



**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Abiner Tamanini

**Gestão do conhecimento aplicado à experiência de
colaboradores no setor industrial**

Americana, SP

2024

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “MINISTRO RALPH BIASI”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Abiner Tamanini

**Gestão do conhecimento aplicado à experiência de
colaboradores no setor industrial**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial sob a orientação da Profa. Dra. Cristine do Carmo Schmidt Bueno de Moraes.

Área de concentração: Comportamento Organizacional.

**FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana
Ministro Ralph Biasi- CEETEPS Dados Internacionais de
Catalogação-na-fonte**

TAMANINI, Abiner

Gestão do conhecimento aplicado à experiência operacional de colaboradores no setor industrial. / Abiner Tamanini – Americana, 2024.

59f.

Estudo de caso (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientadora: Profa. Dra. Cristine do Carmo Schmidt Bueno de Moraes

1. Gestão do conhecimento. I. TAMANINI, Abiner II. MORAES, Cristine do Carmo Schmidt Bueno de III. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi

CDU: 316.77

Elaborada pelo autor por meio de sistema automático gerador de ficha catalográfica da Fatec de Americana Ministro Ralph Biasi.

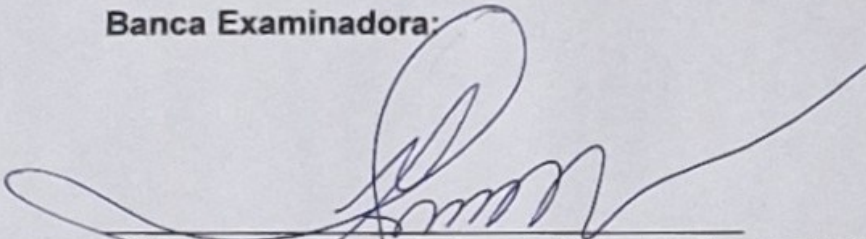
Abiner Tamanini

GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADO A EXPERIÊNCIA DE COLABORADORES NO SETOR INDUSTRIAL

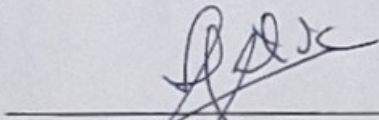
Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo Centro Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana – Ministro Ralph Biasi.
Área de concentração: Comportamento Organizacional

Americana, 5 de dezembro de 2024

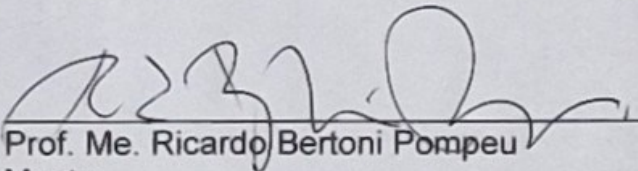
Banca Examinadora:



Profa. Dra. Cristine do Carmo Schmidt Bueno de Moraes (Presidente)
Doutora
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Profa. Dra. Sílvia Aparecida José e Silva (Membro)
Doutora
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Prof. Me. Ricardo Bertoni Pompeu
Mestre
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

RESUMO

Neste estudo, investigou-se a gestão do conhecimento aplicado à experiência de colaboradores no setor industrial com objetivo de analisar o processo de gestão do conhecimento na área de produção de papel, com foco na preservação do conhecimento tácito de operadores experientes que estão próximos da aposentadoria. Para tanto, foram necessários investigar os aspectos que influenciam a gestão do conhecimento nas organizações, com o foco em conceitos teóricos, bem como os processos de gestão do conhecimento (estruturados e não estruturados) na indústria do setor de celulose e papel, por meio de um estudo de caso. Além disso, avaliou-se o impacto da ausência de transferência de conhecimento na continuidade das operações do setor, como também os possíveis prejuízos na eficiência produtiva e na resolução de problemas operacionais do setor. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário, cuja análise exploratória revelou a necessidade de aprimorar as práticas de gestão do conhecimento na empresa, de modo a mitigar as fragilidades observadas para garantir a retenção do conhecimento tácito.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Estudos organizacionais; Conhecimento tácito.

ABSTRACT

In this study, knowledge management applied to employees' experience in the industrial sector was investigated, aiming to analyze the knowledge management process in the paper production area, with a focus on preserving the tacit knowledge of experienced operators nearing retirement. To achieve this, it was necessary to investigate the factors influencing knowledge management in organizations, emphasizing theoretical concepts. Additionally, both structured and unstructured knowledge management processes within the pulp and paper industry were examined through a case study. Moreover, the study assessed the impact of a lack of knowledge transfer on the continuity of sector operations, identifying possible setbacks in productive efficiency and operational problem-solving within the industry. Data collection was conducted through a questionnaire, whose exploratory analysis revealed the need to improve knowledge management practices within the company to mitigate observed weaknesses and ensure the retention of tacit knowledge.

Keywords: Knowledge management; Organizational studies; Tacit knowledge.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. GESTÃO DO CONHECIMENTO	30
GRÁFICO 2. FUNÇÕES DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	31
GRÁFICO 3. TEMPO DE EXPERIÊNCIA NO SETOR DE CELULOSE E PAPEL	31
GRÁFICO 4. IDADE DOS PARTICIPANTES	32
GRÁFICO 5. PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO.	33
GRÁFICO 6. EFICIÊNCIA ATUAL DA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO NA EMPRESA	33
GRÁFICO 7. ESTRATÉGIAS PARA A PRESERVAÇÃO O CONHECIMENTO TÁCITO	34
GRÁFICO 8. MANEIRAS QUE SÃO APLICADAS AS ESTRATÉGIAS	35
GRÁFICO 9. CLASSIFICAÇÕES DO IMPACTO NA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS OPERACIONAIS....	36
GRÁFICO 10. POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS.....	36
GRÁFICO 11. IMPACTO DA FALTA DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO.....	37
GRÁFICO 12. IMPACTO NA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS OPERACIONAIS	38
GRÁFICO 13. INFLUÊNCIA DO NÍVEL DE INTERAÇÃO ENTRE OS OPERADORES	38
GRÁFICO 14. PARTICIPAÇÃO DA LIDERANÇA.....	39
GRÁFICO 15. ESTRUTURA DE TRABALHO E ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA	40
GRÁFICO 16. INCENTIVOS PARA O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTOS INDIVIDUAIS .	41
GRÁFICO 17. FORMAS DE INCENTIVOS DISPONIBILIZADAS PELA EMPRESA	42
GRÁFICO 18. POLÍTICA FORMAL DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO	43
GRÁFICO 19. REGISTRO DO CONHECIMENTO OPERACIONAL	43
GRÁFICO 20. USO DE FERRAMENTA DIGITAL.....	44
GRÁFICO 21. PRINCIPAIS FERRAMENTAS DIGITAIS UTILIZADAS	45

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1. CONCEITO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	16
QUADRO 2. MODOS DO CONHECIMENTO.....	19
QUADRO 3. ESTUDOS SOBRE AS APLICAÇÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	24
QUADRO 4. ASPECTOS RELATIVOS À GESTÃO DO CONHECIMENTO IDENTIFICADOS	26
QUADRO 5. POPULAÇÃO DA PESQUISA	28

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. ESPIRAL DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.	19
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GC Gestão do conhecimento

SECI Socialização, Externalização, Combinação, Internalização

POP Procedimento Operacional Padrão

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	METODOLOGIA	13
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	15
2.1	GESTÃO DO CONHECIMENTO	15
2.1.1	<i>A Perspectiva da Gestão do Conhecimento: A Espiral do Conhecimento</i>	<i>18</i>
2.2	PROCESSOS DE GESTÃO DE CONHECIMENTO: LEVANTAMENTO DAS PRÁTICAS NAS INDÚSTRIAS	22
3	ESTUDO DE CASO	28
3.1	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	29
3.1.1	<i>Validação da Amostra.....</i>	<i>29</i>
3.1.2	<i>Questões Classificatórias</i>	<i>30</i>
3.1.3	<i>Compartilhamento e transferência de conhecimento.....</i>	<i>32</i>
3.1.4	<i>Incentivos para sua disseminação, as políticas formais existentes</i>	<i>39</i>
3.1.5	<i>Uso de ferramentas digitais</i>	<i>44</i>
3.2	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	46
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
	REFERÊNCIAS.....	50
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	53

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário empresarial cada vez mais dinâmico e competitivo, é fundamental que as empresas desenvolvam a capacidade de gerir e utilizar o conhecimento de forma estratégica. Tal prática, conhecida como Gestão do Conhecimento (GC), pode ser resumida como um conjunto de ações e processos que visam capturar, armazenar, organizar, compartilhar e utilizar o conhecimento de forma estratégica dentro de uma organização (Nonaka e Takeuchi, 2008).

Essas ações proporcionam um cenário ideal para que a empresa identifique suas habilidades e localize os conhecimentos que já possui, além de possibilitar novos meios de aprendizagens conforme a necessidade. Segundo Molina (2010, p. 126), quando a informação é processada e aplicada, ela se transforma em conhecimento, proporcionando à organização uma vantagem competitiva significativa.

Dessa forma, a gestão do conhecimento desempenha um papel fundamental para promover a inovação e crescimento das organizações. Conforme Nonaka e Takeuchi (2008, p. 92), a capacidade de criar e aplicar o conhecimento corporativo não só melhora o desempenho financeiro, mas também expande as fronteiras competitivas das empresas. Davenport e Prusak (1998) acrescentam que as empresas que adotam uma abordagem proativa na GC tendem a ser mais inovadoras, a se adaptar melhor às mudanças de mercado e a alcançar um desempenho superior a longo prazo.

Considerando esse contexto, o presente estudo de caso tem como objetivo analisar um problema iminente em uma empresa que atua no setor de celulose e papel: *a possível perda de conhecimento especializado, concentrado em operadores experientes que estão próximos da aposentadoria.*

Esse problema representa um risco significativo para a continuidade das operações, especialmente porque grande parte desse conhecimento não está formalmente documentada. O conhecimento tácito, desenvolvido ao longo de anos de prática e experiência por um profissional específico, caso não seja devidamente preservado, pode comprometer tanto a eficiência da produção quanto a capacidade da empresa de lidar rapidamente com desafios e inovações.

Exposto isso, o autor como colaborador da empresa objeto deste estudo, identificou uma oportunidade de melhoria na gestão do conhecimento dentro do setor de produção de papel. Desse modo, este estudo de caso teve como objetivo geral

analisar o processo de gestão do conhecimento na área de produção de papel, com foco na preservação do conhecimento tácito de operadores experientes que estão próximos da aposentadoria. Para atingir o propósito estabelecido, foram definidos os seguintes objetivos:

- i. Analisar os aspectos que influenciam a gestão do conhecimento nas organizações, com foco em conceitos teóricos.
- ii. Investigar os processos de gestão do conhecimento (estruturados e não estruturados) na indústria do setor de celulose e papel, por meio de um estudo de caso.
- iii. Avaliar o impacto da ausência de transferência de conhecimento na continuidade das operações do setor, identificando possíveis prejuízos na eficiência produtiva e na resolução de problemas operacionais.

Portanto, este estudo visa fornecer informações que auxiliem a empresa a compreender a relevância da implementação da Gestão do Conhecimento, incentivando uma cultura de aprendizado contínuo. De modo que possa promover um ambiente que valorize o compartilhamento de conhecimento e estimule a busca por soluções eficazes, com o objetivo de aprimorar a segurança dos processos, a qualidade dos produtos e a eficiência operacional. Ao gerenciar de forma mais eficaz o conhecimento interno, espera-se não apenas gerar benefícios para os consumidores, mas também promover a inovação dentro da empresa, incentivando o surgimento de novas ideias e impulsionando o desenvolvimento.

O capítulo 2 aborda o conceito de gestão do conhecimento, benefícios e importância para a empresa. Bem como, exibe um levantamento das principais práticas de gestão do conhecimento no setor industrial, com base em artigos científicos relacionados ao tema.

O capítulo 3 apresenta e detalha como foi conduzida a coleta de dados, como também, os resultados obtidos pela pesquisa de campo, destacando as principais constatações observadas.

1.1 Metodologia

A metodologia deste estudo configura-se como uma pesquisa descritiva, que, conforme Gil (2002, p. 42), tem como objetivo descrever características de uma população ou preferências, além de estabelecer relações entre variações. Além disso,

utiliza-se técnica padronizada, como o questionário, para coletar dados de forma consistente.

Também possui característica exploratória, que visa aprofundar a compreensão do problema, tornando-o mais claro ou gerando novas hipóteses. Nesse sentido, o planejamento é flexível, permitindo uma exploração abrangente do tema (Gil 2002, p. 41). Além disso, a abordagem utilizada possui características de uma pesquisa qualitativa com o objetivo de analisar o contexto, mapear e descrever as percepções relacionadas ao estudo.

Como técnicas, utilizou-se a revisão bibliográfica, pois foi “[...] desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. [...]” (Gil, 2002, p. 44). E a validação dos aspectos identificados foi feita por meio de um Estudo de Caso, que é estruturado através da “[...] definição do problema, delineamento da pesquisa, coleta de dados, análise de dados e composição e apresentação dos resultados [...]” (Yin, 2001, p. 12).

Desta forma, parte do material teórico utilizado neste estudo foi obtido do acervo da Faculdade de Tecnologia de Americana (FATEC) e de artigos científicos extraídos de bancos de dados reconhecidos, como Portal Periódicos Capes, Scielo, Spell, entre outros.

No Portal de Periódicos CAPES, foi realizada uma busca por artigos relacionados à gestão do conhecimento dos funcionários na indústria (item 2.2), para a qual foram utilizadas as palavras-chave "gestão do conhecimento" e "funcionários". Foram aplicados filtros para limitar os resultados ao período de 2020 a 2025, tipo de recurso “artigo” e à exigência de revisão por pares. A busca inicial resultou em 11 artigos, dos quais, após análise dos títulos e resumos, foram selecionados 5 artigos relevantes para o tema deste estudo.

Sendo assim, o estudo foi estruturado em três etapas principais. A primeira consistiu na revisão da literatura sobre o tema, buscando fundamentos e contribuições teóricas relacionado ao estudo. Em seguida, elaborou-se e aplicou-se um questionário para coleta de dados com foco nos colaboradores do nível operacional no setor de produção de papel. A terceira etapa envolveu a análise dos dados coletados, com o uso de técnicas quantitativas que permitiram uma interpretação sistemática e objetiva dos resultados. Por fim, os dados foram organizados em categorias pertinentes, o que possibilitou uma análise mais direcionada e estruturada para atender aos objetivos da pesquisa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Gestão do conhecimento

O conhecimento é a capacidade de organizar e interpretar informações obtidas por meio de estudo, aprendizado, experiências e observações. De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), ele se divide em duas categorias principais: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

O conhecimento explícito é caracterizado por ser claro, formal e de fácil compartilhamento, e pode ser transmitido por meio de palavras, números ou gráficos. Como também, ser codificado e armazenado em diferentes formatos, como manuais, relatórios e bases de dados. Conforme Nonaka e Takeuchi (2008, p. 19), o conhecimento explícito é aquele que "pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente".

Por outro lado, o conhecimento tácito é subjetivo, difícil de ser explicado e está profundamente ligado às experiências individuais. Ele é adquirido por meio da prática, da interação social e da intuição. Conforme apontam Nonaka e Takeuchi (2008, p. 19), esse tipo de conhecimento é "de comunicação e compartilhamento difícil", pois está embutido nas ações e habilidades das pessoas.

Nesse contexto, a participação das pessoas no ambiente organizacional se torna crucial, pois cada colaborador é um ativo valioso para a empresa, sendo o único capaz de coordenar os recursos e direcioná-los para que alcance os objetivos da companhia. Com suas habilidades e talentos, os colaboradores trazem criatividade, inteligência e dinamismo, atribuindo vida e personalidade às organizações (Chiavenato, 2021 *apud* Oliveira e Damian, 2023, p. 02).

Desta forma, o registro de experiências e habilidades individuais é essencial para que uma empresa possa torná-los acessíveis. Conforme Terra (2005), a Gestão do Conhecimento possui a capacidade de integrar diferentes fontes e tipos de conhecimento organizacional, com o objetivo de desenvolver novas competências e exercer a capacidade de gerar valor.

Portanto, a implementação de estratégias e ações práticas de Gestão do Conhecimento deve ser parte de um planejamento estruturado, utilizando técnicas que promovam a criação e compartilhamento do conhecimento. Isso porque o

conhecimento faz parte das competências individuais, e quando compartilhado entre grupos, torna-se um ativo de grande magnitude, capaz de gerar aprendizado contínuo e constante (Angeloni, 2008 *apud* Oliveira e Damian, 2023, p. 03).

Assim, o Quadro 1 reúne citações de autores renomados sobre o conceito de gestão do conhecimento permitindo a construção de um panorama mais abrangente do tema.

Quadro 1: Conceito de Gestão do Conhecimento

Autor	Definição de Gestão do Conhecimento
Wiig (1993)	A construção sistemática e intencional do conhecimento visa aplicá-lo de maneira eficiente para melhorar o desempenho e maximizar o retorno dos ativos de conhecimento da organização.
Macintosh (1996)	Abrange os aspectos de desenvolvimento, preservação, utilização e compartilhamento do conhecimento.
Petrash (1996)	Garante que o conhecimento adequado chegue às pessoas certas, no momento certo, para apoiar decisões eficazes.
Quintas, Lefere e Jones (1997)	Processo essencial de gestão que identifica e aproveita o conhecimento disponível, enquanto busca e desenvolve novas oportunidades.
Davenport & Prusak (1998)	Conjunto de processos que gerenciam a criação, distribuição e aplicação do conhecimento para alcançar a forma eficaz dos objetivos da organização.
Bhatt (2001)	Não se limita a captura e transferência de informações; envolve também a percepção, interpretação e organização de conhecimentos sob diferentes perspectivas. Processo de criação, validação, apresentação, distribuição.
Wunram <i>et al.</i> (2002)	Método para orientar e gerenciar recursos de conhecimento, tanto tangíveis quanto intangíveis, evoluindo para a criação de novos conhecimentos utilizando informações internas e externas.
Salmazo (2004)	Conjunto de ações para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ações ativas de conhecimento, gerar ideias, resolver problemas e tomar decisões. Através de metodologias, processos, técnicas, tecnologias e ferramentas.
Leming (2004)	Desenvolve um ambiente onde os dados e informações sejam organizados de forma sistemática, destacando seu valor e garantindo que estejam sempre disponíveis.
Fialho <i>et al.</i> (2006)	Fornece orientação sobre como gerar conhecimento e adotar novas abordagens para utilizar, compartilhar, combinar e lucrar com o conhecimento.
Choo (2006)	Essencial para interpretar e analisar informações, sendo responsável por apoiar a tomada de decisões e direcionar ações, operando em uma rede de fatores complexos para a construção do conhecimento.
Angeloni (2008)	Envolve um conjunto de processos que abrange a aquisição, criação, compartilhamento, armazenamento e uso do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (2008)	Estimula a criação de conhecimento dentro das organizações para atingir seus objetivos de negócios. Seu foco está no desenvolvimento das capacidades organizacionais para criar, armazenar, compartilhar e utilizar conhecimento.
Hoffmann (2011)	Atua de forma sistemática, aplicando ferramentas que visam melhorar o desempenho dos colaboradores, aumentar a eficiência dos processos e promover a inovação no desenvolvimento.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos artigos de Freire *et al.* (2010, pg. 18-19) e Oliveira e Damian (2023, p. 03-05).

Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 06), o conhecimento é um ativo intangível de grande importância para as empresas, superior aos ativos tangíveis. Portanto, a GC torna-se uma estratégia essencial que auxilia no trabalho de gerenciar documentos ou outras formas de informação para facilitar a aprendizagem organizacional e diferenciação competitiva.

Como aponta Senge (2013, p. 31), "as organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização". Ou seja, as empresas que valorizam e desenvolvem o potencial humano e promovem uma cultura de aprendizado organizacional têm mais chances de se destacar a longo prazo.

De acordo com Davenport e Prusak (1998, p. 53), "as organizações precisam criar um conjunto de funções e qualificações para desempenhar o trabalho de apreender, distribuir e usar o conhecimento". Deste modo, ao estruturar o conhecimento, as empresas podem evitar a perda de informações valiosas com a saída de colaboradores experientes. Como também, direcionar a criação de novos produtos e serviços, aumentando a eficiência dos processos e contribuindo para o crescimento sustentável da organização.

Neste contexto, há fatores que podem também dificultar a gestão do conhecimento nas organizações. Entre eles, a cultura organizacional desempenha um papel central, pois a empresa deve encarar o conhecimento como um ativo essencial e desenvolver estratégias para compartilhá-lo em toda a organização (Fialho e Ponchirolli, 2005 *apud* Freire *et al.*, 2010 p. 72).

Segundo Oliveira e Damian (2023), a cultura organizacional influencia significativamente o comportamento dos colaboradores, moldando atitudes que podem facilitar ou inibir o compartilhamento do conhecimento. Assim, é crucial que as organizações orientem as pessoas sobre como se comportar em relação à Gestão do Conhecimento (GC).

Desta forma, a mudança cultural necessária para a implementação da GC pode enfrentar resistência ativa ou passiva por parte dos funcionários. Segundo Schein (2009), a cultura organizacional é um conjunto de valores, crenças e normas compartilhadas que influenciam o comportamento dos colaboradores da empresa. E alterar esses padrões fortemente enraizados exige um processo de aprendizagem e desenvolvimento que envolva todos os níveis hierárquicos.

À vista disso, a resistência à mudança frequentemente motivada por diferenças culturais e pela insegurança dos colaboradores, pode ser um obstáculo significativo que precisa ser gerenciado para que a integração do conhecimento ocorra de forma harmoniosa (Schweiger e Goulet, 2005 *apud* (Freire *et al.*, 2010, p. 73).

Para Fialho e Ponchirolli (2005, p. 132), o compartilhamento é um dos principais processos presente na Gestão do Conhecimento, podendo ser considerado em vão os esforços organizacionais empenhados na criação e armazenamento do conhecimento se não for possível a sua distribuição. Desta forma, convencer as pessoas sobre a importância de compartilhar os seus saberes individuais seja um dos desafios mais difíceis de implementação da GC.

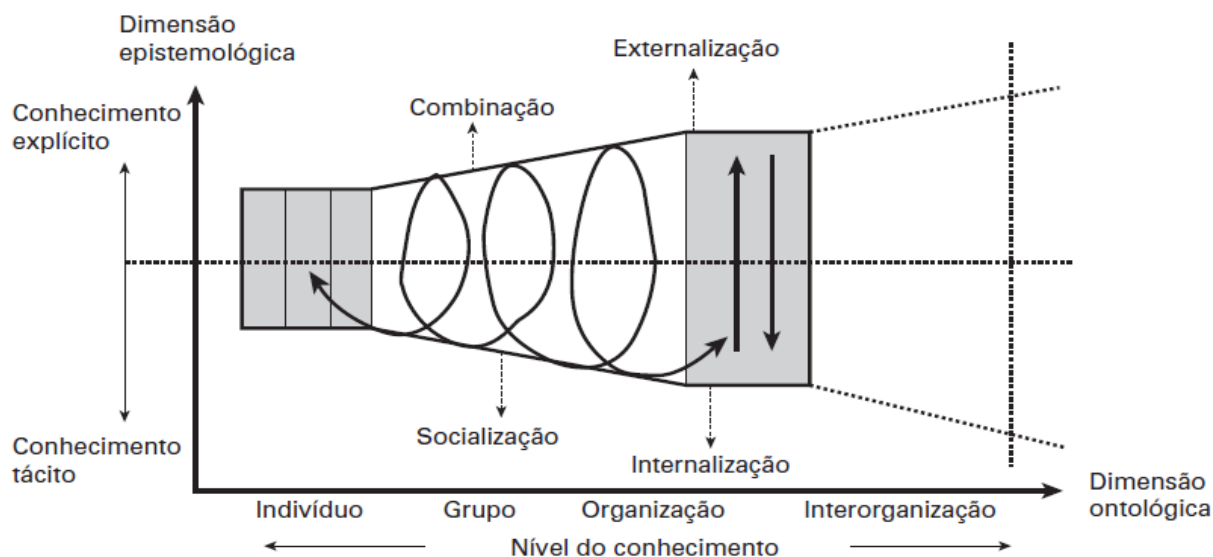
Sendo assim, é de extrema importância a construção de uma cultura colaborativa, que valorize a troca de conhecimento e a aprendizagem contínua. De forma que os colaboradores possam se sentir seguros e motivados para compartilhar seus saberes, e reconhecerem os benefícios mútuos desse compartilhamento, tornando-os assim agentes ativos na construção de uma comunidade de conhecimento (Valentim, 2010, p. 48).

2.1.1 A Perspectiva da Gestão do Conhecimento: A Espiral do Conhecimento

A teoria da Espiral do Conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (2008), possibilita visualizar e compreender a dinâmica da criação e do compartilhamento de conhecimento nas organizações. Segundo os autores, o conhecimento possui duas dimensões principais: epistemológica e ontológica, como ilustrada na Figura 1. Essa

abordagem, é fundamentada na interação entre conhecimento tácito e explícito, e destaca a importância da conversão contínua entre esses dois tipos de conhecimento para promover inovação e desenvolvimento.

Figura 1: Espiral da criação do conhecimento organizacional.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008)

A fluidez do conhecimento é o elemento que impulsiona a espiral do conhecimento. O processo é composto por quatro modos de conhecimento, resultado da interação entre o conhecimento tácito e o explícito: socialização, externalização, combinação e internalização (SECI), conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2: Modos do Conhecimento

Socialização	A conversão de conhecimento tácito para tácito ocorre através do compartilhamento de experiências, frequentemente exemplificado no modelo mestre/aprendiz.
Externalização	O conhecimento tácito é transformado em explícito por meio de metáforas, analogias, conceitos ou modelos, como por exemplo a escrita que um indivíduo faz de um documento para um meio digital.
Combinção	É uma transformação do conhecimento explícita em outra forma explícita por meio de documentos, computadores ou reuniões, utilizando qualquer meio de comunicação.
Internalização	Transforma o conhecimento explícito em tácito através da compreensão, como ocorre, por exemplo, durante a leitura.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em (Nonaka e Takeuchi, 2008, p. 60 - 68)

Esses modos específicos são o mecanismo central de todo o processo de criação do conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 2008, p. 55). A espiral do conhecimento, é descrita pelos autores da seguinte forma:

Em primeiro lugar, o modo de socialização geralmente inicia com a construção de um “campo” de interação. Esse campo facilita o compartilhar das experiências e dos modelos mentais dos membros. Em segundo lugar, o modo de externalização é desencadeado pelo “diálogo ou reflexão coletiva” significativos, nos quais o uso da metáfora apropriada ou da analogia ajuda os membros da equipe a articularem o conhecimento tácito oculto que, de outra forma, é difícil de comunicar. Em terceiro lugar, o modo de combinação é desencadeado pela “rede” do conhecimento recentemente criado e do conhecimento existente de outras seções da organização, cristalizando-os dessa maneira em um novo produto, serviço ou sistema administrativo. Por fim, o “aprender fazendo” desencadeia a internalização (Nonaka e Takeuchi, 2008, p. 69).

Deste modo, a dimensão epistemológica (natureza do conhecimento por meio dos modos do conhecimento) examina como o conhecimento é gerado, destacando a interação entre conhecimento tácito e explícito, além de questionar a interação das informações. Portanto, a dimensão epistemológica é crucial para entender como indivíduos e grupos dentro de uma organização percebem e interpretam o conhecimento, influenciando sua aplicação e compartilhamento (Nonaka e Takeuchi, 2008, p. 57- 58).

Por outro lado, a dimensão ontológica aborda a natureza da realidade e a estrutura do ser, examinando as entidades que formam essa realidade, como indivíduos, grupos e organizações, bem como suas interações. Essa perspectiva considera os diversos níveis em que o conhecimento atua, desde o nível individual até o organizacional e Inter organizacional, analisando como essas interações influenciam tanto a criação quanto o compartilhamento do conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 2008, p. 57).

Conforme Freire *et al.*, (2010) em seu estudo, analisou por meio de diferentes autores Silva (2004), Nonaka e Konno (1998), (Allen, *apud* Dillon, 2008), diversas técnicas e práticas que apoiam a Gestão do conhecimento e podem auxiliar a eliminar os problemas relacionados ao compartilhamento do conhecimento tácito. Entre tais técnicas e práticas podem ser destacadas as seguintes:

- a) **Comunidades de prática:** As comunidades de prática desempenham um papel crucial na promoção da troca de experiências e ideias, tornando os grupos mais coesos e alinhados. Por serem formados de maneira voluntária e

não formalizada, cabe à organização remover barreiras de comunicação e incentivo à participação.

- b) Ambiente:** É fundamental criar um ambiente que estimule a capacidade criativa e a inovação dentro da empresa. Para isso, a configuração de um espaço organizacional que favoreça a interação entre os colaboradores é essencial. O uso de layouts abertos, por exemplo, pode facilitar essa interação, impactando positivamente as relações e o comportamento no trabalho, ao mesmo tempo em que proporciona aos gestores um meio eficaz de promover a inovação por meio dessas interações.
- c) Capacidade de aprendizagem:** A capacidade de aprendizagem é um aspecto de suma importância tanto em nível individual quanto organizacional. A implementação de práticas de aprendizagem permite que indivíduos e grupos desenvolvam novas habilidades, aumentem a autoconsciência e adquiram conhecimentos relevantes. Para enfrentar os desafios impostos pela globalização, é fundamental que todos os colaboradores se envolvam ativamente, promovendo a integração e valorizando tanto os aprendizados individuais quanto os coletivos dentro da organização.
- d) Tecnologias da informação:** As tecnologias da informação são essenciais para a gestão do conhecimento, pois facilitam o registro e a divulgação de informações, que servem como base para a criação de novos conhecimentos. Elas funcionam como plataformas que promovem o compartilhamento de experiências e ideias entre os colaboradores, além de favorecer o trabalho em rede, permitindo um amplo acesso ao conhecimento. Deste modo, a companhia precisa garantir que a informação flua de forma eficiente entre os diferentes níveis e áreas da empresa, facilitando o acesso e a utilização do conhecimento. (Sveiby, 1998 *apud* Freire *et al.*, 2010, p. 72).
- e) Atores focalizadores:** A presença de atores focalizadores é um aspecto significativo, para que atuem como mediadores, a fim de garantir que o conhecimento seja disseminado de forma eficaz. Desta forma, as atividades relacionadas a socialização são fundamentais para fortalecer o compartilhamento de informações entre as pessoas. Além disso, essas práticas desempenham um papel crucial na intensificação da transferência de conhecimento, promovendo uma melhor integração e aprendizado coletivo (Fleury; Oliveira Junior; Child, 2001 *apud* Cunha; Ferreira, 2011, p. 101).

De acordo com Oliveira e Damian (2023), as pessoas desempenham um papel essencial na Gestão do Conhecimento (GC), sendo fundamentais para a criação, compartilhamento e utilização do conhecimento nas organizações. As organizações não conseguem gerar conhecimento sem a participação dos indivíduos (Nonaka e Takeuchi, 2008) e, além disso, o conhecimento está intrinsecamente ligado às relações e interações entre as pessoas (Hoffmann, 2011) o que é vital para fortalecer a GC (Oliveira e Damian, 2023 p. 09).

Neste sentido, a liderança desempenha um papel fundamental nesse processo, sendo essencial que os líderes adotem uma comunicação clara e escuta ativa para estimular a capacidade plena de seus colaboradores. Portanto, deve-se promover um ambiente que favoreça o comprometimento com o compartilhamento do conhecimento, essencial para a criatividade e o aprendizado organizacional. (Angeloni, 2008 *apud* Oliveira; Damian, 2023, p. 11).

Diante do exposto, o próximo tópico visa compreender a estrutura e o funcionamento da gestão do conhecimento, com foco na análise dos processos de compartilhamento de conhecimento por meio das práticas organizacionais identificadas no levantamento teórico.

2.2 Processos de Gestão de Conhecimento: levantamento das práticas nas indústrias

A gestão do conhecimento envolve atividades como a identificação e mapeamento dos ativos intelectuais da empresa, a criação de novos conhecimentos, o acesso às informações corporativas e o compartilhamento das melhores práticas (Barroso; Gomes, 1999 *apud* Molina, 2010, p 130.).

Neste contexto, a análise de artigos específicos sobre gestão do conhecimento permitiu identificar práticas essenciais aplicadas em diversos cenários. Dentre essas práticas, destacam-se:

- Compartilhamento de informações e conhecimento
- Transferência de conhecimento
- Desenvolvimento de Capacidades organizacionais por meio de treinamento e capacitação dos colaboradores
- Incentivos e políticas de estímulo ao compartilhamento de conhecimento

- Criação de redes, canais e sistemas para compartilhamento de conhecimento
- Cultura orientada a confiança e colaboração
- Participação / Ação da Liderança

O Quadro 3 apresenta uma seleção dos artigos que investigam a gestão do conhecimento e sua influência no desempenho organizacional. Além disso, expõe os objetivos e os resultados alcançados em cada um dos estudos.

Quadro 3: Estudos sobre as aplicações da gestão do conhecimento

Artigo	Título e autores	Objetivo	Resultados
1	Efeitos do compartilhamento de informações, transferência de conhecimentos e capacidade organizacionais na relação entre Gestão do Conhecimento e desempenho. (Pavão <i>et al.</i> , 2023)	Investigar os efeitos do compartilhamento de informação, da transferência de conhecimentos e de capacidades organizacionais (absortiva, aprendizagem organizacional e inovação) na relação entre adoção de práticas de gestão do conhecimento e desempenho organizacional.	Aumento do potencial de compartilhamento de informações e transferência de conhecimentos entre os funcionários. Facilitando o aprendizado organizacional, como também a aplicação desses conhecimentos de forma eficaz, contribuindo para a melhoria do desempenho da empresa.
2	Troca de conhecimento tecnológico sob a ótica da teoria de análise de redes sociais no teletrabalho. (Figueredo <i>et al.</i> , 2023)	Avaliar como ocorrem as trocas de conhecimentos tácitos tecnológicos, através de rede social formada pelos funcionários do setor de programação da manutenção, durante o teletrabalho, de uma empresa de petróleo e gás.	O uso da rede social supera as barreiras geográficas, facilitando o compartilhamento do conhecimento. Quanto maior a interação entre os atores, maior serão suas contribuições para o aprimoramento da comunicação e conhecimento entre eles.
3	Fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento nas organizações. (Branco <i>et al.</i> , 2021)	Identificar os fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento na gestão de conhecimento das organizações.	A cultura organizacional, a estrutura e a tecnologia da informação podem tanto facilitar quanto dificultar o compartilhamento de conhecimento. É essencial definir o tipo de conhecimento a ser compartilhado, antes de inicial o processo de gestão do conhecimento.
4	Práticas de gestão do conhecimento e capacidade	Identificar e descrever como as práticas de gestão do conhecimento e a capacidade	As práticas de gestão do conhecimento influenciam diretamente na capacidade

	absortiva aplicadas à melhoria de desempenho e qualidade na manutenção industrial. (Zyrianoff <i>et al.</i> , 2021)	absortiva têm sido utilizadas para a melhoria do desempenho e qualidade na área de manutenção de uma indústria automobilística.	absortiva e no desempenho dos serviços de manutenção da empresa. A gestão do conhecimento na área de manutenção, favoreceu a cooperação entre setores e a integração de conhecimentos variados.
5	Maturidade em Gestão do Conhecimento: aplicação prática de um método. (Corrêa, <i>et al</i> 2022)	Analisar o nível de maturidade de uma empresa de assessoria empresarial e serviços contábeis.	Compreender o nível de maturidade da gestão do conhecimento (GC) é essencial para identificar seu estágio atual e ações planejadas efetivas. É importante estabelecer estratégias para elevar o nível de maturação da GC.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Os resultados apresentados no Quadro 3 demonstram que a gestão do conhecimento desempenha um papel fundamental na melhoria do desempenho organizacional. O compartilhamento de informações e a transferência de conhecimento entre os colaboradores criam um ambiente favorável ao aprendizado contínuo e à aplicação eficiente desse conhecimento, o que impacta positivamente os resultados da empresa. Entretanto, é fundamental considerar que elementos como a cultura organizacional, a estrutura interna, e os recursos tecnológicos disponíveis, podem tanto facilitar quanto limitar esse processo.

A partir disto, o Quadro 4 expõe as principais ferramentas e instrumentos utilizados para promover a gestão do conhecimento nas empresas, que foram identificadas através da análise dos artigos citados, que inclui:

- Tecnologia da informação e comunicação (TICs)
- Infraestrutura de TI
- Redes e plataforma de comunicação interna
- Sistemas específicos para Gestão de Informação e Conhecimento

- Sistemas de Comunicação
- Programas de Avaliação de Competências
- Ferramentas para avaliação do nível de maturidade em gestão do conhecimento

Quadro 4: Aspectos relativos à gestão do conhecimento identificados

Artigo	Título e autores	Práticas da Gestão do Conhecimento	Ferramentas, instrumentos e tecnologias utilizadas
1	Efeitos do compartilhamento de informações, transferência de conhecimentos e capacidade organizacionais na relação entre Gestão do Conhecimento e desempenho. (Pavão <i>et al.</i> , 2023)	Compartilhamento de informações Transferência de conhecimento Desenvolvimento de capacidades organizacionais	Tecnologia da informação e comunicação (TICs) Infraestrutura de TI
2	Troca de conhecimento tecnológico sob a ótica da teoria de análise de redes sociais no teletrabalho. (Figueredo <i>et al.</i> , 2023)	Troca de conhecimento tecnológico Análise de redes sociais Criação de redes de confiança e colaboração	Plataformas de teletrabalho e videoconferência Tecnologias de comunicação social Sistemas de análise de redes
3	Fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento nas organizações. (Branco <i>et al.</i> , 2021)	Compartilhamento de conhecimento Incentivos à troca de conhecimento Desenvolvimento de cultura organizacional baseada em confiança Treinamentos e capacitações contínuas	Sistemas de gestão do conhecimento Plataformas de comunicação interna Sistemas de recompensas
4			

	Práticas de gestão do conhecimento e capacidade absorviva aplicadas à melhoria de desempenho e qualidade na manutenção industrial. (Zyrianoff <i>et al.</i> , 2021)	Treinamento e Capacitação Integração de Conhecimentos Criação e Compartilhamento	Tecnologia da Informação Rotinas de Avaliação de Competências Sistemas de Informação Práticas de Gestão Estratégica
5	Maturidade em Gestão do Conhecimento: aplicação prática de um método. (Corrêa, <i>et al</i> 2022)	Treinamento e Educação Cultura do compartilhamento do conhecimento Liderança e Suporte da Alta Administração	Tecnologia da Informação Ferramentas para avaliação do nível de maturidade em gestão do conhecimento. Métodos para avaliar a eficácia das práticas de gestão do conhecimento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Com base nos resultados apresentados nos quadros 3 e 4, foi possível definir uma metodologia adequada para verificar as práticas de gestão do conhecimento na empresa alvo do estudo. Essa abordagem, fundamentada nos resultados dos artigos analisados, foi o ponto de partida para a elaboração do formulário de pesquisa de campo, cujo objetivo geral é investigar o processo de gestão do conhecimento na área de produção de papel, com ênfase na preservação do conhecimento tácito dos operadores experientes que estão próximos da aposentadoria. A seguir, serão explorados esses aspectos de maneira mais detalhada.

3 ESTUDO DE CASO

Segundo Yin (2001, p. 21), o estudo de caso possibilita uma análise aprofundada, preservando as características holísticas e relevantes de eventos reais, como os ciclos de vida individuais, os processos organizacionais e administrativos, as transformações em áreas urbanas, as relações internacionais e o amadurecimento de determinados setores.

Diante desse contexto, o presente estudo teve por objetivo coletar dados sobre o processo de gestão do conhecimento na área de produção, com ênfase na preservação do conhecimento tácito de operadores experientes que estão próximos da aposentadoria.

Dessa maneira, a pesquisa de campo foi conduzida em uma organização do setor de celulose e papel, com foco no nível operacional do setor de produção de papel da unidade de Limeira-SP. A população alvo da pesquisa foi composta por 5 (cinco) equipes, cada uma com 8 (oito) colaboradores, que atuam em regime de turno rotativo. O Quadro 5 apresenta os participantes que compõem a população da pesquisa, totalizando 40 indivíduos.

Quadro 5: População da pesquisa

Cargo	Quantidade
Condutor	5
Operador de Revestimento	10
Operador de PTA	5
Operador de Rebobinadeira	5
Operador Assistente de Rebobinadeira	5
Operador Assistente de PTA	5
Auxiliar de produção	5
Total	40

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Com base nas informações apresentadas no Quadro 3, foi elaborado um questionário composto por 21 questões, direcionadas especificamente à população da pesquisa.

As perguntas abordam as práticas de Gestão do Conhecimento, como o compartilhamento e a transferência de conhecimento, os incentivos para sua disseminação, as políticas formais existentes, uso de ferramentas digitais para o armazenamento e compartilhamento do conhecimento tácito. O principal objetivo do questionário foi avaliar a forma como esses fatores impactam a preservação do conhecimento tácito dentro da organização. Os resultados foram organizados em blocos conforme os objetivos das questões, que serão apresentados a seguir.

3.1 Apresentação dos Resultados da Pesquisa

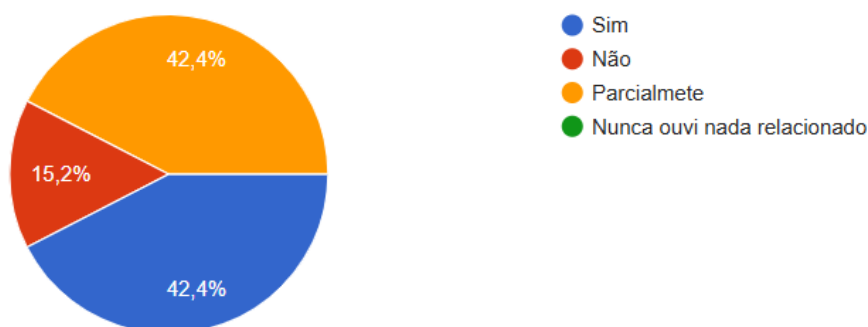
A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado, disponibilizado on-line via plataforma Google Forms para ser respondido de forma virtual. O link para acesso à pesquisa foi compartilhado por meio eletrônico, como o WhatsApp, e o questionário ficou disponível para respostas no período de 15/10/2024 a 29/10/2024. A pesquisa encontra-se no Apêndice A.

Foram respondidos 33 (trinta e três) questionários de um total de 40 (quarenta), que abrange os sujeitos do universo da pesquisa, ou seja, 83% do público-alvo respondeu as questões, número considerado expressivo, o que contribuiu para uma análise mais profunda, e bem detalhada das práticas dos processos de GC na organização.

3.1.1 Validação da Amostra

O primeiro bloco de questões busca verificar o nível de entendimento dos participantes sobre as práticas de gestão do conhecimento. Para isso, foi apresentado o seguinte enunciado: "*Você sabe o que é gestão do conhecimento?*", com as opções de resposta "sim", "não", "parcialmente" e "nunca ouvi nada relacionado". Em que os participantes poderiam assinalar apenas uma dessas alternativas, permitindo validar a amostra da pesquisa. O Gráfico 1 ilustra as respostas obtidas, evidenciando o grau de familiaridade dos respondentes com o tema.

Gráfico 1: Gestão do Conhecimento



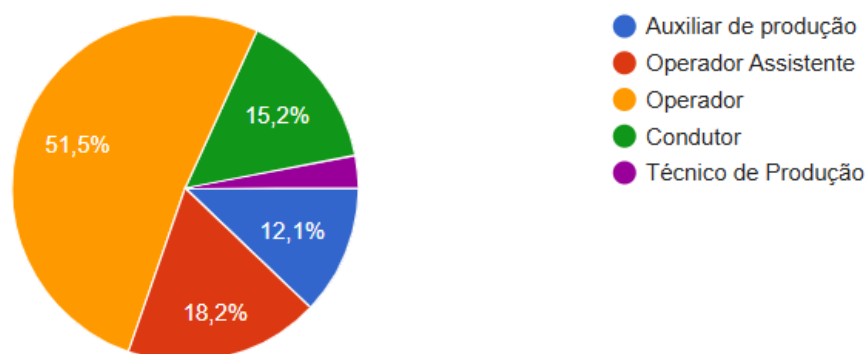
Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Conforme apresentado no Gráfico 1, 42,4% dos participantes declararam ter conhecimento sobre as práticas de Gestão do Conhecimento, enquanto outros 42,4% afirmaram conhecer o tema apenas parcialmente. Por outro lado, 15,2% dos entrevistados indicaram não possuir conhecimento sobre essas práticas.

3.1.2 Questões Classificatórias

O segundo bloco de questões, composto pelas perguntas dezenove (19), vinte (20) e vinte e um (21), teve como objetivo de classificar o perfil e as características dos participantes da pesquisa. Em cada uma das questões, foi permitido assinalar apenas uma alternativa. Desta forma, foi possível identificar a função exercida na empresa, o tempo de experiência no setor de celulose e papel, como também a idade dos participantes da pesquisa. Os Gráficos 2, 3, e 4 apresenta os dados coletados.

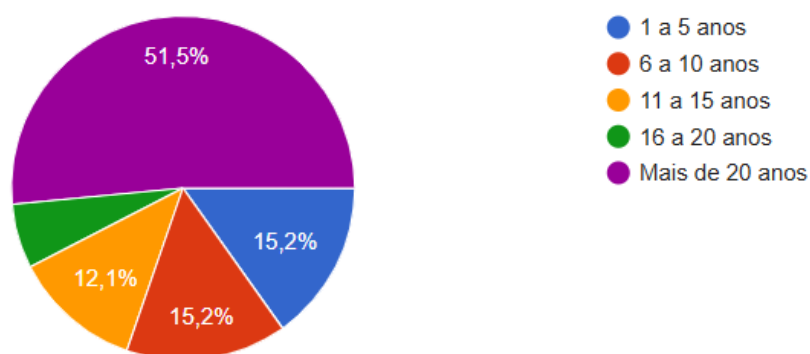
Gráfico 2: Funções dos participantes da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

De acordo com o Gráfico 2, 51,5% dos colaboradores entrevistados ocupam a função de operador, enquanto 18,2% são operadores assistentes. Além disso, 15,2% da amostra atua como condutor e 12,1% como auxiliar de produção. Sendo que, 3% dos participantes desempenham a função de técnico de produção.

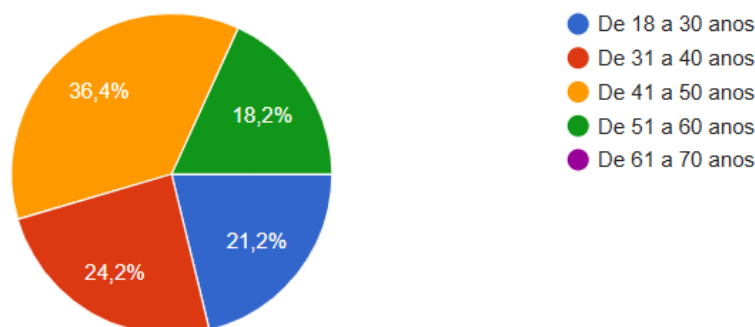
Gráfico 3: Tempo de experiência no setor de celulose e papel



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O Gráfico 3 mostra que 51,5% dos entrevistados têm mais de 20 anos de experiência no setor de celulose e papel. Como também, 6,1% possuem entre 16 e 20 anos de experiência, enquanto 12,1% têm de 11 a 15 anos. Outros 15,2% acumulam entre 6 e 10 anos de experiência, e, por fim, 15,2% dos participantes têm de 1 a 5 anos na área.

Gráfico 4: Idade dos participantes



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

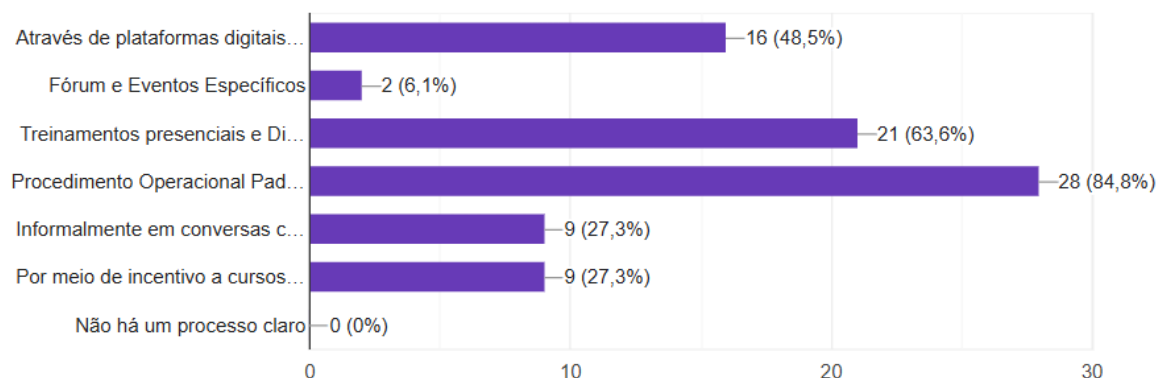
O Gráfico 4 revela que 36% dos entrevistados estão na faixa etária de 41 a 50 anos. Em seguida, 24,2% pertencem à faixa de 31 a 40 anos. A idade entre 18 e 30 anos representa 21,2% dos entrevistados, enquanto 18,2% têm entre 51 e 60 anos.

3.1.3 Compartilhamento e transferência de conhecimento

O terceiro bloco de questões, composto por nove (9) perguntas, teve como objetivo analisar como o compartilhamento e a transferência de conhecimentos são realizados na organização alvo do estudo.

Desta forma, a segunda questão do questionário, "*Como a empresa promove o compartilhamento de conhecimento operacional (atividades relacionadas ao dia a dia da operação) entre os funcionários?*", permitiu identificar as práticas de troca de conhecimento dentro da organização. O Gráfico 5 apresenta as opções de resposta e suas respectivas porcentagens.

Gráfico 5: Práticas de compartilhamento de conhecimento.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Segundo o Gráfico 5, 84,8% dos participantes indicam que o principal meio de compartilhamento de conhecimento na empresa é o Procedimento Operacional Padrão (POP). Em seguida, 63,6% apontam os treinamentos presenciais e digitais como o segundo recurso mais utilizado. As plataformas digitais aparecem com 48,5% das respostas. As interações informais, como conversas entre colegas em momentos de pausa e incentivos a cursos oferecidos pela empresa, foram assinaladas por 27,3% dos entrevistados para cada uma das opções. Por fim, fóruns e eventos específicos obtiveram 2% das respostas.

A terceira questão do questionário, “*Como você avalia o processo de troca de conhecimento operacional entre operadores experientes e novos funcionários na empresa?*”, teve como objetivo avaliar a eficiência atual da transferência de conhecimento na organização. As respostas obtidas estão representadas no Gráfico 6.

Gráfico 6: Eficiência atual da transferência de conhecimento na empresa

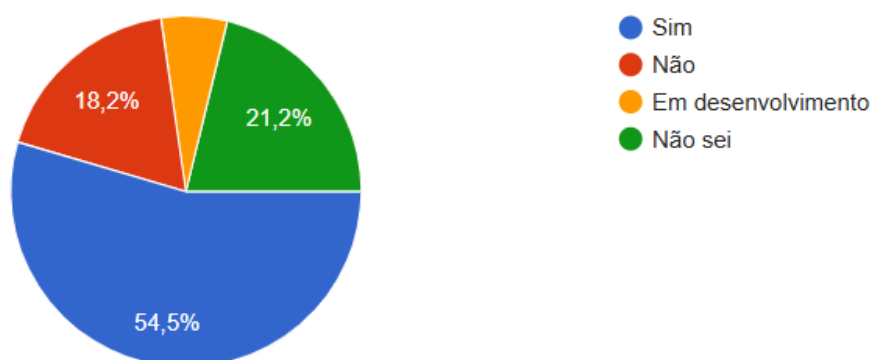


Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Conforme ilustra o Gráfico 6, 51,5% dos participantes concordam que o conhecimento operacional é transmitido aos novos funcionários de maneira eficiente. Além disso, 33,3% dos entrevistados avaliaram essa transmissão como muito eficiente e constante. Apenas 15,2% apontam pouca eficiência nesse processo, indicando que o compartilhamento do conhecimento ocorre apenas em momentos específicos.

A questão número oito (8), "*A empresa possui estratégias para manter o conhecimento operacional dos funcionários experientes?*", teve como objetivo avaliar se existem iniciativas para preservar o conhecimento tácito dos operadores mais experientes. O Gráfico 7, apresentado a seguir, mostra os resultados obtidos.

Gráfico 7: Estratégias para a preservação o conhecimento tácito

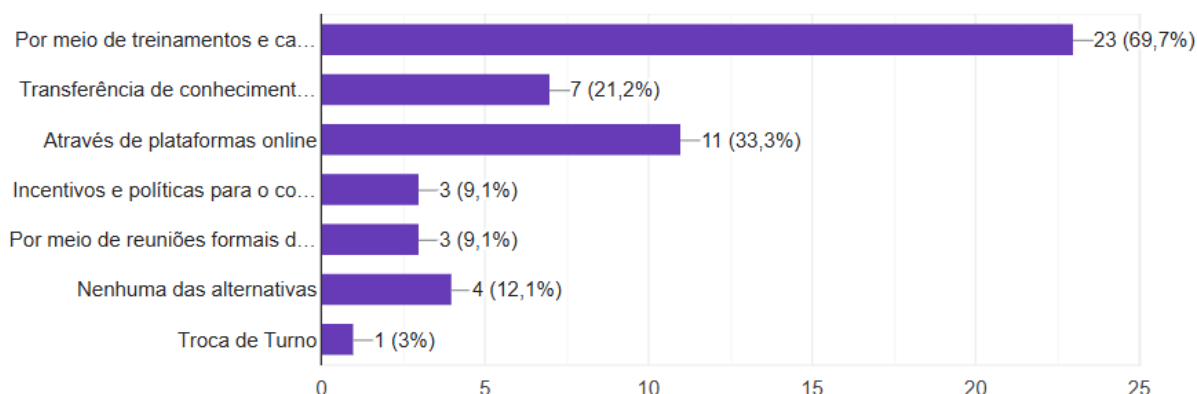


Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

De acordo com o Gráfico 7, 54,5% dos participantes da pesquisa afirmam que há estratégias voltadas para a preservação do conhecimento tácito dos operadores mais experientes. Por outro lado, 21,2% dos entrevistados indicam que não têm conhecimento sobre esse assunto, enquanto 18,2% relatam que não existem estratégias relacionadas na empresa. Apenas 6,1% mencionam que as estratégias de preservação do conhecimento estão em desenvolvimento.

A questão de número nove (9), "*De que forma são aplicadas as estratégias para manter o conhecimento operacional dos funcionários experientes?*", teve como objetivo identificar as estratégias que a empresa utiliza para preservar o conhecimento tácito dos operadores mais experientes. O Gráfico 8 apresenta as opções de resposta e suas respectivas porcentagens.

Gráfico 8: Maneiras que são aplicadas as estratégias

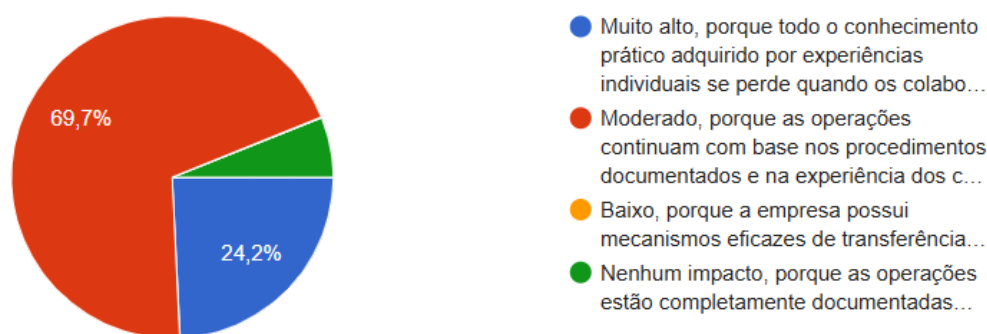


Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Segundo o Gráfico 8, 69,7% dos participantes afirmam que a principal estratégia utilizada para manter o conhecimento operacional é por meio de treinamentos e capacitações presenciais. Em segundo lugar, 33,3% mencionam as plataformas online como o recurso mais utilizado. Como também, as transferências de conhecimento realizadas por meio de conversas informais aparecem com 21,2% das respostas. Incentivos e políticas para o compartilhamento de conhecimento, assim como reuniões formais da empresa, foram assinalados por 9,1% dos entrevistados para cada uma das opções. Além disso, 12,1% dos participantes não escolheram nenhuma das alternativas, e 3% optaram pela categoria "outros", mencionando a troca de turno como uma forma de compartilhamento.

A questão dez (10), "*Na sua opinião, qual o impacto da saída de funcionários experientes na resolução de problemas operacionais?*", permitiu avaliar o efeito direto da falta de transferência de conhecimento na continuidade das operações. Os resultados obtidos são representados no Gráfico 9, apresentado a seguir.

Gráfico 9: Classificações do impacto na solução de problemas operacionais

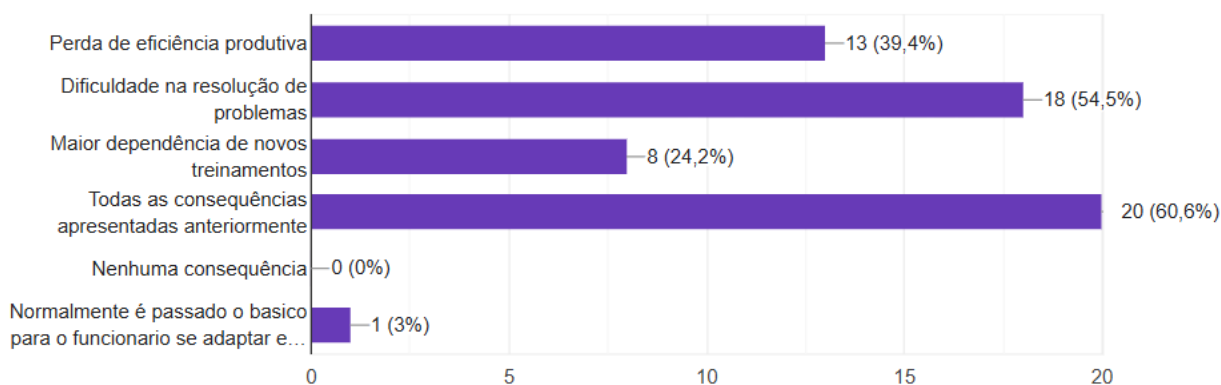


Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Conforme apresentado no Gráfico 9, 69,7% dos participantes acreditam que a saída de funcionários experientes resultará em um impacto moderado na resolução de problemas operacionais, pois há apoio adequado nos procedimentos documentados e na experiência dos colaboradores remanescentes. Em contrapartida, 24,2% dos entrevistados afirmaram que o impacto será muito alto, uma vez que todo o conhecimento prático adquirido ao longo das experiências individuais se perderá quando os colaboradores deixam a empresa. Apenas 6,1% afirmam que não haverá impacto, argumentando que as operações estão totalmente documentadas e que os novos funcionários recebem um treinamento eficiente.

A questão doze (12), "*Qual a principal consequência da falta de transferência de conhecimento para o setor?*", teve como objetivo entender os principais prejuízos resultantes da falta de transferência de conhecimento. O Gráfico 10 apresenta as opções de resposta e suas respectivas porcentagens.

Gráfico 10: Possíveis consequências

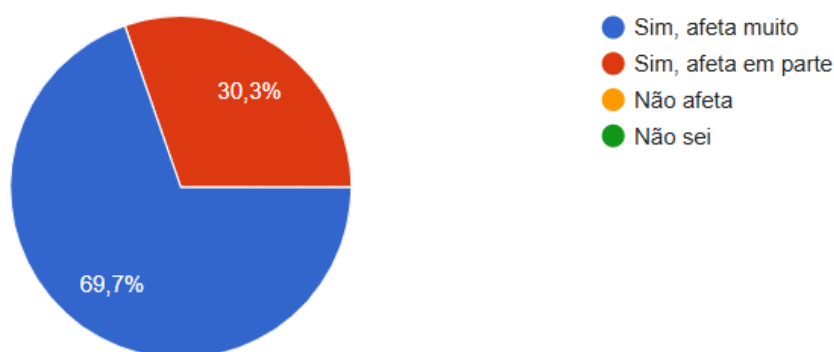


Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Segundo ilustrado no Gráfico 10, 60,6% dos participantes afirmam que todas as consequências causadas anteriormente refletem melhor os prejuízos causados pela falta de transferência de conhecimento no setor. Em segundo lugar, 54,5% mencionam dificuldades na resolução de problemas, seguida pela perda de eficiência produtiva, apontada por 39,4% dos entrevistados. A maior dependência de novos treinamentos foi indicada por 24,2% dos participantes. Além disso, 3% selecionaram a categoria "outros", mencionando que geralmente apenas o básico é repassado a novos funcionários, e que o conhecimento específico é transmitido apenas quando surgem problemas, o que pode dificultar a passagem de novos conhecimentos em situações de maior urgência.

A questão quinze (15), "*Você acha que a falta de transferência de conhecimento afeta a continuidade e eficiência das operações?*", teve como objetivo avaliar a percepção dos participantes sobre o impacto da ausência desse processo nas transações diárias. Os resultados obtidos são representados no Gráfico 11, apresentado a seguir.

Gráfico 11: Impacto da falta de transferência de conhecimento



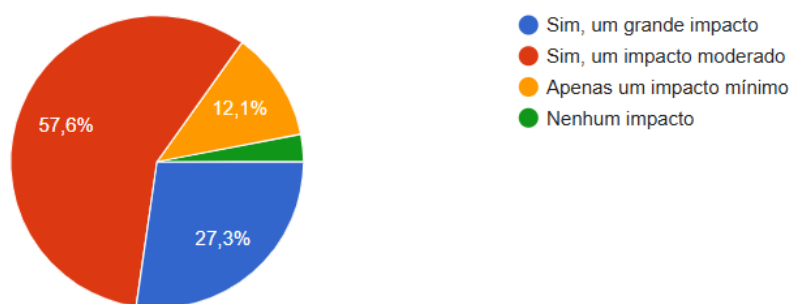
Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

De acordo com o Gráfico 11, 69,7% dos participantes indicam que a falta de transferência de conhecimento impacta significativamente a continuidade e eficiência das operações. Outros 30,3% dos entrevistados declaram que esse impacto ocorre parcialmente.

A questão dezesseis (16), "*Na sua opinião, a aposentadoria de operadores experientes tem impacto na resolução de problemas operacionais?*", permitiu

mensurar o impacto da saída de operadores experientes na capacidade de resolver problemas operacionais. O Gráfico 12 apresenta as opções de resposta e suas respectivas porcentagens.

Gráfico 12: Impacto na resolução de problemas operacionais

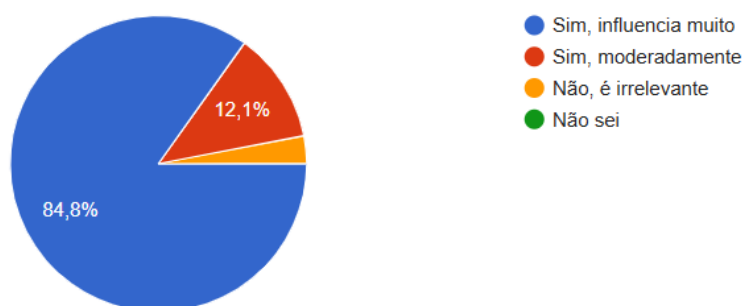


Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Conforme apresentado no Gráfico 12, 57,6% dos participantes destacaram que a aposentadoria de operadores experientes tem um impacto moderado na resolução de problemas operacionais. Além disso, 27,3% dos entrevistados afirmaram que esse impacto é significativo, enquanto 12,1% acreditam que causaria um impacto mínimo. E apenas 3% dos entrevistados indicaram que a saída de funcionários experientes não teria nenhum efeito na resolução de problemas operacionais.

A questão dezessete (17), "*O nível de interação entre os operadores influencia diretamente a troca de conhecimento?*", buscou avaliar se a interação social exerce um papel crucial no compartilhamento de conhecimento. As respostas obtidas estão ilustradas no Gráfico 13.

Gráfico 13: Influência do nível de interação entre os operadores



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

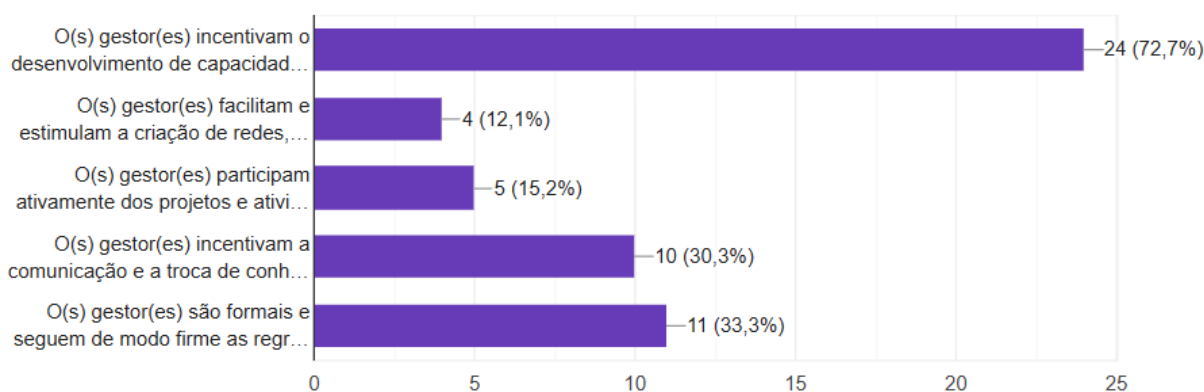
Segundo o Gráfico 13, 84,8% dos participantes indicam que a interação entre os operadores tem grande influência no compartilhamento de conhecimento. Em contraste, 12,1% dos entrevistados consideram essa interação como moderadamente relevante, enquanto apenas 3% a veem como irrelevante para o processo de troca de conhecimento.

3.1.4 Incentivos para sua disseminação, as políticas formais existentes

Este conjunto de questões visa identificar os incentivos oferecidos pela empresa para a disseminação do conhecimento, bem como as políticas formais existentes relacionadas ao tema do estudo. O bloco é composto por seis (6) perguntas.

Sendo assim, a questão quatro (4), "*Sobre a participação da liderança na empresa, você pode afirmar que...*", teve como objetivo identificar o estilo de liderança e como ela pode impactar no compartilhamento de conhecimento. O Gráfico 14 apresenta as opções de resposta e suas respectivas porcentagens.

Gráfico 14: Participação da liderança



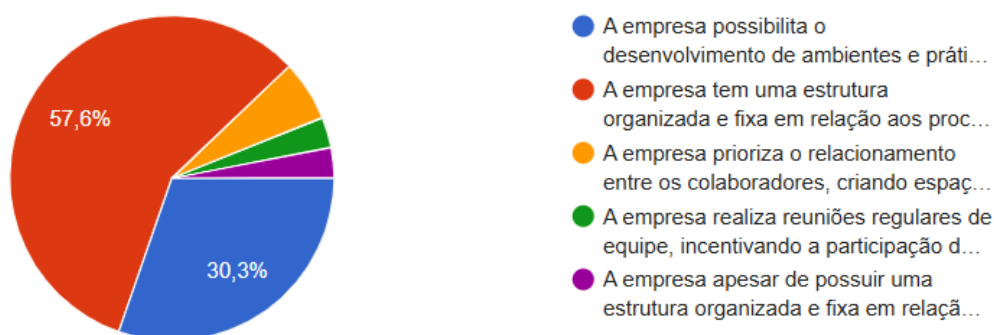
Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

De acordo com o Gráfico 14, 72,7% dos participantes indicam que os gestores incentivam o desenvolvimento das capacidades organizacionais, promovendo treinamentos e capacitações para os colaboradores. Além disso, 33,3% dos entrevistados afirmaram que os gestores adotaram uma postura formal, seguindo rigorosamente as regras e padrões estabelecidos na empresa e repassando-os à

equipe. Outros 30,3% destacam que os gestores incentivam a comunicação e a troca de conhecimento, facilitando o compartilhamento de informações de forma clara entre as equipes. Como também, a participação ativa dos gestores nos projetos e atividades da empresa, promove a promoção de um ambiente colaborativo, foi mencionada por 15,2% dos entrevistados. Além disso, 12,1% reforçam que os gestores estimulam o desenvolvimento organizacional por meio de treinamento e capacitação.

A questão cinco (5), "*Sobre a estrutura de trabalho e organização da empresa, assinale a afirmativa que melhor representa a realidade da empresa*", buscou analisar o impacto da cultura da empresa verificando se a mesma é orientada a confiança e colaboração. As respostas obtidas estão ilustradas no Gráfico 15.

Gráfico 15: Estrutura de trabalho e organização da empresa

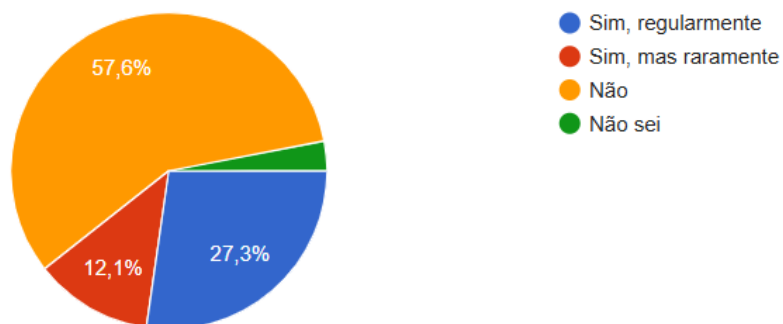


Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Conforme ilustrado no Gráfico 15, 57,6% dos participantes destacam que a empresa possui uma estrutura organizada e fixa quanto aos processos e procedimentos a serem seguidos. Além disso, 30,3% afirmam que a organização promove práticas e ambientes que incentivam a integração entre os funcionários, estimulando a criatividade e a resolução de problemas. Outros 6,1% acreditam que a empresa prioriza o relacionamento entre colaboradores, criando espaços formais e informais para integração. Apenas 3% afirmam que a empresa realiza reuniões regulares de equipe, incentivando a participação dos funcionários em ideias e feedbacks sobre práticas operacionais diárias, e outros 3% mencionam que, apesar da estrutura fixa, a organização promove reuniões entre as equipes para integrar diferentes visões e ideias de trabalho.

A questão número oito (8), "*Há incentivo para os operadores compartilharem seus conhecimentos individuais com outros colaboradores?*", teve como objetivo verificar se a empresa oferece incentivos para o compartilhamento de conhecimento. O Gráfico 16, apresentado a seguir, mostra os resultados obtidos.

Gráfico 16: Incentivos para o compartilhamento de conhecimentos individuais

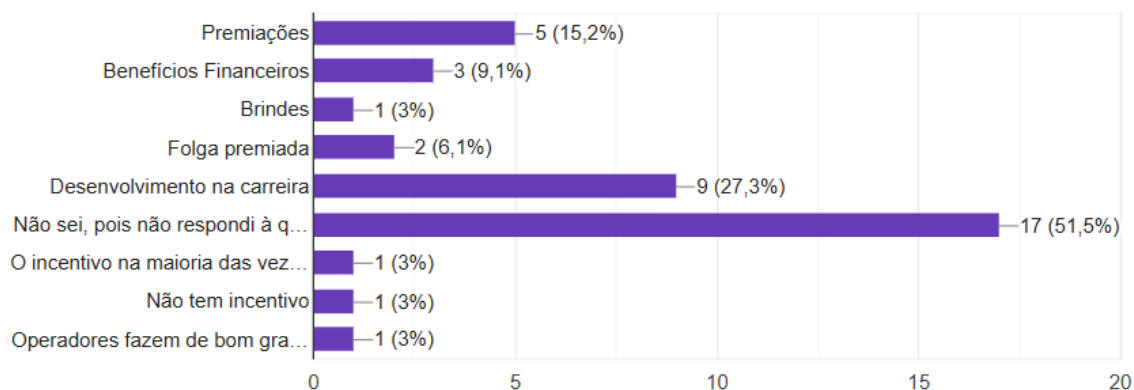


Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Segundo o Gráfico 16, 57,6% dos participantes indicam que não há incentivo para o compartilhamento de conhecimentos individuais. Em contrapartida, 27,3% dos entrevistados afirmam que esses incentivos ocorrem regularmente, enquanto 12,1% indicam que eles existem, mas raramente são oferecidos. Além disso, 3% dos participantes declararam não saber sobre a existência de tais incentivos.

A questão de número nove (9), "*Caso a resposta da questão anterior seja sim, quais as formas de incentivo que a empresa disponibiliza?*", buscou identificar quais as formas de incentivo que a empresa disponibiliza para incentivar o compartilhamento do conhecimento. O Gráfico 17 apresenta as opções de resposta e suas respectivas porcentagens.

Gráfico 17: Formas de incentivos disponibilizadas pela empresa

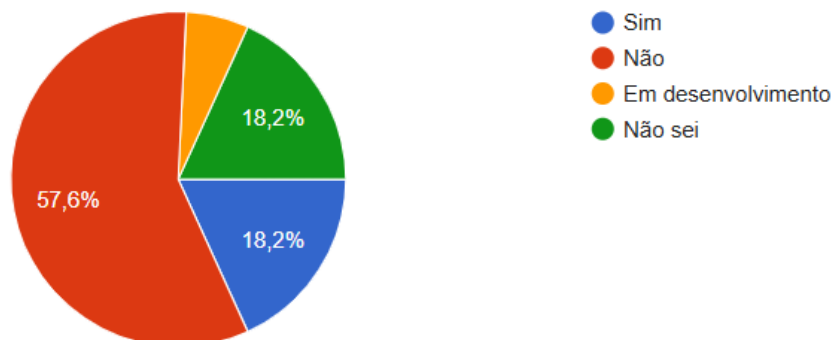


Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

De acordo com o Gráfico 17, 51,5% dos participantes afirmam não conhecer as formas de incentivo disponíveis na empresa. Dentre os entrevistados, 27,3% mencionam que o incentivo está relacionado ao desenvolvimento da carreira. Outros 15,2% destacam premiações como uma forma de reconhecimento, enquanto 6,1% citam a folga premiada. Além disso, 3% dos participantes mencionam benefícios financeiros e brindes. Na categoria “outros”, 3% referem que, frequentemente, o incentivo provém do interesse de funcionários em cargos inferiores em aprender sobre as funções superiores. Embora esses colaboradores sejam interessados em compartilhar seus conhecimentos, ressaltam a falta de incentivos por parte da empresa para promover esse compartilhamento.

A questão onze (11), "*Existe alguma política formal de transferência de conhecimento entre funcionários que estão se aposentando e novos contratados?*", teve como objetivo identificar se há políticas formais para transferência de conhecimento de funcionários prestes a se aposentar. Os resultados obtidos são representados no Gráfico 18, apresentado a seguir.

Gráfico 18: Política formal de transferência de conhecimento

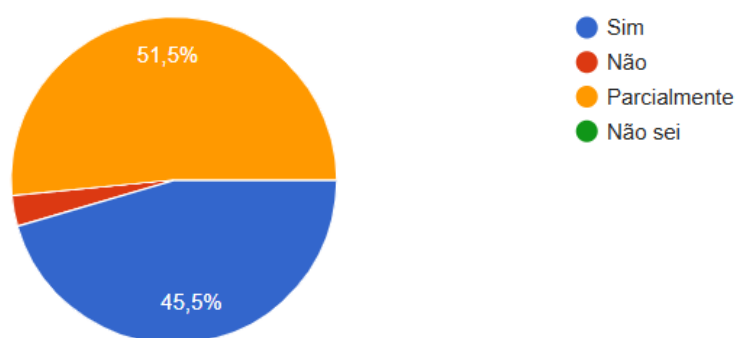


Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Conforme o Gráfico 18, 57,6% dos participantes indicam que não existem políticas formais na empresa para a transferência de conhecimento de funcionários que estão prestes a se aposentar. Em contrapartida, 18,2% afirmam que a organização possui políticas voltadas para essa questão, enquanto outros 18,2% declaram não ter conhecimento sobre o tema. Além disso, 6,1% dos entrevistados relataram que as políticas formais para essa especificamente estão em fase de desenvolvimento.

A questão dezoito (18), "Na sua opinião, os conhecimentos necessários para a operação e resolução de problemas relacionados ao setor que você está inserido, estão presentes nos procedimentos da empresa?", buscou identificar se o conhecimento está sendo documentado de forma efetiva pela empresa. O Gráfico 19, apresentado a seguir, mostra os resultados obtidos.

Gráfico 19: Registro do conhecimento operacional



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

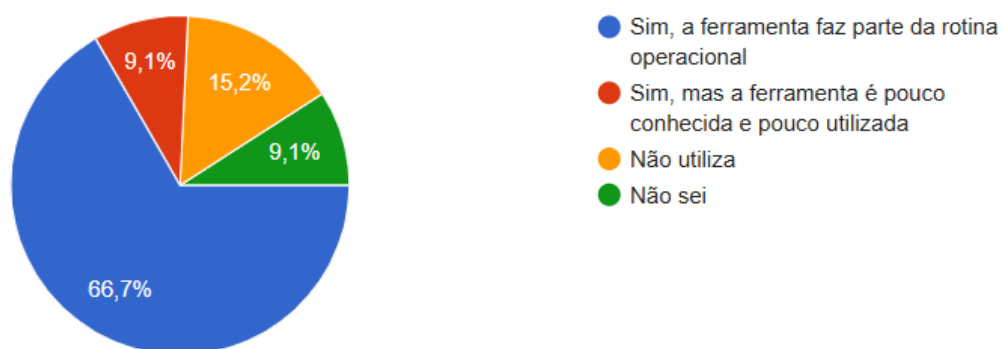
Segundo o Gráfico 19, 51,5% dos participantes afirmam que o conhecimento relacionado ao setor em que atua está documentado de forma parcial. Em contrapartida, 45,5% dos entrevistados relatam que todo o conhecimento pertinente ao seu setor está devidamente documentado, enquanto apenas 3% indicam que não há documentação dos conhecimentos relacionados à sua área de atuação.

3.1.5 Uso de ferramentas digitais

O quinto bloco de questões, é composto por duas (2) perguntas, tem como objetivo identificar a utilização de ferramentas digitais para o armazenamento e compartilhamento de conhecimento tácito dentro da empresa.

Desta forma, a questão treze (13) do questionário, “*A empresa utiliza alguma ferramenta digital para auxiliar no armazenamento e compartilhamento de conhecimento?*”, teve como objetivo identificar o uso de tecnologias para apoiar a gestão do conhecimento. As respostas obtidas estão representadas no Gráfico 20.

Gráfico 20: Uso de ferramenta digital

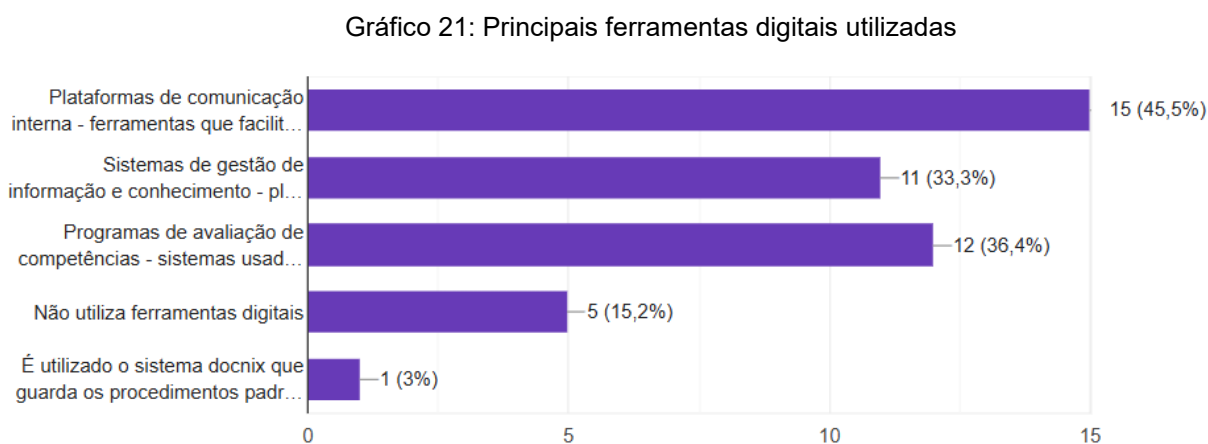


Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

De acordo com o Gráfico 20, 66,7% dos participantes afirmaram que o uso de ferramentas digitais para apoiar a gestão do conhecimento é parte da rotina operacional. No entanto, 15,2% dos entrevistados afirmaram que a empresa não utiliza esse tipo de recurso. Além disso, 9,1% indicam que existe uma ferramenta

disponível para essa finalidade, mas que é pouco conhecida e utilizada, enquanto outros 9,1% não têm conhecimento sobre o assunto.

A questão quatorze (14), "*Qual ferramenta digital a empresa utilizada para auxiliar no armazenamento e compartilhamento de conhecimento?*", quais as ferramentas digitais utilizadas pela empresa para apoiar a gestão do conhecimento tácito. O Gráfico 21, apresentado a seguir, mostra os resultados obtidos.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Conforme o Gráfico 21, 45,5% dos participantes afirmaram que a empresa utiliza plataformas de comunicação interna como ferramentas que facilitam a troca de informações e a colaboração entre os colaboradores, auxiliando no armazenamento e compartilhamento do conhecimento. Além disso, 36,4% relatam que a organização emprega programas de avaliação de competências, que são sistemas utilizados para avaliar e acompanhar o desenvolvimento de habilidades dos colaboradores. Outros 33,3% mencionam o uso de sistemas de gestão da informação e do conhecimento, que ajudam a armazenar, organizar e compartilhar saberes dentro da empresa. Apenas 15,2% dos entrevistados afirmaram que a empresa não utiliza ferramentas digitais para esses fins. Na categoria "outros", 3% citam a utilização da plataforma digital Docnix, de uso interno da empresa, que armazena os procedimentos padrão da empresa, embora sejam poucos os procedimentos específicos para situações inusitadas.

3.2 Análise e Discussão dos Resultados da Pesquisa

A aplicação da pesquisa permitiu coletar dados importantes sobre o processo de gestão do conhecimento na área de produção de papel, identificando tanto as ferramentas utilizadas pela empresa quanto o impacto da falta de transferência do conhecimento tácito de operadores experientes na continuidade das operações do setor.

Os resultados indicam que, dos 33 colaboradores entrevistados, 42,4% afirmaram ter conhecimento sobre as práticas de Gestão do Conhecimento (GC), enquanto outros 42,4% declararam possuir apenas um conhecimento parcial sobre o tema. Entre as práticas de compartilhamento de conhecimento, 84,8% apontaram o Procedimento Operacional Padrão (POP) como o principal método adotado pela empresa, e 51,5% avaliaram que o conhecimento operacional é transmitido de maneira eficiente aos novos funcionários.

Em relação à preservação do conhecimento tácito de operadores experientes, 54,5% dos participantes confirmaram a existência de estratégias voltadas a esse objetivo, e 69,7% indicaram que o principal recurso utilizado são treinamentos e capacitações presenciais. Apesar disso, 69,7% dos respondentes acreditam que a saída de funcionários experientes pode impactar moderadamente a resolução de problemas operacionais.

A ausência de transferência de conhecimento foi apontada como um fator com impacto significativo na continuidade e eficiência das operações para 69,7% dos participantes, com 60,6% deles identificando consequências como perda de eficiência produtiva, dificuldade na resolução de problemas e maior necessidade de treinamentos adicionais.

Os dados também indicam que 57,6% dos entrevistados acreditam que a aposentadoria de operadores experientes resultaria em um impacto moderado na resolução de problemas, e 84,8% ressaltaram a importância da interação entre operadores para o compartilhamento de conhecimento.

Neste contexto, 72,7% dos respondentes disseram que os gestores incentivam o desenvolvimento organizacional por meio de treinamentos e capacitações, enquanto 57,6% destacaram a existência de uma estrutura organizacional bem definida com relação aos processos e procedimentos.

Ainda assim, 57,6% dos participantes afirmaram não receber incentivo para compartilhar conhecimentos individuais, e 51,5% declararam desconhecer as formas de incentivo disponíveis na empresa. Além disso, 57,6% indicaram a inexistência de políticas formais para a transferência de conhecimento de funcionários próximos à aposentadoria, e 51,5% afirmaram que o conhecimento relacionado ao setor de atuação está documentado apenas parcialmente.

Sobre o uso de tecnologia, 66,7% dos participantes afirmaram que ferramentas digitais para apoiar a gestão do conhecimento são parte da rotina operacional. Além disso, 45,5% mencionaram o uso de plataformas de comunicação interna que facilitam a troca de informações e a colaboração entre colaboradores, ajudando no armazenamento e compartilhamento do conhecimento.

Entre os participantes da pesquisa, 51,5% atuam como operadores, 51,5% têm mais de 20 anos de experiência no setor de celulose e papel, e 36% estão na faixa etária entre 41 e 50 anos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo investigou as possíveis consequências da perda de conhecimento especializado concentrado em operadores experientes que estão próximos da aposentadoria, no setor de produção de papel de uma empresa em Limeira-SP.

Para atingir esse objetivo, foi abordado questões cruciais no campo da Gestão do Conhecimento (GC), buscando analisar fatores que influenciam esse processo na empresa e identificar impactos potenciais na eficiência produtiva e na capacidade de resolução de problemas operacionais.

Primeiramente, foi realizado um levantamento teórico sobre o conceito de GC, destacando as vantagens e práticas aplicadas em indústrias. Que permitiu pontuar que a gestão do conhecimento é essencial para que as empresas desenvolvam a capacidade de gerenciar e utilizar o conhecimento estrategicamente. Como também, o mapeamento de habilidades facilita o acesso ao conhecimento existente, contribuindo diretamente para a resolução de problemas e a continuidade das operações.

Em sequência, com base na minha experiência no setor de produção de papel, foi elaborado um questionário, e aplicado posteriormente na empresa. Os resultados revelaram que, entre os 33 colaboradores que participaram da pesquisa, 42,4% afirmaram ter conhecimento sobre as práticas de Gestão do Conhecimento, enquanto outros 42,4% indicaram possuir apenas um entendimento parcial sobre o assunto. Esses dados sugerem que a Gestão do Conhecimento é um tema conhecido entre os colaboradores de nível operacional da companhia.

Outros aspectos relevantes nos resultados é que 57,6% dos participantes afirmaram não receber incentivo para compartilhar conhecimentos individuais, enquanto 51,5% desconhecem as formas de incentivo disponíveis na empresa. Além disso, 57,6% afirmaram a ausência de políticas formais para a transferência de conhecimento de funcionários próximos à aposentadoria, e 51,5% afirmaram que o conhecimento setorial está documentado apenas parcialmente, trazendo fatores que afetam as qualidades do processo de GC na organização.

Além disso, 69,7% dos participantes apontaram que a ausência de transferência de conhecimento impacta significativamente a continuidade e a eficiência das operações. Consequências como a perda de eficiência produtiva, dificuldades na resolução de problemas e uma maior necessidade de treinamento

foram mencionadas por 60,6% dos colaboradores. Embora 57,6% dos entrevistados tenham avaliado que a aposentadoria de operadores experientes teria um impacto moderado na resolução de problemas, os dados reforçam a importância de medidas para minimizar a perda desse conhecimento.

Portanto, os resultados evidenciam que a empresa necessita aprimorar as práticas de gestão do conhecimento, de modo a reduzir as fragilidades identificadas e garantir a retenção do conhecimento tácito dos colaboradores que estão próximos da aposentadoria, evitando assim, impactos potenciais negativos na produtividade e na resolução de problemas.

Entre as limitações do estudo, destaca-se a não inclusão de todos os colaboradores do setor de produção de papel, abrangendo apenas uma parcela específica. Recomenda-se que pesquisas futuras explorem práticas de GC voltadas à preservação do conhecimento tácito entre todos os colaboradores do setor, buscando o apoio de coordenadores e gerentes.

Por fim, sugere-se expandir a pesquisa para investigar o impacto da digitalização no registro e na disseminação do conhecimento, assim como analisar o uso de plataformas tecnológicas que facilitem a documentação e o acesso a informações essenciais para as operações.

Ademais, é relevante considerar questões relacionadas à disposição dos funcionários em compartilhar seu conhecimento, avaliando até que ponto isso é vantajoso para o trabalhador e até que medida é possível capturar e preservar esse conhecimento. Esses são aspectos que merecem atenção em estudos futuros.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha (org.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

Branco, D. da S. A. C., da Silva, M. T., Macêdo, J., Araújo, L. A. M. de M., & de Moraes, S. P. R. **Fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento nas organizações**. South American Development Society Journal, [S.L.], v. 7, n. 21, 10 dez. 2021.

DOI: <http://dx.doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v7i21p1-16>.

Disponível em: <https://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/458>.

Acesso em: 27 set. 2027.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CORRÊA, Fábio; PAULA, Claudio Paixão Anastácio de; ZIVIANI, Fabrício; FARIA, Vinícius Figueiredo de. **Maturidade em Gestão do Conhecimento: aplicação prática de um método**. Transinformação, [S.L.], v. 34, 2022.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/2318-0889202234e220002>. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/tinf/a/9n8KddHBdnjFwCCsWWDqt3z/?lang=pt>.

Acesso em: 27 set. 2024.

CUNHA, Antônio José Moraes; FERREIRA, Marta Araújo Tavares. **Transferência de conhecimento em empresas multinacionais: estudo de caso na indústria de papel**. Perspectivas em Ciência da Informação, [S.L.], v. 16, n. 4, p. 95-118, dez. 2011.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/pci/a/w9qY6LkLVS34q7HGF58ZntB/?lang=pt&format=html>.

Acesso em: 29 set. 2024

DAVENPORT, T. H., & PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FIGUEREDO, R. A. .; LUFT , M. C. M. S. .; FREITAS, F. C. H. P. de .; SALES, J. D. A. . **Troca de conhecimento tecnológico sob a ótica da teoria de análise de redes sociais no teletrabalho**. Research, Society and Development, [S. l.], v. 11, n. 10, p. e374111026807, 2022.

DOI: 10.33448/rsd-v11i10.26807.

Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/26807>.

Acesso em: 27 set. 2024.

FREIRE, P.S., BONILLA, M.A., FIALHO, F.A.P., SANTOS, N. **Compartilhamento do Conhecimento: Técnicas e Práticas Facilitadoras**. Revista do CCEI. Bagé, v. 14, n. 26, p. 94-113, ago. 2010.

FREIRE, Patrícia de Sá **Compartilhamento do conhecimento Inter organizacional: causas essenciais dos problemas de integração em fusões e aquisições**. 2010 149f. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

MOLINA, L. G. **Gestão do conhecimento aplicada aos portais corporativos**. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 123-156.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. Tradução de Ana Thorelli.

OLIVEIRA, Marcos Leandro; DAMIAN, Ieda Pelógia Martins. **O papel das pessoas nos processos de gestão do conhecimento: análise em níveis tático/operacional de uma empresa do agronegócio**. Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação, São Paulo, v. 19, p. 1-27, 2023.

PAVÃO, G. R.; ZONATTO, V. C. da S; DEGENHART, L.; BIANCHI, Má. **Efeitos do Compartilhamento de Informações, Transferência de Conhecimentos e Capacidades Organizacionais na relação entre Gestão do Conhecimento e Desempenho**. Sociedade, Contabilidade e Gestão, [S.L.], v. 18, n. 1, p. 128-155, 23 jun. 2023.

DOI: http://dx.doi.org/10.21446/scg_ufrj.v0i0.52432.

Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/scg/article/view/52432>.

Acesso em: 27 set. 2024.

PONCHIROLLI, Osmar; FIALHO, Francisco Antônio Pereira. **Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial**. Curitiba: Revista FAE, v.8, n.1, p.127-138, jan./jun. 2005.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança: os processos de formação de uma cultura organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende**. 29. ed. Rio de Janeiro: Bestseller, 2013. Tradutor: Gabriel Zide Neto.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VALENTIM, Marta Lúcia Pomim (org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. E-book.

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

ZYRIANOFF, W.; KUNIYOSHI, M. S.; GASPAR, M. A.; NASCIMENTO, H. do. **Práticas de Gestão do Conhecimento e Capacidade Absortiva Aplicadas à Melhoria de Desempenho e Qualidade na Manutenção Industrial.** Research, Society and Development, [S. l.], v. 10, n. 2, p. e47410212713, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i2.12713. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/12713>. Acesso em: 27 set. 2024.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Questão 1. Você sabe o que é a gestão do conhecimento?

Assinale apenas uma alternativa

- (A) Sim
- (B) Não
- (C) Parcialmente
- (D) Nunca ouvi nada relacionado

Questão 2. Como a empresa promove o compartilhamento de conhecimento operacional (atividades relacionadas ao dia a dia da operação) entre os funcionários?

Assinale todas as opções que identifica como correta

- (A) Através de plataformas digitais da empresa (tipo intranet)
- (B) Fórum e Eventos Específicos
- (C) Treinamentos presenciais e digitais
- (D) Procedimento Operacional Padrão (POP)
- (E) Informalmente em conversas com colegas, no café ou em outro local
- (F) Por meio de incentivo a cursos oferecidos pela própria empresa
- (G) Não há um processo claro
- (H) Outros: _____

Questão 3. Como você avalia o processo de troca de conhecimento operacional entre operadores experientes e novos funcionários na empresa?

Assinale apenas uma alternativa

- (A) Muito eficiente, reconheço que o conhecimento operacional é transmitido constantemente aos novos funcionários.
- (B) Eficiente, compreendo que o conhecimento operacional é repassado aos novos funcionários.
- (C) Pouco eficiente, observo que o conhecimento operacional é transmitido em momentos específicos.
- (D) Ineficiente, percebo que o conhecimento operacional vai embora quando as pessoas se desligam da empresa.
- (E) Não sei responder

Questão 4. Sobre a participação da liderança na empresa, você pode afirmar que...

Assinale todas as opções que identifique como correta

- (A) O(s) gestor(es) incentivam o desenvolvimento de capacidades organizacionais por meio de estímulos ao treinamento e capacitação aos colaboradores.
- (B) O(s) gestor(es) facilitam e estimulam a criação de redes, canais e sistemas para compartilhamento de conhecimento dentro da empresa.
- (C) O(s) gestor(es) participam ativamente dos projetos e atividades da empresa de modo a incentivar um clima de colaboração.
- (D) O(s) gestor(es) incentivam a comunicação e a troca de conhecimento de modo a possibilitam o compartilhamento de informações de modo claro as equipes.
- (E) O(s) gestor(es) são formais e seguem de modo firme as regras e padrões existentes na empresa, compartilhando as mesmas aos colaboradores.

Questão 5. Sobre a estrutura de trabalho e organização da empresa, assinale a afirmativa que melhor representa a realidade da empresa.

Assinale apenas uma questão

- (A) A empresa possibilita o desenvolvimento de ambientes e práticas que estimulam a integração dos funcionários visando o estímulo a criatividade e a resolução de problemas.
- (B) A empresa tem uma estrutura organizada e fixa em relação aos processos e procedimentos a serem seguidos.
- (C) A empresa prioriza o relacionamento entre os colaboradores, criando espaços formais e informais para a integração.
- (D) A empresa realiza reuniões regulares de equipe, incentivando a participação dos funcionários em ideias e feedbacks sobre as práticas operacionais do dia a dia.
- (E) A empresa apesar de possuir uma estrutura organizada e fixa em relação aos processos e procedimentos a serem seguidos sempre proporciona reuniões entre as equipes visando integração de ideias e diferentes visões de trabalho aos colaboradores.

Questão 6. Há incentivo para os operadores compartilharem seus conhecimentos individuais com outros colaboradores?

Assinale apenas uma alternativa

- (A) Sim, regularmente
- (B) Sim, mas raramente
- (C) Não
- (D) Não sei

Questão 7. Caso a resposta da questão anterior seja sim, quais as formas de incentivo que a empresa disponibiliza?

Assinale todas as opções que identifique como correta

- (A) Premiações
- (B) Benefícios Financeiros
- (C) Brindes
- (D) Folga premiada
- (E) Desenvolvimento na carreira
- (F) Outros: _____
- (G) Não sei, pois não respondi à questão anterior

Questão 8. A empresa possui estratégias para manter o conhecimento operacional dos funcionários experientes?

Assinale apenas uma alternativa

- (A) Sim
- (B) Não
- (C) Em desenvolvimento
- (D) Não sei

Questão 9. De que forma são aplicadas as estratégias para manter o conhecimento operacional dos funcionários experientes?

Assinale todas as opções que identifique como correta

- (A) Por meio de treinamentos e capacitações presenciais
- (B) Transferência de conhecimento por meio de conversar informais
- (C) Através de plataformas online
- (D) Incentivos e políticas para o compartilhamento do conhecimento
- (E) Por meio de reuniões formais da empresa
- (F) Outros meios. Identifique: _____
- (G) Nenhuma das alternativas

Questão 10. Na sua opinião, qual o impacto da saída de funcionários experientes na resolução de problemas operacionais?

Assinale apenas uma alternativa

- (A) Muito alto, porque todo o conhecimento prático adquirido por experiências individuais se perde quando os colaboradores deixam a empresa.
- (B) Moderado, porque as operações continuam com base nos procedimentos documentados e na experiência dos colaboradores restantes.
- (C) Baixo, porque a empresa possui mecanismos eficazes de transferência de conhecimento, e a perda de colaboradores experientes não afeta tanto a continuidade das operações.
- (D) Nenhum impacto, porque as operações estão completamente documentadas e os novos funcionários são treinados de maneira eficiente.

Questão 11. Existe alguma política formal de transferência de conhecimento entre funcionários que estão se aposentando e novos contratados?

Assinale apenas uma alternativa

- (A) Sim
- (B) Não
- (C) Em desenvolvimento
- (D) Não sei

Questão 12. Qual a principal consequência da falta de transferência de conhecimento para o setor?

Assinale todas as opções que identifique como correta

- (A) Perda de eficiência produtiva
- (B) Dificuldade na resolução de problemas
- (C) Maior dependência de novos treinamentos
- (D) Todas as consequências apresentadas anteriormente
- (E) Nenhuma consequência
- (F) Outros: _____

Questão 13. A empresa utiliza alguma ferramenta digital para auxiliar no armazenamento e compartilhamento de conhecimento?

Assinale apenas uma alternativa

- (A) Sim, a ferramenta faz parte da rotina operacional
- (B) Sim, mas a ferramenta é pouco conhecida e pouco utilizada
- (C) Não utiliza
- (D) Não sei

Questão 14. Qual ferramenta digital a empresa utilizada para auxiliar no armazenamento e compartilhamento de conhecimento?

Assinale todas as opções que identifique como correta

- (A) Plataformas de comunicação interna - ferramentas que facilitam a troca de informações e a colaboração entre os colaboradores.
- (B) Sistemas de gestão de informação e conhecimento - plataformas usadas para armazenar, organizar e compartilhar conhecimento dentro da empresa.
- (C) Programas de avaliação de competências - sistemas usados para avaliar e acompanhar o desenvolvimento de habilidades e competências dos colaboradores.
- (D) Não utiliza ferramentas digitais
- (E) Outros: _____

Questão 15. Você acha que a falta de transferência de conhecimento afeta a continuidade e eficiência das operações?

Assinale apenas uma alternativa

- (A) Sim, afeta muito
- (B) Sim, afeta em parte
- (C) Não afeta
- (D) Não sei

Questão 16. Na sua opinião, a aposentadoria de operadores experientes tem impacto na resolução de problemas operacionais?

Assinale apenas uma alternativa

- (A) Sim, um grande impacto
- (B) Sim, um impacto moderado
- (C) Apenas um impacto mínimo
- (D) Nenhum impacto

Questão 17. O nível de interação entre os operadores influencia diretamente a troca de conhecimento?

Assinale apenas uma alternativa

- (A) Sim, influencia muito
- (B) Sim, moderadamente
- (C) Não, é irrelevante
- (D) Não sei

Questão 18. Na sua opinião, os conhecimentos necessários para a operação e resolução de problemas relacionados ao setor que você está inserido, estão presentes nos procedimentos da empresa?

Assinale apenas uma alternativa

- (A) Sim
- (B) Não
- (C) Parcialmente
- (D) Não sei

Questão 19. Qual o cargo que você exerce atualmente?

Assinale apenas uma alternativa

- (A) Auxiliar de produção
- (B) Operador Assistente
- (C) Operador
- (D) Condutor
- (E) Outros: _____

Questão 20. Você possui quantos anos de experiência no setor de celulose e papel?

Assinale apenas uma alternativa

- (A) 1 a 5 anos.
- (B) 6 a 10 anos.
- (C) 11 a 15 anos.
- (D) 16 a 20 anos.
- (E) Mais de 20 anos.

Questão 21. Qual a sua idade?

Assinale apenas uma alternativa

- (A) De 18 a 30 anos
- (B) De 31 a 40 anos
- (C) De 41 a 50 anos
- (D) De 51 a 60 anos
- (E) De 61 a 70 ano