2	3	3	1	0	22	4,3	
Cultura Organizacional														
1- A empresa possui tolerância ao erros involuntário e não - repetitivo?	0	3	0	0	3	3	2	2	5	2	2	22	6,1	4,7
2- A empresa estimula ao trabalho e aprendizado autônomos?	1	2	2	3	1	6	2	2	1	0	2	22	4,7	
3- A empresa estimula o auto- desenvolvimento?	2	1	0	2	3	4	1	1	6	1	1	22	5,4	
4- A empresa estimula a criação de grupos formais para troca de experiências?	6	2	0	1	3	6	2	1	1	0	0	22	3,4	
5- A empresa estimula a tomada de decisão além dos limites hierarquicos?	4	3	1	1	3	5	1	0	3	1	0	22	3,8	
6- A empresa realiza avaliação do sucesso obtido através de apropriação dos fatores?	3	2	0	1	3	6	1	0	4	2	0	22	4,7	
7- A empresa promove sugestões inovadoras sobre processos, produtos e tecnologia?	1	2	3	1	0	7	0	3	2	3	0	22	5,0	
8- A empresa promove a difusão de novos conhecimentos?	2	2	3	0	2	4	2	2	4	1	0	22	4,7	
Tecnologia														
1- A empresa implementou uma estrutura de computadores, internet, intranet, documentos para auxiliar na Gestão do Conhecimento?	3	1	1	4	2	3	2	1	2	3	0	22	4,5	4,4
2- A infraestrutura de Tecnologia da informação esta alinhada com a Gestão do Conhecimento da empresa?	3	0	1	3	1	3	3	1	3	4	0	22	5,2	
3- Todos os colaboradores da organização tem acesso aos computadores?	3	1	1	2	1	2	1	2	5	0	4	22	5,6	
4- Todos os colaboradores tem acesso a internet/intranet e a um endereço de e-mail?	7	4	1	2	0	3	1	2	1	0	1	22	3,0	
5- As informações disponíveis da intranet são atualizadas regularmente	5	3	2	3	0	2	1	2	2	1	1	22	3,7	
6- A intranet é usada como principal fonte de comunicação em toda a organização com apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento da informação?	5	2	1	1	1	4	1	3	3	1	0	22	4,1	
Processos de Conhecimento														
1- A organização possui processos sistematicos de identificação, criação de armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento?	0	1	2	2	2	6	2	1	2	4	0	22	5,5	5,6
2- A empresa conta com um mapa de mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização?	1	1	3	2	1	8	0	2	1	3	0	22	4,8	
3- O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado?	0	1	2	2	2	5	3	1	3	2	1	22	5,5	
4- O conhecimento é essencial dos colaboradores que estão saindo da organização é retido?	0	1	0	3	4	7	1	2	1	3	0	22	5,3	
5- A organização é compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante retrabalho?	0	1	1	0	2	4	4	5	2	3	0	22	6,0	
6- As atividades de comparação de produtos e serviços são realizados dentro e fora da organização, os resultados são utilizados para melhorar o desempenho organizacional?	0	0	0	0	3	7	2	4	3	3	0	22	6,3	

ANEXO F - ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO HUMANA NA GESTÃO DO CONHECIMENTO



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO ESTRATÉGICA PARA AS ORGANIZAÇÕES PRIVADA E PÚBLICAS.

Pesquisador: MARCELA FACANHA SILVA

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 24518719.8.0000.5501

Instituição Proponente: Universidade de Taubaté

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 3.770.422

Apresentação do Projeto:

A apresentação foi adequada de acordo com as solicitações feitas na primeira avaliação.

Objetivo da Pesquisa:

Os objetivos foram ajustados e o texto foi alterado propiciando maior clareza para o leitor.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

A avaliação também foi alterada de acordo com as solicitações da primeira avaliação.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa é interessante e poderá levar a resultados interessantes para a para a área de gestão.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Os termos estão todos satisfatórios.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Não foram encontradas pendências.

Considerações Finais a critério do CEP:

O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté, em reunião realizada no dia 13/12/2019, e no uso das competências definidas na Resolução CNS/MS 510/16, considerou o Projeto de Pesquisa: APROVADO.

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210

Bairro: Centro

CEP: 12.020-040

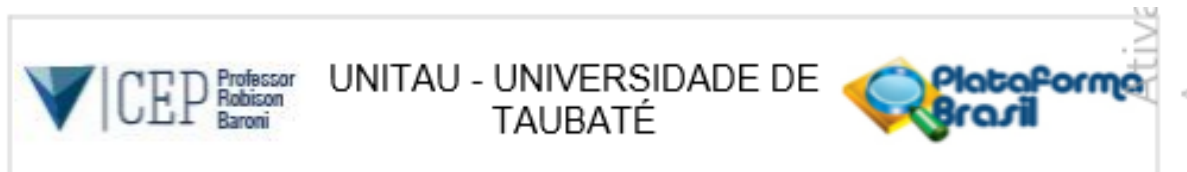
UF: SP

Município: TAUBATE

Telefone: (12)3635-1233

Fax: (12)3635-1233

E-mail: cep@unitau.br



Continuação do Parecer: 3.770.422

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1412312.pdf	02/12/2019 11:54:12		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO.pdf	02/12/2019 11:53:50	MARCELA FACANHA SILVA	Aceito
Cronograma	cronograma.pdf	02/12/2019 11:14:29	MARCELA FACANHA SILVA	Aceito
Outros	Carta.pdf	02/12/2019 11:08:37	MARCELA FACANHA SILVA	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Pesquisador.pdf	29/10/2019 16:28:53	MARCELA FACANHA SILVA	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Institucional.pdf	29/10/2019 16:25:31	MARCELA FACANHA SILVA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	29/10/2019 16:22:38	MARCELA FACANHA SILVA	Aceito
Folha de Rosto	Folha.pdf	29/10/2019 16:20:02	MARCELA FACANHA SILVA	Aceito
Orçamento	Orcamento.pdf	22/10/2019 16:58:24	MARCELA FACANHA SILVA	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

TAUBATE, 13 de Dezembro de 2019

Assinado por:
José Roberto Cortelli
(Coordenador(a))

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210
Bairro: Centro **CEP:** 12.020-040
UF: SP **Município:** TAUBATE
Telefone: (12)3635-1233 **Fax:** (12)3635-1233 **E-mail:** oep@unitau.br