

# Gestão de conhecimento em projetos de operações em uma indústria de cosméticos

## Knowledge management in operations projects in a cosmetics industry

Natalia Pimenta Alves Lage<sup>1</sup>, Vanderléia de Souza da Silva<sup>2</sup>, Johan Hendrik Poker Junior<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Universidade de São Paulo, Piracicaba, SP, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4886-9659>

<sup>2</sup> Universidade Estadual de Campinas, Limeira, SP, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3032-3324>

<sup>3</sup> Universidade Estadual de Campinas, Limeira, SP, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7086-8786>

**Autor para correspondência/Mail to:** Natalia Pimenta Alves Lage, [nataliap.alves@gmail.com](mailto:nataliap.alves@gmail.com)

**Recebido/Submitted:** 14 de março de 2022; **Aceito/Approved:** 12 de setembro de 2022



Copyright © 2023 Lage, Silva & Poker. Todo o conteúdo da Revista (incluindo-se instruções, política editorial e modelos) está sob uma licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional. Ao serem publicados por esta Revista, os artigos são de livre uso em ambientes educacionais, de pesquisa e não comerciais, com atribuição de autoria obrigatória. Mais informações em <http://revistas.ufpr.br/atoz/about/submissions#copyrightNotice>.

### Resumo

**Introdução:** As empresas têm enfrentado grandes desafios na era moderna, para se adaptar e responder rapidamente às mudanças exigidas pelo mercado. Nesse contexto, a gestão do conhecimento (GC) é uma aliada na obtenção de vantagens competitivas. Entretanto, algumas empresas têm dificuldade em difundir a GC e potencializar sua utilização em projetos, deixando de atender às necessidades dos clientes e operacionalizar agilidade nos projetos. Para elaborar um plano de ação de melhoria da GC em uma indústria de cosméticos, o presente estudo tem por objetivo identificar as práticas, os fatores influenciadores e as ferramentas utilizadas na gestão do conhecimento dos projetos de operações. **Método:** Para o levantamento das informações foi aplicado um questionário online, com 17 perguntas objetivas para todos os participantes de projetos de operações nos últimos dois anos. **Resultados:** A pesquisa obteve 51 respostas, que demonstrou a utilização de diversas práticas de criação, compartilhamento, armazenamento e recuperação do conhecimento pelos colaboradores e que a empresa dispõe de ferramentas para armazenamento do conhecimento. Os fatores dificultadores indicados pelos colaboradores foram: priorização de outras atividades, rotatividade dos membros e baixa integração entre as áreas. Em contrapartida, os fatores facilitadores foram: as práticas de gestão de projetos; a definição de papéis e os sistemas e arquivos digitais. **Conclusão:** A frequência de utilização das práticas de GC pode ser melhorada com a aplicação do plano de ação proposto, que compreende a inclusão da GC nos objetivos anuais, a criação de comunidades para troca de práticas e a criação do programa de mentoria corporativa.

**Palavras-chave:** Conhecimento; Projetos industriais; Melhoria.

### Abstract

**Introduction:** Companies for big challenges in the modern era have quickly adapted to companies by the market. In this context, knowledge management (KM) is a partnership and competitive advantages. However, some companies have difficulties in disseminating KM and potentiating its use in projects, meeting the needs of our customers and operationalizing agility. To develop an action plan to improve KM in an operations industry, the present study aims to identify practices, influencing factors and tools used in knowledge management of operations projects. **Method:** For the collection of information, an online participant was applied, with 17 objective questions for all operations projects in the two years. **Results:** The employees 51 responses, survey the use of various practices of storage, retrieval and retrieval of knowledge by storage and the company of tools for storing knowledge. The hindering factors indicated by the employees were: prioritization of other activities, turnover of members and low integration between areas. On the other hand, the facilitating factors were project management practices; the definition of roles and digital systems and files. **Conclusion:** The frequency of creation of KM practices can be improved with the application of the proposed action plan, which comprises the inclusion of KM in the change objectives, a creation of communities to exchange practices and a corporate mentoring program.

**Keywords:** Knowledge; Industrial projects; Improvement.

## INTRODUÇÃO

As organizações buscam constantemente a melhoria de seus processos, produtos ou serviços. Existem várias formas de se alcançar esse objetivo, seja por meio da implementação de projetos, desenvolvimento de novos produtos, inovações, aplicação de ferramentas, treinamentos, captação de profissionais especializados ou aproveitamento de lições aprendidas (Santos & Cunha, 2020).

As lições aprendidas fazem parte do conhecimento adquirido com as ações dentro das organizações, diariamente, juntamente com as diversas informações do ambiente externo (social, cultural, político, econômico), levando à experiência (De Sá et al., 2020). O conhecimento organizacional proporciona vantagens competitivas no mundo corporativo. Por ser um ativo intangível, as empresas precisam estar preparadas para que circule entre seus funcionários e que seja utilizado para melhorias contínuas (Gonzalez & Martins, 2017).

A disseminação do conhecimento é feita através da transformação de conhecimentos tácitos (compartilhados por documentos, como manuais) em explícitos (baseado em experiência), e vice-versa (Santos & Cunha, 2020). Novos conhecimentos também podem ser gerados pelo agrupamento e junção de conhecimentos da mesma categoria,

fazendo assim o espiral do conhecimento *Socialization, Externalization, Combination, Internalization* (SECI) na organização (Takeuchi & Nonaka, 2008).

A Gestão do Conhecimento (GC) está relacionada ao entendimento da utilidade do conhecimento para lidar com atividades que têm como base o conhecimento (Favoretto & Carvalho, 2021). O processo da GC é estratégico para continuidade das organizações, uma vez que através da criação de ações para captura, distribuição e utilização do conhecimento, que elas terão sucesso, mas essa gestão do conhecimento envolve todos os membros da organização (Davenport & Prusak, 2003).

A GC ganhou relevância na gestão de projetos a partir de 2017, quando foi incluída a temática no guia de referência do *Project Management Institute* (PMI, 2017), por meio da inclusão de um processo sobre a GC (Favoretto & Carvalho, 2021). Assim, a utilização do conhecimento adquirido em projetos anteriores na concepção de um novo projeto pode trazer impactos positivos nos resultados, uma vez que se beneficiam da prática e dos conhecimentos adquiridos anteriormente, potencializando a tomada de decisão (Pereira, 2021; Santos & Cunha, 2020).

Mesmo que sejam projetos únicos, existem características em comum que podem ser exploradas, como, por exemplo, métodos, área, consumidor. Mapear os conhecimentos adquiridos é de extrema importância, pois destacam quais conhecimentos devem ser geridos pelas organizações. A GC pode ser influenciada por fatores que impactam positivamente (facilitadores) e negativamente (dificultadores), estes indicam a maneira que as práticas de GC acontecem na organização (Shinoda, 2012).

A empresa estudada tem dificuldade em difundir a gestão do conhecimento e potencializar o seu uso dentro dos projetos de operações. É necessária maior agilidade de respostas às mudanças de mercado, realizar projetos mais velozes em suas operações e que atendam às novas necessidades dos clientes. Por isso é necessário identificar os entraves e as oportunidades de melhoria da GC atual.

Para elaborar um plano de ação de melhoria da GC em uma indústria de cosméticos, o presente estudo tem por objetivo identificar as práticas, os fatores influenciadores e as ferramentas utilizadas na gestão do conhecimento dos projetos de operações, através da aplicação de um questionário disposto aos colaboradores.

## MÉTODO

Para cumprir o objetivo do presente estudo, foi utilizado o método de estudo de caso, sendo feita uma investigação através das pesquisas qualitativa e descritiva. Nesse tipo de pesquisa, o pesquisador usa de ferramentas investigativas e interpretativas para buscar compreender determinada natureza. Ou seja, o objetivo principal é estudar as coisas em seu cenário natural, entendendo e interpretando o assunto que está sendo pesquisado. A ênfase é sobre as qualidades, processos, significados e as limitações situacionais que influenciam a investigação (Denzin & Lincoln, 2006).

A pesquisa descritiva objetiva descrever características de um determinado objeto de pesquisa, como a distribuição de gênero, idade e escolaridade. Podem ser feitas relações entre essas características, já que elas são reunidas e analisadas em conjunto pelo pesquisador, que traz novas perspectivas sobre um assunto já conhecido (Lozada & Nunes, 2018).

O método utilizado para coletar os dados relativos à gestão do conhecimento na empresa estudada foi um questionário. Ele objetiva investigar, através de questões escritas, o conhecimento de assuntos específicos, vivências, sentimentos e interesses. Por meio dele é possível atingir um número grande de pessoas, não expor influência de opiniões ao pesquisador e nem ao entrevistado, garantir o anonimato (Gil, 1999).

Ao falar de conhecimento organizacional precisamos apurar a fundo como ele é criado. O conhecimento não nasce nas organizações sem a participação dos indivíduos. De fato, o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos e o conceito de conhecimento organizacional é entendido como a amplificação do conhecimento individual à organização (Takeuchi & Nonaka, 2008). Assim, é compreensível que a criação do conhecimento organizacional seja feita através de práticas que traduzam/externalizem o conhecimento individual.

Os processos que compreendem a GC são variados na literatura, e cada autor argumenta sobre os componentes que considera processos-chave, entretanto, há similaridade nos tipos de processos e nomenclatura deles (Gaspar, Santos, Donaire, Kuniyoshi, & Prearo, 2016). No presente estudo será utilizado a organização de processos da GC citada por Shinoda, Maximiano, e Sbragia (2015), que envolve as práticas de recuperação, criação e aquisição, compartilhamento e armazenamento:

- Aquisição e Criação: envolve práticas como avaliação de ideias entre o time do projeto, sessões de *brainstorming*, aplicação de novos conhecimentos e aquisição de novos conhecimentos, por exemplo, através de *benchmarkings*;
- Compartilhamento: a disseminação do conhecimento entre as pessoas da organização, através de treinamentos, reuniões de equipe, tutoria, conversas informais e lições aprendidas;

- Armazenamento: ações com objetivo de manter acessível o conhecimento gerado para que possa ser usado posteriormente, como, por exemplo, o uso da rede corporativa, *softwares* de compartilhamento de arquivos, *e-mails* e armazenamento físico.
- Recuperação: práticas que envolvam acessar conhecimentos anteriores, para que sejam usados, como revisitar lições aprendidas, consulta a profissionais experientes e a documentos de projetos.

Os fatores influenciadores consolidados da GC compreendem a estratégia/apoio da alta direção, a cultura/ambiente, a estrutura/papéis, os processos/tecnologia e os fatores individuais. Assim, esses fatores influenciadores podem ser classificados como facilitadores (positivos) e dificultadores (negativos). Como exemplo de fatores facilitadores temos: a proximidade física, que facilita a troca de conhecimentos tácitos; as práticas de gestão de projetos, que organizam os processos de GC; sistemas de arquivos digitais, que facilitam a documentação e arquivo dos conhecimentos, entre outros. E, a resistência à cultura, que leva a concentração do conhecimento; a falta de integração entre as áreas, que dificulta o compartilhamento; a rotatividade de pessoas, que dificulta o acúmulo de conhecimento. Esses são exemplos de fatores dificultadores. A influência destes fatores depende da estrutura da organização, podendo ou não influenciar positiva ou negativamente na GC, apenas influenciar na maneira como a GC é gerida nos projetos (Shinoda et al., 2015).

De forma sucinta o Quadro 1 mostra as literaturas consultadas para a elaboração desse trabalho, e como cada um considera a gestão do conhecimento e fatores influenciadores.

Autores	Etapas da GC	Fator Facilitador	Fator Dificultador
Davenport e Prusak (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração do conhecimento;</li> <li>• Codificação e coordenação do conhecimento;</li> <li>• Transferência do conhecimento.</li> </ul>	Fatores que levam ao sucesso dos projetos do conhecimento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura orientada para o conhecimento;</li> <li>• Infraestrutura;</li> <li>• Apoio da alta gerência;</li> <li>• Orientação para processos;</li> <li>• Clareza de visão de linguagem;</li> <li>• Elementos motivadores não-triviais;</li> <li>• Múltiplos canais para transferência do conhecimento.</li> </ul>	Fatores que inibem a transferência do conhecimento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de confiança mútua;</li> <li>• Diferenças culturais;</li> <li>• Falta de tempo e de locais propícios;</li> <li>• Status e recompensa para detentores de conhecimento;</li> <li>• Intolerância a erros.</li> </ul>
Takeuchi e Nonaka (2008)	Modelo SECI: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialização</li> <li>• Externalização</li> <li>• Combinação;</li> <li>• Internalização.</li> </ul>	Fatores que promovem a GC: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intenção;</li> <li>• Autonomia;</li> <li>• Flutuação de caos criativo;</li> <li>• Redundância;</li> <li>• Requisito variedade;</li> </ul>	
Shinoda et al. (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recuperação;</li> <li>• Aquisição;</li> <li>• Compartilhamento;</li> <li>• Armazenamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura;</li> <li>• Estrutura organizacional;</li> <li>• Proximidade física;</li> <li>• Práticas de Gestão de Projetos;</li> <li>• Papéis de visão ampla;</li> <li>• Tempo de permanência dos membros;</li> <li>• Sistemas;</li> <li>• Competência;</li> <li>• Prestígio Organizacional;</li> <li>• Projetos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistência à documentação;</li> <li>• Falta de priorização da Gestão do Conhecimento;</li> <li>• Falta de integração entre as áreas;</li> <li>• Rotatividade de pessoas.</li> </ul>

Quadro 1. Resumo de estudos base.

Com base nesse contexto, foi elaborado um questionário composto por 17 questões de múltipla escolha. As questões de 1 a 6 compreendem as características pessoais e da atuação na empresa (idade, gênero, formação, cargo, tempo de experiência), as demais questões tratam das práticas, ferramentas, fatores dificultadores e facilitadores da GC nos projetos na empresa estudada. A elaboração deste questionário foi baseada no estudo de Shinoda (2012).

Foi realizado um levantamento de todos os participantes de projetos de operações na empresa estudada, compreendendo o período de jan. 2019 a jan. 2021, através de bases históricas de gerenciamento de portfólio de projetos. Com isso, foram identificados 63 colaboradores (população) que fazem parte do critério de inclusão.

O estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisas conforme parecer nº. 4.562.721 (CAAE: n. 42915521.0.0000.9927). Assim, o questionário foi disposto no *Google Forms*, sendo enviado por *e-mail* aos participantes, que acessaram o *link*, sem a necessidade de identificação. O mesmo ficou disponível durante 32 dias (08 mar. 2021 a 10 abr. 2021), tendo a participação de 51 pessoas (amostra), resultando em um nível de confiança de 90%, com uma margem de erro menor que 5%.

As respostas foram tratadas estatisticamente e apresentadas em gráficos, tabelas e texto. Isso permitiu a elaboração de uma análise sistêmica da gestão do conhecimento na indústria estudada.

## RESULTADO

### Contextualização

O local de desenvolvimento do trabalho foi em uma indústria de cosméticos, denominada por Empresa X (fictício), que está presente em 150 países e com mais de 86 mil colaboradores. No Brasil possui 60 anos de história, uma fábrica que produz para 8 países da América Latina, um centro de distribuição nacional e sede na cidade do Rio de Janeiro. O objeto direto de estudo foram as áreas envolvidas em projetos de operações, com o intuito de entender a dinâmica da gestão do conhecimento nesse segmento específico.

Os projetos de operações abrangem mudanças que afetam toda a cadeia de suprimentos, como em estruturas físicas de operações (aberturas de novos centros de distribuição), implementação de novos processos/tecnologias do grupo (melhorias na experiência de compra do cliente), exigências regulatórias ou fiscais do país. Esses projetos não envolvem desenvolvimento de novos produtos, assim como também não envolvem processos fabris.

Por serem projetos transversais, apesar de cada um ter um enfoque/objetivo diferente, algumas áreas são frequentemente envolvidas para fazer contribuições, dimensionar impactos e fazer parte da equipe. As áreas mais envolvidas nos projetos são: Tecnologia da Informação (TI), área responsável por revisar configurações sistêmicas e fazer novos desenvolvimentos; *Supply Chain* que é a área responsável por planejamento de demanda e atendimento ao cliente; Gestão da Informação, que gerencia toda a *master data* no sistema referente a produtos, clientes e fornecedores; Transportes, que é responsável pela logística de distribuição dos produtos aos clientes; e Fiscal, que garante o atendimento de todas as atividades de fabricação e comercialização da empresa quanto às exigências fiscais do país.

### Análise dos resultados

Com base nas 51 respostas do questionário foram identificadas as características dos respondentes e suas percepções sobre a gestão de conhecimento dentro dos projetos de operações. Sobre o gênero dos respondentes, tivemos um equilíbrio: 51% se declaram do gênero masculino e 49% feminino. Em relação à faixa etária da amostra, 7% têm entre até 40 anos, 23% entre 41 e 50 anos e somente 4% da população tem mais de 50 anos. Sobre a qualificação profissional, 51% dos respondentes têm Ensino Superior, 37% Especialização/MBA, 10% Mestrado e 2% Ensino Médio.

Os participantes estão majoritariamente distribuídos nas áreas de Tecnologia da Informação (TI) (26%), *Supply Chain* (26%), *Key User* (12%), Gestão da Informação (10%), Transportes (4%) e Fiscal (4%). Também houve a participação de outras áreas como: gestão comercial, controles internos, operações e-commerce, assuntos regulatórios, distribuição física, *trade marketing*, contabilidade, importação e gestão financeira, que somadas representam 18% dos respondentes.

Dentro da amostra estudada a distribuição de cargos dos respondentes foi de: gerentes (24%), coordenadores (20%), analistas (39%), especialistas (10%) e consultores (8%), trazendo a ótica dos diferentes níveis hierárquicos da organização para a discussão. Em relação ao tempo de experiência dentro da área de atuação, 45% dos colaboradores atuam a menos 5 anos na empresa, e quase 55% da amostra possui mais de 5 anos de experiência na empresa estudada.

## Práticas de Gestão de Projetos

As principais práticas utilizadas pelos respondentes para criação do conhecimento são: os *benchmarks* (33%), seguido do Detalhamento do projeto (*Business Blue Print*) (32%) e Buscar por novos profissionais – envolvimento de outras áreas (30%) (Figura 1). Isso indica que existe uma boa distribuição entre as práticas apresentadas, o que é importante para adquirir e traduzir conhecimentos individuais explícitos e tácitos. Na opção Outros (5%), os respondentes indicaram uma vez a resposta: aprendizagem contínua, conhecimento do escopo, inovação e Treinamentos (Transferência de conhecimento) e preocupação com Custos. A resposta Lições Aprendidas foi citada duas vezes.

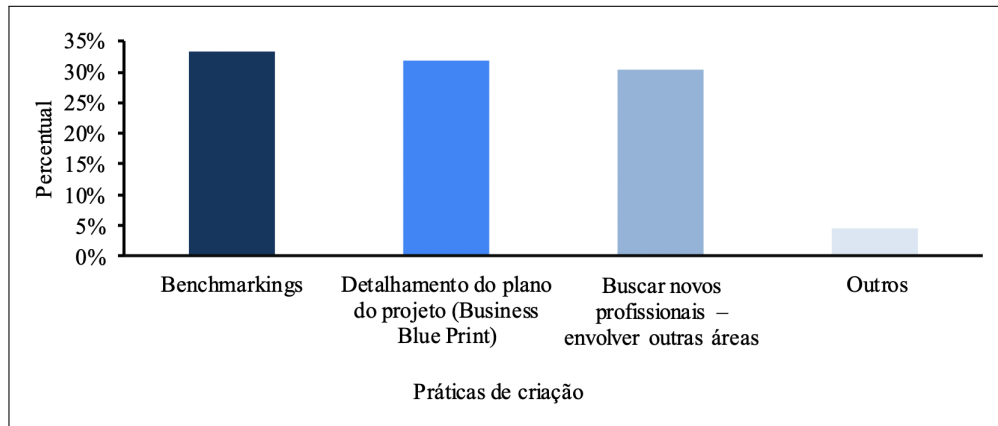


Figura 1. Práticas de criação de conhecimento.

Em relação às práticas que os respondentes já empregaram no compartilhamento de conhecimento, as principais práticas indicadas foram: os *Kick Off* (13%), a Elaboração de documentos como manuais, *user cards*, fluxogramas e RACI (13%) e Ata de reuniões (12%) (Figura 2).

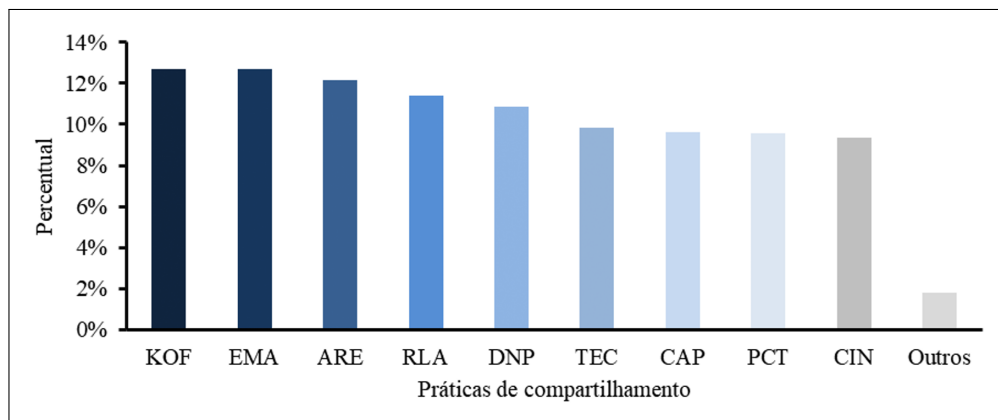


Figura 2. Práticas de compartilhamento de conhecimento.

**Nota:** KOF: Kick Off. EMA: Elaboração de manuais, *user cards*, fluxogramas, RACI. ARE: Ata de reuniões. RLA: Reunião de lições aprendidas. DNP: Divulgação de notícias do projeto-e-mail. TEC: Telefone/chamadas. CAP: Capacitações. PCT: Passagem de conhecimento técnico. CIN: Conversas informais.

Em geral, todas as práticas formais elencadas na pergunta tiveram mais de 10% de declaração de uso, o que representa uma boa aderência às práticas de compartilhamento do conhecimento. Ter diferentes práticas de compartilhamento exibe uma adaptação do processo para diferentes públicos em diferentes meios. As Conversas Informais (CIN) foram registradas em 9% das respostas. E no item Outros (2%), como práticas de compartilhamento do conhecimento os respondentes indicaram que já utilizam: *Risk assessment*, Sistema, *Steering Committee*, Pasta para juntar toda a documentação, Reunião de Encerramento de Projeto, Montar uma base de conhecimento (servidor) e *Workshops*.

Em relação ao armazenamento de conhecimento as duas práticas mais utilizadas pelos respondentes são o armazenamento na rede corporativa (32%), no *Microsoft Teams* (32%) – *software* que permite a colaboração e edição de arquivos em conjunto, e em *E-mail* (27%) (Figura 3). O Armazenamento Físico – papel impresso compreendeu 4,8% das respostas. E no item Outros (4,1%) foram apontados como forma de armazenamento: o *Sharepoint* quatro vezes e o *software To Dos* e *One Note* uma vez cada. Devido à tendência no ambiente corporativo e às diretrizes da empresa para gerar menos impacto ambiental, o armazenamento físico de informações em papel impresso tem uma representatividade pequena, apontada por apenas por 4,8% dos respondentes.

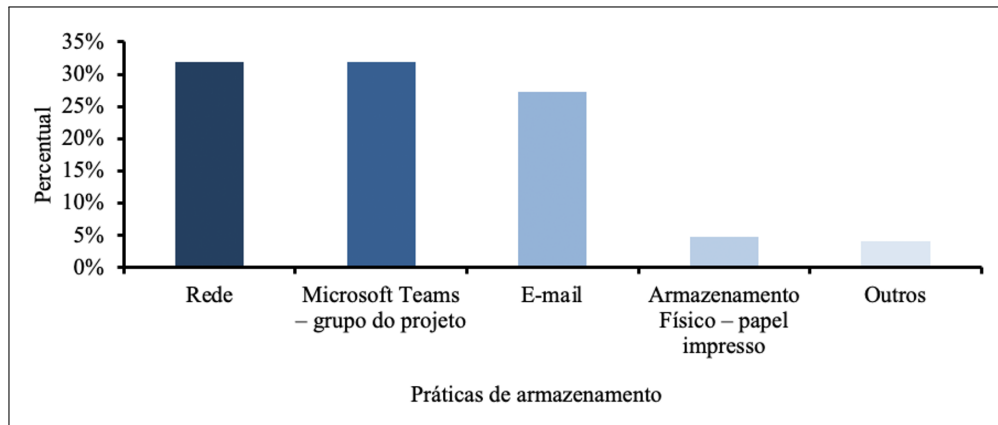


Figura 3. Práticas de armazenamento de conhecimento.

Sobre as práticas de recuperação de conhecimentos passados, a prática mais empregada pelos respondentes é de consulta a profissionais experientes (38%) suportado, seguido de consultas a projetos anteriores (36%) e alocação de profissional experiente no projeto (24%) (Figura 4).

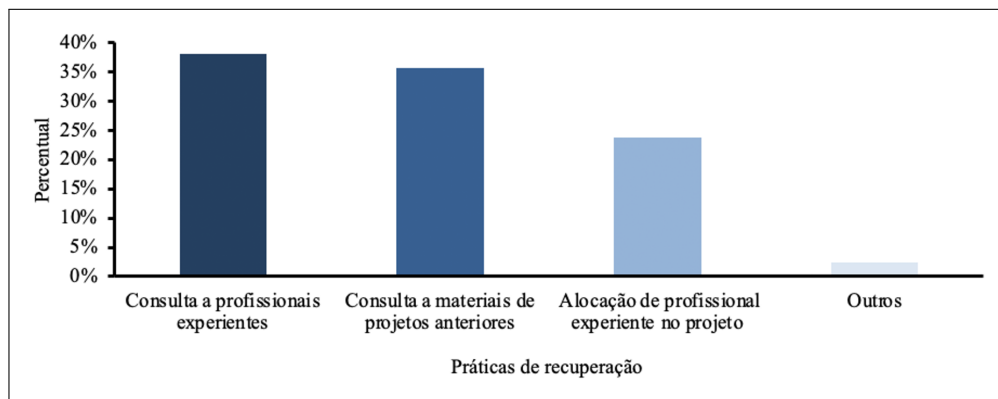


Figura 4. Práticas de armazenamento de conhecimento.

A consulta e alocação de profissionais experientes somam 62% das práticas de recuperação, indicando que há uma preferência pela recuperação de conhecimento por meio das pessoas. A organização é orgânica, focada em desenvolvimento humano e dá autonomia aos profissionais para criar o seu próprio trabalho, estando o registro de processos formais em segundo plano. Na opção Outros foram indicados como forma de recuperação do conhecimento: *Sharepoint*, consulta com profissionais de subsidiárias em outros países e *benchmarking* com outras empresas, e o envolvimento de projetos anteriores que tenham histórico das decisões tomadas.

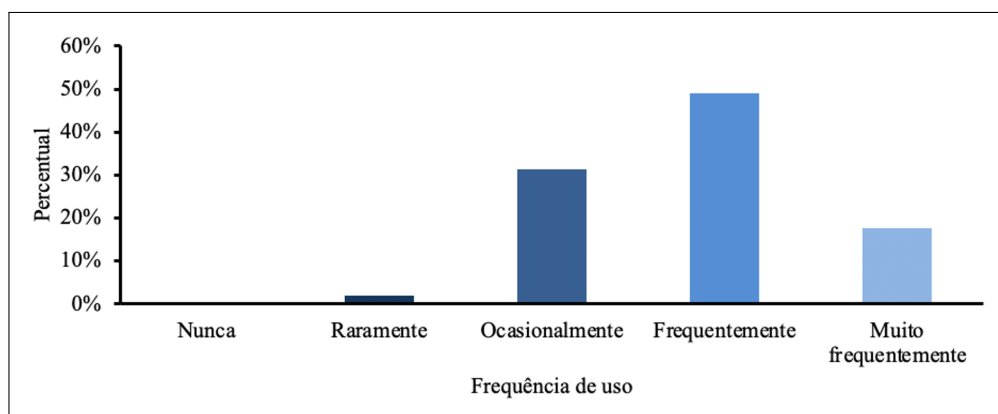
Assim, resumidamente, o Quadro 2 mostra as principais práticas utilizadas pelos respondentes na Criação/Aquisição, Compartilhamento, Armazenamento e Recuperação do conhecimento na empresa estudada.



Criação/Aquisição	Compartilhamento	Armazenamento	Recuperação
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Benchmarkings</i></li> <li>• Detalhamento do plano do Projeto (<i>Business Blue Print</i>)</li> <li>• Busca por novos profissionais – novas áreas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Kick Off</i></li> <li>• Elaboração de documentos: <i>user cards</i>, fluxogramas, manuais e RACI</li> <li>• Atas de reuniões</li> <li>• Reunião de Lições Aprendidas</li> <li>• Divulgação de notícias do projeto – <i>e-mail</i></li> <li>• Telefone/chamadas</li> <li>• Capacitações</li> <li>• Passagem de conhecimento técnico</li> <li>• Conversas Informais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rede corporativa</li> <li>• <i>Microsoft Teams</i></li> <li>• <i>E-mail</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta a profissionais experientes</li> <li>• Consulta a materiais de projetos anteriores;</li> <li>• Alocação de profissional experiente no projeto.</li> </ul>

**Quadro 2.** Resumo das práticas de gestão de conhecimento empregadas.

Quanto à utilização das práticas levantadas, os respondentes assinalaram que Frequentemente (49%) e Muito Frequentemente (18%) as utilizam, indicando que há boa utilização das práticas de gestão do conhecimento na empresa (Figura 5). Esses 67% de utilização acima de frequentemente vai de encontro com as diversas formas citadas na criação/aquisição, compartilhamento, armazenamento e recuperação citadas anteriormente. Entretanto, 31% dos respondentes selecionaram a opção do uso ocasional das práticas. Esse uso ocasional pode estar relacionado aos setores que estes respondentes atuam: Fiscal, Gestão da Informação e *Supply Chain*. Apenas uma pessoa respondeu raramente utilizar as práticas e nenhuma pessoa respondeu nunca as utilizar.

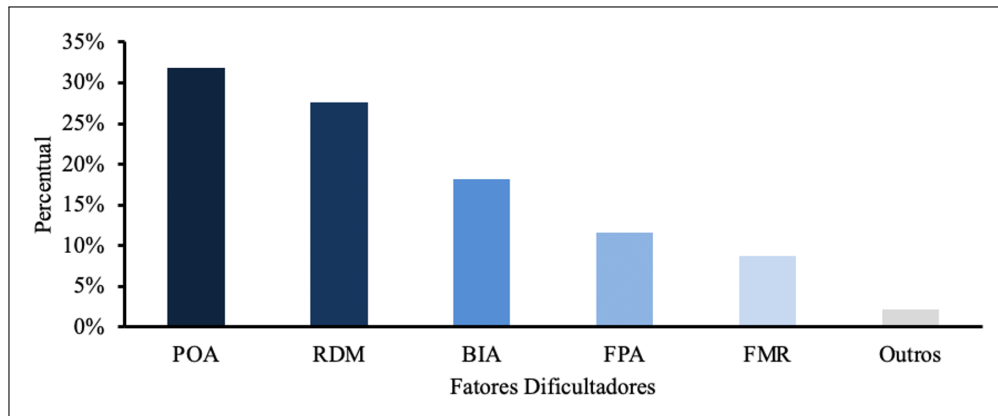


**Figura 5.** Frequência de uso das práticas.

Em consonância com o nível de utilização das práticas de gestão do conhecimento utilizadas, todos os respondentes consideraram que as práticas são úteis e geram resultados positivos dentro dos projetos. Mas 24% indicaram que os seus superiores não incentivam o uso de práticas de gestão do conhecimento. Essa falta de incentivo foi indicada por 50% dos respondentes do setor de *Supply Chain*. Para que haja priorização e promoção da cultura facilitadora e engajada com a gestão do conhecimento é importante a definição de metas em relação à GC, e, também, o incentivo dos superiores.

### Fatores Dificultadores e Facilitadores

Os três principais fatores influenciadores julgados pelos respondentes como dificultadores da gestão do conhecimento foram: priorização de outras atividades (32%), rotatividade dos membros (28%) e baixa integração entre as áreas (18%) (Figura 6). A priorização de outras atividades foi indicada por 40% dos colaboradores da área de *Supply Chain* e 45% dos colaboradores da área de TI. A baixa integração da equipe foi selecionada, principalmente, por 40% dos respondentes das áreas de *Supply Chain*, TI e Gestão da Informação, 80% dos *Key User* e 100% de Transportes.



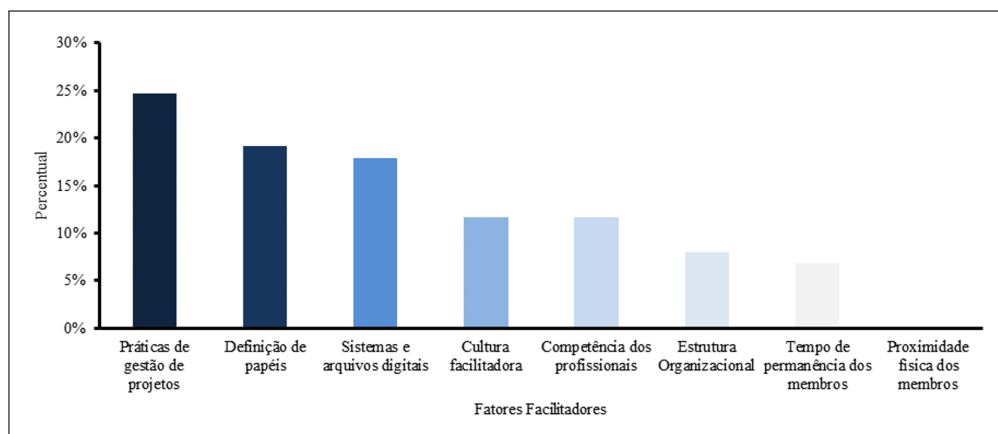
**Figura 6.** Fatores Dificultadores.

**Nota:** POA: Priorização de outras atividades. RDM: Rotatividade dos membros. BIA: Baixa integração entre as áreas. FPA: Ferramentas pouco amigáveis. FMR: Falta de motivação/Resultado pouco percebido.

Hoje os times dos projetos são, muitas vezes, formados por pessoas que têm mais conhecimento de uma determinada área, não sendo ela dedicada à execução do projeto. Ou seja, ela agrega uma nova tarefa à carga de trabalho dela, não podendo deixar suas atividades rotineiras. Sobre a rotatividade dos membros, apontado também como fator dificultador, é importante entender as práticas de RH para retenção de talentos, como planos de carreira, treinamentos e remuneração. Um ponto que gera preocupação é que muitas práticas empregadas pelos respondentes, como consultar profissionais experientes para recuperar informações e envolver outras áreas para criar conhecimento são prejudicadas por esses fatores dificultadores.

Os respondentes indicaram que também são fatores dificultadores das práticas de GC: as ferramentas utilizadas pouco amigáveis (12%); a falta de motivação ou o resultado é pouco percebido (9%) e Outros (2%) (Figura 6). Na opção Outros foi indicado que há pouca ou nenhuma prioridade, tanto dos fornecedores quanto dos clientes em garantir a disseminação do conhecimento; que há resistência em repassar o conhecimento por achar que assim permanece no emprego, e que há falta de conhecimento de técnicas de gestão de projetos.

Os três fatores que mais facilitam a gestão do conhecimento, segundo os respondentes, são: as práticas de gestão de projetos (25%); a definição de papéis (19%) e os sistemas e arquivos digitais (18%) (Figura 7). Já a cultura facilitadora e a competência dos profissionais foram selecionadas por 12% cada, a estrutura organizacional 8% e o tempo de permanência por 7% dos respondentes. A única opção que não foi selecionada é a proximidade física dos membros do projeto (0%).



**Figura 7.** Fatores Facilitadores (Questão 15)

A empresa trabalha com as metodologias preditivas e ágeis, e possui um programa de educação corporativa sobre práticas de gestão de projetos. E isso refletiu na seleção da alternativa Práticas de gestão de projetos (25% - Figura 7), em que 80% dos respondentes selecionaram uma vez esta opção. A seleção dos Sistemas e arquivos digitais (19%) como facilitador vai ao encontro da opinião de 79% quanto a suficiência das ferramentas atuais para compartilhar o conhecimento (Questão 16).

Por causa da pandemia do coronavírus a empresa está a dois atuando parcialmente em trabalho remoto, e nota-se que com o desenvolvimento de ferramentas digitais e a proximidade entre os membros não é apontada como fator facilitador. Um fato curioso é o tempo de permanência dos membros não ter sido apontado com um dos principais fatores facilitadores, já que na pergunta de fator dificultador a rotatividade dos membros foi apontada



como ponto importante. Em relação à estrutura organizacional entende-se que a estrutura atual mista com departamentos funcionais e com algumas respostas matriciais, não é o ponto forte para gestão de conhecimento organizacional.

Quanto à indicação de ferramentas que seriam mais eficientes para repassar o conhecimento (Questão 17), apenas 11 respondentes selecionaram alguma ferramenta, sendo a Criação de comunidade para troca de práticas (27%), Mentoria (36,5%) e Programa de educação corporativa (36,5%).

### Plano de ação

É imprescindível que as quatro etapas que foram analisadas neste trabalho sejam executadas de forma eficiente, pois, senão, há um enfraquecimento da GC. Para elaborar um plano de melhoria para a empresa estudada, foi construída a matriz SWOT (Figura 8), fazendo uma análise do ambiente interno e externo e pontuando os principais fatores.



**Figura 8.** Matriz SWOT.

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2022).

Como força, o emprego de práticas de gestão de projetos apontado como fator facilitador; a estrutura de sistemas e arquivos digitais que apresentou uma boa aderência nas práticas de armazenamento e também foram citadas como fator facilitador; e um amplo portfólio de práticas de compartilhamento de conhecimento, que foi percebido pela aderência linear dos respondentes.

Como fraqueza, o fator dificultador mais votado, a priorização de outras atividades, que se relaciona também à baixa frequência do uso das práticas de GC na organização; a rotatividade dos membros e a rotatividade dos membros, que dificultam a recuperação, criação e compartilhamento de conhecimentos.

Como oportunidades, uma eficaz GC pode trazer agilidade nos projetos, através de recuperação de conhecimentos e um ciclo otimizado de trabalho em melhorias contínuas. Isso traz vantagem competitiva a empresa que passa a responder às mudanças de forma adaptativa e dinâmica.

E como ameaças, as novas tecnologias que surgem no mercado podem ter difícil aderência e impactar na GC da empresa que hoje se apoia, majoritariamente, no meio digital. Além disso, novas legislações de proteção de dados podem trazer mudanças no processo de armazenamento e desmotivação da GC por novas barreiras criadas.

Com base na Matriz SWOT, foram definidos planos de ação para diminuir as fraquezas e potencializar as oportunidades (Quadro 3).

O quê?	Por quê?	Quem?	Onde?/Quando	Como?
1. Inclusão da GC nos objetivos anuais	Trazar foco das áreas para esse pilar	Todos	Empresa/Ciclo anual	Definição de meta <i>Smart</i> e acompanhamento anual
2. Criação de comunidades para troca de práticas	Promover a integração entre as áreas	Recursos Humanos	Empresa/ Mensal	Criação de células, promoção de encontros/ debates
3. Criação do programa de mentoria corporativa	Compartilhar <i>skills</i> dos profissionais experientes com os novos	Recursos Humanos	Empresa/Contínuo	Mapear as movimentações, planejar e acompanhar os encontros formais de mentoria

**Quadro 3.** Plano de Ação (5W1H)

Para reduzir a priorização de outras atividades e aumentar a agilidade, a empresa deve fazer a inclusão do pilar de Gestão do Conhecimento dentro do objetivo anual de todas as áreas da empresa, com metas *Smart* para serem alcançadas. Assim, tanto gestores, quanto seus times farão acompanhamentos e tomarão ações para priorizar a GC dentro da sua rotina. Com um acompanhamento efetivo da GC na organização as áreas ganharão agilidade ao desenvolver novos projetos.

Com intuito de melhorar a integração entre as áreas de forma contínua, a empresa pode instituir a criação de comunidades para trocas de práticas, viabilizado pelo time de Recursos Humanos e estimulando o compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos e trazendo novas oportunidades de melhorias de processos.

Por fim, para solucionar o problema da rotatividade dos membros e aumentar sua vantagem competitiva, a empresa pode criar um programa de mentoria corporativa em que profissionais experientes compartilham seus conhecimentos com novos entrantes. Assim, é possível garantir que o impacto da rotatividade dos membros seja atenuado e permita a criação de novos conhecimentos através de troca de experiências entre os indivíduos. Logo, o conhecimento não é perdido, e sim multiplicado, trazendo vantagem competitiva.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise das respostas, entende-se que apesar dos respondentes empregarem as diversas práticas de criação, compartilhamento, armazenamento e recuperação do conhecimento, a frequência de utilização destas pode ser melhorada. Fato esse que é dificultado pela priorização de outras atividades, rotatividade dos membros e baixa integração entre as áreas.

Outros fatores que influenciam positivamente a gestão do conhecimento são as práticas de gestão de projetos, definição de papéis e sistemas e arquivos digitais. Com a sumarização desses resultados na matriz SWOT, foram elaborados três planos de ação: inclusão da GC nos objetivos anuais, criação de comunidades para troca de práticas e criação do programa de mentoria corporativa.

A limitação do estudo compreende as características da amostra utilizada, que possui alta rotatividade, estava em contexto de pandemia e trabalho remoto parcial. Assim, os resultados apresentados refletem o momento do grupo estudado, podendo resultar em outros achados, caso a pesquisa seja reaplicada. A alta administração da empresa estudada não foi consultada sobre suas práticas de CG ou de melhorias.

Para pesquisas futuras recomenda-se a reaplicação do questionário para identificar mudanças e o comprometimento da alta direção na implementação das melhorias sugeridas no plano de ação.

## REFERÊNCIAS

Davenport, T. H., & Prusak, L. (2003). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual* (14th ed.). Rio de Janeiro.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens* (2nd ed.). Porto Alegre: Artmed.

De Sá, A. F., Da Silva, A., Ramalho, F. P., Loiacono, G., Araquan, M. S. B., & Carvalhar, N. M. (2020). Benchmarking e gestão do conhecimento: análises e proposição de ferramenta para empresas de consultoria em são bernardo do campo. *FTT Journal of Engineering and Business*, 6, 8-23. Recuperado de <http://journal.ftt.com.br/seer/index.php/FTT/article/view/126>

Favoretto, C., & Carvalho, M. M. (2021). An analysis of the relationship between knowledge management and project performance: literature review and conceptual framework. *Gestão & Produção*, 28(1), 3-21. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X4888-20>

Gaspar, M. A., Santos, S. A., Donaire, D., Kuniyoshi, M. S., & Prearo, L. C. (2016). Gestão do conhecimento em empresas atuantes na indústria de software no brasil: um estudo das práticas e ferramentas utilizadas. *Inf. & Soc.: Est.*, 26(1), 151-166. Recuperado de <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/16360>

Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5th ed.). São Paulo: Atlas.

Gonzalez, R. V. D., & Martins, M. F. (2017). O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. *Gest. Prod.*, 24(2), 248-265. doi: <https://doi.org/10.1590/0104-530X0893-15>

Lozada, G., & Nunes, K. S. (2018). *Metodologia científica*. Porto Alegre: SAGAH.

Pereira, R. (2021). Gestão do Conhecimento aliada ao crescimento organizacional: perspectivas à prática hospitalar. *AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento*, 10(1), 103-112. doi: <http://dx.doi.org/10.5380/atoz.v10i1.75082>

Project Management Institute Pernambuco. (2017). *O que vem por aí? Novidades do PMBOK Guide*. Recuperado de <https://pmipe.org.br/noticia/149/?pmbok-guide-6a-edicao--o-que-vem-por-ai.html>

Santos, J. E. S., & Cunha, P. H. B. (2020). Estudo de Implementação de Lições Aprendidas na Gestão de Projetos em Ambiente Organizacional Privado. *Revista Boletim do Gerenciamento*, 21, 13-22. Recuperado de <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/526>

Shinoda, A. C. M. (2012). *Gestão do conhecimento em projetos: um estudo sobre conhecimentos relevantes, fatores influenciadores e práticas em organizações projetizadas* (Tese de doutorado, Universidade de São Paulo). Recuperado de <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-07112012-195129/pt-br.php> (Dissertação de mestrado)

Shinoda, A. C. M., Maximiano, A. C. A., & Sbragia, R. (2015). Gestão do conhecimento em organizações orientadas para projetos. *Revista de Gestão de Projetos - GeP*, 6(1), 95-110. doi: [10.5585/gep.v6i1.111](https://doi.org/10.5585/gep.v6i1.111)

Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2008). *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman.

Gestão de conhecimento em projetos de operações em uma indústria de cosméticos. *AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento*, 12, 1 – 12. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.5380/atoz.v12.84429>

---

Como citar este artigo (APA):

Lage, N. P. A., Silva, V. S., & Poker, J. H. (2023).

DOI: [10.5380/atoz.v12.84429](https://doi.org/10.5380/atoz.v12.84429)

*AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento*, 12, 1-12, 2023

## NOTAS DA OBRA E CONFORMIDADE COM A CIÊNCIA ABERTA

### CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Papéis e contribuições	Natalia Pimenta Alves Lage	Vanderléia de Souza da Silva	Johan Hendrik Poker Junior
Concepção do manuscrito	X	X	
Escrita do manuscrito	X	X	X
Metodologia	X	X	
Curadoria dos dados	X	X	
Discussão dos resultados	X	X	X
Análise dos dados	X	X	X

### COMITÊ DE ÉTICA

Declaro que a pesquisa foi avaliada e aprovada por Comitê de Ética e o documento comprobatório foi submetido como documento suplementar.

Número do processo: CAAE: 42915521.0.0000.9927

Data da aprovação: 02/03/2021 (Parecer: 4.562.721)

### EQUIPE EDITORIAL

#### Editora/Editor Chefe

Paula Carina de Araújo (<https://orcid.org/0000-0003-4608-752X>)

#### Editora/Editor Associada/Associado

Helza Ricarte Lanz (<https://orcid.org/0000-0002-6739-2868>)

#### Editora/Editor de Texto Responsável

Suzana Zulpo Pereira (<https://orcid.org/0000-0003-2440-9938>)

Seção de Apoio às Publicações Científicas Periódicas - Sistema de Bibliotecas (SiBi) da Universidade Federal do Paraná - UFPR

#### Editora/Editor de Layout

André José Ribeiro Guimarães (<https://orcid.org/0000-0003-0874-7400>)