

***ESTUDO SOBRE O USO DE FERRAMENTAS DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO NOS NÚCLEOS SETORIAIS DE UMA ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E EMPRESARIAL EM MARINGÁ/PR***

***STUDY ABOUT THE USE OF KNOWLEDGE SHARING TOOLS IN THE SECTORAL CENTERS OF A COMMERCIAL AND BUSINESS ASSOCIATION IN MARINGA / PR***

Área Temática: Empreendedorismo, Inovação e Sustentabilidade.

BUSNELLO, Andreine<sup>1</sup>  
Unicesumar  
VIEIRA, Adriana<sup>2</sup>  
Unicesumar

## RESUMO

Em busca de competitividade e diferenciação no mercado, diversos segmentos organizam-se em associações, grupos ou mesmo em núcleos setoriais, com o objetivo não apenas de trocar conhecimento, mas também de criar possibilidade de atuação que garantam sua permanência no segmento de forma lucrativa. Muitas destas formas de organização podem ser consideradas *Clusters* de Conhecimento pela sua dinâmica de trabalho que valoriza a construção de conhecimento para obtenção de objetivos comuns. Considerando a relevância do compartilhamento do conhecimento como forma de agregar valor as organizações, esse estudo objetiva identificar e compreender o uso de práticas/ferramentas de compartilhamento de conhecimento utilizadas dentro dos núcleos setoriais participantes do Programa Empreender promovido pela Associação Comercial e Empresarial da cidade de Maringá/PR. Foi realizada uma pesquisa de abordagem quantitativa, tendo como instrumento de pesquisa um questionário fechado abordando o uso de ferramentas de compartilhamento do conhecimento. Foi possível compreender que os núcleos setoriais apresentam uso relevante de ferramentas que são inerentes à própria configuração do Programa Empreender, como o espaço de trabalho colaborativo, sua estrutura como um cluster de conhecimento e reuniões que proporcionam a reflexão e troca de pensamentos visando o crescimento conjunto. A principal constatação foi de que existe por parte dos núcleos a compreensão conceitual das ferramentas de compartilhamento do conhecimento, além de que há evidências quanto ao uso, porém isso acontece de forma discrepante, visto que não foi verificada padronização desse uso entre os núcleos setoriais, uma vez que cada um adota as ferramentas que mais atendem suas necessidades.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento, Compartilhamento, Núcleos Setoriais, Programa Empreender.

## ABSTRACT

<sup>1</sup> [andreine@kloverdesenvolvimento.com](mailto:andreine@kloverdesenvolvimento.com)

<sup>2</sup> [adriana.lvieira@outlook.com](mailto:adriana.lvieira@outlook.com) (bolsista CAPES)

Looking for competitiveness and differentiation in the market, several segments are organized in associations, groups or even in sectorial centers, with the objective is not only of exchanging knowledge, but also of creating possibilities of performance that guarantee their permanence in the segment in a profitable way. Many of these forms of organization can be considered as Knowledge Clusters due to their work dynamics that values the construction of knowledge to reach common goals. Considering the relevance of knowledge sharing as a way to add value to organizations, this study intends to identify and understand the use of knowledge sharing practices/tools used in the sectorial centers participating in the *Programa Empreender* promoted by the *Associação Comercial e Empresarial* of the city of Maringá/PR. A research with a quantitative approach was carried out, using as research tool a closed questionnaire addressing the use of knowledge sharing tools. This way was possible to understand that the sectorial centers present relevant use of tools that are inherent to the configuration of the *Programa Empreender*, such as the collaborative workspace, the structure as a cluster of knowledge and the meetings that provide reflection and exchange of thoughts looking for joint growth. The main finding was that there is a conceptual understanding on the part of knowledge sharing tools by the centers and evidence regarding the use, but this happens in a discrepant way, since there is no standardization of this use among the sectorial centers once each one adopts the tools that best meet their necessities.

**Keywords:** Knowledge Management, Sharing, Sectorial Centers, Undertake Program.

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo tem como campo de pesquisa os núcleos setoriais da Associação Comercial e Empresarial de Maringá (ACIM). A ACIM foi fundada em 1953 com a missão de “integrar e representa a comunidade promovendo o desenvolvimento, atuando como formadora de opinião e multiplicadora de conceitos de excelência empresarial” (ACIM, 2020). Em novembro do ano 2000, é criado o Programa Empreender, com o incentivo ao desenvolvimento empresarial a partir da organização de empresas e setores de um mesmo segmento em núcleos setoriais. Estes núcleos, com reuniões mensais ou quinzenais, são acompanhados e estimulados por um consultor de gestão do programa, para que desenvolvam ações conjuntas, realizem novos negócios e cresçam através do diálogo e compartilhamento de experiências (ACIM, 2020).

Atualmente, são sessenta e cinco núcleos setoriais (ou multissetoriais) fazendo parte do Programa Empreender, em busca de desenvolvimento de ações e projetos que os beneficiem diretamente, bem como aos seus segmentos de mercado (ACIM, 2020). Para que isso aconteça, comunicação e compartilhamento de conhecimento se tornam essenciais entre os membros de cada núcleo.

Nesse sentido, esse estudo traz como problemática, “quais são as práticas/ ferramentas de compartilhamento de conhecimento utilizadas dentro dos núcleos setoriais participantes do Programa Empreender, promovido pela Associação Comercial e Empresarial da cidade de Maringá/PR?” e como objetivo geral, identificar e compreender o uso de práticas/ferramentas de compartilhamento de conhecimento utilizadas dentro dos núcleos setoriais participantes do Programa Empreender promovido pela Associação Comercial e Empresarial da cidade de Maringá/PR. Assim, busca-se responder à questão da pesquisa por meio de dois objetivos específicos, inicialmente, identificar quais as práticas/ferramentas de compartilhamento de conhecimento são utilizadas pelos núcleos setoriais da ACIM e em seguida, compreender o uso das práticas/ferramentas de compartilhamento de conhecimentos na visão dos participantes dos núcleos setoriais da ACIM.

Para isso, originou-se uma pesquisa de natureza quantitativa com aplicação de questionário fechado, abordando junto aos integrantes dos núcleos setoriais questões relativas ao uso das práticas/ferramentas

Um núcleo setorial por si só já é uma prática de Gestão do Conhecimento, a partir de sua estrutura de *cluster* de conhecimento (APO, 2020), e a riqueza de um *cluster* é potencializada pela aquisição, disseminação e uso de novos conhecimentos. O resultado deste estudo, que trará informações de mapeamento de quais práticas de compartilhamento de conhecimento são utilizadas pelos núcleos setoriais do Programa Empreender será de grande contribuição para que se possa fomentar entre os núcleos o uso de ferramentas que não estão sendo utilizadas e que podem contribuir para o desenvolvimento destes e, conseqüentemente, do programa como um todo.

Além disso, há uma motivação de contribuição econômica. Segundo Ketels (2003), “*clusters* surgiram como uma forma de organização industrial que é reconhecida por ter habilidades superiores quando comparado com empresas que operam de forma isolada”. Desta forma espera-se que quanto mais esse estudo venha a contribuir com os núcleos setoriais, mais contribuirá com o desenvolvimento econômico do município como um todo, a partir do desenvolvimento de segmentos de mercado que se uniram para agregar forças e se desenvolverem. E, finalmente o fato de uma das autoras fazer parte de um núcleo setorial na Associação Comercial e Empresarial de Maringá e entender que um núcleo com práticas ativas de compartilhamento de conhecimento contribui para o crescimento profissional de seus integrantes e permite que estes acessem conhecimentos que não poderiam acessar individualmente.

Assim, este estudo foi estruturado a partir desta introdução, seguida do referencial teórico que abrange as variáveis de estudo. O terceiro tópico apresenta os procedimentos metodológicos para a realização da pesquisa qualitativa e, na seqüência, são apresentados e discutidos os resultados. O texto encerra com as considerações finais e limitações do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para Nonaka e Lewin (1994), a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado através do fluxo de informações e baseado nas crenças e valores do seu titular. Segundo Davila (2014), a criação do conhecimento tem origem na informação. A informação é um conjunto de dados contextualizados com relações entre eles e dotados de relevância criando um significado. Somente ao utilizar a capacidade cognitiva para processar a informação o ser humano adquire conhecimento e, assim que utiliza na prática, o transforma em competência (DAVILA *et al.*, 2014).

O conhecimento pode ser diferenciado entre “conhecimento tácito” e “conhecimento explícito” (NONAKA, 1994) sendo que o conhecimento “tácito” está mais no âmbito pessoal, o que dificulta ser comunicado e formalizado e o conhecimento “explícito” ou codificado é transmitido por uma linguagem sistemática. Segundo Choo (2006), conhecimentos e experiências se encontram dispersos pela organização e se concentram em geral em determinados indivíduos ou unidades de trabalho. As organizações precisam aprender a converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito, visando à capacidade de promover a inovação e o desenvolvimento de novos produtos Choo (2006).

Para Davenport e Prusak (1999, p.7), “uma das razões pelas quais achamos o conhecimento valioso é que ele está próximo – mais do que dados e informações – da ação”. Os autores também colocam que este conhecimento enquanto apenas tácito, na cabeça dos

indivíduos, torna muitas vezes complexo o entendimento do caminho de tomada de decisão. Neste aspecto, a importância de tornar explícito o conhecimento tácito é justamente de traçar o caminho percorrido entre conhecimento e ação.

Nonaka (1994) defende a teoria que o conhecimento organizacional é criado a partir de um diálogo contínuo entre o tácito e o explícito, sendo que esse diálogo pode ser melhor visualizado através de um modelo espiral dividido em quatro fases - Figura 1, chamadas de conversão do conhecimento e representadas como a seguir:

- 1) Socialização: parte do conhecimento tácito para o tácito;
- 2) Externalização: parte do conhecimento tácito para o explícito;
- 3) Combinação: parte do conhecimento explícito para o explícito;
- 4) Internalização: parte do conhecimento explícito para o tácito.

Figura 1: Modelo de ciclo de criação do conhecimento



Elaborado pelas autoras – Fonte: Nonaka (1994)

Percebe-se que a ideia do conhecimento interagir de forma dinâmica com a organização é ampliada “nós não vemos o conhecimento como algo absoluto e estático, como no caso da tradicional epistemologia ocidental (a teórica do conhecimento). Vemos o conhecimento como contexto específico, relacional, dinâmico e humanístico” (NONAKA; TOYAMA; NAGATA, 2000, p.2).

Logo, entende-se que a capacidade de gerir o conhecimento está se tornando cada vez mais crucial na economia do conhecimento de hoje, sendo que a criação e difusão do conhecimento tornaram-se fatores relevantes no alcance da competitividade. Cada vez mais, o conhecimento está sendo mais valorizado tanto em produtos (especialmente produtos de alta tecnologia) e incorporado no conhecimento tácito de funcionários altamente móveis (DALKIR, 2011). Ao longo do tempo, o conhecimento humano oscila entre o tácito e o explícito por meio de um processo de interação social, o que também produz novo conhecimento e amplia seu uso (CHOO, 2006).

O advento da Internet nos apresentou a globalização e tornou o conhecimento cada vez mais acessível para todos nós, tornando-se necessário viabilizar a gestão desse conhecimento. Benefícios relevantes da Gestão do Conhecimento (GC) surgem com a partilha do conhecimento entre indivíduos que atuam em uma organização, como também com indivíduos futuros, porém ainda desconhecidos na organização. O foco do compartilhamento do

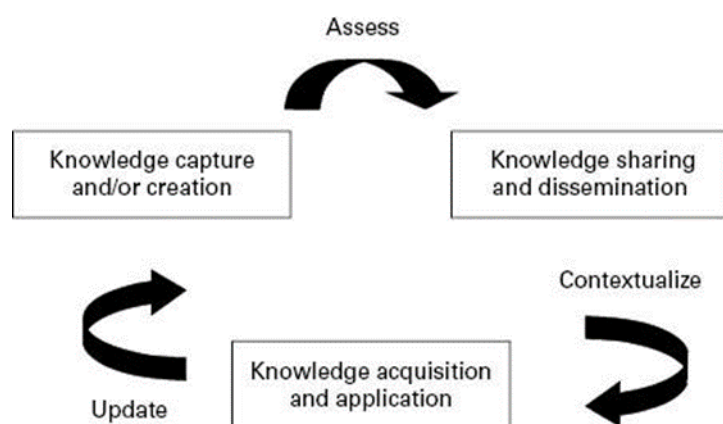
conhecimento é assegurar que todo conhecimento que gira em torno da organização será acessível e que melhores práticas sejam multiplicadas, nesse sentido é minimizado o retrabalho e insucessos podem ser evitados em projetos futuros.

“A gestão do conhecimento é a coordenação deliberada e sistemática de pessoas de uma organização, tecnologia, processos e estrutura organizacional, a fim de agregar valor através da reutilização e inovação. Isto é conseguido através da promoção da criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, bem como através da alimentação de valiosas lições aprendidas e as melhores práticas para a memória corporativa, a fim de fomentar continua aprendizagem organizacional” (DALKIR, 2011, p.4).

Ainda segundo Dalkir (2011), os elementos condutores e facilitadores para a implementação de um processo de GC são liderança, pessoas, processos e tecnologias – Figura 2. Nesse sentido, a autora combinou os vários ciclos de GC sugeridos por autores especialistas nos temas e explorados em seus estudos e desenvolveu um ciclo integrado de gestão do conhecimento que aborda as seguintes fases:

- Criação/captura: diz respeito à identificação e posterior codificação de conhecimento interno e *know-how* da organização e/ou conhecimento a partir ambiente externo;
- Compartilhamento/Disseminação: após avaliação do conhecimento capturado/ criado, esta etapa diz respeito à contextualização de conteúdo. Trata-se de uma ligação entre o conhecimento e os seus detentores, de forma a contribuir entre os usuários e membros da organização;
- Aquisição/Aplicação: feita a validação e avaliação do conhecimento como relevante, ele é então, inserido no armazenamento e prática das ações pessoais e organizacionais.

Figura 2: Modelo do Ciclo Integrado de Gestão do Conhecimento



Fonte: (DALKIR, 2011, p.54)

O compartilhamento do conhecimento, segundo Wons (WONS *et al.*, 2018), exerce um papel indispensável para a inovação nas organizações, uma vez que o conhecimento compartilhado contribui para novas ideias, implementação de processos, produtos e serviços. Olhando por essa vertente, pode-se considerar que o conhecimento reside nos membros



pertencentes à organização e depende da solicitude em transmiti-lo, para que os demais indivíduos possam se beneficiar e utilizá-lo.

Em Erpen *et al*, (2015) é percebido que as pessoas são parte do capital humano, elas criam e possuem capital intelectual, sendo que no processo da gestão do conhecimento organizacional, uma das etapas que contribui para o desempenho humano e institucional, influenciando o sucesso das empresas, envolve o compartilhamento do conhecimento, visto que este facilita a extração dos benefícios dos seus recursos existentes.

Ainda reforçando a etapa do compartilhamento em uma organização, Dorow (2017) afirma que as práticas de compartilhamento disponíveis em uma organização estimulam e suportam o fluxo do conhecimento entre os indivíduos. A autora traz à tona da discussão que, independentemente do formado que se apresente, sendo o conhecimento tácito ou explícito, as práticas do compartilhamento serão muito úteis para a contextualização desse conhecimento. Na concepção de Davenport e Prusak (1999), existem fatores que atuam como atritos que inibem a transferência (compartilhamento) do conhecimento, como: falta de confiança mútua; diferentes culturas, vocabulários e quadros de referências; falta de tempo e de locais de encontro; ideia estreita de trabalho produtivo; status e recompensas direcionados aos possuidores do conhecimento; falta de capacidade de absorção pelos recipientes; crenças de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos e intolerância com erros ou necessidade de ajuda. Nesse sentido observa-se que os núcleos setoriais tendem a trabalhar de forma positiva quebrando esses fatores que podem inibir o compartilhamento do conhecimento.

As atividades produzidas em núcleos setoriais apresentam um dinamismo característico, visto que atuam de forma conjunta através de troca de conhecimentos com objetivos comuns de desenvolver um determinado seguimento da sociedade (ACIM, 2020). Dessa forma um núcleo empresarial constitui-se como um *Cluster* de conhecimento.

O Programa Empreender, criado em novembro do ano 2000, reforça esse objetivo de promover a transformação de empresas e empreendedores, através da conexão e da organização de empresas e setores de um mesmo segmento em núcleos setoriais. Estes núcleos contam com um consultor de gestão do programa, que realiza o acompanhamento das reuniões periódicas e os estimula para que desenvolvam ações conjuntas, realizem novos negócios e cresçam através do diálogo e compartilhamento de experiências (ACIM, 2020).

Para que os objetivos do Programa Empreender se concretizem, comunicação e compartilhamento de conhecimento se tornam essenciais entre os membros de cada núcleo. Mesmo que não definido como um *Cluster* de Conhecimento em sua descrição, na prática o Programa em si pode, e deve, ser definido como um conjunto organizado de *Clusters* de Conhecimento.

Considerando o Manual de Ferramentas e Técnicas (APO, 2020), um *Cluster* de Conhecimento se identifica como um grupo que cria, inova e dissemina conhecimento através de trabalho e desenvolvimento de projetos conjuntos. O grupo pode estar formado, por exemplo, por empresas que pertencem ao mesmo setor econômico (associações, sociedades, redes), região geográfica e percebe-se que este tipo de práticas demonstra altos resultados no que tange a inovações e geração de valor (APO, 2020).

Saleh (2001) define núcleos setoriais como:

“Os núcleos setoriais podem ser definidos como a reunião de empresários geralmente de um mesmo segmento produtivo, que com o apoio de uma Associação Comercial e Industrial trocam informações e se auxiliam para a resolução de problemas semelhantes. Ao estabelecer uma rede de cooperação horizontal – entre empresários e seus

concorrentes, estes começam a descobrir que os problemas de cada um são na verdade os mesmos e comuns a todos. Estimulados por um consultor que modera o encontro, estes empresários passam a estabelecer relações de cooperação conjunta que superem deficiências como escala, logística, distribuição, gestão, entre outros.” (SALEH, 2001, p.46).

Reconhecendo a importância da disseminação do conhecimento dentro de organizações e setores, o Manual de Ferramentas e Técnicas (APO, 2020) traz 14 práticas/ferramentas que possibilitam este compartilhamento.

Quadro 1: Quadro de Práticas e Ferramentas para compartilhamento do conhecimento.

03	<b>Assistência entre pares</b>	Essa é uma técnica usada por uma equipe de projeto para solicitar assistência de colegas especialistas em assuntos referente a algum problema específico.
4	<b>Revisões de aprendizados</b>	Essa é uma técnica usada por uma equipe de projeto para auxiliar a equipe ou o aprendizado individual durante o trabalho ou processo.
05	<b>Revisão após ação</b>	É uma técnica para avaliar e capturar as lições aprendidas após a conclusão de um projeto.
06	<b>Contar histórias</b>	Contar histórias é um meio de transmitir eventos em palavras, imagens e sons, geralmente por improvisação.
07	<b>Áreas de trabalho físicas colaborativas</b>	Espaço de trabalho físico onde tais interações humanas ocorrem e podem apoiar o compartilhamento / criação de conhecimento.
09	<b>Café do conhecimento</b>	Um café de conhecimento é uma maneira de discutir em grupo, refletir, desenvolver e compartilhar qualquer pensamentos ou ideias que surgirão, normalmente sem confrontos.
10	<b>Comunidades de prática</b>	COPs são grupos de pessoas que compartilham uma preocupação ou uma paixão por algo que já fazem e querem aprender fazer melhor à medida que interagem regularmente.
12	<b>Bibliotecas de conhecimento</b>	A ciência da gestão da informação e as ciências das bibliotecas estão preocupadas em melhorar a informação e o gerenciamento de documentos e acesso eficiente à documentos.
13	<b>Bases de conhecimento</b>	Um tipo de biblioteca online da empresa, construída com o objetivo de solucionar problemas recorrentes. Nela, há diversos materiais sobre o uso de um produto ou serviço, o que permite que todas as dúvidas sejam tiradas de maneira simples e rápida.
14	<b>Blogs</b>	Um blog é um site muito simples, no estilo de diário, que contém uma lista de entradas, geralmente no sentido inverso da ordem cronológica.
15	<b>Serviços de redes sociais</b>	Os serviços de rede social são sistemas on-line que suportam redes sociais.
16	<b>Comunicação por vídeo e webinars</b>	É possível conectar pessoas em todo o mundo através de comunicação de vídeo gratuita ou de baixo custo. Ex: Skype, GoToMeeting, Webex, etc. Um webinar é uma apresentação, palestra, workshop ou seminário que é transmitidos pela Web usando o software de videoconferência.
18	<b>Clusters de Conhecimento</b>	O termo "cluster de conhecimento" refere-se a um grupo que se reúne para desenvolve novas maneiras de criar, inovar e disseminar conhecimento.
19	<b>Localizador de especialistas</b>	É uma ferramenta de TI para efetivamente e eficientemente conectar pessoas que precisam de conhecimento particular à aquelas que possuem o conhecimento.

Elaborado pelas autoras – Fonte: Manual APO (2020)

O Quadro 1, traz estas práticas/ferramentas com a mesma numeração e conceitos apresentados no manual e serviu como parâmetro para a elaboração do questionário de pesquisa, com afirmações relacionadas a cada uma destas ferramentas/práticas.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo, de abordagem quantitativa, realizado entre abril e junho de 2020, teve como primeiro momento uma revisão bibliográfica acerca de Gestão do Conhecimento, pautada em material científico, com os propósitos de contextualizar o problema, como também analisar possibilidades presentes na literatura para a concepção do referencial teórico da pesquisa (ALVES-MAZZOTTI, 1998). Após essa etapa, foi realizada uma pesquisa quantitativa, visando mapear as ferramentas usadas para o compartilhamento do conhecimento nos núcleos setoriais que integram o Programa Empreender da Associação Comercial e Empresarial da cidade de Maringá/PR. A amostra para a realização do estudo foram os sessenta e cinco núcleos integrantes do programa. Para a construção do questionário fechado usado como instrumento de pesquisa, foi realizada a adaptação do questionário desenvolvido e validado por Dorow (2017), que apresenta como parâmetro as práticas/ferramentas contempladas no Manual de Ferramentas e Técnicas da APO (APO, 2010). Destacou-se o conjunto de perguntas do referido questionário que tratava exclusivamente da etapa do compartilhamento e utilizou-se a mesma escala ímpar *Likert-5* para evitar o viés da não existência de ponto médio. Para um maior esclarecimento do conteúdo, foi elaborado e juntado ao questionário um quadro de correlação entre ferramentas e práticas da APO (2020) e afirmações elaboradas para o questionário (Anexo 1).

Optou-se por um questionário virtual visando à facilidade no processo de envio/devolução. O questionário adaptado (Anexo 2) foi transferido para o formato eletrônico através de um *Google Forms* e as respostas foram registradas nesta mesma plataforma. Em cada afirmativa a respeito do uso de uma prática/ferramenta, o participante da pesquisa respondeu o quanto concordava com o uso de tal prática/ferramenta, numa escala de 1 a 5, indo de “Discordo Totalmente” a “Concordo Totalmente”.

O questionário foi enviado por intermédio dos quatro consultores do programa Empreender, de forma individual, através dos grupos do aplicativo *WhatsApp* que cada um dos núcleos setoriais possui. Em paralelo a essa ação, houve um esforço por parte das pesquisadoras em mobilizar os participantes dos núcleos setoriais, com o objetivo de atingir o maior número possível de respostas. A análise dos dados foi realizada por meio do *software Excel*, permitindo assim a tabulação dos resultados. Como critério de análise foi estabelecido que somente as respostas com identificação do núcleo setorial seriam consideradas, bem como só seriam válidos os núcleos com pelo menos duas respostas, procurando dessa forma estabelecer um padrão visando à confiabilidade nos dados levantados pela pesquisa.

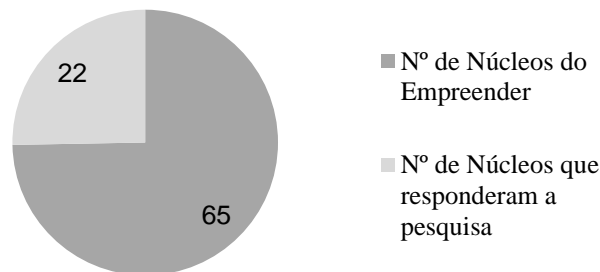
### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após aplicação do questionário, com um retorno de oitenta e seis formulários respondidos, foi possível exportar as respostas para o *software EXCEL* e fazer uma tabulação inicial dos dados para extrair o cenário geral encontrado. A partir dessa tabulação inicial foram aplicados os critérios pré-estabelecidos para a elaboração da amostra a fim de permitir a análise para a conclusão do objetivo proposto por este estudo, quanto a verificar e compreender o uso das ferramentas de compartilhamento de conhecimentos nos núcleos setoriais da ACIM. O



Gráfico 1, apresenta a participação dos núcleos na pesquisa. De uma população de sessenta e cinco núcleos, vinte e dois foram identificados nas respostas dos questionários.

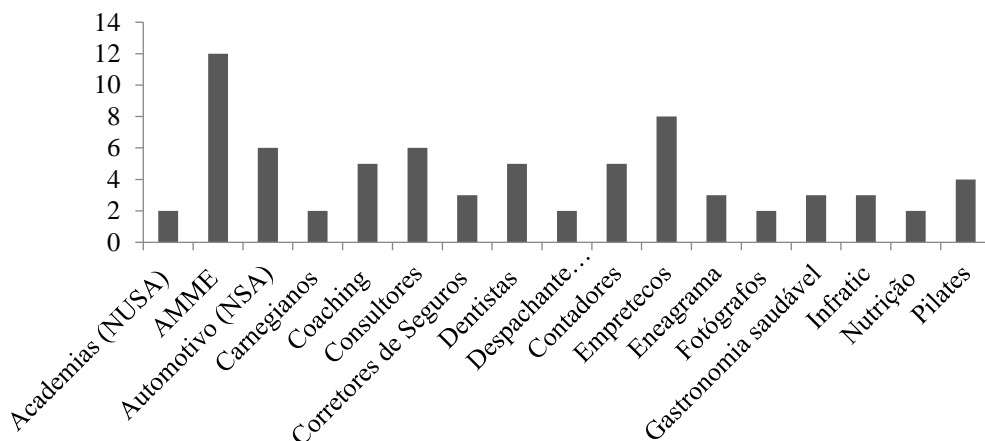
Gráfico 1 – Participação dos Núcleos Setoriais na pesquisa



Elaborado pelas autoras (2020) – Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se verificar que, entre as respostas obtidas, oito participantes não informaram a qual núcleo pertenciam, assim como em cinco núcleos não houve mais que uma participação/resposta. Estas respostas foram descartadas, seguindo os critérios estabelecidos na metodologia da pesquisa. Dessa forma, para a análise foram consideradas setenta e três respostas como válidas, oriundas de dezessete núcleos setoriais distintos, conforme o Gráfico 2.

Gráfico 2 – Número de respostas válidas por núcleo setorial



Elaborado pelas autoras (2020) – Fonte: dados da pesquisa

Com o cálculo da média das respostas de cada afirmação foi possível identificar o uso das ferramentas de compartilhamento do conhecimento por parte dos núcleos setoriais, conforme verificado no Gráfico 3, no sentido de responder a primeiro objetivo específico deste estudo.

Com essa análise pode-se apontar práticas/ferramentas com médias mais elevadas quanto ao uso, como foi o caso de Áreas de trabalho físicas colaborativas, Café do Conhecimento e 'Cluster de conhecimento, na sequência destacaram-se Comunidades de Práticas, Revisão de Aprendizado, Localizador de Especialidades e Revisão após Ação, com indicação de uso

frequente, porém com menor uso.

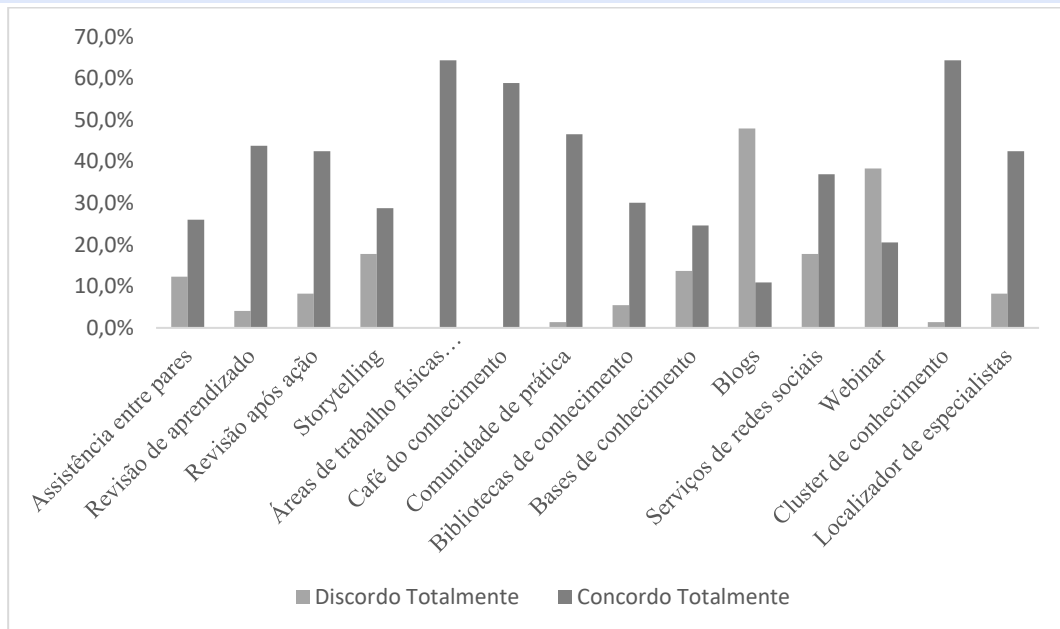
Gráfico 3 – Uso das ferramentas/práticas pelos núcleos setoriais



Elaborado pelas autoras (2020) – Fonte: Dados da pesquisa

No sentido de compreender as práticas/ferramentas acerca do uso, visando responder o segundo objetivo específico da pesquisa, houve um aprofundamento da análise. Para isso, foi traçado um comparativo entre os extremos encontrados no questionário: Discordo Totalmente e Concordo Totalmente. Nessa análise veio à luz que algumas ferramentas têm alto nível de aceitação pelos núcleos, com o caso das Áreas de Trabalho Físicas Colaborativas, enquanto outras são totalmente desconsideradas entre os mesmos núcleos setoriais, como é o caso dos *Blogs*. Outras ferramentas/práticas se mostram divididas quanto ao seu uso, demonstrando que o compartilhamento de conhecimento praticado pelos núcleos setoriais não se apresenta de maneira uniforme, como se pode comprovar no próximo Gráfico 4.

Gráfico 4 – Concordância com o uso das ferramentas de compartilhamento



Elaborado pelas autoras (2020) – Fonte: Dados da pesquisa

#### 4 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dada à importância do compartilhamento do conhecimento como meio de agregar valor ao negócio e tornar as organizações mais competitivas, como explicitado ao longo deste trabalho, essa pesquisa traz constatações de como as práticas de compartilhamento veem sendo usadas pelos núcleos setoriais da ACIM. A principal constatação foi de que existe por parte dos núcleos a compreensão conceitual das ferramentas de compartilhamento do conhecimento. Também se constatou que há evidências quanto ao uso, porém isso acontece de forma discrepante, sendo que não se pode verificar padronização deste uso entre os núcleos setoriais, uma vez que cada um adota as ferramentas que mais atendem suas necessidades.

Constata-se na literatura de que um núcleo setorial é um *Cluster* de conhecimento (KETELS, 2003) e o Programa Empreender age em concordância com essa visão, proporcionando em sua estrutura espaços físicos que possibilitem os encontros/reuniões dos núcleos setoriais com finalidade de produzir e compartilhar conhecimento. Nesse sentido, entende-se a média elevada do uso de ferramentas como Áreas de trabalho físicas colaborativas, Café do conhecimento e Cluster de conhecimento, uma vez que todas são relacionadas com a proposta e objetivos do Programa Empreender. Não há, entretanto, uma compreensão se essa média elevada das citadas ferramentas se dá por um esforço consciente do Programa Empreender em incentivá-las ou por serem da natureza da estrutura do Programa, ficando aqui uma questão possível de ser respondida em próximos estudos.

Por outro lado, o mesmo estudo identifica a falta de uso de ferramentas de comunicação, como exemplo dos *blogs*, *webinars*, redes sociais e *storytelling*. Todas essas práticas/ferramentas de compartilhamento que não estão sendo exploradas, além de apresentarem um perfil de baixo custo de investimento, são possíveis canais diretos de comunicação do núcleo com o seu público externo (clientes, fornecedores e comunidade), o que poderia proporcionar uma consolidação da marca do núcleo no mercado.

Finalmente, esse estudo trouxe contribuições importantes para uma leitura clara, mesmo que ainda inicial, da forma com que as práticas/ferramentas de compartilhamento de

conhecimento estão sendo exploradas pelos núcleos setoriais da ACIM. A partir dele, abre-se espaço para novos estudos que venham se aprofundar e suprir limitações identificadas, como análises que detalhem os impactos do uso destas ferramentas nos resultados obtidos pelos núcleos setoriais.

### REFERÊNCIAS

- ACIM. **ACIM - Empreender**. Disponível em: <<https://www.acim.com.br/empreender>>. Acesso em: 16 maio. 2020.
- ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION (APO). **Knowledge Management: Tools and Tehniques Manual**. Tokyo: Asian Productivity Organization, 2010.
- ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION (APO). **Knowledge Management: Tools and Tehniques Manual**. Tokyo: Asian Productivity Organization, 2020.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2ª ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.
- DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Second ed. London, 2011.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. São Paulo: Publifolha, 1999.
- DAVILA, G. A. *et al.* O Ciclo De Gestão Do Conhecimento Na Prática: Um Estudo Nos Núcleos Empresariais Catarinenses. **International Journal of Knowledge Engineering and Management**, v. 3, n. 37, p. 43–64, 2014.
- DOROW, P. F. **Compreensão do compartilhamento do conhecimento em atividades intensivas em conhecimento em organizações de diagnóstico por imagem**. Universidade Federal de Santa Catarina, 2017.
- ERPEN, J. G. *et al.* Métodos e técnicas de gestão do conhecimento aplicadas para melhorar a gestão do capital intelectual em núcleos setoriais de uma associação empresarial. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 1, p. 22–35, 2015.
- KETELS, C. H. M. The Development of the cluster concept – present experiences and further developments. **NRW conference on clusters**, n. November, p. 1–25, 2003.
- NONAKA, I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation Author(s): Ikujiro Nonaka Source A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14–37, 1994.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R.; NAGATA, A. A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm. **Industrial and Corporate Change**, v. 9, n. 1, p. 1–20, 2000.
- WONS, L. *et al.* Barreiras ao compartilhamento do conhecimento nas organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, n. Número Especial, p. 86–101, 2018.

### ANEXOS

#### Anexo 1: Quadro de correlação entre ferramentas e práticas da APO (2020) e afirmações elaboradas para questionário

<b>Assistência entre pares:</b> Técnica usada por uma equipe de projeto para solicitar assistência de colegas especialistas em assuntos referentes a algum problema específico	Quando estou desenvolvendo um novo projeto ou produto na minha empresa, solicito assistência dos colegas no núcleo setorial que são especialistas no(s) assunto(s) em que preciso de ajuda para solucionar um problema.
<b>Revisão de aprendizados:</b> Essa é uma técnica usada por uma equipe de projeto para auxiliar a equipe ou o aprendizado individual durante o trabalho ou processo	Compartilhamos entre os integrantes do núcleo setorial os aprendizados que temos em nossas empresas ou negócios.
<b>Revisão após ação:</b> é uma técnica para avaliar e capturar as lições aprendidas após a conclusão de um projeto	Após o término de uma ação ou projeto desenvolvido pelo meu núcleo setorial, nós fazemos uma avaliação formal sobre o nosso desempenho, os resultados obtidos e as lições aprendidas.
<b>Contar histórias:</b> Contar histórias é um meio de transmitir eventos em palavras, imagens e sons, geralmente por improvisação	Usamos o storytelling (contar histórias) como uma ferramenta para compartilhar nosso conhecimento.
<b>Áreas de trabalho físicas colaborativas:</b> Espaço de trabalho físico onde tais interações humanas ocorrem e podem apoiar o compartilhamento / criação de conhecimento	Nosso espaço físico de encontros favorece a interação entre os integrantes do núcleo e a criação/compartilhamento de conhecimento.
<b>Café do conhecimento:</b> Um café de conhecimento é uma maneira de discutir em grupo, refletir, desenvolver e compartilhar quaisquer pensamentos ou ideias que surgirão, normalmente sem confrontos.	Realizamos encontros em que discutimos sobre um tema, com o objetivo de refletir e compartilhar ideias de forma tranquila e com foco em nosso crescimento.
<b>Comunidades de prática:</b> COPs são grupos de pessoas que compartilham uma preocupação ou uma paixão por algo que já fazem e querem aprender fazer melhor à medida que interagem regularmente	Compartilhamos preocupações e paixões pelo que fazemos e fazer parte do núcleo colabora para que façamos melhor à medida em que interagimos com regularidade.
<b>Bibliotecas de conhecimento:</b> A ciência da gestão da informação e as ciências das bibliotecas estão preocupadas em melhorar a informação e o gerenciamento de documentos e acesso eficiente à documentos.	Mantemos de forma organizada documentos com informações sobre o núcleo, os seus integrantes e ações realizadas.
<b>Bases de conhecimento:</b> Um tipo de biblioteca online da empresa, construída com o objetivo de solucionar problemas recorrentes. Nela, há diversos materiais sobre o uso de um produto ou serviço o que permite que todas as dúvidas sejam tiradas de maneira simples e rápida.	Abastecemos uma base de conhecimento online com informações sobre o núcleo, os seus integrantes, ações realizadas e materiais diversos como livros e artigos de interesse de nosso mercado de atuação.
<b>Blogs:</b> Um blog é um site muito simples, no estilo de diário, que contém uma lista de entradas, geralmente no sentido inverso da ordem cronológica.	O núcleo possui redes um blog. Caso o núcleo setorial possua um blog, este é usado como forma de divulgar o conhecimento de seus integrantes.
<b>Serviços de redes sociais:</b> Os serviços de rede social são sistemas on-line que suportam redes sociais.	O núcleo possui redes sociais, como Instagram, Facebook, LinkedIn ou Twitter. Caso o núcleo setorial possua redes sociais, estas são usadas como forma de divulgar o conhecimento de seus integrantes.
<b>Comunicação por vídeo e webinars:</b> É possível conectar pessoas em todo o mundo através de comunicação de vídeo gratuita ou de baixo custo. Ex: Skype, GoToMeeting, Webex etc. Um webinar é uma apresentação, palestra, workshop ou seminário que é transmitido pela internet utilizando o software de videoconferência.	O núcleo setorial realiza <i>webinars</i> (apresentações, palestras, workshops ou seminários que são transmitidos pela Web usando um software de videoconferência) onde compartilha seu conhecimento.
<b>Clusters de Conhecimento:</b> O termo "cluster de conhecimento" refere-se a um grupo que se reúne para desenvolver novas maneiras de criar, inovar e disseminar conhecimento.	Eu entendo o núcleo setorial do qual participe como um grupo que se reúne para desenvolver novas maneiras de criar, inovar e disseminar conhecimento.
<b>Localizador de especialistas:</b> É uma ferramenta de TI para efetivamente e eficientemente conectar pessoas que precisam	No núcleo setorial sabemos quem é especialista em qual área e divulgamos essas informações entre os integrantes.



de conhecimento particular àquelas que possuem o conhecimento.

Elaborado pelas autoras (2020)

### Anexo 2: Questionário aplicado através do *Google Forms*

- |     |   |                           |       |       |       |       |                     |
|-----|---|---------------------------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| 1.  | Quando estou desenvolvendo um novo projeto ou produto na minha empresa, solicito assistência dos colegas no núcleo setorial que são especialistas no(s) assunto(s) em que preciso de ajuda para solucionar um problema. | Discordo totalmente ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | ( ) 4 | ( ) 5 | Concordo totalmente |
| 2.  | Compartilhamos entre os integrantes do núcleo setorial os aprendizados que temos em nossas empresas ou negócios.  | Discordo totalmente ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | ( ) 4 | ( ) 5 | Concordo totalmente |
| 3.  | Após o término de uma ação ou projeto desenvolvido pelo núcleo setorial, fazemos uma avaliação formal sobre o nosso desempenho, os resultados obtidos e as lições aprendidas.   | Discordo totalmente ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | ( ) 4 | ( ) 5 | Concordo totalmente |
| 4.  | Usamos o <i>storytelling</i> (contar histórias) como uma ferramenta para compartilhar nosso conhecimento.   | Discordo totalmente ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | ( ) 4 | ( ) 5 | Concordo totalmente |
| 5.  | Nosso espaço físico de encontros favorece a interação entre os integrantes do núcleo e a criação/compartilhamento de conhecimento.  | Discordo totalmente ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | ( ) 4 | ( ) 5 | Concordo totalmente |
| 6.  | Realizamos encontros em que discutimos sobre um tema, com o objetivo de refletir e compartilhar ideias de forma tranquila e com foco em nosso crescimento.  | Discordo totalmente ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | ( ) 4 | ( ) 5 | Concordo totalmente |
| 7.  | Compartilhamos preocupações e paixões pelo que fazemos e fazer parte do núcleo colabora para que façamos melhor à medida que interagimos com regularidade.  | Discordo totalmente ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | ( ) 4 | ( ) 5 | Concordo totalmente |
| 8.  | Mantemos de forma organizada documentos com informações sobre o núcleo, os seus integrantes e ações realizadas.   | Discordo totalmente ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | ( ) 4 | ( ) 5 | Concordo totalmente |
| 9.  | Abastecemos uma base de conhecimento online com informações sobre o núcleo, os seus integrantes, ações realizadas e materiais diversos como livros e artigos de interesse de nosso mercado de atuação.                  | Discordo totalmente ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | ( ) 4 | ( ) 5 | Concordo totalmente |
| 10. | Caso o núcleo setorial possua um blog, este é usado como forma de divulgar o conhecimento de seus integrantes para a sociedade.   | Discordo totalmente ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | ( ) 4 | ( ) 5 | Concordo totalmente |
| 11. | Caso o núcleo setorial possua redes sociais, estas são usadas como forma de divulgar o conhecimento de seus integrantes.  | Discordo totalmente ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | ( ) 4 | ( ) 5 | Concordo totalmente |
| 12. | O núcleo setorial realiza <i>webinars</i> (apresentações, palestras, workshops ou seminários que são transmitidos pela internet utilizando um software de videoconferência) onde compartilha seu conhecimento.          | Discordo totalmente ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | ( ) 4 | ( ) 5 | Concordo totalmente |
| 13. | Eu entendo o núcleo setorial do qual participe como um grupo que se reúne para desenvolver novas maneiras de criar, inovar e disseminar conhecimento.   | Discordo totalmente ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | ( ) 4 | ( ) 5 | Concordo totalmente |
| 14. | No núcleo setorial sabemos quem é especialista em qual área e divulgamos essas informações entre os integrantes.  | Discordo totalmente ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | ( ) 4 | ( ) 5 | Concordo totalmente |

Adaptado pelas autoras - Fonte: Dorow (2017)