

GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA BERNARDO ALIMENTOS.

OLIVEIRA, Jasiene Martins de.¹
MUQUIUTTI, Eliane.²

RESUMO

O objetivo do presente artigo é investigar como a gestão do conhecimento dentro de um contexto de uma industrial do ramo de alimentos pode ser uma alternativa ao sistema capitalista de produção. O estudo foi realizado na indústria de Bernardo Alimentos que vivencia práticas cooperativas e solidárias na cidade de Ji-Paraná, no Estado de Rondônia. Buscou-se, assim, demonstrar de maneira prática o desenvolvimento do processo da identificação do conhecimento organizacional, como forma de apoiar as atividades de produção através da aplicação das técnicas de modelos de processos de negócio. Em relação à metodologia utilizada, quanto aos fins, o trabalho desenvolvido caracterizou preponderantemente como uma pesquisa exploratória, descritiva e qualitativa. Quanto aos meios, foi definida como um estudo de caso. Um trabalho exploratório-descritivo, sendo que a coleta de dados foi baseada na utilização de aplicação de questionários sobre a rotina organizacional. Como resultados obtidos, conseguiu-se mapear o conhecimento necessário para que outras pessoas que entrem na empresa possam utilizar as melhores técnicas desenvolvidas pelos profissionais que lá trabalharam; e que os gestores da empresa concordam que a gestão do conhecimento está sendo aplicada de forma parcial dentro da empresa, mesmo que uma boa parte dos colaboradores não saiba o que é gestão do conhecimento. Esses resultados poderão ser observados no desenvolvimento do presente artigo.

Palavras – Chave: Gestão do Conhecimento; Indústria; Conhecimento Organizacional.

¹Graduanda em administração pela Faculdade de Educação de Jaru/ FIMCA/ UNICENTRO. E-mail: jasianemartinsdeoliveira@gmail.com.

² Professora Orientadora: Graduada em Administração pela Unicentro – Faculdade de Educação de Jaru. MBA Gestão de Negócios pela Faculdade São Lucas. Metodologia e Didática do ensino superior pela Unicentro. Gestão Pública e responsabilidade Fiscal pela Universidade Aberta do Brasil. Gestão Pública pela Universidade Federal de Rondônia – Unir. Graduada em Serviço Social pela Universidade Norte do Paraná. Pós-graduada em gestão de clínica de redes pelo Hospital Sírio Libanês. Pós-graduada em Gestão de Políticas Públicas pela FIMCA/UNICENTRO. E-mail: eliane.muquiutti@gmail.com.

ABSTRACT

The aim of this article is to investigate how the knowledge of management in the context of a food industry can be an alternative to the capitalist production system. The study was carried out in Bernardo Alimentos industry, which experienced cooperative and supportive practices in Ji- Paraná city, in the State of Rondônia. We tried, therefore, to demonstrate the practice to the development of identification knowledge. As a way to support the activities production through the application of business process techniques. In relation to the methodology used, the work developed was characterized predominantly as an exploratory, descriptive and qualitative research. As for means, it was defined as a case study. An exploratory-descriptive work, as the collection of data was based in the application of questionnaires on an organizational routine. As results obtained, we managed to map the necessary knowledge so that other people who enter the company can be able to work with the best techniques developed by professionals; and the managers agree that knowledge management is being applied in a partial way by the company, even though a good number of employees do not know what knowledge management is. These results periodically may be observed in the development of this article.

Keywords: Knowledge Management; Industry; Organizational Knowledge.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo trata sobre a gestão do conhecimento dentro das organizações, que vem se mostrando um fator inovador para as mesmas, e que pode fazer com que o conhecimento individual de cada indivíduo se torne o conhecimento da organização como um todo.

E pode ser de extrema importância para as organizações que os gestores encontrem ou desenvolvam meios para que esse conhecimento possa ser transferido facilmente entre os indivíduos para poder ser utilizado nos processos organizacionais.

O artigo trata sobre as práticas de gestão do conhecimento nas organizações: Um estudo de Caso na Indústria Bernardo Alimentos, dentro desse estudo de caso procura-se identificar se existe acompanhamento do conhecimento,

se há crescimento profissional através do conhecimento do colaborador, o grau de conhecimento que cada indivíduo possui, saber como esse conhecimento foi adquirido, e como o conhecimento dos indivíduos tem contribuído para o crescimento organizacional.

É importante saber se os gestores da organização se preocupam em identificar a fonte do conhecimento de seus colaboradores; se a empresa oferece oportunidade para que eles adquiram tal conhecimento e se os mesmos demonstram interesse em adquirir o conhecimento que está lhe sendo oferecido; a organização tem dado oportunidade para que o colaborador possa estar fazendo uso do conhecimento adquirido. Diante do fato exposto, questiona-se: existe um acompanhamento da obtenção e aplicabilidade do conhecimento dentro da organização?

Este estudo é relevante, pois irá mostrar para a organização de forma geral, o grau de deficiência de conhecimento dos colaboradores, e a importância dada pelos mesmos com relação à oportunidade de adquirir tal conhecimento, através de treinamento oferecido pela organização, e a capacidade de aprender e de continuar aprendendo, promovendo a absorção de conhecimento como um processo contínuo, e o quanto é importante para organização que a educação de seus subordinados seja contínua, isso permite que a organização se mantenha competitiva.

Assim, este artigo teve como objetivo geral analisar a gestão do conhecimento na indústria de Bernardo Alimentos no município de Ji-Paraná. E como objetivos específicos: Realizar pesquisa com os colaboradores se os mesmos sabem o que é a gestão do conhecimento; Identificar se a empresa possui um programa de gestão do conhecimento; Verificar se a empresa incentiva e facilita o compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores; Realizar pesquisa com os gestores da empresa para identificar a aplicabilidade da gestão do conhecimento na empresa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gestões do Conhecimento

“A gestão do conhecimento é um processo que ajuda as organizações a identificarem, selecionarem, organizarem e transferirem informações importantes e experiências que fazem parte da memória organizacional” (TURBAN; VOLONINO, 2013, p. 312).

Segundo os mesmo já citados, o objetivo da gestão do conhecimento é de dar suporte à tomada de decisões das organizações, independente do lugar, hora ou momento, ela precisa disponibilizar conhecimento útil a qualquer colaborador da organização que dele necessite. E Para que exista sucesso organizacional o conhecimento precisa ser tratado como capital, e precisa ser compartilhado entre todos os indivíduos que fazem parte da organização.

É necessário que se compreenda que conhecimento não é o mesmo que informação? Talvez seja, já que cada indivíduo pode agir de maneira diferente quando se depara com uma informação para ser usada na tomada de decisão; pois os mesmos podem ter passado por treinamentos e experiências diferentes, e podem ter perspectivas bem diferentes, etc.

A gestão do conhecimento em síntese pode ser compreendida como a capacidade do ser humano de gerar e organizar o conhecimento, utilizando o para adquirir novas competências, servindo de estímulo para criação ou melhoria de algo, inovando em seus produtos, serviços e processos.

Segundo Nonaka e Takeuchi, apud, Rodriguez (2013, p. 24), quando falam de gestão do conhecimento, abordam o processo e não o conhecimento propriamente dito, adotando abordagem interpretativa.

Segundo Davenport e Prusak, apud, Alvarenga Neto (2008, p.19) a vantagem do conhecimento é competitiva sustentável, e define conhecimento como:

[...] uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informações contextual e insight experimentando, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores.

Wittgenstein, apud, Alvarenga Neto (2008, p. 19) define conhecimento como a capacidade de agir, e conclui imediatamente que o conhecimento é algo extremamente valioso. Visto que está próximo da ação ou leva a ela.

2.2 Dados/Informação/conhecimento

Será que é importante e fundamental a discussão acerca da epistemologia e conceito dos fatores chaves da competitividade organizacional dos dias atuais: informação e conhecimento.

Para Alvarenga Neto (2008, p.17) as definições de dados, informações e conhecimento são marcos teóricos conceituais iniciais e primordiais balizadores das formulações, proposições e discussões atinentes às organizações do conhecimento e à gestão da informação e do conhecimento.

Para Davenport, apud, Alvarenga Neto (2008, p.18) a dificuldade de definir o termo informação, separadamente de dado e conhecimento é impreciso. Para melhor compreensão define-se:

- **Dados:** simples observação sobre o estado do mundo é de fácil estruturação, máquinas conseguem adquirir os mesmos de forma muito fácil, e são transferidos facilmente.
- **Informação:** são dados dotados de relevância e propósito, requer análise, exige consenso em relação ao significado e exige precisamente avaliação humana.
- **Conhecimento:** informação de grande valor da mente humana, não precisa de qualquer reflexão, síntese ou contexto, sua estruturação é difícil, máquinas raramente conseguem capturar, frequentemente tácito, e sua transferência é muito difícil de ser realizada.

Para Choo, apud, Alvarenga Neto (2008, p. 20, 21) os objetivos de processamento de dados são de maximização da velocidade da Acurácia, e da eficiência no processamento e manutenção de grande quantidade de arquivos e registros gerados por varias transações.

Já o objetivo da gestão da informação é maximizar a utilidade e a contribuição dos recursos e capacidades de informação da organização na perseguição dos objetivos organizacionais.

E o objetivo geral da gestão do conhecimento é a concepção da estratégia organizacional, sua estrutura, processos e sistemas, para que a organização possa usar o que ela sabe a fim de criar valor para seus clientes e a sociedade.

2.3 Criação do Conhecimento Organizacional

Para Nonaka e Takeuchi, apud, Rodriguez (2013, p. 29), esse conhecimento começa a partir do individuo, que propõe a idéia inicial, o conceito inovador se desenvolve, é posto em discussão, é questionado e debatido ate que seja finalmente assimilado pela organização.

A gestão do conhecimento, portanto, pode ser entendida como a capacidade que uma pessoa tem de criar conhecimento, promover sua disseminação interna e incorporá-lo em seus produtos, serviços e sistemas (RODRIGUEZ, 2013, p. 30).

De acordo com Choo, apud, Alvarenga Neto (2008, p. 6), as organizações do conhecimento utilizam estrategicamente a informação e o conhecimento para atuar em três arenas distintas, porem imbricadas: construção de sentido, criação de conhecimento e tomada de decisão.

A organização do conhecimento é aquela que possui [...]“informações e conhecimentos que lhe conferem uma vantagem, permitindo-lhe agir com inteligência e criatividade” (CHOO, 2006, apud CORSATTO; HOFFMANN, 2011, p. 26).

Os processos da gestão do conhecimento são bem complexos, já que a descrição de conhecimento é a transformação de uma nova informação somada com experiências já adquiridas anteriormente pelo individuo e segundo Hoffmann, apud, Corsatto; Hoffmann (2011, p.26):

Em todas as definições de conhecimento e, muitas não são consensuais, é o fato de que todo conhecimento, seja ele tangível ou intangível, tem origem no ser humano. O constante crescimento do conhecimento está associado à sua capacidade de responder às necessidades sociais. Na sociedade contemporânea, globalizada e competitiva, o conhecimento se apresenta como a grande força motriz para o desenvolvimento.

“O que fazem as empresas que aprendem quando efetuam o aprendizado organizacional? Isso tem pouco a ver com enviar empregados para algum lugar para serem treinados” (GARVIN, apud, LIMA TORQUATO; CONTADOR, 2006, p.5); geralmente o estilo de gestão predominante da empresa é outro.

Tomasko, apud, Lima Torquato; Contador (2006, p.5) afirma que ocorre o aprendizado organizacional quando:

- É gerado ou adquirido novo conhecimento;
- As ideias são disseminadas em toda a empresa;
- As novas ideias mudam as ações dos empregados e gerentes; e
- As mudanças são efetuadas com espírito de experimentação, sem certeza absoluta.

2.4 Dimensões do Conhecimento

Dixon, apud, Alvarenga Neto (2008, p. 19) relata que conhecimento possui três dimensões, e que elas merecem uma análise cuidadosa. Cujas dimensões são:

- Tácito – “o conhecimento tácito é aquele implícito, utilizado pelos membros da organização para fazerem seu trabalho e constroem o sentido dos seus mundos [...] (CHOO, apud, Alvarenga Neto, 2008, p.105)”.
- Explícito – foi definido por Nonaka e Takeuchi, apud, Alvarenga Neto (2008, p.106) como conhecimento explícito ou codificado se refere ao conhecimento transmissível por meio da linguagem sistêmica formal.
- Cultural – segundo Choo, apud, Alvarenga Neto (2008, p. 106) acredita-se que esse conhecimento reflita a heurística organizacional, o mesmo consiste em estruturas afetivas e cognitivas, usadas para percepção, avaliação, explicação e construção da realidade pelos colaboradores da organização.

2.5 Processos da Implantação da Gestão do Conhecimento

Segundo Lima Torquato; Contador (2006, p.5) Para implantar um sistema de gestão do conhecimento em uma empresa é preciso contar com uma ampla equipe de pessoal, com habilidades múltiplas, focalizadas nas áreas de sistema de informações, de treinamento, de estratégia comercial e de pessoas que entendam

como mudar a maneira de realizar os negócios. Necessita, portanto, dos especialistas em recursos humanos e em gerenciamento de mudanças.

Lembrando que segundo Daft, apud, Lima Torquato; Contador (2006, p.5) “a liderança é o único meio através do qual uma empresa pode se transformar em uma organização que aprende”.

Para Lima Torquato; Contador (2006, p.5) Os líderes de uma organização que aprende tem que assumir três papéis distintos:

Criar uma visão compartilhada, que represente os resultados desejados em longo prazo, é o papel fundamental para que as decisões não sejam fragmentadas, conduzindo as pessoas para diferentes direções;
Elaborar o projeto estrutural da empresa, incluindo políticas, estratégias e fatos, utilizando-se de equipes com maiores responsabilidades do que os indivíduos isolados, relações horizontais próximas e sem competição, forças-tarefa etc. O líder deve ajudar na compreensão da característica de continuidade da empresa e as pessoas devem assumir novos papéis e desenvolver (aprender) novas habilidades; e
Dedicar-se aos outros e à visão da empresa; dispensar poder, ideias, informações, reconhecimento e créditos por realizações; empenhar-se no desenvolvimento da empresa, e não em adquirir coisas para si mesmo. O primeiro passo é desenvolver líderes para assumir o novo papel da liderança.

Portanto, para que a gestão do conhecimento tenha resultado dentro de uma organização é necessário uma liderança que esteja disposta a aprender de maneira constante e trabalhar de acordo com a visão e objetivos da empresa.

2.6 Transferência do Conhecimento

Como a transferência de conhecimento pode ser feita dentro de uma organização? “contratando pessoas perspicazes e deixando que elas conversem entre si” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 107), ainda segundo o mesmo já citado a segunda parte do conselho dito, pode ser a mais difícil de a organização por em pratica. Talvez surja à pergunta: por que é difícil por em pratica, já que aparentemente parece ser uma coisa fácil e simples?

Segundo Davenpot; Prusak (2003, p.107) a maioria das vezes as organizações contratam pessoas com mentes brilhantes, mas acabam isolando ou sobre carregando as de tarefas e deixando elas sem tempo para conversar com os colegas de trabalho e com pouco tempo para poder pensar.

O conhecimento organizacional pode ser transferido, quer ele seja gerenciado ou não; um exemplo disso é citado por Devenport; Prusak (2003, p. 107), que diz que quando um funcionário pergunta o colega da sala ao lado qual a melhor maneira para efetuar uma atividade que foi pedida, o mesmo está solicitando uma transferência de conhecimento; esse é um dentre vários outros exemplos citados pelos autores.

Ainda segundo os mesmos autores, os colaboradores costumam pedir ajuda ou discutir sobre determinado problema com colegas das salas ao lado, do que os do final do corredor, eles afirmam que esses colaboradores se sentem mais seguros e mais a vontade com essas pessoas mais próximas, por mais que não sejam as mais capacitadas e aptas para isso.

Eles dizem também que quanto maior a organização for maior será a possibilidade de o conhecimento solicitado exista em um dos departamentos da organização, porém a probabilidade de saber como e onde encontrá-lo é pequena.

Devenport; Prusak (2003, p. 108) afirmam que: “A empresa que não faz o controle dos componentes necessários a um processo de produção provavelmente não prosperará”, e que o mesmo acaba acontecendo com as empresas que não mantêm um controle sobre seus componentes do conhecimento.

Compartilhar o conhecimento dentro da organização é fundamental para auxiliar na resolução de problemas e tomada de decisões, pois todos os colaboradores podem contribuir com soluções que irá fazer com que a empresa seja competitiva no mercado.

2.6.1 Estratégias para a Transferência do Conhecimento

Para Devenport; Prusak (2003, p. 108) “A transferência espontânea e não estruturada do conhecimento é vital para o sucesso de uma empresa”. Mesmo a gestão do conhecimento envolvendo uma transferência formal, o desenvolvimento de estratégias específica para incentivo da troca espontânea é um dos elementos essenciais, para que essa troca de conhecimento aconteça.

Os mesmos ainda citam um exemplo sobre as organizações no Japão, e dizem que lá é muito comum que os gerentes tenham conhecimento e saibam como cada processo é desenvolvido e como os produtos são fabricados. Dizem que a

forma mais confiável de por o conhecimento em circulação é transferindo pessoas de suas fontes dedicadas, para outras.

2.6.2 A Cultura da Transferência do Conhecimento

Devenport; Prusak (2003, p.116), dizem que muitos fatores culturais retardam ou impedem a transferência e tendem a consumir parte do conhecimento à medida que a organização tenta sua movimentação. Eles definem esses fatores culturais que inibem o conhecimento como “atritos”, seguem os atritos mais comuns de serem encontrados e as formas de vencê-los:

Quadro 1: Atritos e soluções.

Atritos	Possíveis Soluções
Falta de confiança mútua.	Construir relacionamentos e confiança mútua através de reuniões face a face.
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência.	Estabelecer consenso através de educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodizio de função.
Falta de tempo e de locais de encontro; ideia estreita de trabalho produtivo.	Criar tempo e locais para transferências do conhecimento: feiras, salas de bate-papo, relatos de conferências.
Status e recompensas vão para os possuidores do conhecimento.	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento.
Falta de capacidade de absorção pelos recipientes.	Educar funcionários para flexibilidade; proporcionar tempo para o aprendizado; basear as contratações na abertura a ideias.
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do “não inventado aqui”.	Estimular a aproximação não hierarquia do conhecimento; a qualidade das ideias é mais importante que o cargo da fonte.
Intolerância em relação a erros ou necessidade de ajuda.	Aceitar e recompensa erros criativos e colaboração; não há perda de status por não se saber tudo.

Fonte: DAVENPORT; PRUSAK – (2003, p.118)

2.7 Projetos de Gestão do Conhecimento na Prática

Segundo Devenport; Prusak (2003, p. 173) quando as pessoas falam de gestão do conhecimento, a conversa normalmente vem voltada para enunciações altamente difíceis de serem compreendidas. Mas eles também dizem que a gestão do conhecimento existe no mundo real, ou seja, que ela pode ser compreendida de uma maneira mais fácil. Isso pode acontecer rotineiramente no mundo dos orçamentos, prazos, políticas de escritórios e liderança organizacional.

Em se tratando desses projetos eles são tentativas de fazer com que esse conhecimento seja usado na prática, conseguindo assim atingir algum objetivo organizacional através de uma estruturação de colaboradores, tecnologias e conhecimento.

Para Devenport; Prusak (2003, p.173) “é através de projetos estruturados, ainda que imperfeitos, que se consegue realmente fazer algo concreto na empresa”.

2.7.1 Tipos de Gestão do Conhecimento

A prática em gestão do conhecimento é evoluída? Se uma pesquisa sobre o determinado assunto for realizada, poderá ser observado que a prática em gestão do conhecimento ainda esta em evolução.

Devenport; Prusak (2003, p.175) relata que através de um estudo feito com 31 projetos diferentes, ate mesmo os mais desenvolvidos e amadurecidos eram trabalhos que ainda estavam em andamento e inacabados.

Os mesmos já citados acrescentam ainda que, através do estudo conseguiram verificar uma grande variação entre os 31 projetos, uns se autofinanciavam, outros se baseavam em mercado que cobrava mensalidade dos usuários dos serviços de conhecimento, outros eram dependentes de financiamento corporativo ate a fase de implantação, porem com previsão de se autofinanciareem após certo período, dentre outros.

As semelhanças entre os projetos existiam em diversos aspectos, todos tinham objetivos definidos, um responsável pelo esforço, algum comprometimento específico financeiro e dos recursos humanos, e para finalizar naturalmente que não poderia faltar foco no conhecimento como algo distinto de informação e/ou de dados.

3 METODOLOGIA

O Método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir certo fim ou um resultado desejado. Nas ciências entende-

se por método o conjunto de processos empregados na investigação e na demonstração da verdade (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007, p.27).

Para Oliveira (2011, p.19), se o método pode ser entendido como o caminho, a *técnica* pode ser considerada o modo de caminhar. *Técnica* subentende o modo de proceder em seus menores detalhes, a operacionalização do *método* segundo normas padronizadas.

Na definição dos objetivos, deve-se utilizar uma linguagem clara e direta (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007, p.75).

Segundo Malhotra, apud, Oliveira (2011, p.20), as pesquisas podem ser classificadas, em termos amplos, como exploratórias ou conclusivas. E as pesquisas conclusivas podem ser divididas em descritivas e causais.

Já para Castro, apud, Oliveira (2011, p.20), genericamente, as pesquisas científicas podem ser classificadas em três tipos: exploratória, descritiva e explicativa. Cada uma trata o problema de maneira diferente.

Enfim embora cada autor utilize um nome diferente para cada pesquisa, pode se observar que ambas tem os mesmos objetivos.

Para CerVO; Bervian; Da Silva (2007, p. 63), a pesquisa exploratória não requer a elaboração de hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo. Eles ainda dizem que o objetivo desse estudo é familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir uma nova percepção do mesmo e obter novas ideias.

Segundo os autores já citados, a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes.

Segundo CerVO; Bervian; Da Silva (2007, p.61), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Procuram saber com que frequência esse fenômeno pode estar acontecendo, se tem relação e/ou se existe conexão com outros, a natureza e suas características, essa pesquisa precisa ser a mais precisa possível.

Ainda segundo os autores já citados acima, a pesquisa descritiva pode assumir diversas formas, entre as quais se destacam:

- Estudos descritivos;
- Pesquisa de opinião;

- Estudo de caso;
- Pesquisa documental.

Diante do exposto pode se observar que a pesquisa descritiva, em suas diversas formas trabalha em cima de fatos e/ou dados extraídos da própria realidade.

As pesquisas científicas podem ser classificadas, quanto à natureza, em dois tipos básicos: qualitativa e quantitativa e um misto dos dois tipos. (OLIVEIRA, 2011, p.24).

Segundo Fantinato (2015, p.10), a pesquisa qualitativa não se preocupa com representativa numérica, mas sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, ou seja, pode se considerar que existe uma relação entre mudo e o sujeito que não pode ser traduzida em números, ela pode ser considerada como uma pesquisa descritiva.

Segundo Fantinato (2015, p.10), nesse tipo de pesquisa os dados analisados podem ser quantificados. Centra-se na objetividade (instrumentos padronizados, neutros, linguagem matemática, relações entre variáveis, etc.). Isso pode significar a tradução de opiniões e números em informações as quais serão classificadas e analisadas. Ainda para o autor já dito anteriormente ela é influenciada pelo positivismo.

Segundo Oliveira (2011, p. 27), quanto à escolha do objeto de estudo, as pesquisa podem ser classificadas em: estudo de caso único, estudo de casos múltiplos, estudos censitários ou estudos por amostragem. As amostragens se dividem em dois tipos: probabilística e não probabilística.

É a pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo de seu universo, para examinar aspectos variados da sua vida (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007, p.62).

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, apud, OLIVEIRA, 2011, p. 27).

A coleta de dados ocorre após a escolha e a delimitação do assunto, a revisão bibliográfica, a definição dos objetivos, a formulação do problema e das hipóteses, o agrupamento dos dados em categorias e a identificação das variáveis (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007, p.50).

As técnicas de coleta de dados são um conjunto de regras ou processos utilizados por uma ciência, ou seja, corresponde à parte prática da coleta de dados (LAKATOS & MARCONI, apud, OLIVEIRA, 2011, p.35).

Segundo Oliveira (2011, p.35), durante a coleta de dados, técnicas diferentes podem ser utilizadas, e as que se destacam são: a entrevista, o questionário, a observação e a pesquisa documental.

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007, p.60).

Segundo os mesmos a pesquisa bibliográfica é meio de formação por excelência e constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estudo da arte sobre determinado tema.

Em suma, todo trabalho científico, toda pesquisa, deve ter o apoio e o embasamento na pesquisa bibliográfica, para que não se desperdice tempo com um problema que já foi solucionado e possa chegar a conclusões inovadoras (LAKATOS & MARCONI, apud, OLIVEIRA, 2011, p.40).

Segundo Cervo; Bervian; Da Silva (2007, p.53), num contexto geral, a palavra questionário refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche. É uma das vantagens que se pode conseguir com isso é que os respondentes se sintam mais confiantes, já que ninguém saberá que foi ele que respondeu, isso possibilita que as informações coletadas sejam mais reais e sinceras. Portanto, foram aplicados dois questionários um aos colaboradores contendo 12 questões de múltipla escolha e um questionário aplicado aos gestores da empresa. No segundo questionário que foi aplicado aos gestores da empresa consta 17 questões que irão ser respondidas via escala Likert com cinco probabilidades de respostas, a saber: Concordo (CON), Concordo parcialmente (CP), Não concordo (NC), Discordo Parcialmente (DP) e Discordo totalmente (DT). Os resultados serão apresentados através da escala Likert de 5 pontos, começando pelo maior ao menor número (5,4,3,2,1).

Assim, foi definido “o universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum” (MARCONI e LAKATOS, apud, MUQUIUTTI, 2016, p.17).

O universo foi os 180 colaboradores da empresa, sendo que somente foram distribuídos 178 questionários, e somente 52 colaboradores responderam e os 07 questionários distribuídos aos gestores somente 05 responderam.

O conjunto de elementos sobre os quais se pretende inferir neste estudo de caso, relacionado com os objetivos, são os gestores e colaboradores da organização Bernardo Alimentos, que atua no ramo de indústria de alimentos, localizado na cidade de Ji-Paraná/RO, mais precisamente na estrada do anel viário, lote 801, secção "A" expansão urbana-gleba pyrineos, CEP: 76.900-970.

Há 30 anos uma semente promissora foi plantada aqui. Nascida em Cianorte, Paraná, em 1983. Hoje a Bernardo tem sua unidade em Ji-Paraná, como citado acima; e segundo o proprietário Luiz Bernardo, ele tem seis líderes, cada um responsável por um setor distinto, que são eles: setor administrativo, vendas, transporte, armazenamento, financeiro e indústria; hoje gera emprego para cerca de 180 funcionários diretos e 500 indiretos, a empresa possui um moderno parque industrial, máquinas e equipamentos de última geração e chegam a processar até 4.000 toneladas de alimentos ao mês, e tem capacidade de armazenamento em silos industriais de 70 milhões de quilos de grãos.

A empresa compra grande parte da produção agrícola da região, especialmente o arroz, aquecendo o mercado local, o que representa mais empregos, maior circulação de dinheiro e mais arrecadação.

Hoje a Bernardo Alimentos tem representantes comerciais no Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais, Distrito Federal, Mato Grosso, Acre e Amazonas, e também exporta seus produtos para diversos países do continente Americano, como a Argentina, Uruguai, Venezuela, Peru, Bolívia, Paraguai e ainda para a África do Sul.

Segundo Marconi & Lakatos, apud, Oliveira (2011, p.46), A análise dos dados é uma das fases mais importantes da pesquisa, pois, a partir dela, é que serão apresentados os resultados e a conclusão da pesquisa.

Segundo Fantinato (2015, p.46), existem dois tipos de classificação quanto a técnicas que podem ser utilizadas para análise de dados que são elas: Análise de dados quantitativos: estatística descritiva; estatística inferencial. Análise de dados qualitativos: análise de conteúdo; análise do discurso.

Já para oliveira (2011, p.46), existem várias técnicas de análise de dados, mas as principais são a análise de conteúdo, a estatística descritiva univariada e a estatística multivariada.

Sabe se que existem diversas técnicas de análise de dados que podem ser utilizadas em pesquisas qualitativas e quantitativas. De acordo com Trivinões, apud, Oliveira (2011, p.46), “[...] é possível concluir que todos os meios que se usam na investigação quantitativa podem ser empregados também no enfoque qualitativo”. Os resultados do presente artigo serão demonstrados através de gráficos e tabela a seguir.

4 ANÁLISE DE DADOS

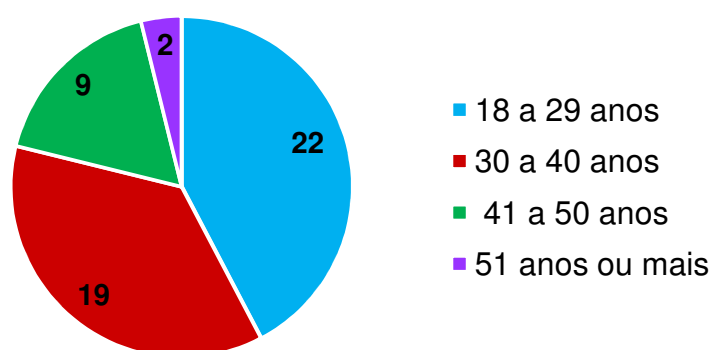
Esse estudo foi realizado no período de outubro de 2017, na Indústria *Bernardo Alimentos* Indústria e Comércio localizado no município de Ji-Paraná. A empresa tem como visão ser uma empresa inovadora, como missão buscar a excelência no desenvolvimento de seus produtos e como missão institucional sempre fazer o melhor. A empresa possui na atualidade cerca de 180 funcionários diretos e 500 indiretos.

Os resultados que serão apresentados nos gráficos a seguir, foram obtidos através de questionários aplicados na organização com o proprietário Luiz Bernardo no dia 10 de outubro de 2017, foram aplicados um total de 178 questionários para os colaboradores responderem, no entanto apenas 52 dos colaboradores responderam; e com os gestores foram aplicados 07, e somente cinco gestores responderam a pesquisa. Em relação ao questionário distribuído para os gestores da empresa, foi utilizada a Escala Likert. O questionário possui cinco alternativas: Concordo (CON), Concordo parcialmente (CP), Não concordo (NC), Discordo Parcialmente (DP) e Discordo totalmente (DT). Os resultados serão apresentados através da escala Likert de 05 pontos, começando pelo maior ao menor número (5,4,3,2,1).

4.1 Questionários aplicados aos colaboradores

Gráfico 1: Idade

Dos 52 colaboradores que responderam o questionário 22 tem entre 18 e 29 anos, outros 19 têm entre 30 e 40 anos, 09 têm entre 41 e 50 anos, e apenas 02 desses colaboradores tem mais que 51 anos. O que me permite concluir que a maioria dos colaboradores é bem jovem. Os resultados podem ser observados no gráfico a seguir.



Fonte: Dados coletados na empresa em outubro de 2017.

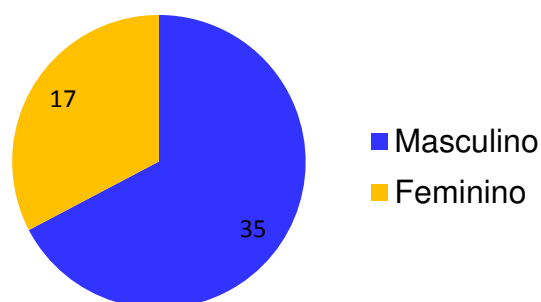
Percebe-se com essa informação que há um aumento considerável da população jovem no mercado de trabalho, pois de acordo com dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), publicados pela Agência Brasil “1,24 milhão de contratações em maio, 611,42 mil foram trabalhadores com até 29 anos de idade. Como resultado, a diferença entre admissões e desligamentos gerou um saldo positivo de 73,29 mil novas vagas somente para essa faixa etária”. (VERDÉLIO, 2017, p. 1).

Portanto, esses dados da pesquisa também vêm de encontro com os dados publicados em nível nacional.

Gráfico 2: Gênero

Quanto ao gênero dos 52 colaboradores, 35 são homens e 17 são mulheres. Isso vem de encontro à pesquisa do IBGE que mostra que o número de homens no mercado formal de trabalho é maior do que as mulheres, mesmo que há um aumento do número de mulheres em idade economicamente ativa que estão trabalhando ou na busca de emprego (CASTRO, 2014).

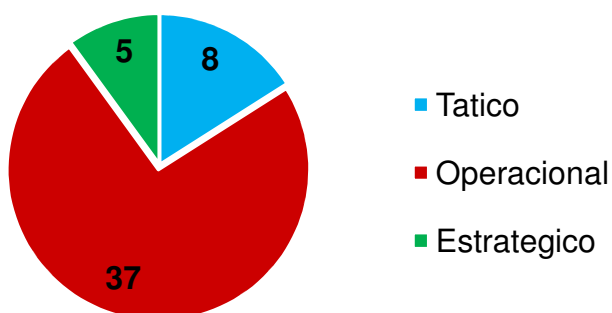
Pode verificar a confirmação desses dados no gráfico a seguir:



Fonte: Dados coletados na empresa em outubro de 2017.

Gráfico 3: Cargo

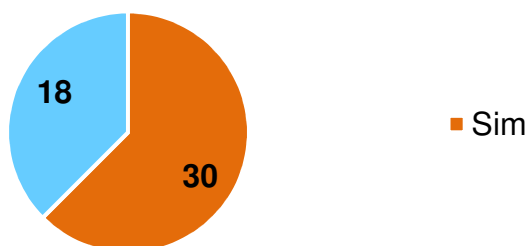
O gráfico a seguir mostra o resultado quanto ao nível do cargo que cada um ocupa dentro da organização, dos 52 colaboradores que responderam o questionário 37 pertencem ao nível operacional, 08 ao nível tático, 05 ao nível estratégico e 02 dos colaboradores não responderam essa questão.



Fonte: Dados coletados na empresa em outubro de 2017.

Gráfico 4: Você sabe o que é gestão do conhecimento?

Dos 52 colaboradores apenas 48 responderam essa pergunta, 30 colaboradores disseram que sabem o que é gestão do conhecimento e apenas 18 dos que responderam não sabem o que é a gestão do conhecimento, como mostra o gráfico a seguir:

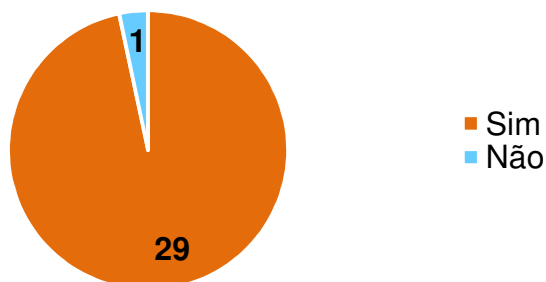


Fonte: Dados coletados na empresa em outubro de 2017.

Diante de um cenário atual tão competitivo e mudanças constantes no mercado é necessário ter conhecimento, pois é um recurso estratégico fundamental para pessoas e organizações, ou seja, “saber muito sobre alguma coisa não proporciona, por si só, maior poder de competição para uma organização, mas sim, exatamente quando aliado a sua gestão que ele faz diferença”. (LUCHESEI, 2012).

A partir do próximo gráfico só serão apresentados os resultados obtidos com 30 dos colaboradores, devido a respostas obtidas na questão 4, onde pode ser observado no gráfico acima que 18 dos colaboradores responderam não saber o que é gestão do conhecimento e 4 não ter respondido, os mesmos acharam por bem não responder as demais questões, já que todas estão ligadas a gestão do conhecimento.

Gráfico 5: Você acredita que a gestão do conhecimento pode auxiliar no desenvolvimento da empresa?



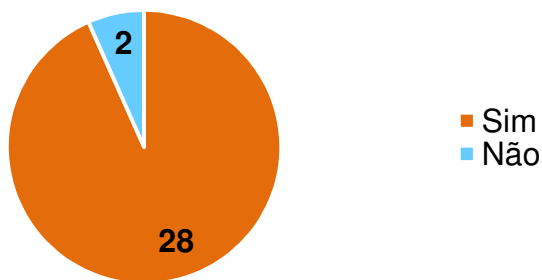
Fonte: Dados coletados na empresa em outubro de 2017.

O gráfico 5 mostra que dos 30 colaboradores que responderam o questionário, 29 acredita que a gestão do conhecimento pode ajudar a empresa a se desenvolver e apenas 1 acredita que não. Nota-se que eles acreditam que pode modificar uma empresa através do conhecimento, pois o conhecimento é a passagem para evolução e que acarreta benefício para a empresa e para o profissional, e os dois ganham com isso. O “profissional com mais conhecimento fica mais valorizado no mercado e a organização com pessoas mais qualificadas, terão maiores chances de estar à frente da concorrência”. (ABRÃO, PEREIRA, 2014, p. 7).

Colaboradores preparados podem contribuir com o desenvolvimento e crescimento da organização, pois sabem a importância do conhecimento diante de um mercado tão competitivo no qual se encontra na atualidade.

Gráfico 6: Na empresa existe algum programa de gestão do conhecimento?

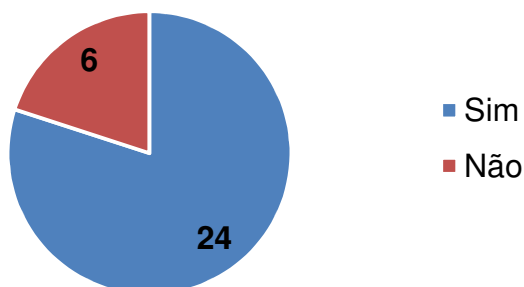
O gráfico a seguir mostra que dos 30 colaboradores que responderam o questionário, 28 diz que existe sim algum programa de gestão do conhecimento na organização e 02 responderam que não existe.



Fonte: Dados coletados na empresa em outubro de 2017.

Gráfico 7: A empresa incentiva e facilita o compartilhamento do conhecimento entre as pessoas que trabalham na empresa?

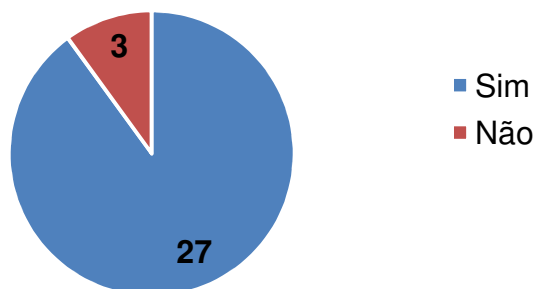
Dos 30 colaboradores 24 respondeu que a empresa facilita o compartilhamento do conhecimento enquanto 6 colaboradores responderam que não.



Fonte: Dados coletados na empresa em outubro de 2017.

Gráfico 8: Existe algum incentivo por parte da empresa para registrar o conhecimento adquirido e praticado na empresa?

Quanto ao incentivo por parte da empresa para que o conhecimento adquirido e praticado seja registrado, 27 colaboradores dizem que existe sim incentivo e para os outros 3 não existe, assim como mostra o gráfico abaixo:

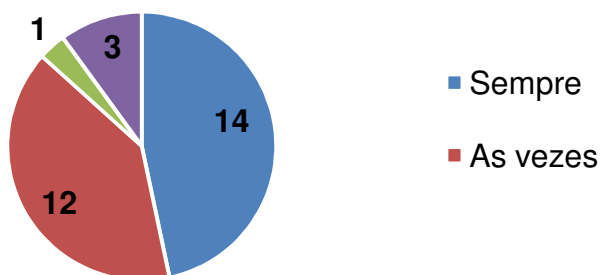


Fonte: Dados coletados na empresa em outubro de 2017.

O incentivo para compartilhamento do conhecimento é fundamental dentro da empresa, porque é através dela que pode melhorar a execução das atividades e o desempenho dos colaboradores, mas para que isso aconteça é preciso que as informações levantadas para o “conhecimento devam ser precisas e relevantes para gerar novos conhecimentos que auxiliarão no planejamento e visão estratégica que inclui a projeção de cenários que buscam uma melhor posição no mercado”. (GRANDO, apud, ABRAÃO e PEREIRA, 2012, p.7)

Gráfico 9: A empresa promove treinamentos e capacitações internas para troca de informações entre os profissionais?

Para 12 dos colaboradores a empresa promove treinamentos e capacitações internas somente às vezes, para 14 sempre promove, para 3 ela nunca promove e para 1 ela promove esses treinamentos e capacitações internas raramente, assim como pode ser observado no gráfico a seguir:

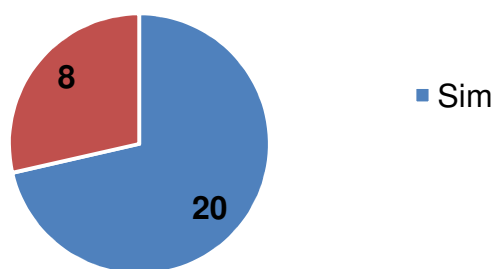


Fonte: Dados coletados na empresa em outubro de 2017.

Diante das mudanças que ocorrem no mercado é necessário qualificar os colaboradores para que aprendam a trabalhar em equipe para produzir soluções inovadoras para as empresas. Assim, é preciso elaborar programas de educação continuada para que os colaboradores permaneçam sempre produtivos e “em condições de acompanhar as mudanças e otimizando seu tempo. Além disso, a tecnologia vem permitindo desenvolver experiências para treinar mais pessoas com maior economia”. (LUCHESI, 2012, p.11).

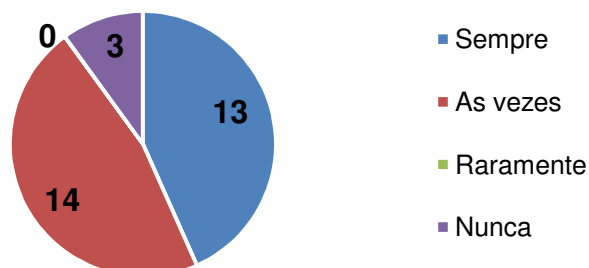
Gráfico 10: A empresa tem uma política de Gestão do Conhecimento escrita?

Dos 30 colaboradores apenas 28 responderam essa pergunta, e 20 desses 30 colaboradores responderam que a empresa possui uma política de gestão do conhecimento escrita enquanto os outros 8 responderam que a empresa não possui como o gráfico abaixo mostra:



Fonte: Dados coletados na empresa em outubro de 2017.

Gráfico 11: A empresa promove o compartilhamento do conhecimento entre a equipe?



Fonte: Dados coletados na empresa em outubro de 2017.

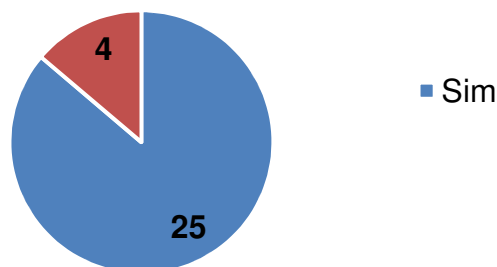
O gráfico acima mostra a opinião dos colaboradores no que diz respeito a empresa promover o compartilhamento do conhecimento entre as equipes, 14 colaboradores responderam que as vezes esse compartilhamento acontece, 13 responderam que sempre acontece, 3 responderam que nunca e ninguém respondeu que raramente.

De acordo com Luchesi (2012) para que a gestão do conhecimento tenha efeitos práticos nas organizações, precisam estar alicerçada nas decisões e compromissos da alta gestão, principalmente no que se refere às iniciativas adequadas incluindo nesse caso o desenvolvimento estratégico e organizacional da

empresa, bem como realizar investimento para melhorar a infraestrutura, as tecnologias e a cultura organizacional, para dessa forma poder incentivar o trabalho em equipe e o compartilhamento do conhecimento, pois,

Compartilhar as habilidades e conhecimentos dos colaboradores, através de uma gestão do Conhecimento é uma peça chave para auxiliar no planejamento estratégico e na tomada de decisão, possibilita à empresa ampliar suas informações para agregar valor aos produtos e/ou serviços que a organização desenvolve. A empresa que obtiver uma eficaz gestão do conhecimento tende a obter informações concisas de grande importância para a excelência em um bom planejamento e alinhamento com as estratégias, o que acarretará em maiores chances de obtenção em excelência em seus objetivos (ABRAÃO e PEREIRA, 2014, p.9).

Gráfico 12: O gestor avalia o conhecimento adquirido pela equipe?



Fonte: Dados coletados na empresa em outubro de 2017.

Para 25 colaboradores o gestor da organização avalia o conhecimento adquirido pela equipe, para os outros 4 colaboradores ele não avalia, e 1 colaborador deixou sem responder a essa pergunta. É importante que o conhecimento seja avaliado dentro da organização, pois através desta ferramenta é possível mensurar o nível de conhecimento dos colaboradores e garantir que a empresa sobreviva nesse mercado cada vez mais competitivo e globalizado dos dias atuais, isto é, “necessário adaptar-se as mudanças globais, e isto se faz possível a partir do conhecimento dos processos da organização e da busca por desenvolvimento de estratégias para geração de vantagem competitiva e excelência no mercado”. (ABRAÃO e PEREIRA, 2014, p.3).

O gráfico acima mostra a resposta dos colaboradores em relação à avaliação do conhecimento.

4.2 Questionário aplicado aos gestores da empresa

O questionário abaixo tem algumas opções para os gestores responder em relação à aplicabilidade da gestão do conhecimento na empresa. O questionário

possui cinco alternativas: Concordo (CON), Concordo parcialmente (CP), Não concordo (NC), Discordo Parcialmente (DP), Discordo totalmente (DT), e Ranking Medio (RM) que significa o nível de concordância dos gestores com relação as afirmações do questionário. Os resultados serão apresentados através da escala Likert de 5 pontos, começando pelo maior ao menor número (5,4,3,2,1).

	CON	CP	NC	DP	DT	RM
	5	4	3	2	1	
A Gestão do Conhecimento é uma responsabilidade do administrador da empresa.	1	3			1	3,6
As técnicas de Gestão do Conhecimento são demonstradas de forma clara para a avaliação do desempenho dos colaboradores da empresa?	3	1	1			4,4
A empresa recompensa os colaboradores com o compartilhamento de conhecimento com incentivos monetários	3	2				4,4
A empresa recompensa os colaboradores com o compartilhamento de conhecimento com incentivos NÃO monetários	2	2			1	3,8
A empresa regularmente dedica recursos para detectar e obter conhecimento externo e comunicá-lo dentro da organização	3	1	1			4,4
A empresa fornece treinamento FORMAL referente à Gestão do Conhecimento	2	2	1			3,8
A empresa fornece treinamento INFORMAL referente à Gestão do Conhecimento	3	2				4,4
A empresa proporciona incentivo aos colaboradores mais experientes a transmitirem seus conhecimentos aos novoscolaboradores.	4	1				4,8
A empresa proporciona treinamentos fora do ambiente de trabalho a fim de manter as habilidades dos colaboradores atualizadas	4	1				4,8
Os gestores fornecem explicações completas quando os colaboradores solicitam informações.	5					5,0
Os meios eletrônicos e físicos onde armazenamos o nosso conhecimento são mantidos atualizados.	4	1				4,8
As pessoas podem pesquisar informação em uma ampla variedade de aplicações e bases de dados da empresa.	3	2				4,4
Todas as ideias promissoras em consideração, não importa de quem elas venham.	1	3	1			4,0
O espaço de trabalho é planejado para promover o fluxo de ideias entre as equipes de trabalho	4	1				4,8
O conhecimento é parte da base de recursos da qual a nossa organização gera valor	5					5,0
A empresa avalia os resultados obtidos sob vários aspectos (financeiros, técnicos, operacionais, etc).	4	1				4,8
O treinamento focaliza como as novas tecnologias podem ser utilizadas para melhorar a qualidade e a eficiência da forma como as pessoas trabalham.	4	1				4,8

Fonte: pesquisa realizada na empresa em outubro de 2017.

De acordo com as respostas dos gestores da empresa, as afirmativas que, obtiveram a pontuação mais baixa foram em relação à responsabilidade do administrador referente à disseminação do conhecimento, se a empresa recompensa os colaboradores pelo compartilhamento do conhecimento e se a empresa oferece treinamentos aos colaboradores em relação a gestão do conhecimento.

No primeiro item sobre a responsabilidade do administrador. A gestão do conhecimento depende da administração da empresa, pois é a gestão que define as estratégias empresariais, e a gestão do conhecimento precisa estar alinhada as estratégias, isto é,

[...] é preciso desenhar estratégias de implantação e estar consciente que a Gestão de Conhecimento não é uma moda nem uma ferramenta de gestão, mas sim uma filosofia organizacional. O planejamento de uma eficaz Gestão de Conhecimento não é nada fácil: se a mensagem não for bem passada, os colaboradores não entenderão a sua importância e vão achar que a partilha do seu conhecimento significa perder a propriedade intelectual das suas ideias, assim como dos métodos e dos processos. Quando uma organização consegue catalisar o conhecimento individual em prol do conhecimento organizacional e colocá-lo ao seu serviço, atinge patamares de desempenho, otimização e inovação que muito beneficiam a si própria (LUCHESE, 2012, p.2).

E através da gestão do conhecimento que a empresa poderá se transformar. As pessoas precisam estar informadas do que está acontecendo, de conhecer os objetivos organizacionais, e é por meio da informação e do conhecimento que pode mudar uma pessoa ou uma organização a se tornar mais eficiente e eficaz, porque nenhuma “mudança significativa ocorrerá numa organização se não for acionada pela alta administração e nenhuma mudança ocorrerá se a alta administração não comprar a ideia” (SENGE, 1999, apud, MENDES, 2005, p.10).

Mas por outro lado, também é preciso exercer a liderança, e ouvir os colaboradores sobre como será a implantação das mudanças, principalmente no que diz respeito à gestão do conhecimento.

Na afirmativa se a empresa recompensa os colaboradores pelo compartilhamento do conhecimento com recursos não monetários também ficou com uma pontuação mais baixa em relação às demais. Portanto, há a necessidade de oferecer recompensas não financeiras como incentivos ao compartilhamento do conhecimento. E neste caso, o marketing de incentivo é fundamental, mas precisa ser concreto, correto para não ter sua credibilidade questionada. Assim, e preciso

deliberar e “implantar um painel de indicadores que pode, além de fornecer transparência e dar visibilidade aos dados, garantir a sustentabilidade e a credibilidade dos programas motivacionais de reconhecimento e recompensas” (MENDES, 2005, p.17).

Neste sentido, a utilização das técnicas do marketing de incentivo é fundamental para implantar as práticas para reconhecer e recompensar os colaboradores para compartilhar os conhecimentos adquiridos, mas também necessita ter “a medida correta para não estimular a concorrência interna e inviabilizar o espírito de cooperação entre as pessoas” (MENDES, 2005, p.18).

O treinamento é fundamental para contribuir com a implantação da gestão do conhecimento na empresa, pois é por meio do treinamento que os colaboradores poderão desenvolver novas habilidades e aprimorar as habilidades já existentes, para isso a empresa precisa criar uma cultura de aprendizagem continuada, “para que os colaboradores aprendam uns com os outros e compartilham inovações e melhores práticas visando solucionar problemas organizacionais reais” (LUCHESEI, 2012, p.12).

Sendo assim, o treinamento vai muito além do qualificar o trabalhador individual para o aprendizado dentro da organização, aliás, cria determinadas “situações que permitam a discussão de problemas comuns e soluções por meio da aprendizagem coletiva” (LUCHESEI, 2012, p.12).

E nos dias atuais proporcionar treinamento aos colaboradores, não é tão complicado e não sai muito caro, pois tem a educação a distância que veio facilitar o aprendizado, pois é flexível e não interfere na produtividade da empresa, portanto, o colaborador pode estudar em qualquer lugar.

As demais alternativas do questionário em relação a aplicabilidade da gestão do conhecimento na empresa obtiveram pontuação acima de 4.0 pontos, ou seja, os gestores concordam que a gestão do conhecimento está sendo aplicada de forma parcial dentro da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme apresentado neste artigo que trouxe um grande aprendizado a todos participantes, a gestão do conhecimento oferece um conjunto de processos e ferramentas que, se aplicadas adequadamente, podem apoiar a gestão organizacional nas suas mais diversas áreas, tanto em empresas prestadoras, quanto em indústrias em geral. Seu principal resultado é a possibilidade de geração de novos conhecimentos para agregá-los de valor aos produtos da empresa e a otimização dos processos administrativos, proporcionando maior eficiência e eficácia, tornando a empresa cada vez mais competitiva e adequada aos novos modelos impostos pelo mercado.

Já a gestão do conhecimento pode ser vista como uma ideologia que cobre o problema dando a impressão de que os indivíduos trabalhadores são donos do conhecimento e dos meios de produção desse conhecimento e criando uma falsa ideia de posse do conhecimento e emancipação proletária em que todos têm acesso irrestrito as tecnologias produzidas.

Desta forma, demonstra-se através da pesquisa realizada, a possibilidade da aplicação dos processos e técnicas de gestão do conhecimento organizacional mesmo em pequenos negócios, a partir da identificação dos ativos de conhecimento dentro da organização, e do desenvolvimento nos conhecimentos como forma de auxiliar as atividades operacionais, táticas ou estratégicas.

REFERÊNCIAS

ABRÃO, Fabiana dos Santos; PEREIRA, Mariana Coelho. **Como a Gestão do Conhecimento Pode Auxiliar no Planejamento Estratégico** - Utilização da Ferramenta Survey em Colaboradores do Vale do Paraíba, 2014. XI simpósio de Excelencia em Gestão e tecnologia. Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/25720281.pdf>. Acesso em 19 de novembro de 2017;

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond. **Gestão de Conhecimento em Organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

BERNARDO, Alimentos. Disponível em: <http://www.bernardoalimentos.com.br>. Acesso dia 15/10/2017

CASTRO, Juliana. **Aumenta desigualdade entre homens e mulheres no mercado formal de trabalho, aponta IBGE**. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/sociedade/aumenta-desigualdade-entre-homens-mulheres-no-mercado-formal-de-trabalho-aponta-ibge-14414312#ixzz4ysxqIXpC>. Acesso em 20 de outubro de 2017.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6ªed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CORSATO, Cassia Aparecida; HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado. Artigo **Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva**: delineamento de estratégias de competitividade e inovação para pequenas empresas. São Paulo: Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/viewFile/1518-2924.2013v18n38p19/25955>. Acesso em 28 de abril de 2017.

DAVENPORT, Tomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FANTINATO, Dr. Marcelo. **Métodos de Pesquisa**. São Paulo: PPgSI – EACH – USP, 2015. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em 05 de junho de 2017

JULIANE, Jordan Pauleski, et al. **Metodologias de gestão do conhecimento aplicadas a pequenos negócios**: um estudo de caso desenvolvido na empresa Quentinho Indústria e Comércio de Alimentos LTDA. 3º Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação

11th World Continuous Auditing Conference. De 31 de Maio a 02 de Junho de 2006 . São Paulo/SP . Brasil. Disponível em: <http://www.contecsi.fea.usp.br/envio/index.php/contecsi/3contecsi/paper/viewFile/2002/11116>. Acesso em: 24/11/2017.

LIMA TORQUATO, Beranice Maria de; CONTADOR, José Celso. Artigo. **Guia para Implementar a Gestão do Conhecimento**. São Paulo: XIII SIMPEP, 2006. Disponível em http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/744.pdf. Acesso em 27 de abril de 2017.

LUCHESI, Eunice Soares Franco. **Gestão do conhecimento das organizações**. Disponível em <http://www.cetsp.com.br/media/117897/nota%20tecnica%20221.pdf>. Acesso em 19 de novembro de 2017;

MENDES, Sergio Peixoto. **Estudo de práticas motivacionais de compartilhamento de conhecimento em portais corporativos**. 2º Contecsi – Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação / International Conference on Information Systems and Technology Management 01-03 de Junho de 2005 São Paulo/SP Brasil Disponível em <file:///C:/Users/usuario/Downloads/1243-3962-1-PB.pdf>. Acesso em 19 de novembro de 2017;

MUQUIUTTI, Eliane. **Guia Básico para Elaboração do Projeto de Pesquisa e Artigo Científico**. 2016

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia Científica**: um manual para a realização de pesquisas em Administração. Catalão: UFG, 2011. Disponível em: https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/7162/7162_4.PDF. Acesso em 10 de junho de 2017.

RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y. **Gestão de Conhecimento e Inovação nas Empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2013.

SANTOS, Fabio Lyrio. **Avaliação da qualidade da informação nas organizações**: estudo de caso na indústria de alimentos. XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO: Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. São Carlos, SP, Brasil, 12 a 15 de outubro de 2010 Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STP_114_750_17167.pdf . Acesso dia 24/11/2017;

TURBAN, Efraim; VOLONINO, Linda. **Tecnologia da Informação para a Gestão**: em busca do melhor desempenho estratégico e operacional. 8º ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

VERDÉLIO, Andreia. **Mercado de trabalho para jovens reaquece e cria 73 mil vagas em maio**. Disponível em <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2017-07/mercado-de-trabalho-para-jovens-reaquece-e-cria-73-mil-vagas-em-maio>. Acesso 19 de novembro de 2017;