



Percepção dos colaboradores de uma instituição privada de ensino superior de Brasília sobre as práticas e instrumentos de gestão do conhecimento¹

Perception of employees of a private institution of higher education in Brasília about knowledge management instruments and practices

Recebido: 19/03/2022 | Aceito: 05/06/2022 | Publicado: 20/06/2022


Pedro César Silva dos Santos²


 <https://orcid.org/0000-0001-7536-5627>

 <http://lattes.cnpq.br/7028531558477945>

Instituto de Educação Superior de Brasília - IESB, Brasília, DF, Brasil
E-mail: pedrocesarss29@gmail.com

Paulo César Rodrigues Borges³

 <https://orcid.org/0000-0002-7398-7905>

 <http://lattes.cnpq.br/4275937790613243>

Instituto de Educação Superior de Brasília - IESB, Brasília, DF, Brasil
E-mail: paulocesar-mpgeo@hotmail.com

Resumo

Vivencia-se uma nova configuração mercadológica, resultante de uma era denominada de sociedade do conhecimento, na qual o conhecimento passou a ser o principal fator de produção, necessitando, portanto, ser gerenciado para se tornar um diferencial organizacional competitivo. Este artigo foi resultado de um estudo de caso de caráter descritivo, explicativo e exploratório, com abordagem mista (quantitativa e qualitativa), mediante a adoção de pesquisa documental e de questionário para coleta de dados, com base nas técnicas de análise documental, de conteúdo e estatística para os dados coletados, visando a analisar as práticas e ferramentas de gestão de conhecimento sob a percepção dos colaboradores do lócus de pesquisa. Dentre os resultados obtidos, destacou-se que as práticas “assistências de colegas” e “normatização e padronização das atividades” foram as que apresentaram maior percepção de disponibilização frequente, enquanto que as práticas “*coaching*” e “cafés do conhecimento” foram as que apresentaram menor percepção de

¹ Artigo advindo da Dissertação de Mestrado intitulada “Gestão do Conhecimento na Área Administrativa de uma Instituição Privada de Ensino Superior de Brasília: Percepção dos Colaboradores sobre as Práticas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento”. Orientando: Pedro César S. dos Santos. Orientador: Dr. Paulo César Rodrigues Borges. A revisão linguística foi realizada pelos autores do artigo.

² Possui graduação em Administração pela Universidade Estácio de Sá(2004), especialização em MBA Executivo em Negócios Financeiros pelo Fundação Getúlio Vargas(2007), especialização em Docência Virtual e Presencial no Ensino Superior pela Universidade Católica de Brasília(2020), especialização em Pós-Graduação em Gestão da Informação e Inteligência Competitiva pela Universidade Estácio de Sá(2006), especialização em MBA em Marketing pela Universidade Estácio de Sá(2016), especialização em MBA em Gestão de Pessoas pela Universidade Católica de Brasília(2019), especialização em Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações com Ênfase em BSC pela Universidade Católica de Brasília(2013), mestrado-profissionalizante em Gestão Estratégica de Organizações pelo Instituto de Educação Superior de Brasília(2021), ensino-fundamental-primeiro-graupela Escola Municipal 11.12.16 Jean Mermoz(1980) e ensino-medio-segundo-graupelo Colégio Méier(1983)

³ Dupla nacionalidade (brasileira e portuguesa), graduado como Oficial de Intendência do Exército Brasileiro (AMAN/1979), curso equivalente ao bacharelado em Administração pela Resolução Normativa nr 547/CFA, de 31/10/2018. Graduado em Engenharia Cartográfica pelo Instituto Militar de Engenharia (IME/1987), mestrado em Sistemas e Computação pelo Instituto Militar de Engenharia (IME/1993), doutorado em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília (UnB/2003) e doutorado em Aplicações, Planejamento e Estudos Militares pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME/1997)

disponibilização frequente. As práticas “*brainstorming*” e “informações advindas de inteligência competitiva” foram as que apresentaram maior utilização pelos respondentes que perceberam alta frequência de disponibilização de tais práticas, enquanto que “centros de inovações” e “biblioteca corporativa” foram as que apresentaram menor utilização pelos referidos respondentes. A maioria dos respondentes percebeu a alta contribuição de todas as práticas de gestão de conhecimento utilizadas para a realização das atividades. O sistema com maior percepção de alta frequência de disponibilização foi o “sistema de *workflow*”, o qual, juntamente com o “sistema de informações gerenciais”, foi o mais utilizado, enquanto que todos os sistemas foram percebidos pela maioria dos respondentes como altamente contributivos para a realização das atividades, com destaque para o “sistema de apoio à decisão” e o “*customer relationship management*”. As ferramentas com maior percepção de alta frequência de disponibilização foram as “ferramentas de colaboração”, “ferramentas de busca avançada” e “gestão eletrônica de documentos”, as quais também foram as mais utilizadas.

Palavras-Chaves: Gestão do Conhecimento. Conhecimento Organizacional. Estudo de Caso.

Abstract

We are experiencing a new marketing configuration, resulting from an era called the knowledge society, in which knowledge became the main factor of production, therefore needing to be managed to become effective as an organizational competitive differential. This article was the result of a descriptive, explanatory and exploratory case study, with a mixed approach (quantitative and qualitative), through the adoption of documentary research and a questionnaire for data collection, based on the techniques of document analysis, content and statistics for the data collected, aiming to analyze the practices and tools of knowledge management from the perception of the collaborators of the research locus. Among the results obtained, it was highlighted that the practices "assistance from colleagues" and "standardization and standardization of activities" were the ones that presented the greatest perception of frequent availability, while the practices "coaching" and "knowledge cafes" were the ones that had a lower perception of frequent availability. The practices "brainstorming" and "information arising from competitive intelligence" were the ones that were most used by respondents who perceived a high frequency of availability of such practices, while "innovation centers" and "corporate library" were the ones that showed the least use by referred respondents. Most respondents perceived the high contribution to carrying out the activities of all the knowledge management practices used. The system with the highest perception of high frequency of availability was the "workflow system", which, together with the "management information system", was the most used, while all systems were perceived by most respondents as highly contributory for carrying out the activities, with emphasis on the "decision support system" and the "customer relationship management". The tools with the highest perception of high frequency of availability were the "collaboration tools", "advanced search tools" and "electronic document management", which were also the most used.

Keywords: Knowledge Management. Organizational Knowledge. Case Study.

Introdução

As organizações vêm atuando em mercados marcados, principalmente, pela dificuldade de construção de cenários de longo prazo; pela ocorrência de mudanças cada vez mais constantes e velozes; pelo surgimento permanente de novas tecnologias e de novos métodos disruptivos; pelo aumento do nível de consciência e de exigência dos clientes; e pelo acirramento da competitividade.

Para explicar alguns destes fatores, os norte-americanos usam o acrônimo *VUCA*, que representa as iniciais na língua inglesa para as palavras volatilidade (*volatility*), incerteza (*uncertainty*), complexidade (*complexity*) e ambiguidade (*ambiguity*), indicando que o mundo vem mudando em velocidade acelerada e com destino incerto, proporcionando várias respostas para a mesma questão.

Este fenômeno é fruto de uma nova era denominada de sociedade do conhecimento, a qual pode ser considerada como a primeira sociedade humana em que o conhecimento é potencialmente ilimitado (DRUCKER, 2002).

Isto posto, a sociedade do conhecimento fomentou para as organizações a otimização de processos e a melhor utilização dos recursos, aumentando o potencial para a capacidade produtiva (qualidade e quantidade) das organizações, ensejando um novo tipo de organização: a organização baseada no conhecimento (DRUCKER, 2001).

Na sociedade agrícola, a terra e o trabalho eram os principais fatores de produção e os detentores da terra tinham maior poder e influência sobre os processos produtivos. Com o advento da industrialização, o capital (transformado em máquinas, equipamentos, matérias primas, instalações etc.) passou a ter maior relevância em relação aos demais fatores de produção (terra e trabalho), e os detentores do capital passaram a dominar os processos produtivos.

Na sociedade do conhecimento, por sua vez, o conhecimento passou a ser o principal fator de produção, adicionando valor a variadas atividades humanas, nas esferas sociais, culturais ou econômicas (LOPES, 2006).

Dessa forma, Drucker (2001) afirmou que o novo fator de produção não é o capital, a terra ou a mão-de-obra, e sim o conhecimento, o qual se configura como o novo fator de produção oriundo da sociedade do conhecimento e se diferencia dos demais fatores de produção, uma vez que não pode ser herdado ou concedido, mas sim adquirido ou transferido.

Masson & Mainardes (2011) aduziram que a construção da sociedade do conhecimento foi baseada no uso das tecnologias de informação e orientadas pelo conhecimento científico (informações transformadas em conhecimento) nas decisões que tomam sobre sua própria organização.

Então, o conhecimento – principal fator de produção da sociedade do conhecimento e direcionador da utilização dos demais fatores produtivos -, além de ser o elemento central dessa nova sociedade, também é o elemento que a conduz, a alimenta e a transforma, ou seja, a mantém viva, dinâmica e orientada.

Diante do exposto acima, pôde-se inferir que o conhecimento pode representar um incremento relevante na geração de resultados. Para tanto, o conhecimento precisa ser devidamente gerido, e é nesse contexto que emerge o papel da gestão do conhecimento, a qual pode contribuir para capacitar as organizações quanto à revisão de seus modelos de negócio e de gestão, em busca da competitividade exigida pela sociedade do conhecimento.

O presente artigo apresentou como as práticas e ferramentas de gestão do conhecimento são percebidas pelos colaboradores do lócus de pesquisa.

O lócus de pesquisa foi um centro universitário do setor privado, com destacada atuação por mais de 20 (vinte) anos, possuidor de diversos polos educacionais em Brasília, cuja atuação tem como objetivo desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão em nível superior.

A referida Instituição de Ensino Superior foi escolhida por adotar uma abordagem dinâmica e inovadora, destacando-se pela combinação da teoria e da prática como pressuposto fundamental para uma formação de qualidade, além de consolidar sua reputação em aliar tecnologia, modernidade e ousadia na formação de profissionais disputados pelo mercado de trabalho em áreas tradicionais e criativas, possuindo uma infraestrutura única e estética diferenciada.

Cabe destacar que o lócus de pesquisa tem como missão desenvolver, ao máximo possível, as potencialidades dos seus alunos para que se transformem em profissionais competentes e cidadãos responsáveis, capazes de se tornarem agentes de mudança da sociedade e da profissão em que atuarão no futuro.

Vale salientar que a citada Instituição de Ensino Superior tem como visão consolidar seu prestígio como instituição que oferece um ensino de excelente qualidade tornando-se referência nacional no uso das novas tecnologias aplicadas à educação.

Práticas e Instrumentos de Gestão do Conhecimento

Luban e Hincu (2009) enfatizaram que a gestão do conhecimento precisa de métodos, tecnologias e ferramentas para uma implantação exitosa.

Por outro lado, há evidências que caracterizam a gestão do conhecimento no Brasil como um contorno mais crítico e avaliativo das questões que impactam ou se relacionam ao movimento, do que propriamente com uma conotação prescritiva e positivista, baseada em modelos, ferramentas e iniciativas (CHERMAN e ROCHA-PINTO, 2013).

Todavia, Trevisan e Damian (2018) indicaram que a *Asian Productivity Organization* (APO) criou uma comissão, em 2007, para conhecer as principais tendências na área de gestão do conhecimento, resultando na elaboração de um manual com as práticas e ferramentas efetivadas com maior sucesso em todo o mundo, para auxiliar a implantação da gestão do conhecimento nas organizações, principalmente as médias e pequenas.

O quadro a seguir apresentou a compilação elaborada por Maronato (2018) do rol com as principais práticas e ferramentas de gestão do conhecimento nas organizações, com base nas proposições da última década de diversos autores sobre o tema (BATISTA e QUANDT, 2015; GONÇALVES, 2010; RORIZ, 2011; STRAUHS *et al.*, 2012; TERRA, 2005):

Principais práticas e ferramentas de gestão do conhecimento.

ITEM	NATUREZA	CONCEITO
Banco de dados relacionais.	Ferramenta de gestão do conhecimento.	Ferramenta que permite flexibilidade aos usuários para identificar suas necessidades relativas às informações e conhecimentos, possibilitando ainda que dados sejam alimentados pelos próprios usuários.
<i>Blogs.</i>	Ferramenta de gestão do conhecimento.	Ferramenta promotora da interação social, que possibilita uma forma de comunicação entre quem escreve o <i>blog</i> e os interessados nos assuntos ali discutidos, proporcionando a possibilidade de troca de ideias e informações.
<i>Customer Relationship Management.</i>	Ferramenta de gestão do conhecimento.	Sistema estratégico de relacionamento com o público da organização, armazenando e interrelacionando informações sobre as atividades e interações dos clientes com a organização.
<i>Data mining.</i>	Ferramenta de gestão do conhecimento.	Instrumentos com alta capacidade de associação de termos, o que permite a ferramenta "garimpar" assuntos ou temas específicos.
<i>Data warehouse.</i>	Ferramenta de gestão do conhecimento.	Tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.
Ferramentas de busca avançada.	Ferramenta de gestão do conhecimento.	São ferramentas de busca avançada disponibilizadas por grande parte dos mecanismos de busca, como o Google, por exemplo.
Ferramentas de colaboração.	Ferramenta de gestão do conhecimento.	Portais ou a outros sistemas informatizados que capturam e disseminam conhecimento e experiência entre membros da organização e departamentos.
Fóruns.	Ferramenta de gestão do conhecimento.	Espaços para discutir, equalizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processo e de atividades da organização.
Gestão eletrônica de documentos.	Ferramenta de gestão do conhecimento.	Adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.

Principais práticas e ferramentas de gestão do conhecimento (continuação).

ITEM	NATUREZA	CONCEITO
Instrumento de avaliação do grau de maturidade em GC.	Ferramenta de gestão do conhecimento.	Questionário de pesquisa para ajudar organizações a realizar a avaliação do grau de maturidade em GC.
Inteligência competitiva.	Ferramenta de gestão do conhecimento.	Ferramenta para criação de conhecimento através do monitoramento de ações de outras organizações concorrentes.
Sistema de gestão por competências.	Ferramenta de gestão do conhecimento.	Tem como objetivo determinar as competências essenciais à organização, a avaliar a capacitação interna com relação aos domínios correspondentes a essas competências, e a definir os conhecimentos e as habilidades necessários para superar as deficiências existentes com relação ao nível desejado para a organização.
Sistemas de inteligência organizacional.	Ferramenta de gestão do conhecimento.	São voltados à transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visam a extração da inteligência de informações por meio da captura e da conversão das informações em diversos formatos, e à extração do conhecimento a partir da informação. O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é formalizado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso.
Sistemas de <i>workflow</i> .	Ferramenta de gestão do conhecimento.	É uma ferramenta digital capaz de auxiliar na análise, desenho e modelagem de novos processos.
<i>Wikis (groupware)</i> .	Ferramenta de gestão do conhecimento.	Ferramenta que disponibiliza conceitos que podem ser consultados virtualmente, como normalmente realizado em uma enciclopédia impressa. Podem ser alimentadas pelos próprios usuários.
Assistência de colegas.	Prática de gestão do conhecimento.	Técnica conhecida como "aprender antes de fazer", ou seja, procura o conhecimento necessário para a execução de determinada atividade antes de seu início.
Banco de competências.	Prática de gestão do conhecimento.	Repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e pessoas ou equipes detentoras de determinado conhecimento conhecimento tácito, experiências e habilidades.

Principais práticas e ferramentas de gestão do conhecimento (continuação).

ITEM	NATUREZA	CONCEITO
<i>Benchmarking.</i>	Prática de gestão do conhecimento.	Prática de busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos , produtos e serviços da organização.
<i>Best Practice.</i>	Prática de gestão do conhecimento.	Trata da identificação e da difusão dos procedimentos validados para execução de determinada atividade ou solução de um problema . São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes.
Biblioteca corporativa.	Prática de gestão do conhecimento.	Prática de armazenagem (física ou virtual), organização e disseminação do conhecimento disponível na organização.
<i>Brainstorming.</i>	Prática de gestão do conhecimento.	Técnica de geração de novas ideias através de uma fase de divergência (em que todas as ideias são expostas e consideradas válidas, não é realizada análise crítica) e de uma fase de convergência (em que as ideias passam a ser avaliadas , primeiramente por seus pontos positivos e posteriormente pelos negativos).
Café do conhecimento.	Prática de gestão do conhecimento.	Técnica de realização de reuniões em grupo para reflexão e compartilhamento de pensamentos e insights de maneira mais descontraída.
Centros de inovação.	Prática de gestão do conhecimento.	Centros formados para pesquisa e desenvolvimento de novos produtos , serviços ou ainda para novas aplicações dos mesmos.
<i>Coaching.</i>	Prática de gestão do conhecimento.	Apesar do aspecto similar ao <i>mentoring</i> , não participa da execução das atividades. Seu papel é executado durante o processo orientação e acompanhamento.
Comunicação institucional.	Prática de gestão do conhecimento.	Comunicação que permite a reunião de partes distintas da organização, gerando as condições para que as atividades estejam alinhadas.
Comunidades de prática.	Prática de gestão do conhecimento.	Grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum , sendo constituídas de modo a permitir a colaboração de pessoas internas e externas à organização, bem como de modo a facilitar a transferência/compartilhamento de melhores práticas e o acesso a especialistas.

Principais práticas e ferramentas de gestão do conhecimento (continuação).

ITEM	NATUREZA	CONCEITO
Educação Corporativa.	Prática de gestão do conhecimento.	Processos de educação continuada estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização.
Espaços colaborativos.	Prática de gestão do conhecimento.	Espaço físico destinado à promoção da interação social para discussão, diálogo ou perguntas – para o compartilhamento do conhecimento face -a-face. Espaços virtuais destinados ao trabalho conjunto entre pessoas, não importando sua localização física.
Gestão de conteúdo.	Prática de gestão do conhecimento.	Processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações.
Gestão do capital intelectual (ativos intangíveis).	Prática de gestão do conhecimento.	Os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais
Mapas conceituais.	Prática de gestão do conhecimento.	Técnica para selecionar, analisar, elaborar e aprender. Permite a captura e registro do conhecimento tácito.
Mapeamento do Conhecimento.	Prática de gestão do conhecimento.	Prática de registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.
Memória organizacional.	Prática de gestão do conhecimento.	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes.
<i>Mentoring.</i>	Prática de gestão do conhecimento.	Modalidade de gestão do desempenho na qual um expert participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho, e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo.
Narrativas.	Prática de gestão do conhecimento.	Técnicas utilizadas em ambientes de Gestão do Conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e /ou comunicar lições aprendidas ou, ainda, interpretar mudanças culturais. Relatos de pessoas envolvidas no evento já decorrido.

Principais práticas e ferramentas de gestão do conhecimento (continuação).

ITEM	NATUREZA	CONCEITO
Normalização e padronização.	Prática de gestão do conhecimento.	Elaboração de normas ou padrões para facilitar a comunicação entre os diversos públicos organizacionais.
Revisão pós-ação (lições aprendidas).	Prática de gestão do conhecimento.	Técnica para avaliar e captar lições aprendidas, quando o projeto acaba. Relatos de experiências nas quais se registram o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo.
Taxonomia.	Prática de gestão do conhecimento.	Técnica de estruturação de informações, documentos, bibliotecas. Usuários podem consultar, armazenar e recuperar dados e informações. Pode ser considerado um sistema de classificação para o capital intelectual da organização, indicando também a experiência e conhecimento dos indivíduos. Pode também incluir metadados para gestão sistemática.
Universidade corporativa.	Prática de gestão do conhecimento.	Unidade organizacional formal dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Importante alertar que a relação aplicada de práticas e ferramentas de gestão do conhecimento não tem como propósito ser exaustiva, mas serve para indicar as práticas e ferramentas que serão verificadas no lócus de pesquisa, atuando de forma similar a um paradigma.

Ademais, em determinados artigos selecionados - Oliveira *et al.* (2010), Machado *et al.* (2019), Angeloni *et al.* (2016), Magalhães *et al.* (2014), Ziviani *et al.* (2019), D'ávila *et al.* (2017), Carneiro *et al.* (2017) - foram mencionados ou exibidos *frameworks* com práticas e ferramentas sobre gestão do conhecimento, as quais são convergentes ou estão inseridas no compêndio apresentado acima por Maronato (2018).

Nesse sentido, Kuhn (1978) externou que a ciência normal significa a pesquisa fortemente fundamentada em realizações científicas ocorridas.

Kuhn (1978) acrescentou que as realizações científicas supracitadas são aceitas durante algum tempo por comunidade(s) científica(s) específica(s), na qualidade de indicadora dos fundamentos para a sua prática posterior.

Depreende-se dos ensinamentos de Kuhn, que as realizações científicas são paradigmas, o que foi reforçado por Mendonça (2012), ao se referir à obra de Kuhn, apontando que a ciência entra em uma fase normal (ciência normal), justamente quando é guiada sob a égide de um paradigma.

Dessa forma, inferiu-se que as práticas e ferramentas de gestão do conhecimento colecionadas na literatura figuram como paradigmas a serem aplicados às pesquisas científicas sobre o tema.

Método de Pesquisa

Prodanov e Freitas (2013) definiram que as pesquisas científicas, quanto a sua linha metodológica, podem: ser de natureza básica ou aplicada; ter finalidade exploratória, descritiva ou explicativa; ter técnica procedimental bibliográfica, documental, experimental (ou quase-experimental), levantamento, *ex-post-facto*, pesquisa-ação, pesquisa participante, estudo de campo ou estudo de caso; e ter abordagem quantitativa, qualitativa ou mista.

Nesse sentido, o presente artigo tem:

- a) natureza aplicada, uma vez que teve como propósito analisar um fenômeno específico dentro do lócus de pesquisa, sem generalização dos resultados, conforme referenciado Prodanov & Freitas (2013);
- b) finalidade descritiva e explicativa, em harmonia com as indicações de Prodanov & Freitas (2013), uma vez que pretendeu identificar quais práticas e ferramentas de gestão de conhecimento são utilizadas pelos colaboradores, bem como analisar e interpretar o respectivo grau de utilização e satisfação dos colaboradores usuários, além de compreender as causas de determinados fenômenos observados nesta pesquisa;
- c) procedimentos técnicos de estudo de caso, em sinergia com os preceitos de Yin (2001), pois investigou um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real; e,
- d) abordagem quantitativa, por traduzir em números as informações e os dados coletados (PRODANOV & FREITAS, 2013) mediante a utilização de técnicas estatísticas (RICHARDSON, 1985) e, concomitantemente, qualitativa, há uma interpretação mais aprofundada dos fenômenos estudados, do que a sua mera quantificação (PRODANOV & FREITAS, 2013).

No que se refere aos instrumentos de coletas de dados, o presente artigo é fruto de aplicação de um questionário *on line* (*survey*), composto, conjuntamente, por perguntas fechadas (investigativas e objetivas), referentes à abordagem quantitativa, além de perguntas abertas, referentes à abordagem qualitativa.

O questionário utilizado na presente pesquisa é objetivo, com linguagem clara, simples, direta e de fácil compreensão, contendo perguntas fechadas (escalares, dicotômicas e de múltipla escolha), abertas e semiabertas.

Importante destacar que todos os dados coletados são primários, ou seja, resultantes dos questionários respondidos, não havendo, portanto, dados secundários para a presente pesquisa.

Partindo para a definição da amostra, Levin (1997) resgatou que, como o pesquisador raramente estuda todos os integrantes da população alvo de uma pesquisa, ocorre geralmente o estudo de uma amostra, que se constitui de um número menor de integrantes dentro de uma população alvo de uma pesquisa.

Nesse sentido, Hair Jr. (2005) definiu a população alvo da pesquisa por como o grupo completo de objetos ou elementos relevantes para o projeto de pesquisa e que compartilham algum conjunto comum de características. Nesse sentido, a população alvo do presente estudo são todos os colaboradores do lócus de pesquisa.

Adicionalmente, Hair Jr. (2005) conceituou amostra como o subconjunto relativamente pequeno da população. No caso em espécie, a amostra representa os colaboradores que efetivamente participantes da pesquisa (respondentes do questionário aplicado).

Levin (1997) alertou que o método de amostragem se preocupa, basicamente, em definir uma amostra efetivamente representativa da população alvo de uma pesquisa, permitindo fazer generalizações de uma para outra.

Logo, o tamanho da amostra deve permitir extrair conclusões obtidas do seu estudo (pesquisa), que possam ser aplicadas e consideradas (extrapoladas) para toda a população alvo.

Levin (1997) acrescentou que a amostra pode ser classificada como casual (probabilística, aleatória, randômica) ou não casual (não probabilística, não aleatória, não randômica), sendo a primeira classificação caracterizada quando todos os integrantes de uma população alvo têm a mesma oportunidade (probabilidade) de fazerem parte da amostra, enquanto que a segunda classificação é caracterizada quando a definição dos participantes da amostra obedece a um determinado critério.

No presente estudo, a definição da amostra foi não causal (amostra acidental), uma vez que participaram da pesquisa aqueles integrantes da população que, por livre e espontânea vontade, aceitaram responder ao respectivo questionário *on line – survey* – (instrumento de coleta de dados utilizado).

A população referenciada na presente pesquisa correspondeu a 301 colaboradores, que atuam na área administrativa do lócus de pesquisa e, como variável-critério, utilizou-se o tempo dos colaboradores no lócus de pesquisa, uma vez que representou o nível de maturidade do colaborador para a melhor percepção sobre as práticas e ferramentas de gestão do conhecimento disponibilizadas (BARALE; SANTOS, 2017; TORQUATO; CONTADOR, 2006).

Para o cálculo do tamanho da amostra, foi aplicada a fórmula amostral consagrada na literatura acadêmica:

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot (Z_{\alpha/2})^2}{(N - 1) \cdot e^2 + \sigma^2 \cdot (Z_{\alpha/2})^2}$$

Onde: n – amostra calculada; N – população; Z – variável normalmente padronizada associada ao nível de confiança; σ – desvio padrão populacional; e – margem de erro. Foram observados, ainda, os seguintes parâmetros para o cálculo amostral:

- a) intervalo de confiança de 95% (IC 95%; Z = 1,96);
- b) margem de erro de 6 (seis) meses da estimativa da média de tempo de serviço; e
- c) desvio padrão populacional (σ) = 2,325 anos.

Para o cálculo da margem de erro, utilizou-se como variável-critério o tempo dos colaboradores no lócus de pesquisa, pois reflete o grau de contato do colaborador com a cultura organizacional e o seu consequente nível de maturidade para perceber a gestão do conhecimento no referido lócus (BARALE; SANTOS, 2017).

Para realizar o cálculo do tamanho da amostra com maior acurácia, pode-se utilizar as medidas de dispersão populacional. Como, frequentemente, não se tem acesso às medidas populacionais em uma pesquisa, uma vez que não há economicidade em coletar dados de toda a população que se pretende estudar, uma das estratégias utilizadas é realizar um piloto com uma amostra mínima de 30 (trinta) casos e estimar o valor de dispersão de uma amostra para a sua respectiva população (LEVIN, 1987; MARTINS, 2013).

Para o presente estudo, o desvio padrão da população foi estimado a partir do desvio padrão amostral obtido através da parcial dos dados, realizado quando a amostra obteve 44 (quarenta e quatro) participantes.

Dessa forma, o tamanho mínimo estimado para a amostra do estudo foi de 66 (sessenta e seis) colaboradores para IC 95% e margem de erro de 6 (seis) meses.

No que tange à análise dos dados coletados, ocorreu o tratamento dos referidos dados para assegurar consistência entre os participantes da pesquisa e para localizar omissões, a fim de reduzir erros de registro, melhorar a legibilidade e esclarecer respostas confusas ou inadequadas.

A técnica de análise de dados adotada foi a análise estatística, no tocante à abordagem quantitativa do estudo de caso, e a análise de conteúdo, no que se refere à abordagem qualitativa.

Seguindo os ensinamentos de Appolinário (2011), nos quais em uma pesquisa descritiva o pesquisador se limita a descrever o fenômeno observado, sem inferir correlações ou relações de causalidade entre as variáveis estudadas, na presente pesquisa procurou-se sumarizar e descrever, de maneira direta e objetiva, o conjunto de dados coletados, não se preocupando em indicar variações, correlações ou causalidades.

A análise estatística desta pesquisa comportou o processamento de dados, por meio da produção, diagramação, exibição e interpretação dos dados, com base em modelos matemáticos.

Na concepção de Olabuenaga e Ispizúa (1989), a análise de conteúdo é uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos, que analisados adequadamente nos abrem as portas ao conhecimento de aspectos e fenômenos da vida social de outro modo não acessível.

Cavalcante, Calixto e Pinheiro (2014) definiram a análise de conteúdo como uma técnica formada por procedimentos sistemáticos que proporcionam o levantamento de indicadores (numéricos ou não), possibilitando a inferência de conhecimentos.

Este artigo não almejou apresentar generalizações sobre as características de uma população, a partir da informação contida na amostra, não adotando, assim, métodos inferenciais (inferência estatística).

Da mesma forma, o presente estudo não procurou confirmar ou refutar quaisquer hipóteses em relação aos *frameworks* de gestão do conhecimento no lócus de pesquisa, inclusive por não partir de suposição pré-existente à realização da pesquisa.

Não se considerou a realização de pré-teste com funcionários do lócus de pesquisa para validação do instrumento de coleta de dados desta pesquisa (questionário), uma vez que o conhecimento prévio do conteúdo do questionário poderia influenciar e/ou direcionar as respostas futuras para o mesmo questionário.

Por conta da pandemia da COVID-19, que acometeu o nosso país desde março/2020, não foi possível o Pesquisador visitar os polos educacionais do lócus de pesquisa para apresentar pessoalmente todos os aspectos envolvidos no presente estudo, bem como ocasionou a extensão do prazo inicialmente previsto para o término da coleta de dados (passando de março/2021 para julho/2021), acarretando a dilatação do prazo inicialmente previsto para a conclusão da pesquisa e suas derivações e desdobramentos.

O atraso no desenvolvimento desta pesquisa, advindo dos efeitos da presente pandemia (COVID-19), foi algo previsto e esperado no meio acadêmico do país.

Nesse sentido, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, em 29 de abril de 2020, por meio da Portaria nº 55, assegurou não haver prejuízo aos programas de pós graduação que providenciassem a prorrogação de prazo, em razão da pandemia, no que se refere à avaliação de suas atividades.

O artigo 9º da citada Portaria sugere que os programas de pós graduação promovam, excepcionalmente, a prorrogação do tempo máximo regulamentar de conclusão do curso.

Corroborando-se ao supracitado, o artigo 10º da mesma Portaria determina à Diretoria de Avaliação que neste quadriênio seja desconsiderada a variável “tempo de titulação” na composição de indicadores de avaliação dos programas de pós graduação *stricto sensu* realizada pela CAPES.

Com relação aos demais *frameworks*, procurou-se identificar a percepção dos respondentes sobre a efetiva contribuição de cada *framework* para a realização de suas atividades.

Para tanto, primeiro foram identificados os respondentes que perceberam frequente realização ou disponibilização de cada *framework*. Em seguida, dentre tais respondentes identificados, foram separados os respondentes que manifestaram frequente participação ou utilização de cada *framework*.

Depois, dentre os respondentes acima separados, foram apartados os respondentes que perceberam frequente contribuição de cada *framework* para a realização de suas atividades.

Por fim, o percentual dos respondentes acima apartados em relação ao montante de participantes que manifestaram suas percepções sobre a realização ou disponibilização de cada *framework* representou a contribuição efetiva de cada *framework* para a realização das atividades dos participantes.

Resultados e Recomendações

No que se refere aos resultados obtidos, apesar de o presente estudo não ter procurado confirmar ou refutar quaisquer hipóteses em relação aos *frameworks* de gestão do conhecimento no lócus de pesquisa, inclusive por não partir de suposição pré-existente à realização da pesquisa, observou-se, inicialmente, que em maior ou menor proporção todos os *frameworks* de gestão do conhecimento foram identificados por parte dos respondentes como existentes no lócus de pesquisa.

Verificou-se, também, que as ferramentas de gestão do conhecimento tiveram alta indicação de frequente utilização pelos respondentes e de frequente disponibilização, favorecendo probabilisticamente à frequente contribuição para a realização das atividades dos respondentes, com exceção do “banco de dados relacionais”, o qual não teve percepção de frequente disponibilização.

Importante esclarecer, ainda, que, apesar da utilização de números não inteiros com a adoção de 1 (uma) casa decimal e método de arredondamento, em determinadas ilustrações apresentadas ao longo deste tópico, há percentuais de representatividade de frequência informados em números inteiros (com o algarismo zero à direita da casa decimal).

Tal fato ocorreu em virtude de a respectiva população ser pequena. Todavia, todos os percentuais de representatividade de frequência informados retratam a realidade verificada.

O perfil da amostra da presente pesquisa (108 participantes) conteve as seguintes indicações:

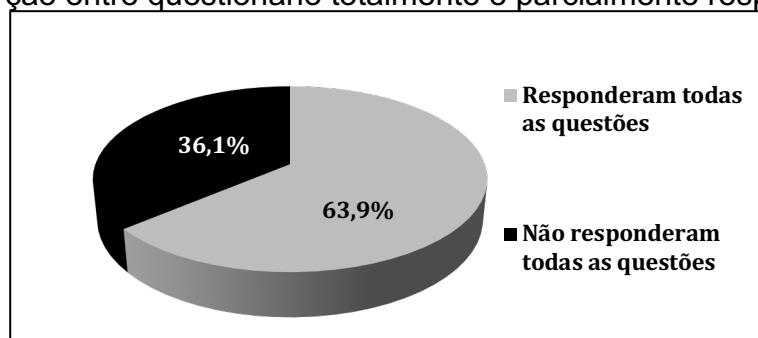
- a) a idade informada variou entre 19 e 65 anos, cuja média foi 31,84 (aproximadamente trinta e um anos, 10 meses e 2 dias), com desvio padrão de $\pm 8,14$ (aproximadamente oito anos; 1 meses e 20 dias);
- b) a média informada de tempo que os participantes trabalham no lócus de pesquisa foi de 4,17 (aproximadamente quatro anos; 2 meses e 1

dia), com desvio padrão de $\pm 2,66$ anos (aproximadamente 2 anos, 7 meses e 28 dias);

- c) no que se refere à escolaridade, 61,1% (n = 66) dos participantes informaram ter concluído o ensino superior; 24,1% (n = 26) dos respondentes informaram ter concluído alguma especialização (*latu sensu*); 12,0% (n = 13) dos integrantes da amostra informaram ter concluído o ensino médio; e 2,8% (n = 03) dos participantes informaram ter concluído o Mestrado.

Dentre os 108 (cento e oito) participantes, 69 (sessenta e nove) colaboradores responderam ao questionário integralmente, enquanto que 39 (trinta e nove) colaboradores responderam ao questionário parcialmente, conforme demonstrado no gráfico a seguir:

Proporção entre questionário totalmente e parcialmente respondido.



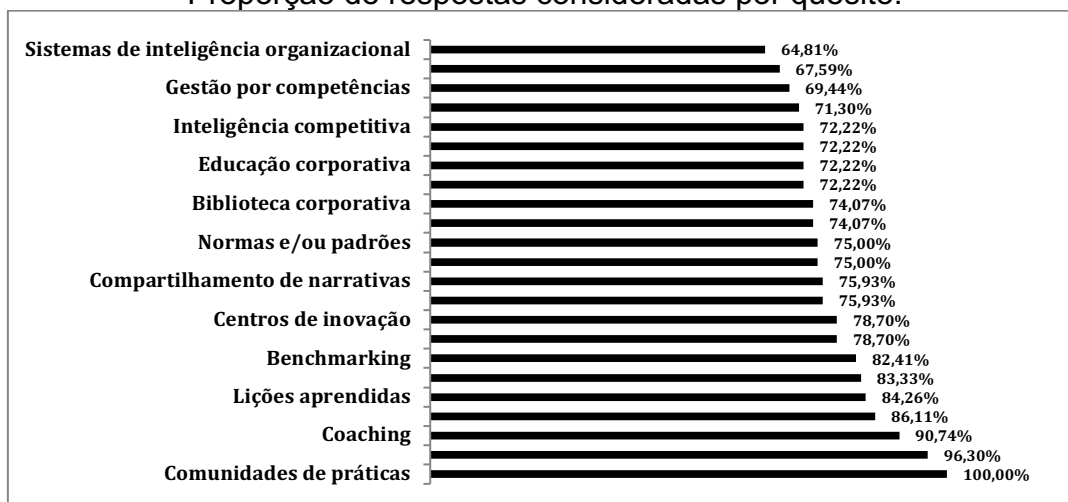
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

O questionário apresentou blocos de perguntas vinculadas a determinadas práticas e instrumentos de gestão do conhecimento e cada bloco de perguntas é considerado com um “quesito”.

Somente foram consideradas respostas quando todas as perguntas de um quesito foram respondidas. Ou seja, quesitos, cujas respostas foram parcialmente respondidas, não foram considerados na presente pesquisa.

No gráfico a seguir, exibiu-se a proporção percentual de respostas consideradas para cada quesito, levando-se em consideração os 108 (cento e oito) participantes da pesquisa:

Proporção de respostas consideradas por quesito.

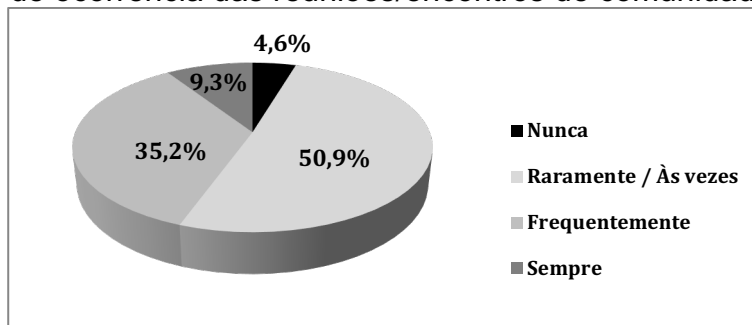


Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Ademais, com base nos dados coletados, permitiu-se construir algumas inferências com relação à percepção dos colaboradores sobre as práticas e as ferramentas de gestão do conhecimento do lócus de pesquisa, conforme desfilado mais adiante.

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das 108 (cento e oito) respostas consideradas para a pergunta referente à frequência de ocorrência das reuniões/encontros de comunidades de práticas na unidade de trabalho do respondente:

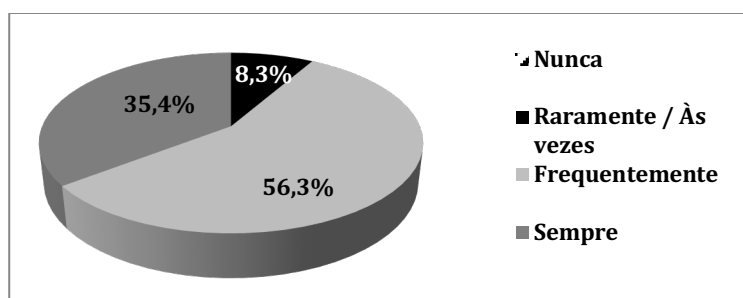
Frequência de ocorrência das reuniões/encontros de comunidade de prática.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à participação do respondente nas reuniões/encontros de comunidades de práticas, com base nas 48 (quarenta e oito) respostas consideradas para a última pergunta anterior, que tiveram indicações “Frequentemente” (38) ou “Sempre” (10):

Distribuição percentual das respostas consideradas para pergunta referente à participação do respondente nas reuniões/encontros de comunidades de práticas.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na tabela a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente aos motivos e às razões para baixa frequência de participação do respondente nas reuniões/encontros de comunidades de práticas, com base nas 4 (quatro) respostas consideradas para a última pergunta anterior, que tiveram indicações “Nunca” (0) ou “Raramente/Às Vezes” (4):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente aos motivos e às razões para baixa frequência de participação do respondente nas

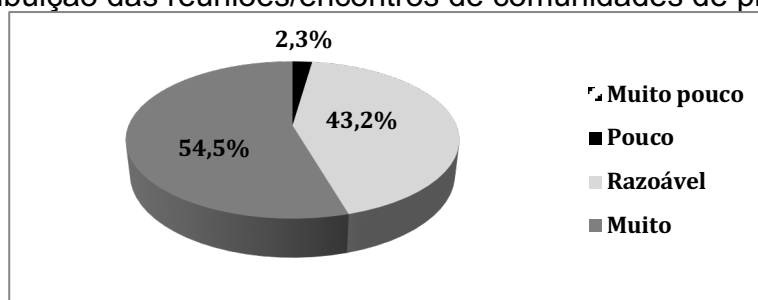
Reuniões/encontros de comunidades de práticas.

Causa / Motivo / Razão	Qtde	%
A participação/consulta/utilização não é necessária.	1	25,0%
Ação prejudicada pela pandemia.	1	25,0%
Exiguidade de tempo.	1	25,0%
Resposta incompleta / inconclusiva / incongruente.	1	25,0%
Total	4	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição das reuniões/encontros de comunidades de práticas para as atividades realizadas pelo respondente, com base nas 44 (quarenta e quatro) respostas consideradas para a penúltima pergunta anterior, que tiveram indicações “Frequentemente” (27) ou “Sempre” (17):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição das reuniões/encontros de comunidades de práticas.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na tabela a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à baixa contribuição das reuniões/encontros de comunidades de práticas para as atividades realizadas pelo respondente, com base na única resposta considerada para a última pergunta anterior, que teve indicação “Pouco” (não houve resposta com indicação “Muito pouco”):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à baixa contribuição das reuniões/encontros de comunidades de práticas.

Causa / Motivo / Razão	Qtde	%
Falta de foco das reuniões.	1	50,0%
Reuniões muito longas.	1	50,0%
Total	2	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Importante esclarecer que houve mais de uma causa/motivo/razão informada por respondente(s), resultando em montante superior ao de respondentes para a pergunta em questão.

Após as inferências advindas da análise dos três últimos gráficos acima elencados, em caráter propositivo, poder-se-iam adotar ações no lócus de pesquisa

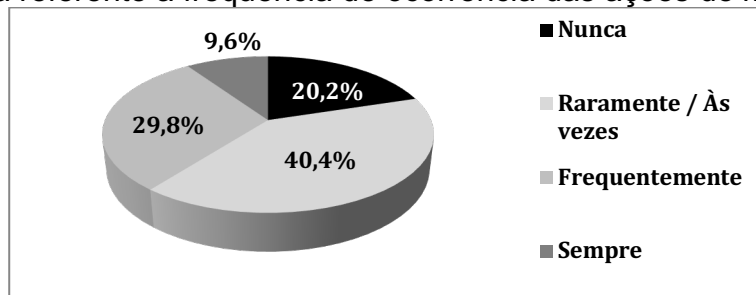
para aumentar a percepção dos colaboradores de que as reuniões/encontros de comunidades de práticas ocorrem com alta frequência.

Tal proposição fundamentou-se no fato de que a maior parte dos respondentes não percebeu alta frequência de ocorrência das reuniões / encontros de comunidades de práticas, enquanto que os que perceberam a alta frequência, participaram costumeiramente de tais reuniões / encontros, e perceberam também alta contribuição de tais ações para a realização de suas atividades de trabalho.

Observou-se, ainda, que a percepção da contribuição supracitada se referiu a 43 (39,9%) dos 108 respondentes ao referido quesito, apesar da alta participação dos respondentes na prática em questão e da percepção de alta contribuição da mesma para a realização das atividades dos respondentes, reforçando a proposição apresentada.

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das 104 (cento e quatro) respostas consideradas para a pergunta referente à frequência de ocorrência das ações de *mentoring* na unidade de trabalho do respondente:

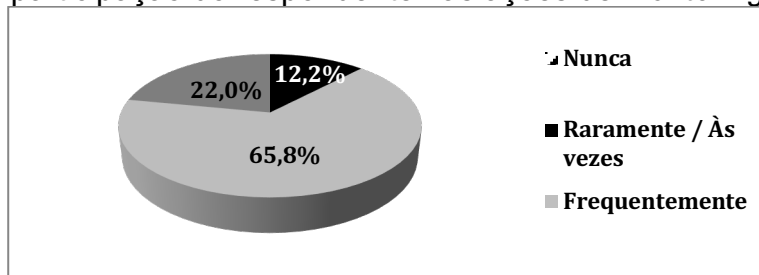
Distribuição percentual das 104 (cento e quatro) respostas consideradas para a pergunta referente à frequência de ocorrência das ações de *mentoring*.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à participação do respondente nas ações de *mentoring*, com base nas 41 (quarente e uma) respostas consideradas para a última pergunta anterior, que tiveram indicações “Frequentemente” (31) ou “Sempre” (10):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à participação do respondente nas ações de *mentoring*.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na tabela a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente aos motivos e às razões para baixa frequência de participação do respondente nas ações de *mentoring*, com base nas 5 (cinco) respostas consideradas para a última pergunta anterior, que tiveram indicações “Nunca” (0) ou “Raramente/Às Vezes” (5):

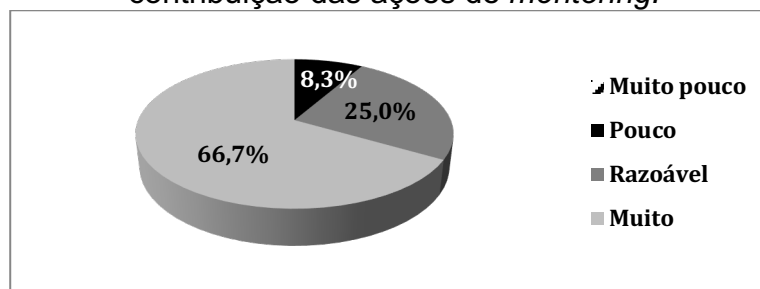
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente aos motivos e às razões para baixa frequência de participação do respondente nas ações de *mentoring*.

Causa / Motivo / Razão	Qtde	%
A participação não é destinada ao meu cargo/função.	1	16,7%
Exiguidade de tempo.	2	33,3%
Não é frequentemente solicitada ou estimulada a participação.	2	50,0%
Total	5	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição das ações de *mentoring* para as atividades realizadas pelo respondente, com base nas 36 (trinta e seis) respostas consideradas para a penúltima pergunta anterior, que tiveram indicações “Frequentemente” (27) ou “Sempre” (9):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição das ações de *mentoring*.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na tabela a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à baixa contribuição das ações de *mentoring* para as atividades realizadas pelo respondente, com base nas 3 (três) respostas consideradas para a última pergunta anterior, que tiveram indicações “Muito pouco” (0) ou “Pouco” (3):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à baixa contribuição das ações de *mentoring*.

Causa / Motivo / Razão	Qtde	%
A participação não é destinada ao meu cargo/função.	1	33,33...%
Falta de colaboração / cooperação / companheirismo.	1	33,33...%
Resposta incompleta / inconclusiva / incongruente.	1	33,33...%
Total	3	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

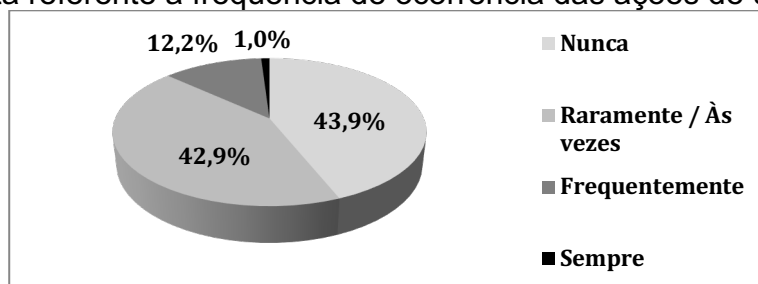
Após as inferências advindas da análise dos três últimos gráficos acima elencados, em caráter propositivo, poder-se-iam adotar ações no lócus de pesquisa para aumentar a percepção dos colaboradores de que as ações de *mentoring* ocorrem com alta frequência.

Observou-se, ainda, que a percepção da contribuição supracitada se referiu a 33 (31,8%) dos 104 respondentes ao referido quesito, apesar da alta participação dos respondentes na prática em questão e da percepção de alta contribuição da mesma

para a realização das atividades dos respondentes, reforçando a proposição em questão.

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das 98 (noventa e oito) respostas consideradas para a pergunta referente à frequência de ocorrência das ações de *coaching* na unidade de trabalho do respondente:

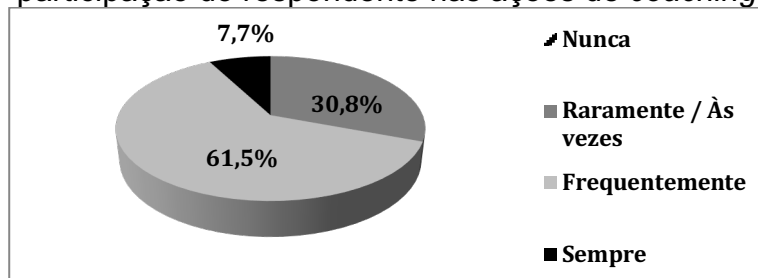
Distribuição percentual das 98 (noventa e oito) respostas consideradas para a pergunta referente à frequência de ocorrência das ações de *coaching*.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à participação do respondente nas ações de *coaching*, com base nas 13 (treze) respostas consideradas para a última pergunta anterior, que tiveram indicações “Frequentemente” (12) ou “Sempre” (1):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à participação do respondente nas ações de *coaching*.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na tabela a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente aos motivos e às razões para baixa frequência de participação do respondente nas ações de *coaching*, com base nas 4 (quatro) respostas consideradas para a última pergunta anterior, que tiveram indicações “Nunca” (0) ou “Raramente/Às Vezes” (4):

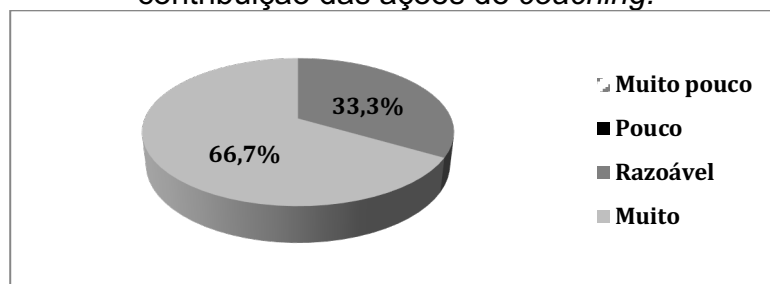
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente aos motivos e às razões para baixa frequência de participação do respondente nas ações de *coaching*.

Causa / Motivo / Razão	Qtde	%
A participação ocorre somente por demanda/necessidade específica.	1	25,0%
Falta de estímulo pessoal.	1	25,0%
Resposta incompleta / inconclusiva / incongruente.	2	50,0%
Total	4	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição das ações de *coaching* para as atividades realizadas pelo respondente, com base nas 9 (nove) respostas consideradas para a penúltima pergunta anterior, que tiveram indicações “Frequentemente” (8) ou “Sempre” (1):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição das ações de *coaching*.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

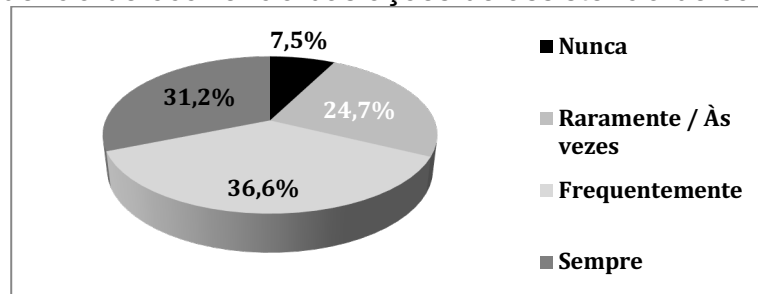
Não houve resposta considerada com indicações “Muito pouco” ou “Pouco” para a pergunta referente à baixa contribuição das ações de *coaching* para as atividades realizadas pelo respondente.

Após as inferências advindas da análise dos três últimos gráficos acima elencados, em caráter propositivo, poder-se-iam adotar ações no lócus de pesquisa para aumentar a percepção dos colaboradores de que as ações de *coaching* ocorrem com alta frequência.

Observou-se, ainda, que a percepção da contribuição supracitada se referiu a 9 (9,1%) dos 98 respondentes ao referido quesito, apesar da alta participação dos respondentes na prática em questão e da percepção de alta contribuição da mesma para a realização das atividades dos respondentes, reforçando a proposição em questão.

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das 93 (noventa e três) respostas consideradas para a pergunta referente à frequência de ocorrência das ações de assistência de colegas na unidade de trabalho do respondente:

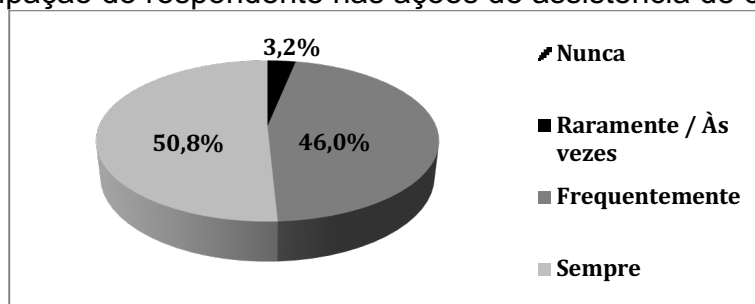
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à frequência de ocorrência das ações de assistência de colegas.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à participação do respondente nas ações de assistência de colegas, com base nas 63 (sessenta e três) respostas consideradas para a última pergunta anterior, que tiveram indicações “Frequentemente” (34) ou “Sempre” (29):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à participação do respondente nas ações de assistência de colegas.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na tabela a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente aos motivos e às razões para baixa frequência de participação do respondente nas ações de assistência de colegas, com base nas 2 (duas) respostas consideradas para a última pergunta anterior, que tiveram indicações “Nunca” (0) ou “Raramente/Às Vezes” (2):

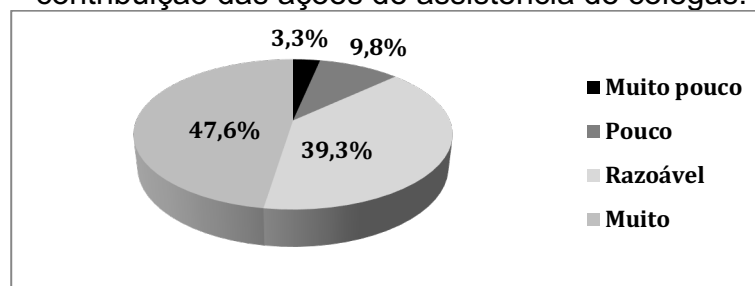
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente aos motivos e às razões para baixa frequência de participação do respondente nas ações de assistência de colegas.

Causa / Motivo / Razão	Qtde	%
Não há interação suficiente entre os colaboradores.	1	50,0%
Resposta incompleta / inconclusiva / incongruente.	1	50,0%
Total	2	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, mostrou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição das ações de assistência de colegas para as atividades realizadas pelo respondente, com base nas 61 (sessenta e uma) respostas consideradas para a penúltima pergunta anterior, que tiveram indicações “Frequentemente” (29) ou “Sempre” (32):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição das ações de assistência de colegas.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na tabela a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à baixa contribuição das assistências de colegas para as atividades realizadas pelo respondente, com base nas 8 (oito)

respostas consideradas para a última pergunta anterior, que tiveram indicações “Muito pouco” (2) ou “Pouco” (6):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à baixa contribuição das assistências de colegas.

Causa / Motivo / Razão	Qtde	%
Nível de conhecimento dos colaboradores é insuficiente para assistir o respondente.	5	62,5%
Exiguidade de tempo.	2	25,0%
Resposta incompleta / inconclusiva / incongruente.	1	12,5,0%
Total	8	100%

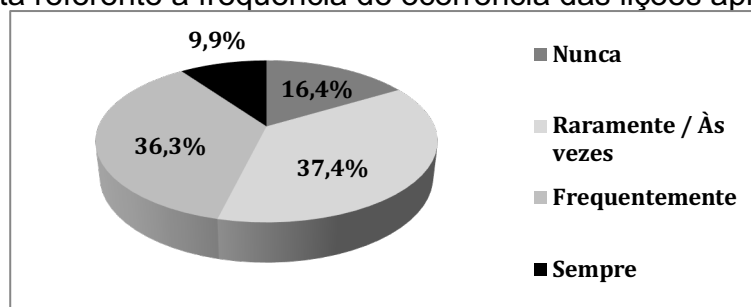
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Após as inferências advindas da análise dos três últimos gráficos acima elencados, em caráter propositivo, evidenciaram-se a possibilidade de identificação de ações no lócus de pesquisa, com o intuito de aumentar a percepção dos colaboradores de que as ações de assistências de colegas ocorrem com alta frequência.

Observou-se, ainda, que a percepção da contribuição supracitada se referiu a 53 (57%) dos 93 respondentes ao referido quesito, aliada à alta participação dos respondentes na prática em questão e à percepção de alta contribuição da mesma para a realização das atividades dos respondentes, reforçando a proposição em questão.

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das 91 (noventa e uma) respostas consideradas para a pergunta referente à frequência de ocorrência das lições aprendidas na unidade de trabalho do respondente:

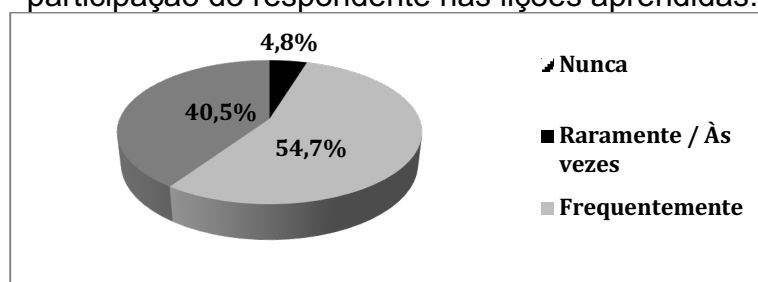
Distribuição percentual das 91 (noventa e uma) respostas consideradas para a pergunta referente à frequência de ocorrência das lições aprendidas.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas para a pergunta referente à participação do respondente nas lições aprendidas, com base nas 42 (quarenta e dois) respostas consideradas para a última pergunta anterior, que tiveram indicações “Frequentemente” (33) ou “Sempre” (9):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à participação do respondente nas lições aprendidas.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na tabela a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente aos motivos e às razões para baixa frequência de participação do respondente nas lições aprendidas, com base nas 2 (duas) respostas consideradas para a última pergunta anterior, que tiveram indicações “Nunca” (0) ou “Raramente/Às Vezes” (2):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente aos motivos e às razões para baixa frequência de participação do respondente nas lições aprendidas.

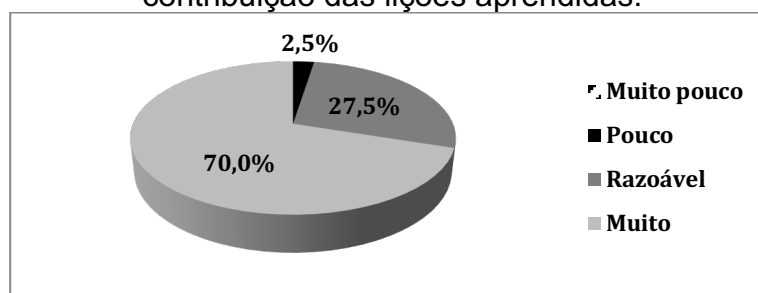
Causa / Motivo / Razão	Qtde	%
A lição não é aprendida, pois é ensinada apenas uma vez.	1	25,0%
Inacessibilidade a determinados processos.	1	25,0%
Alta complexidade dos procedimentos.	1	25,0%
A participação não é destinada ao meu cargo/função.	1	25,0%
Total	4	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Importante esclarecer que houve mais de uma causa/motivo/razão informada por respondente(s), resultando em montante superior ao de respondentes para a pergunta em questão.

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição das lições aprendidas para as atividades realizadas pelo respondente, com base nas 40 (quarenta) respostas consideradas para a penúltima pergunta anterior, que tiveram indicações “Frequentemente” (23) ou “Sempre” (17):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição das lições aprendidas.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

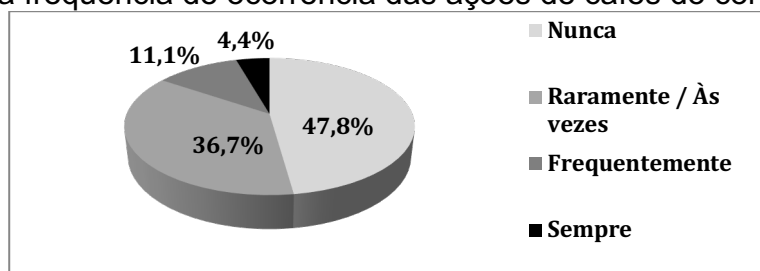
Não houve resposta para a pergunta aberta referente à baixa contribuição das lições aprendidas para as atividades realizadas pelo respondente, com base na única resposta considerada para a última pergunta anterior, que teve indicação “Pouco” (não houve resposta com indicação “Muito pouco”).

Após as inferências advindas da análise dos três últimos gráficos acima elencados, em caráter propositivo, poder-se-iam adotar ações no lócus de pesquisa para aumentar a percepção dos colaboradores de que as ações de lições aprendidas ocorrem com alta frequência.

Observou-se, ainda, que a percepção da contribuição supracitada se referiu a 39 (42,9%) dos 91 respondentes ao referido quesito, apesar da alta participação dos respondentes na prática em questão e da percepção de alta contribuição da mesma para a realização das atividades dos respondentes, reforçando a proposição em questão.

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das 90 (noventa) respostas consideradas para a pergunta referente à frequência de ocorrência das ações de cafés do conhecimento na unidade de trabalho do respondente:

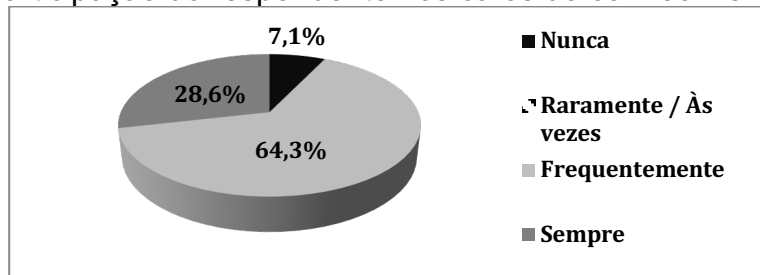
Distribuição percentual das 90 (noventa) respostas consideradas para a pergunta referente à frequência de ocorrência das ações de cafés do conhecimento.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à participação do respondente nos cafés do conhecimento, com base nas 14 (quatorze) respostas consideradas para a última pergunta anterior, que tiveram indicações “Frequentemente” (10) ou “Sempre” (4):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à participação do respondente nos cafés do conhecimento.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na tabela a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente aos motivos e às razões para baixa frequência de participação do respondente nos cafés do conhecimento, com base na única resposta considerada para a última pergunta anterior, que teve indicação “Nunca” (não houve resposta com indicação “Raramente/Às Vezes”):

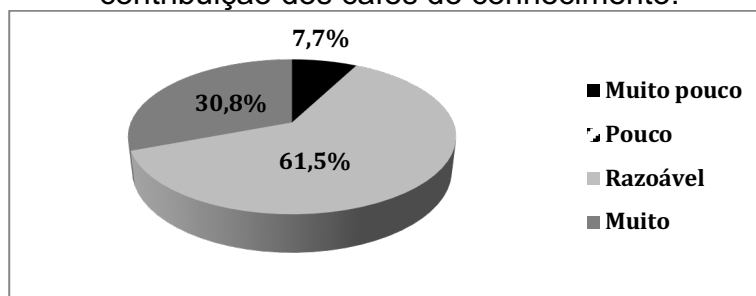
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente aos motivos e às razões para baixa frequência de participação do respondente nos cafés do conhecimento.

Causa / Motivo / Razão	Qtde	%
Exiguidade de tempo.	1	100,0%
Total	1	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição dos cafés do conhecimento para as atividades realizadas pelo respondente, com base nas 13 (treze) respostas consideradas para a penúltima pergunta anterior, que tiveram indicações “Frequentemente” (9) ou “Sempre” (4):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição dos cafés do conhecimento.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na tabela a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à baixa contribuição dos cafés do conhecimento para as atividades realizadas pelo respondente, com base na única resposta considerada para a última pergunta anterior, que teve indicação “Muito pouco” (não houve resposta com indicação “Pouco”):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à baixa contribuição dos cafés do conhecimento.

Causa / Motivo / Razão	Qtde	%
Não há interação suficiente entre os colaboradores.	1	100,0%
Total	1	100%

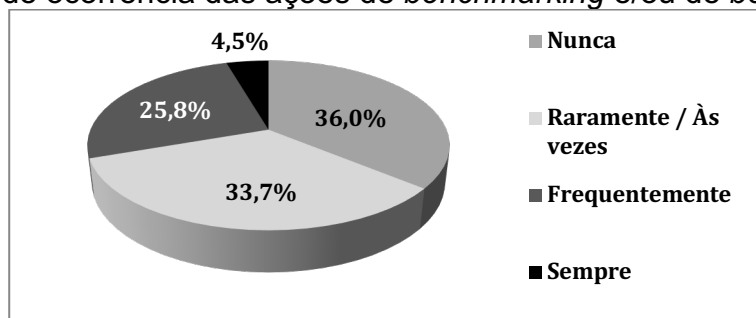
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Após as inferências advindas da análise dos três últimos gráficos acima elencados, em caráter propositivo, poder-se-iam adotar ações no lócus de pesquisa para aumentar a percepção dos colaboradores de que as ações de cafés do conhecimento ocorrem com alta frequência.

Observou-se, ainda, que a percepção da contribuição supracitada se referiu a 12 (13,3%) dos 90 respondentes ao referido quesito, apesar da alta participação dos respondentes na prática em questão e da percepção de alta contribuição da mesma para a realização das atividades dos respondentes, reforçando a proposição em questão.

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das 89 (oitenta e nove) respostas consideradas para a pergunta referente à frequência de ocorrência das ações de *benchmarking* e/ou de *best practices* na unidade de trabalho do respondente:

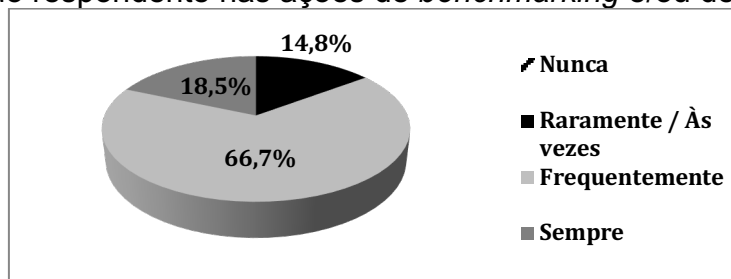
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à frequência de ocorrência das ações de *benchmarking* e/ou de *best practices*.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à participação do respondente nas ações de *benchmarking* e/ou de *best practices*, com base nas 27 (vinte e sete) respostas consideradas para a última pergunta anterior, que tiveram indicações “Frequentemente” (23) ou “Sempre” (4):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à participação do respondente nas ações de *benchmarking* e/ou de *best practices*.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na tabela a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente aos motivos e às razões para baixa frequência de participação do respondente nas ações de *benchmarking* e/ou de *best practices*, com base nas 4 (quatro) respostas consideradas para a última pergunta anterior, que tiveram indicações “Nunca” (0) ou “Raramente/Às Vezes” (4):

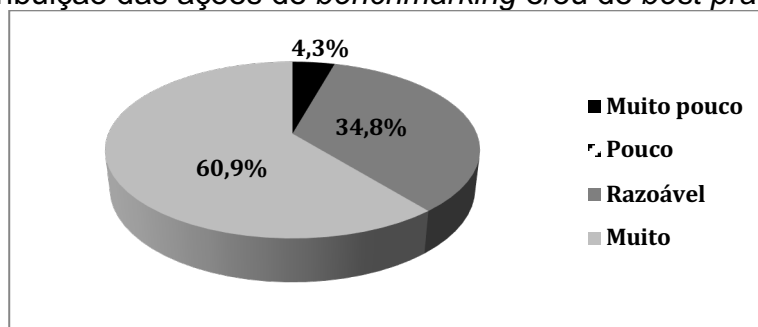
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente aos motivos e às razões para baixa frequência de participação do respondente nas ações de *benchmarking* e/ou de *best practices*.

Causa / Motivo / Razão	Qtde	%
A participação não é destinada ao meu cargo/função.	2	50,0%
A solicitação de participação não é frequente.	1	25,0%
Resposta incompleta / inconclusiva / incongruente.	1	25,0%
Total	4	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição das ações de *benchmarking* e/ou de *best practices* para as atividades realizadas pelo respondente, com base nas 23 (vinte e três) respostas consideradas para a penúltima pergunta anterior, que tiveram indicações “Frequentemente” (18) ou “Sempre” (5):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição das ações de *benchmarking* e/ou de *best practices*.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na tabela a seguir, apresentou-se distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à baixa contribuição das ações de *benchmarking* e/ou de *best practices* para as atividades realizadas pelo respondente, com base na única resposta considerada para a última pergunta anterior, que teve indicação “Muito pouco” (não houve resposta com indicação “Pouco”):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à baixa contribuição das ações de *benchmarking* e/ou de *best practices*.

Causa / Motivo / Razão	Qtde	%
Exiguidade de tempo.	1	100,0%
Total	1	100%

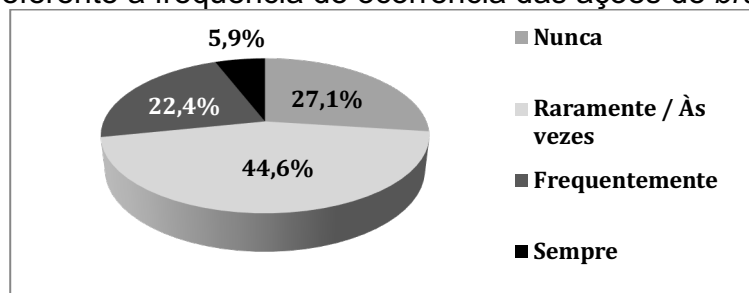
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Após as inferências advindas da análise dos três últimos gráficos acima elencados, em caráter propositivo, poder-se-iam adotar ações no lócus de pesquisa para aumentar a percepção dos colaboradores de que as ações de *benchmarking* e/ou de *best practices* ocorrem com alta frequência.

Observou-se, ainda, que a percepção da contribuição supracitada se referiu a 22 (24,7%) dos 89 respondentes ao referido quesito, apesar da alta participação dos respondentes na prática em questão e da percepção de alta contribuição da mesma para a realização das atividades dos respondentes, reforçando a proposição em questão.

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das 85 (oitenta e cinco) respostas consideradas para a pergunta referente à frequência de ocorrência das ações de *brainstorming* na unidade de trabalho do respondente:

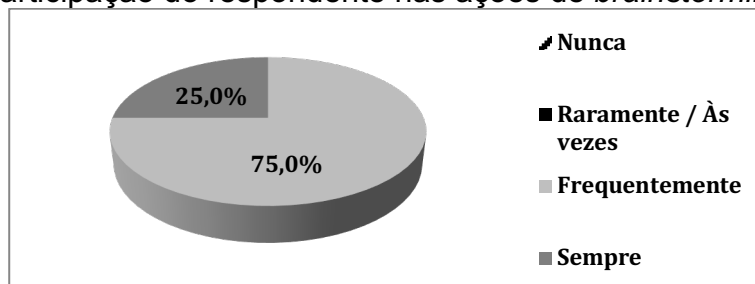
Distribuição percentual das 85 (oitenta e cinco) respostas consideradas para a pergunta referente à frequência de ocorrência das ações de *brainstorming*.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas para a pergunta referente à participação do respondente nas ações de *brainstorming*, com base nas 24 (vinte e quatro) respostas consideradas para a última pergunta anterior, que tiveram indicações “Frequentemente” (19) ou “Sempre” (5):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à participação do respondente nas ações de *brainstorming*.

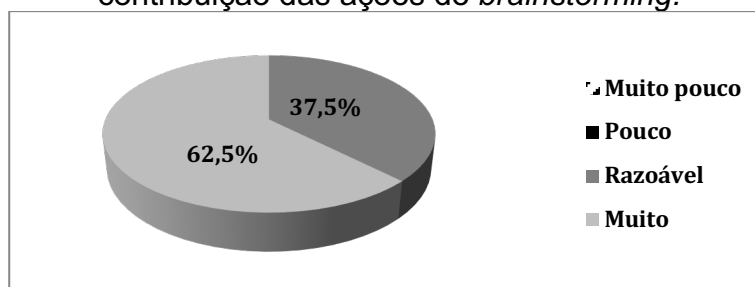


Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Não houve resposta considerada com indicação “Nunca” ou “Raramente/Às Vezes” para a pergunta referente aos motivos e às razões para baixa frequência de participação do respondente nas ações de *brainstorming*.

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição das ações de *brainstorming* para as atividades realizadas pelo respondente, com base nas 24 (vinte e quatro) respostas consideradas para a penúltima pergunta anterior, que tiveram indicações “Frequentemente” (18) ou “Sempre” (6):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição das ações de *brainstorming*.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

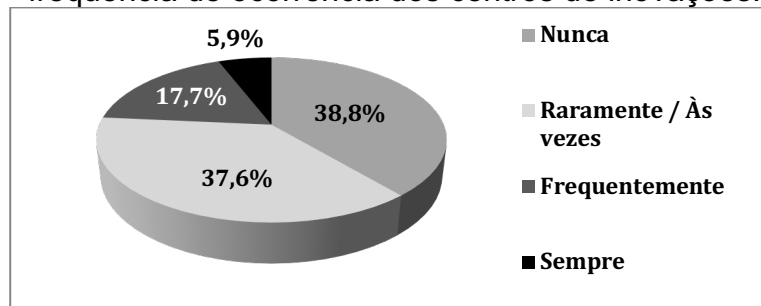
Não houve nenhuma resposta considerada com indicação “Muito pouco” ou “Pouco” para a pergunta referente à baixa contribuição das ações de *brainstorming* para as atividades realizadas pelo respondente.

Após as inferências advindas da análise dos três últimos gráficos acima elencados, em caráter propositivo, poder-se-iam adotar ações no lócus de pesquisa para aumentar a percepção dos colaboradores de que as ações de *brainstorming* ocorrem com alta frequência.

Observou-se, ainda, que a percepção da contribuição supracitada se referiu a 24 (28,3%) dos 85 respondentes ao referido quesito, apesar da alta participação dos respondentes na prática em questão e da percepção de alta contribuição da mesma para a realização das atividades dos respondentes, reforçando a proposição em questão.

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das 85 (oitenta e cinco) respostas consideradas para a pergunta referente à frequência de ocorrência dos centros de inovações na unidade de trabalho do respondente:

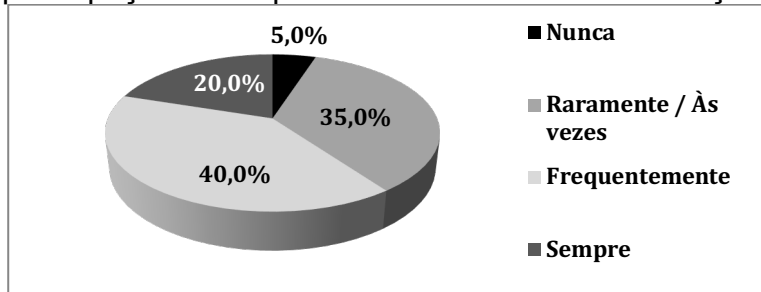
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à frequência de ocorrência dos centros de inovações.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à participação do respondente nos centros de inovações, com base nas 20 (vinte) respostas consideradas para a última pergunta anterior, que tiveram indicações “Frequentemente” (15) ou “Sempre” (5):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à participação do respondente nos centros de inovações.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na tabela a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente aos motivos e às razões para baixa frequência de participação do respondente nos centros de inovações, com base nas 8 (oito) respostas consideradas para a última pergunta anterior, que tiveram indicações “Nunca” (1) ou “Raramente/Às Vezes” (7):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente aos motivos e às razões para baixa frequência de participação do respondente nos centros de inovações.

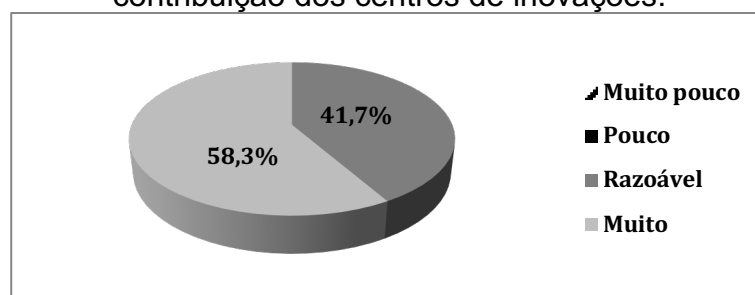
Causa / Motivo / Razão	Qtde	%
Pouca aderência dos assuntos tratados com o setor e/ou com as atividades realizadas.	3	30,0%
Não é frequentemente solicitada ou estimulada a participação.	2	20,0%
Resposta incompleta / inconclusiva / incongruente.	2	20,0%
A participação ocorre somente por demanda/necessidade específica.	1	10,0%
Falta de interesse.	1	10,0%
Não soube informar.	1	10,0%
Total	10	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Importante esclarecer que houve mais de uma causa/motivo/razão informada por respondente(s), resultando em montante superior ao de respondentes para a pergunta em questão.

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição dos centros de inovações para as atividades realizadas pelo respondente, com base nas 12 (doze) respostas consideradas para a penúltima pergunta anterior, que tiveram indicações “Frequentemente” (8) ou “Sempre” (4):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição dos centros de inovações.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

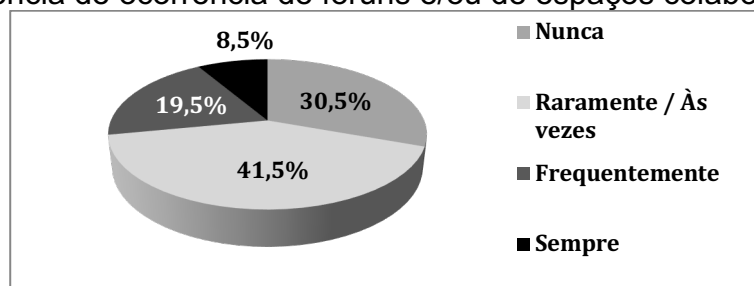
Não houve resposta considerada com indicação “Muito pouco” ou “Pouco” para a pergunta referente à baixa contribuição dos centros de inovações para as atividades realizadas pelo respondente.

Após as inferências advindas da análise dos três últimos gráficos acima elencados, em caráter propositivo, poder-se-iam adotar ações no lócus de pesquisa para aumentar a percepção dos colaboradores de que as ações de centros de inovações ocorrem com alta frequência.

Observou-se, ainda, que a percepção da contribuição supracitada se referiu a 12 (14,1%) dos 85 respondentes ao referido quesito, apesar da alta participação dos respondentes na prática em questão e da percepção de alta contribuição da mesma para a realização das atividades dos respondentes, reforçando a proposição em questão.

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das 82 (oitenta e duas) respostas consideradas para a pergunta referente à frequência de ocorrência de fóruns e/ou de espaços colaborativos na unidade de trabalho do respondente:

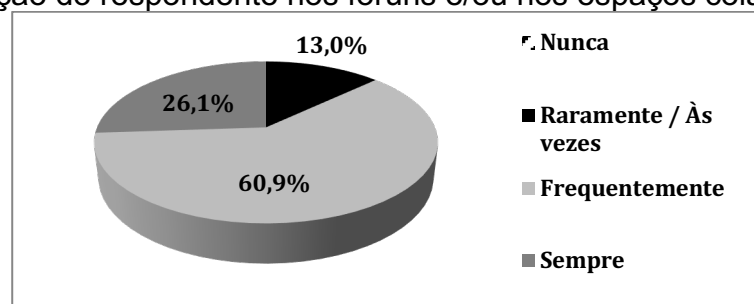
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à frequência de ocorrência de fóruns e/ou de espaços colaborativos.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à participação do respondente nos fóruns e/ou nos espaços colaborativos, com base nas 23 (vinte e três) respostas consideradas para a última pergunta anterior, que tiveram indicações “Frequentemente” (16) ou “Sempre” (7):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à participação do respondente nos fóruns e/ou nos espaços colaborativos.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na tabela a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente aos motivos e às razões para baixa frequência de participação do respondente nos fóruns e/ou nos espaços colaborativos, com base nas 3 (três) respostas consideradas para a última pergunta anterior, que tiveram indicações “Nunca” (0) ou “Raramente/Às Vezes” (3):

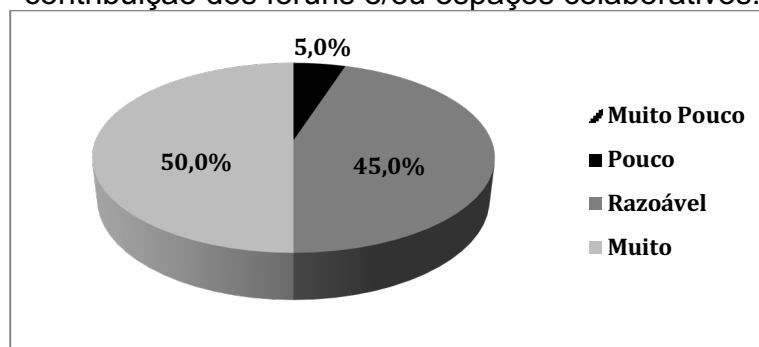
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente aos motivos e às razões para baixa frequência de participação do respondente nos fóruns e/ou nos espaços colaborativos.

Causa / Motivo / Razão	Qtde	%
A participação/consulta/utilização não é necessária.	1	33,3%
Resposta incompleta / inconclusiva / incongruente.	2	66,7%
Total	3	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição dos fóruns e/ou espaços colaborativos para as atividades realizadas pelo respondente, com base nas 20 (vinte) respostas consideradas para a penúltima pergunta anterior, que tiveram indicações “Frequentemente” (14) ou “Sempre” (6):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição dos fóruns e/ou espaços colaborativos.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na tabela a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à baixa contribuição dos fóruns e/ou espaços colaborativos para as atividades realizadas pelo respondente, com base na única resposta considerada para a última pergunta anterior, que teve indicação “Pouco” (não houve resposta com indicação “Muito pouco”):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à baixa contribuição dos fóruns e/ou espaços colaborativos.

Causa / Motivo / Razão	Qtde	%
Exiguidade de tempo.	1	100,0%
Total	1	100%

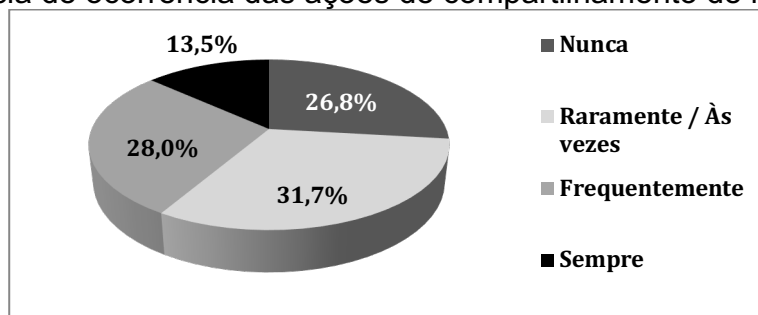
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Após as inferências advindas da análise dos três últimos gráficos acima elencados, em caráter propositivo, poder-se-iam adotar ações no lócus de pesquisa para aumentar a percepção dos colaboradores de que as ações de fóruns e/ou de espaços colaborativos ocorrem com alta frequência.

Observou-se, ainda, que a percepção da contribuição supracitada se referiu a 19 (23,1%) dos 82 respondentes ao referido quesito, apesar da alta participação dos respondentes na prática em questão e da percepção de alta contribuição da mesma para a realização das atividades dos respondentes, reforçando a proposição em questão.

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das 82 (oitenta e duas) respostas consideradas para a pergunta referente à frequência de ocorrência das ações de compartilhamento de narrativas na unidade de trabalho do respondente:

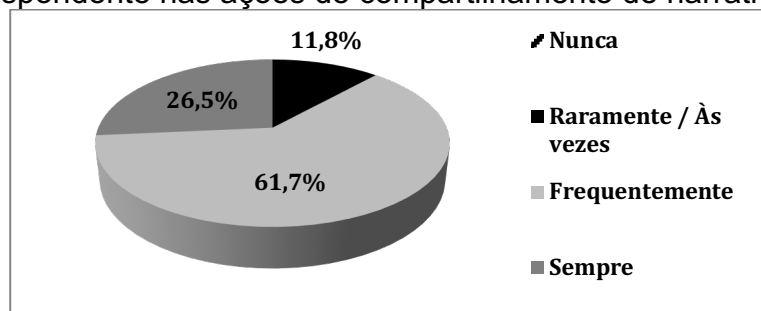
Distribuição percentual respostas consideradas para a pergunta referente à frequência de ocorrência das ações de compartilhamento de narrativas.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à participação do respondente nas ações de compartilhamento de narrativas, com base nas 34 (trinta e quatro) respostas consideradas para a última pergunta anterior, que tiveram indicações “Frequentemente” (23) ou “Sempre” (11):

Distribuição percentual das respostas para a pergunta referente à participação do respondente nas ações de compartilhamento de narrativas.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na tabela a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente aos motivos e às razões para baixa frequência de participação do respondente nas ações de compartilhamento de narrativas, com base nas 4 (quatro) respostas consideradas para a última pergunta anterior, que tiveram indicações “Nunca” (0) ou “Raramente/Às Vezes” (4):

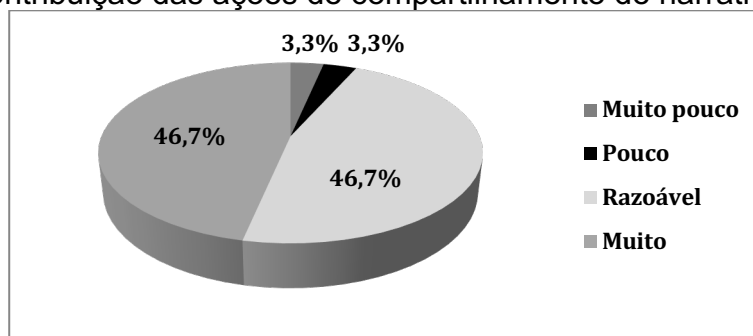
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente aos motivos e às razões para baixa frequência de participação do respondente nas ações de compartilhamento de narrativas.

Causa / Motivo / Razão	Qtde	%
A participação não é destinada ao meu cargo/função.	1	25,0%
Exiguidade de tempo.	1	25,0%
Não soube informar.	1	25,0%
Utilização de canais e/ou instrumentos alternativos.	1	25,0%
Total	4	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição das ações de compartilhamento de narrativas para as atividades realizadas pelo respondente, com base nas 30 (trinta) respostas consideradas para a penúltima pergunta anterior, que tiveram indicações “Frequentemente” (21) ou “Sempre” (9):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição das ações de compartilhamento de narrativas.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na tabela a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à baixa contribuição das ações de compartilhamento de narrativas para as atividades realizadas pelo respondente, com base nas 2 (duas) respostas consideradas para a última pergunta anterior, que tiveram indicações “Muito pouco” (1) ou “Pouco” (1):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à baixa contribuição das ações de compartilhamento de narrativas.

Causa / Motivo / Razão	Qtde	%
Falta de estímulo organizacional.	1	50,0%
Não há nada de novo a falar.	1	50,0%
Total	2	100%

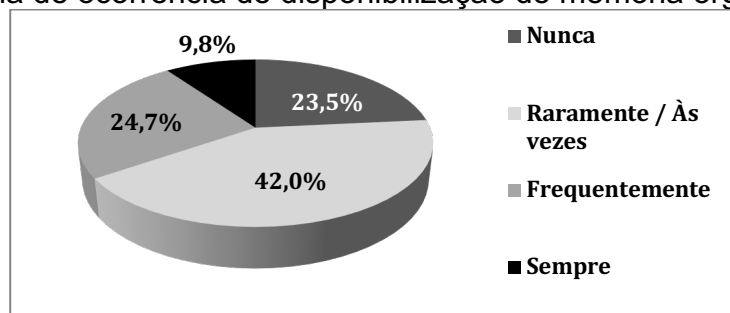
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Após as inferências advindas da análise dos três últimos gráficos acima elencados, em caráter propositivo, poder-se-iam adotar ações no lócus de pesquisa para aumentar a percepção dos colaboradores de que as ações de compartilhamento de narrativas ocorrem com alta frequência.

Observou-se, ainda, que a percepção da contribuição supracitada se referiu a 28 (34,1%) dos 82 respondentes ao referido quesito, apesar da alta participação dos respondentes na prática em questão e da percepção de alta contribuição da mesma para a realização das atividades dos respondentes, reforçando a proposição em questão.

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das 81 (oitenta e uma) respostas consideradas para a pergunta referente à frequência de ocorrência de disponibilização de memória organizacional na unidade de trabalho do respondente:

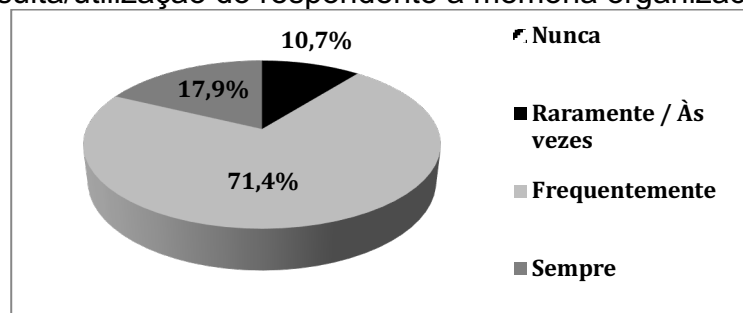
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à frequência de ocorrência de disponibilização de memória organizacional.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à consulta/utilização do respondente à memória organizacional, com base nas 28 (vinte e oito) respostas consideradas para a última pergunta anterior, que tiveram indicações “Frequentemente” (20) ou “Sempre” (8):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à consulta/utilização do respondente à memória organizacional.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na tabela a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente aos motivos e às razões para baixa frequência de consulta/utilização do respondente à memória organizacional, com base nas 3 (três) respostas consideradas para a última pergunta anterior, que tiveram indicações “Nunca” (0) ou “Raramente/Às vezes” (3):

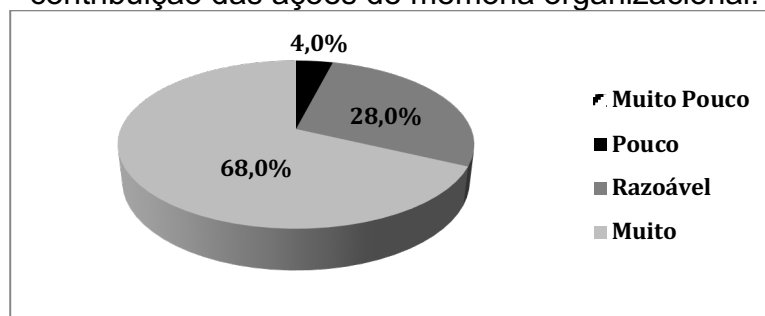
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente aos motivos e às razões para baixa frequência de consulta/utilização do respondente à memória organizacional.

Causa / Motivo / Razão	Qtde	%
A necessidade é eventual.	1	33,3%
Existência de anotações pessoais para consulta.	1	33,3%
Manter linha de atuação alinhada com a Instituição.	1	33,3%
Total	3	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição das ações de memória organizacional para as atividades realizadas pelo respondente, com base nas 25 (vinte e cinco) respostas consideradas para a penúltima pergunta anterior, que tiveram indicações “Frequentemente” (20) ou “Sempre” (5):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição das ações de memória organizacional.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na tabela a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à baixa contribuição das ações de memória organizacional para as atividades realizadas pelo respondente, com base na única resposta considerada para a última pergunta anterior, que teve indicação “Pouco” (não houve nenhuma resposta considerada com indicação “Muito pouco”):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à baixa contribuição das ações de memória organizacional.

Causa / Motivo / Razão	Qtde	%
A necessidade é eventual.	1	100,0%
Total	1	100%

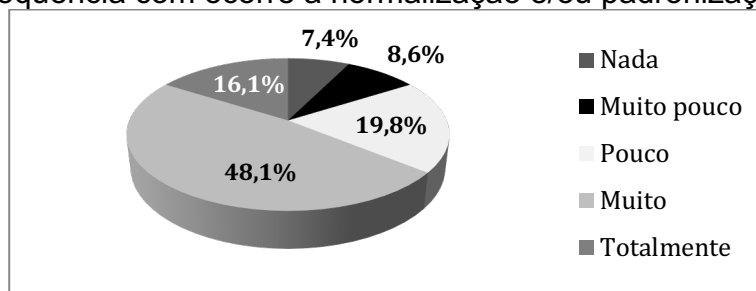
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Após as inferências advindas da análise dos três últimos gráficos acima elencados, em caráter propositivo, poder-se-iam adotar ações no lócus de pesquisa para aumentar a percepção dos colaboradores de que as ações de memória organizacional ocorrem com alta frequência.

Observou-se, ainda, que a percepção da contribuição supracitada se referiu a 24 (29,7%) dos 81 respondentes ao referido quesito, apesar da alta participação dos respondentes na prática em questão e da percepção de alta contribuição da mesma para a realização das atividades dos respondentes, reforçando a proposição em questão.

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das 81 (oitenta e uma) respostas consideradas para a pergunta referente à frequência com ocorre a normalização e/ou padronização das atividades realizadas pelo respondente:

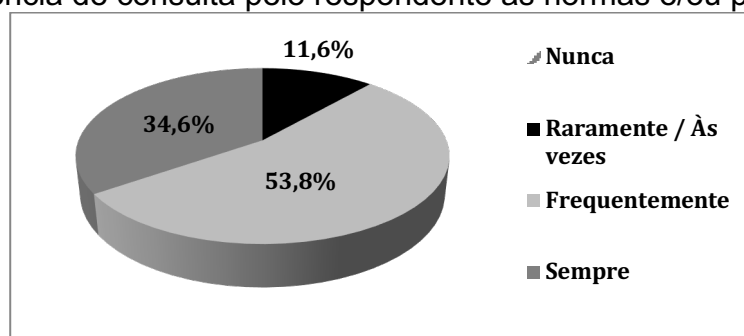
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à frequência com ocorre a normalização e/ou padronização.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à frequência de consulta pelo respondente às normas e/ou padrões, com base nas 52 (cinquenta e duas) respostas consideradas para a última pergunta anterior, que tiveram indicações “Muito” (39) ou “Totalmente” (13):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à frequência de consulta pelo respondente às normas e/ou padrões.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na tabela a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente aos motivos e às razões para baixa frequência de consulta/utilização pelo respondente às normas e/ou padrões, com base nas 6 (seis) respostas consideradas para a última pergunta anterior, que tiveram indicações “Nunca” (0) ou “Raramente/Às Vezes” (6):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente aos motivos e às razões para baixa frequência de consulta/utilização pelo respondente às normas e/ou padrões.

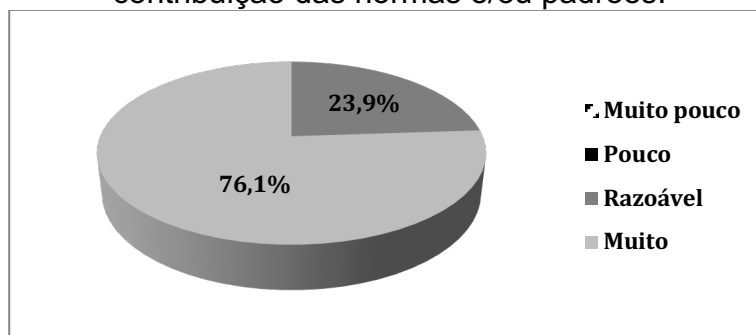
Causa / Motivo / Razão	Qtde	%
Resposta incompleta / inconclusiva / incongruente.	2	33,3%
A participação / consulta / utilização não é necessária.	2	33,3%
Linguagem inapropriada dos textos.	1	16,7%
A necessidade é eventual.	1	16,7%
Total	6	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição das normas e/ou padrões para a realização das suas atividades, com base nas 46 (quarenta e seis) respostas

consideradas para a penúltima pergunta anterior, que tiveram indicações “Frequentemente” (28) ou “Sempre” (18):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição das normas e/ou padrões.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

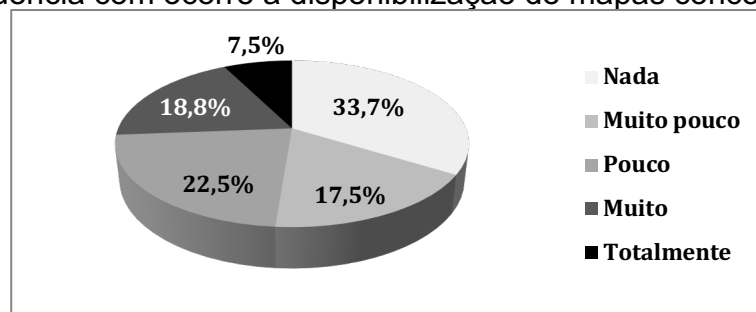
Não houve resposta considerada com indicação “Muito pouco” ou “Pouco” para a pergunta referente à baixa contribuição normas e/ou padrões para a realização das atividades do respondente.

Após as inferências advindas da análise dos três últimos gráficos acima elencados, em caráter propositivo, poder-se-iam adotar ações no lócus de pesquisa para aumentar a percepção dos colaboradores de que as ações de normalização e/ou padronização das atividades ocorrem com alta frequência.

Observou-se, ainda, que a percepção da contribuição supracitada se referiu a 46 (56,7%) dos 81 respondentes ao referido quesito, aliada à alta participação dos respondentes na prática em questão e à percepção de alta contribuição da mesma para a realização das atividades dos respondentes, reforçando a proposição em questão.

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das 80 (oitenta) respostas consideradas para a pergunta referente à frequência com ocorre a disponibilização de mapas conceituais na unidade de trabalho do respondente:

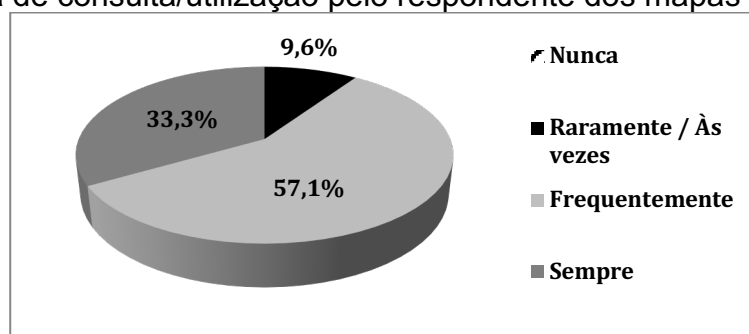
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à frequência com ocorre a disponibilização de mapas conceituais.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à frequência de consulta/utilização pelo respondente dos mapas conceituais, com base nas 21 (vinte e uma) respostas consideradas para a última pergunta anterior, que tiveram indicações “Muito” (15) ou “Totalmente” (6):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à frequência de consulta/utilização pelo respondente dos mapas conceituais.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na tabela a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente aos motivos e às razões para baixa frequência de consulta/utilização pelo respondente dos mapas conceituais, com base nas 2 (duas) respostas consideradas para a última pergunta anterior, que tiveram indicações “Nunca” (0) ou “Raramente/Às Vezes” (2):

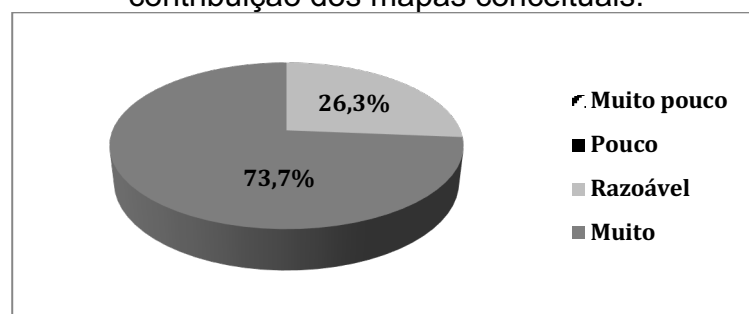
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente aos motivos e às razões para baixa frequência de consulta/utilização pelo respondente dos mapas conceituais

Causa / Motivo / Razão	Qtde	%
A necessidade é eventual.	1	50,0%
A participação/consulta/utilização não é necessária.	1	50,0%
Total	2	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição dos mapas conceituais para a realização das atividades dos respondentes, com base nas 19 (dezenove) respostas consideradas para a penúltima pergunta anterior, que tiveram indicações “Frequentemente” (12) ou “Sempre” (7):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição dos mapas conceituais.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

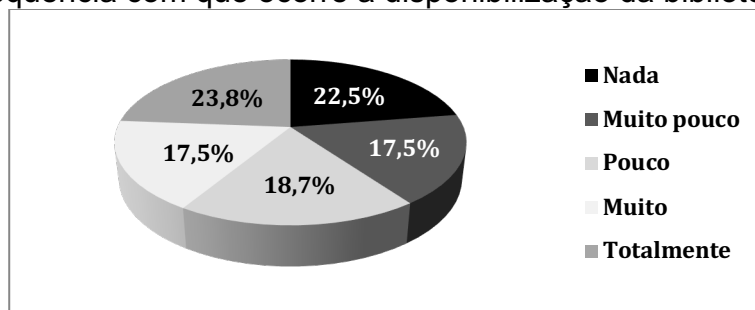
Não houve resposta considerada com indicação “Muito pouco” ou “Pouco” para a pergunta referente à baixa contribuição dos mapas conceituais para a realização das suas atividades.

Após as inferências advindas da análise dos três últimos gráficos acima elencados, em caráter propositivo, poder-se-iam adotar ações no lócus de pesquisa para aumentar a percepção dos colaboradores de que as ações de disponibilização de mapas conceituais ocorrem com alta frequência.

Observou-se, ainda, que a percepção da contribuição supracitada se referiu a 19 (23,8%) dos 80 respondentes ao referido quesito, apesar da alta participação dos respondentes na prática em questão e da percepção de alta contribuição da mesma para a realização das atividades dos respondentes, reforçando a proposição em questão.

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das 80 (oitenta) respostas consideradas para a pergunta referente à frequência com que ocorre a disponibilização da biblioteca corporativa na unidade de trabalho do respondente:

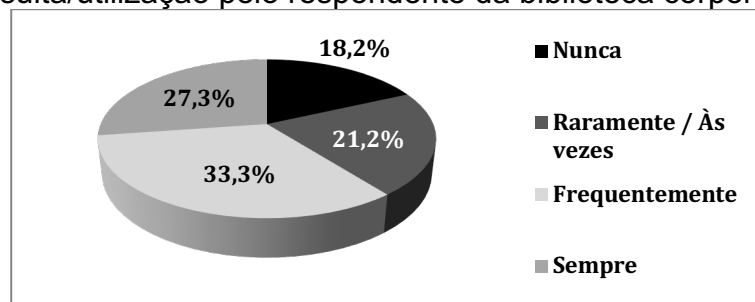
Distribuição percentual das 80 (oitenta) respostas consideradas para a pergunta referente à frequência com que ocorre a disponibilização da biblioteca corporativa.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à consulta/utilização pelo respondente da biblioteca corporativa, com base nas 33 (trinta e três) respostas consideradas para a última pergunta anterior, que tiveram indicações “Muito” (14) ou “Totalmente” (19):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à consulta/utilização pelo respondente da biblioteca corporativa.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na tabela a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente aos motivos e às razões para baixa frequência de consulta/utilização pelo respondente da biblioteca corporativa, com base nas 13 (treze) respostas consideradas para a última pergunta anterior, que tiveram indicações “Nunca” (6) ou “Raramente/Às Vezes” (7):

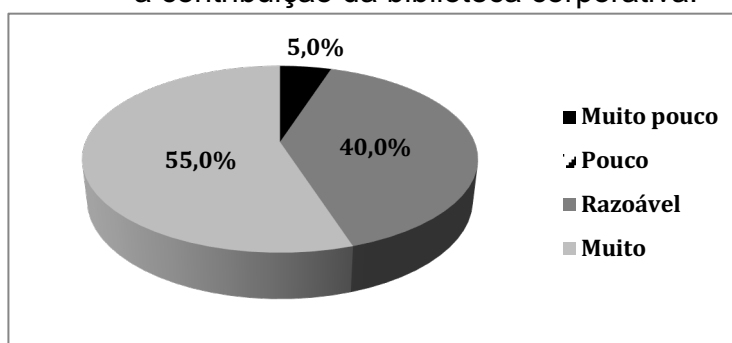
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente aos motivos e às razões para baixa frequência de consulta/utilização pelo respondente da biblioteca corporativa.

Causa / Motivo / Razão	Qtde	%
Exiguidade de tempo.	6	54,5%
A participação/consulta/utilização não é necessária.	1	9,1%
Utilização de canais e/ou instrumentos alternativos.	1	9,1%
Ação prejudicada pela pandemia	1	9,1%
Resposta incompleta / inconclusiva / incongruente.	3	9,1%
Falta de acesso.	1	9,1%
Total	13	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição da biblioteca corporativa para as atividades realizadas pelo respondente, com base nas 20 (vinte) respostas consideradas para a penúltima pergunta anterior, que tiveram indicações “Frequentemente” (11) ou “Sempre” (9):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição da biblioteca corporativa.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na tabela a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à baixa contribuição da biblioteca corporativa para as atividades realizadas pelo respondente, com base única resposta considerada para a última pergunta anterior, que teve indicação “Muito pouco” (não houve resposta considerada com indicação “Pouco”):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à baixa contribuição da biblioteca corporativa.

Causa / Motivo / Razão	Qtde	%
Resposta incompleta / inconclusiva / incongruente.	1	100,0%
Total	1	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

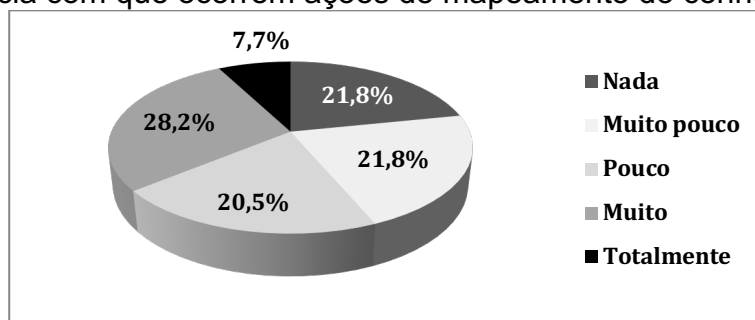
Após as inferências advindas da análise dos três últimos gráficos acima elencados, em caráter propositivo, poder-se-iam adotar ações no lócus de pesquisa

para aumentar a percepção dos colaboradores de que as ações de disponibilização da biblioteca corporativa ocorrem com alta frequência.

Observou-se, ainda, que a percepção da contribuição supracitada se referiu a 19 (23,8%) dos 80 respondentes ao referido quesito, apesar da alta participação dos respondentes na prática em questão e da percepção de alta contribuição da mesma para a realização das atividades dos respondentes, reforçando a proposição em questão.

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das 78 (setenta e oito) respostas consideradas para a pergunta referente à frequência com que ocorrem ações de mapeamento do conhecimento na unidade de trabalho do respondente:

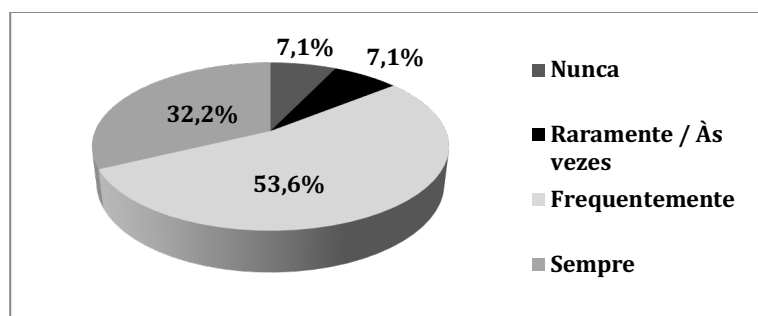
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à frequência com que ocorrem ações de mapeamento do conhecimento.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à consulta/utilização pelo respondente dos conhecimentos mapeados, com base nas 28 (vinte e oito) respostas consideradas para a última pergunta anterior, que tiveram indicações “Muito” (22) ou “Totalmente” (6):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à consulta/utilização pelo respondente dos conhecimentos mapeados.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na tabela a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente aos motivos e às razões para baixa frequência de consulta/utilização pelo respondente aos conhecimentos mapeados, com base nas 4 (quatro) respostas consideradas para a última pergunta anterior, que tiveram indicações “Nunca” (2) ou “Raramente/Às Vezes” (2):

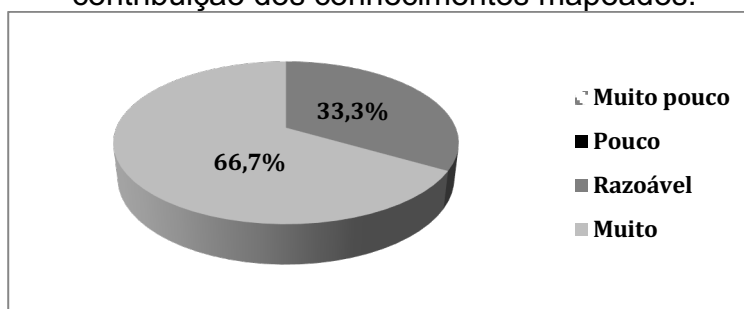
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente aos motivos e às razões para baixa frequência de consulta/utilização pelo respondente aos conhecimentos mapeados.

Causa / Motivo / Razão	Qtde	%
A participação/consulta/utilização não é necessária.	2	50,0%
Ação prejudicada pela pandemia.	1	25,0%
Conhecimento dos processos.	1	25,0%
Total	4	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição dos conhecimentos mapeados para as atividades realizadas pelo respondente, com base nas 24 (vinte e quatro) respostas consideradas para a penúltima pergunta anterior, que tiveram indicações “Frequentemente” (15) ou “Sempre” (9):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição dos conhecimentos mapeados.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

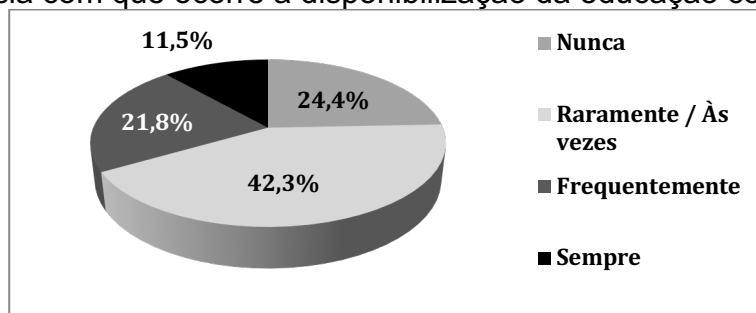
Não houve resposta considerada com indicação de “Muito pouco” ou “Pouco” para a pergunta referente à baixa contribuição dos conhecimentos mapeados para as atividades realizadas pelo respondente.

Após as inferências advindas da análise dos três últimos gráficos acima elencados, em caráter propositivo, poder-se-iam adotar ações no lócus de pesquisa para aumentar a percepção dos colaboradores de que as ações de mapeamento do conhecimento ocorrem com alta frequência.

Observou-se, ainda, que a percepção da contribuição supracitada se referiu a 24 (30,8%) dos 78 respondentes ao referido quesito, apesar da alta participação dos respondentes na prática em questão e da percepção de alta contribuição da mesma para a realização das atividades dos respondentes, reforçando a proposição em questão.

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das 78 (setenta e oito) respostas consideradas para a pergunta referente à frequência com que ocorre a disponibilização da educação corporativa na unidade de trabalho do respondente:

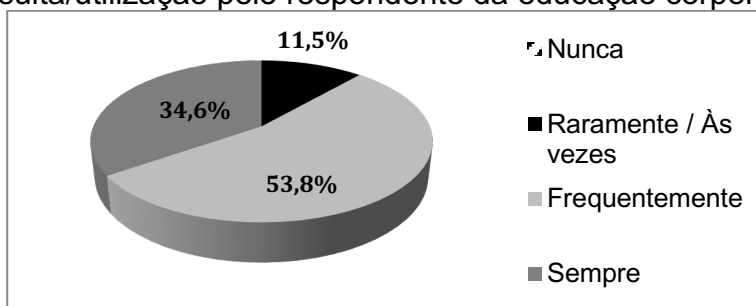
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à frequência com que ocorre a disponibilização da educação corporativa.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à consulta/utilização pelo respondente da educação corporativa, com base nas 26 (vinte e seis) respostas consideradas para a última pergunta anterior, que tiveram indicações “Frequentemente” (17) ou “Sempre” (9):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à consulta/utilização pelo respondente da educação corporativa.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na tabela a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente aos motivos e às razões para baixa frequência de consulta/utilização pelo respondente da educação corporativa, com base nas 3 (três) respostas consideradas para a última pergunta anterior, que tiveram indicações “Nunca” (0) ou “Raramente/Às Vezes” (3):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente aos motivos e às razões para baixa frequência de consulta/utilização pelo respondente da educação corporativa.

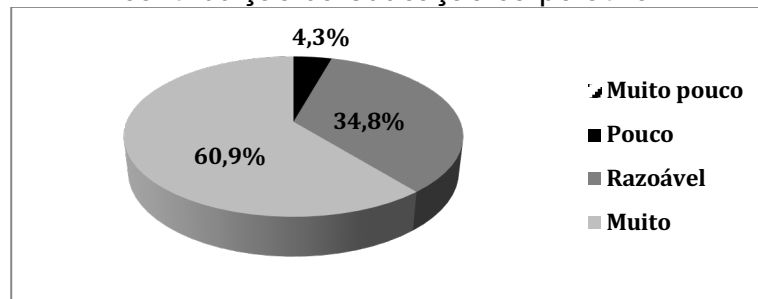
Causa / Motivo / Razão	Qtde	%
Exiguidade de tempo.	1	33,33...%
Não soube informar.	1	33,33...%
Resposta incompleta / inconclusiva / incongruente.	1	33,33...%
Total	3	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição da universidade corporativa para as atividades realizadas pelo respondente, com base nas 23 (vinte e três)

respostas consideradas para a penúltima pergunta anterior, que tiveram indicações “Frequentemente” (14) ou “Sempre” (9):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição da educação corporativa.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na tabela a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à baixa contribuição da educação corporativa para as atividades realizadas pelo respondente, com base única resposta considerada para a última pergunta anterior, que teve indicação “Pouco” (não houve resposta considerada com indicação “Muito pouco”).

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à baixa contribuição da educação corporativa.

Causa / Motivo / Razão	Qtde	%
Resposta incompleta / inconclusiva / incongruente.	1	100,0%
Total	1	100%

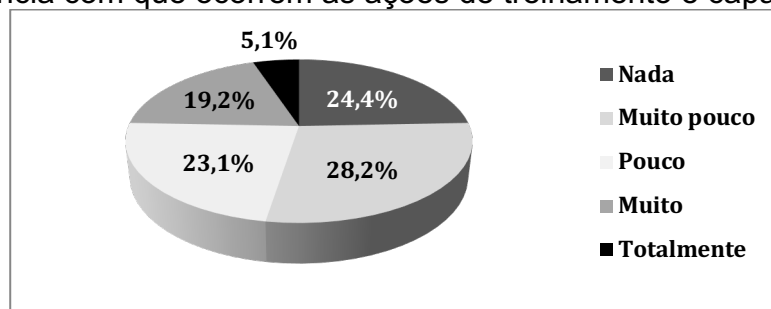
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Após as inferências advindas da análise dos três últimos gráficos acima elencados, em caráter propositivo, poder-se-iam adotar ações no lócus de pesquisa para aumentar a percepção dos colaboradores de que as ações de disponibilização da educação corporativa ocorrem com alta frequência.

Observou-se, ainda, que a percepção da contribuição supracitada se referiu a 22 (28,2%) dos 78 respondentes ao referido quesito, apesar da alta participação dos respondentes na prática em questão e da percepção de alta contribuição da mesma para a realização das atividades dos respondentes, reforçando a proposição em questão.

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das 78 (setenta e oito) respostas consideradas para a pergunta referente à frequência com que ocorrem as ações de treinamento e capacitação na unidade de trabalho do respondente:

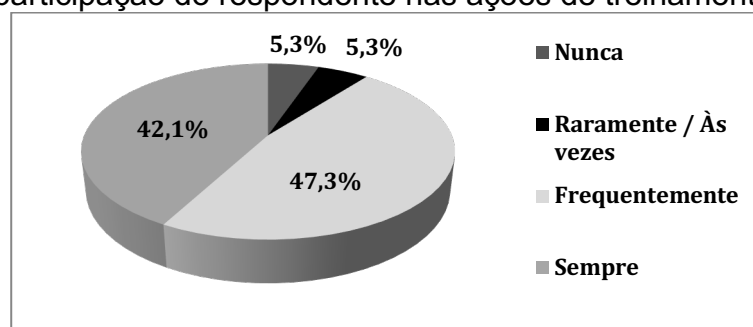
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à frequência com que ocorrem as ações de treinamento e capacitação.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à frequência de participação do respondente nas ações de treinamento e capacitação, com base nas 19 (dezenove) respostas consideradas para a última pergunta anterior, que tiveram indicações “Muito” (15) ou “Totalmente” (4):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à frequência de participação do respondente nas ações de treinamento e capacitação.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na tabela a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente aos motivos e às razões para baixa frequência de participação do respondente nas ações de treinamento e capacitação, com base nas 2 (duas) respostas consideradas para a última pergunta anterior, que tiveram indicações “Nunca” (1) ou “Raramente/Às Vezes” (1):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente aos motivos e às razões para baixa frequência de participação do respondente nas ações de treinamento e capacitação.

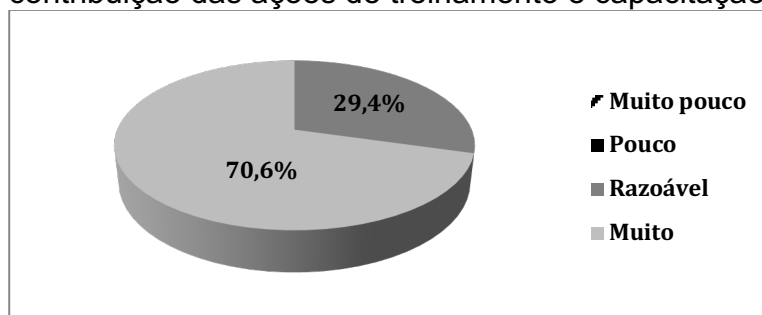
Causa / Motivo / Razão	Qtde	%
Baixa frequência dos treinamentos.	1	50,0%
A participação/consulta/utilização não é necessária.	1	50,0%
Total	2	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição das ações de treinamento e capacitação para as atividades realizadas pelo respondente, com base nas 17

(dezessete) respostas consideradas para a penúltima pergunta anterior, que tiveram indicações “Frequentemente” (9) ou “Sempre” (8):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição das ações de treinamento e capacitação.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

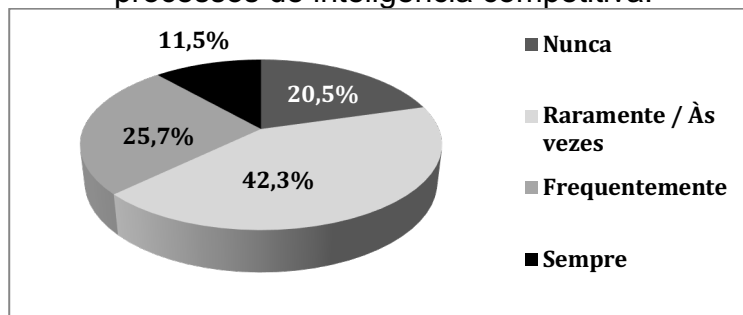
Não houve resposta considerada com indicação “Muito pouco” ou “Pouco” para a pergunta referente à baixa contribuição das ações de treinamento e capacitação para as atividades realizadas pelo respondente.

Após as inferências advindas da análise dos três últimos gráficos acima elencados, em caráter propositivo, poder-se-iam adotar ações no lócus de pesquisa para aumentar a percepção dos colaboradores de que as ações de treinamento e capacitação ocorrem com alta frequência.

Observou-se, ainda, que a percepção da contribuição supracitada se referiu a 17 (21,7%) dos 78 respondentes ao referido quesito, apesar da alta participação dos respondentes na prática em questão e da percepção de alta contribuição da mesma para a realização das atividades dos respondentes, reforçando a proposição em questão.

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das 78 (setenta e oito) respostas consideradas para a pergunta referente à frequência com que são disponibilizadas informações importantes advindas dos processos de inteligência competitiva na unidade de trabalho do respondente:

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à frequência com que são disponibilizadas informações importantes advindas dos processos de inteligência competitiva.

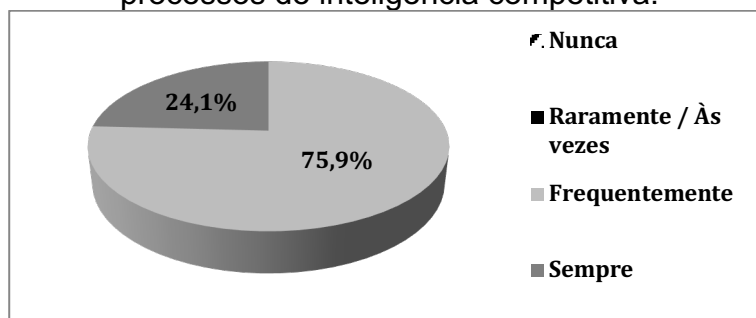


Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à frequência de consulta/utilização das informações importantes advindas dos processos de inteligência competitiva, com

base nas 29 (vinte e nove) respostas consideradas para a última pergunta anterior, que tiveram indicações “Frequentemente” (20) ou “Sempre” (9):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à frequência de consulta/utilização das informações importantes advindas dos processos de inteligência competitiva.

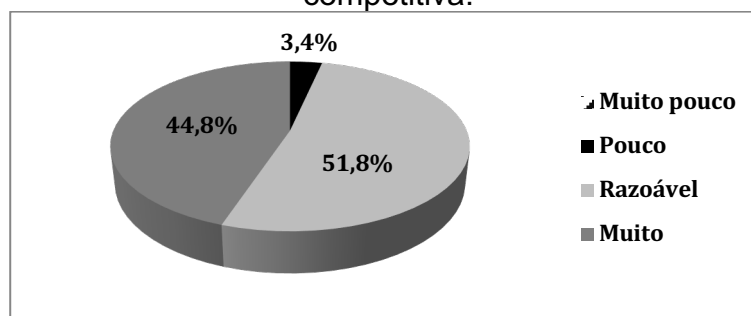


Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Não houve resposta considerada com indicações “Nunca” ou “Raramente/Às Vezes” para a pergunta referente aos motivos e às razões para baixa frequência de consulta/utilização pelo respondente das informações importantes advindas dos processos de inteligência competitiva.

No gráfico 71, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição das informações importantes advindas dos processos de inteligência competitiva para as atividades realizadas pelo respondente, com base nas 29 (vinte e nove) respostas consideradas para a penúltima pergunta anterior, que tiveram indicações “Frequentemente” (22) ou “Sempre” (7):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição das informações importantes advindas dos processos de inteligência competitiva.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na tabela a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à baixa contribuição das informações importantes advindas dos processos de inteligência competitiva para as atividades realizadas pelo respondente, com base única resposta considerada para a última pergunta anterior, que teve indicação “Pouco” (não houve resposta considerada com indicação “Muito pouco”).

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à baixa contribuição das informações importantes advindas dos processos de inteligência competitiva.

Causa / Motivo / Razão	Qtde	%
Não soube responder.	1	100,0%
Total	1	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

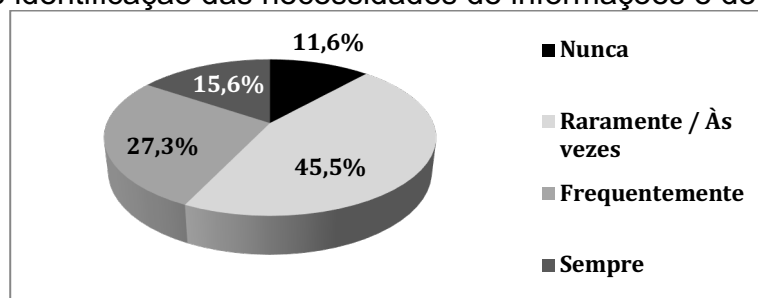
Importante esclarecer que houve mais de uma causa/motivo/razão informada, resultando em montante superior ao de respondentes para a pergunta em questão.

Após as inferências advindas da análise dos três últimos gráficos acima elencados, em caráter propositivo, poder-se-iam adotar ações no lócus de pesquisa para aumentar a percepção dos colaboradores de que as ações de disponibilização de informações importantes advindas dos processos de inteligência competitiva ocorrem com alta frequência.

Observou-se, ainda, que a percepção da contribuição supracitada se referiu a 28 (35,8%) dos 78 respondentes ao referido quesito, apesar da alta participação dos respondentes na prática em questão e da percepção de alta contribuição da mesma para a realização das atividades dos respondentes, reforçando a proposição em questão.

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das 77 (setenta e sete) respostas consideradas para a pergunta referente à ocorrência de identificação das necessidades de informações e de conhecimento para a realização das atividades do respondente:

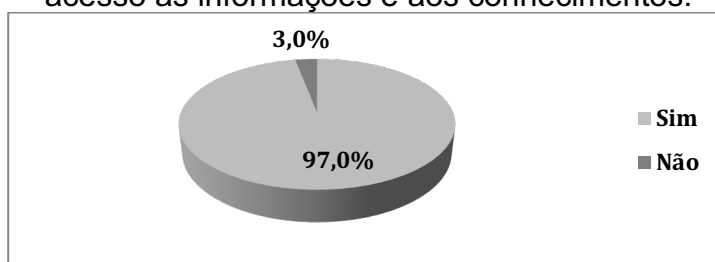
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à ocorrência de identificação das necessidades de informações e de conhecimento.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente ao acesso às informações e aos conhecimentos, por parte do respondente, necessários para a realização das suas atividades, com base nas 33 (trinta e três) respostas consideradas para a penúltima pergunta anterior, que tiveram indicações “Frequentemente” (21) ou “Sempre” (12):

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente ao acesso às informações e aos conhecimentos.



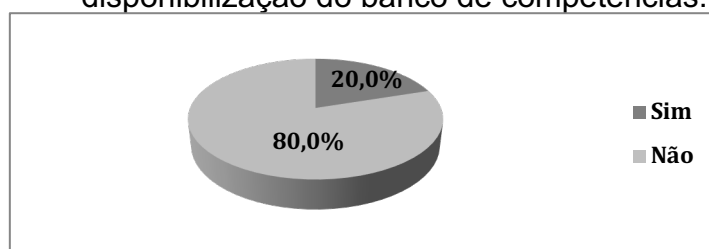
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Após as inferências advindas da análise dos dois últimos gráficos acima elencados, em caráter propositivo, poder-se-iam adotar ações no lócus de pesquisa para aumentar a percepção dos colaboradores de que as ações de identificação das necessidades de informações e de conhecimento ocorrem com alta frequência.

Observou-se, ainda, que 32 (41,6%) dos 77 respondentes ao referido quesito informaram ter acesso às informações e aos conhecimentos necessárias à realização de suas atividades, reforçando a proposição em questão.

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das 75 (setenta e cinco) respostas consideradas para a pergunta referente à disponibilização do banco de competências na unidade de trabalho do respondente:

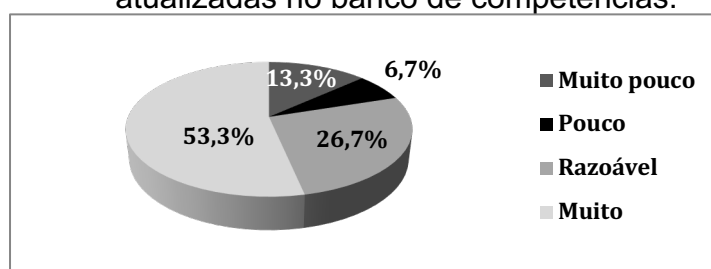
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à disponibilização do banco de competências.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à frequência com que as competências do respondente estão registradas e atualizadas no banco de competências, com base nas 15 (quinze) respostas consideradas para a penúltima pergunta anterior, que tiveram indicações “Sim”:

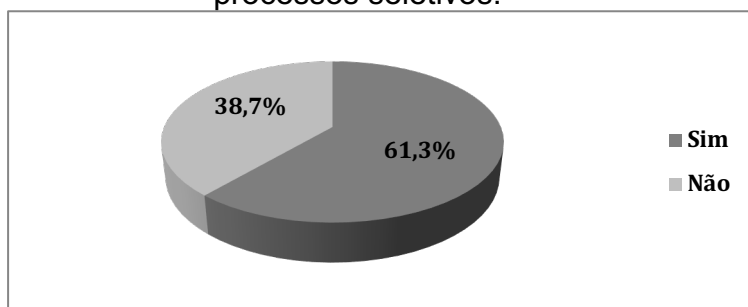
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à frequência com que as competências do respondente estão registradas e atualizadas no banco de competências.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à compatibilidade entre as competências requeridas para o cargo e as demonstradas pelos candidatos representar o principal critério para os processos seletivos realizados na unidade de trabalho do respondente:

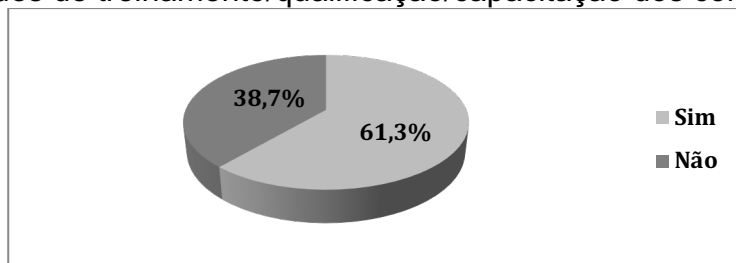
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à compatibilidade entre as competências representar o principal critério para os processos seletivos.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à comparação entre as competências requeridas para o cargo e as demonstradas pelo colaborador representar o principal critério para definição das necessidades de treinamento/qualificação/capacitação dos colaboradores na unidade de trabalho do respondente:

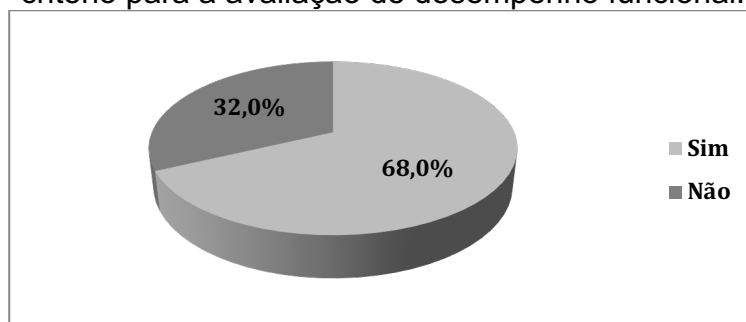
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à comparação entre as competências representar o principal critério para definição das necessidades de treinamento/qualificação/capacitação dos colaboradores.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente às competências demonstradas na realização das atividades representarem o principal critério para a avaliação de desempenho funcional na unidade de trabalho do respondente:

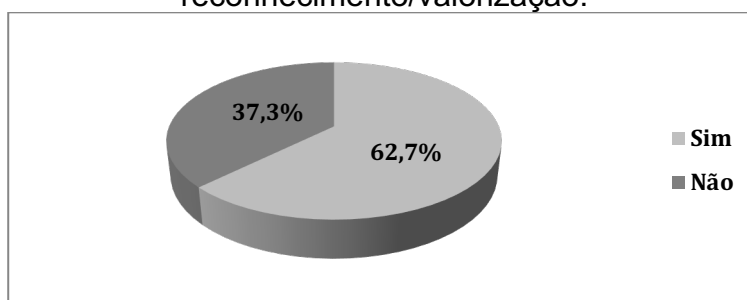
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente às competências demonstradas na realização das atividades representarem o principal critério para a avaliação de desempenho funcional.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente às competências demonstradas representarem o principal critério para o reconhecimento/valorização na unidade de trabalho do respondente:

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente às competências demonstradas representarem o principal critério para o reconhecimento/valorização.



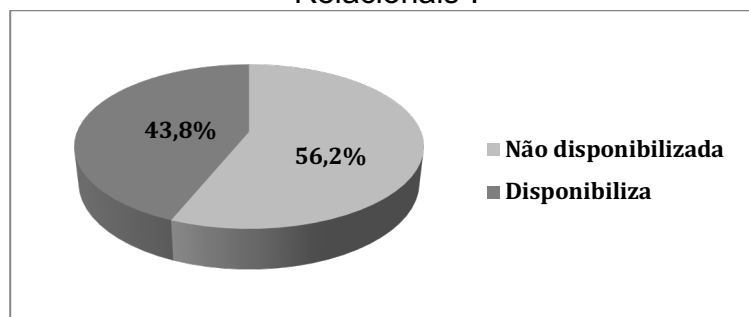
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Após as inferências advindas da análise dos seis últimos gráficos acima elencados, em caráter propositivo, poder-se-iam adotar ações no lócus de pesquisa para aumentar a percepção dos colaboradores de que as ações de identificação das necessidades de informações e de conhecimento ocorrem com alta frequência.

Observou-se, ainda, que 15 (20%) dos 75 respondentes ao referido quesito perceberam alta frequência de disponibilização do banco de competências, reforçando a proposição em questão.

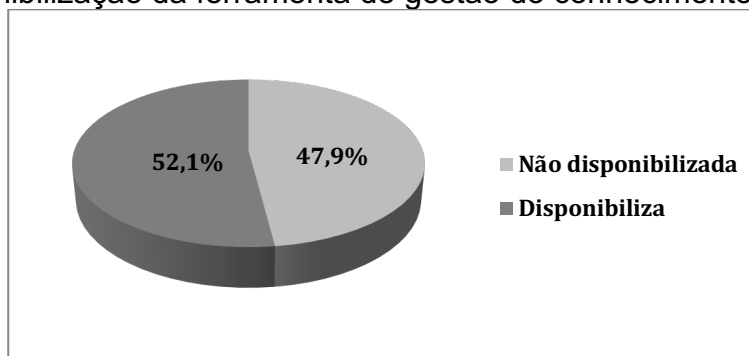
Nos próximos cinco gráficos a seguir exibidos, apresentou-se a distribuição percentual das 73 (setenta e três) respostas consideradas para a pergunta referente à disponibilização das ferramentas de gestão do conhecimento na unidade de trabalho do respondente:

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à disponibilização da ferramenta de gestão do conhecimento “Banco do Dados Relacionais”.



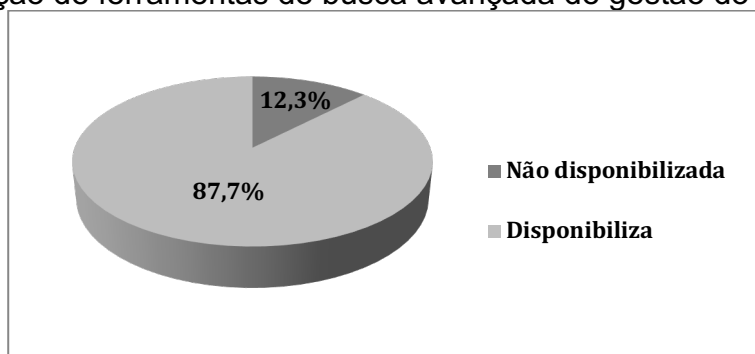
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à disponibilização da ferramenta de gestão do conhecimento “Blog”.



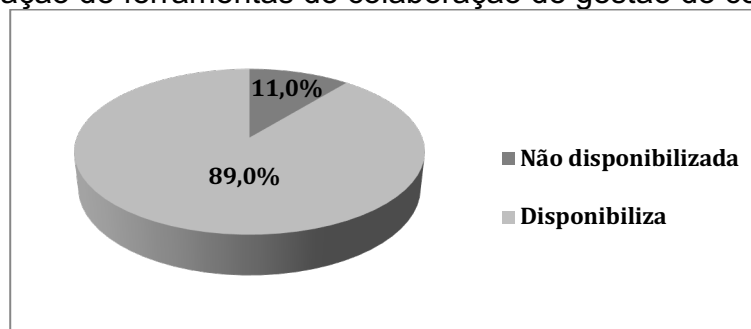
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à disponibilização de ferramentas de busca avançada de gestão do conhecimento.



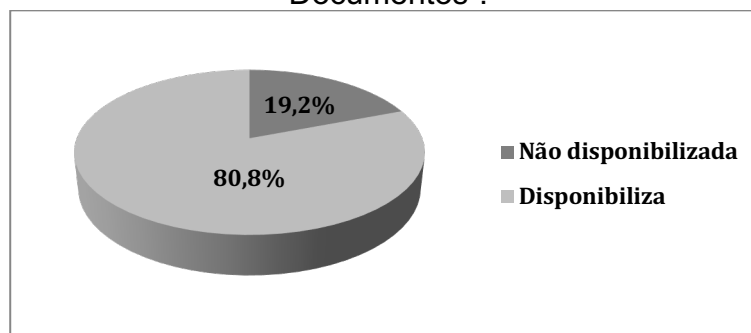
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à disponibilização de ferramentas de colaboração de gestão do conhecimento.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

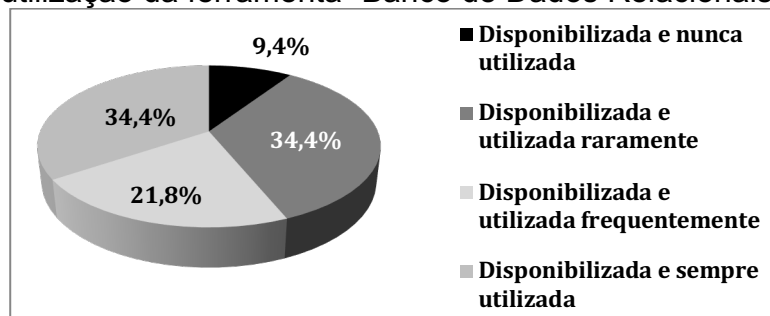
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à disponibilização da ferramenta de gestão do conhecimento “Gestão Eletrônica de Documentos”.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à utilização da ferramenta “Banco de Dados Relacionais”, com base nas 32 (trinta e duas) respostas consideradas com indicação de disponibilização da referida ferramenta:

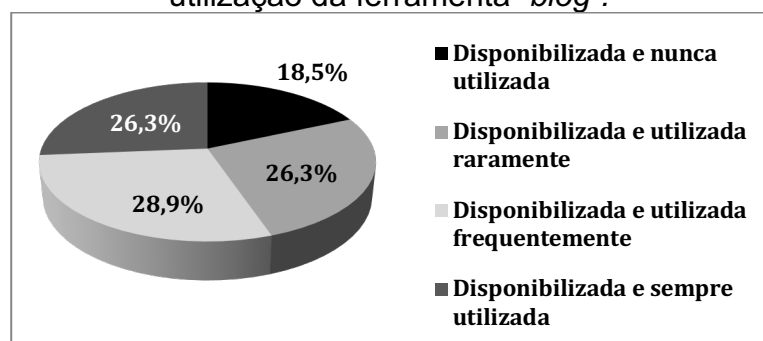
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à utilização da ferramenta “Banco de Dados Relacionais”.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à utilização da ferramenta “Blog”, com base nas 38 (trinta e oito) respostas consideradas com indicação de disponibilização da referida ferramenta:

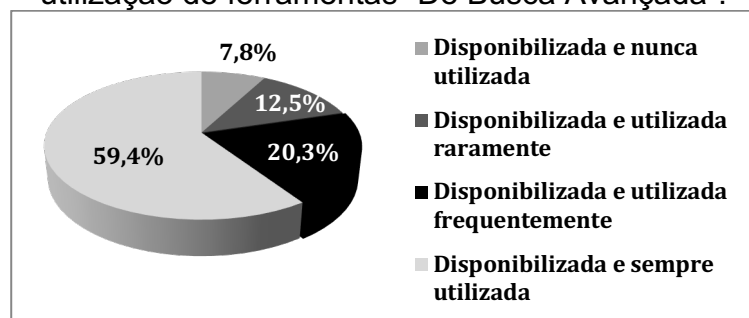
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à utilização da ferramenta “blog”.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à utilização da ferramenta “De Busca Avançada”, com base nas 64 (sessenta e quatro) respostas consideradas com indicação de disponibilização da referida ferramenta:

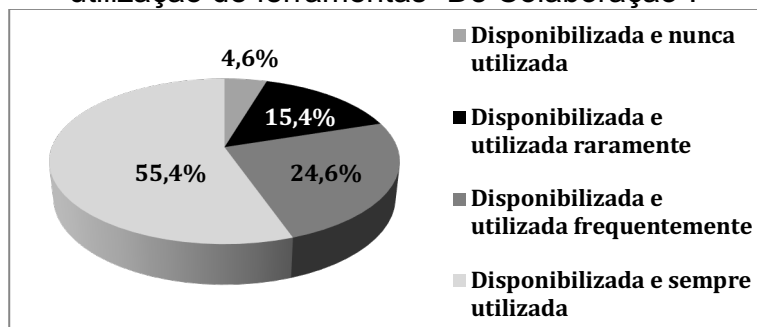
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à utilização de ferramentas “De Busca Avançada”.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, mostrou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à utilização da ferramenta “De Colaboração”, com base nas 65 (sessenta e cinco) respostas consideradas com indicação de disponibilização da referida ferramenta:

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à utilização de ferramentas “De Colaboração”.

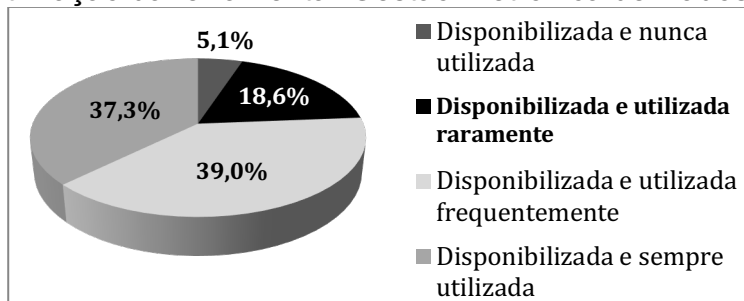


Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à utilização da ferramenta “Gestão Eletrônica”.

de Dados”, com base nas 59 (cinquenta e nove) respostas consideradas com indicação de disponibilização da referida ferramenta:

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à utilização da ferramenta “Gestão Eletrônica de Dados”.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à disponibilização de outras ferramentas:

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à disponibilização de outras ferramentas de gestão do conhecimento.

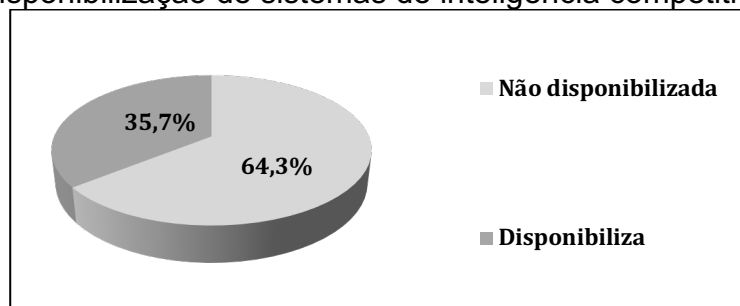
Ferramenta	Qtde	%
Arquivos na rede intranet.	1	12,5%
Informações disponibilizadas nos espaços físicos.	1	12,5%
E-mail, Microsoft Teams, WhatsApp e sites da internet para pesquisa.	1	12,5%
Programa "Multiplicadores do Conhecimento".	1	12,5%
Instagram dos colaboradores (@souiesb).	1	12,5%
Sistemas eletrônicos de processos judiciais.	1	12,5%
Resposta incompleta / inconclusiva / incongruente.	2	25,0%
Total	8	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Após as inferências advindas da análise dos dez últimos gráficos acima elencados, em caráter propositivo, poder-se-iam adotar ações no lócus de pesquisa para aumentar a percepção dos colaboradores sobre a disponibilização das ferramentas “Banco de dados relacionais” e “Blog”, bem como para elevar a utilização das referidas ferramentas, apesar da alta contribuição de tais sistemas para a realização das atividades, percebida pela maioria dos respondentes que informaram utilização frequentes de tais sistemas, reforçando a proposição em questão.

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das 70 (setenta) respostas consideradas para a pergunta referente à disponibilização de sistemas de inteligência competitiva na unidade de trabalho do respondente:

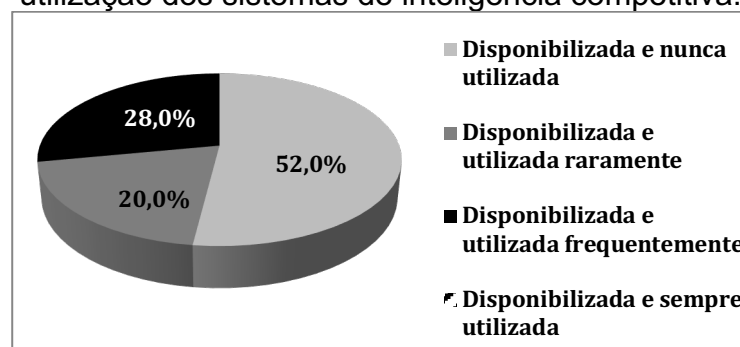
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à disponibilização de sistemas de inteligência competitiva.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à utilização dos sistemas de inteligência competitiva, com base nas 25 (vinte e cinco) respostas consideradas com indicação de disponibilização do referido sistema de inteligência competitiva:

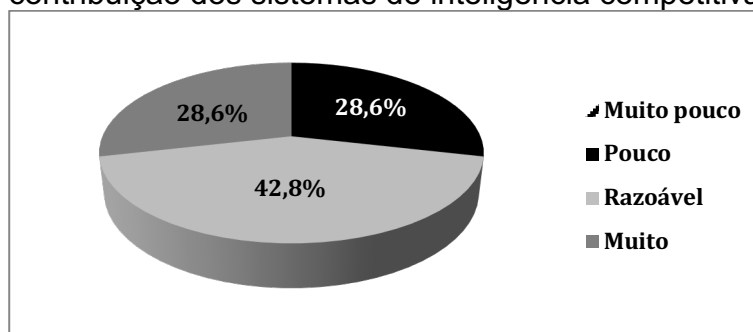
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à utilização dos sistemas de inteligência competitiva.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição dos sistemas de inteligência competitiva para a realização das atividades dos respondentes, com base nas 7 (sete) respostas consideradas com indicação “utilizada frequentemente” (7) e “utilizada sempre” (0) para o referido sistema de inteligência competitiva:

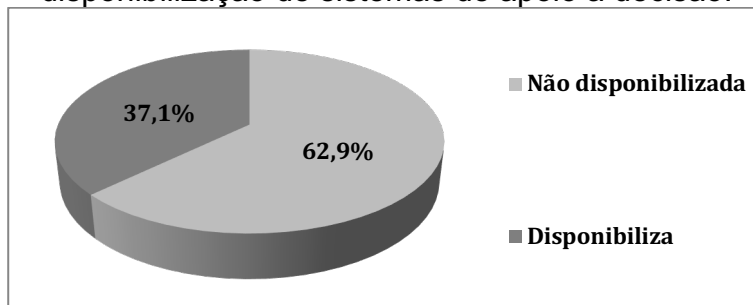
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição dos sistemas de inteligência competitiva.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das 70 (setenta) respostas consideradas para a pergunta referente à disponibilização de sistemas de apoio à decisão na unidade de trabalho do respondente:

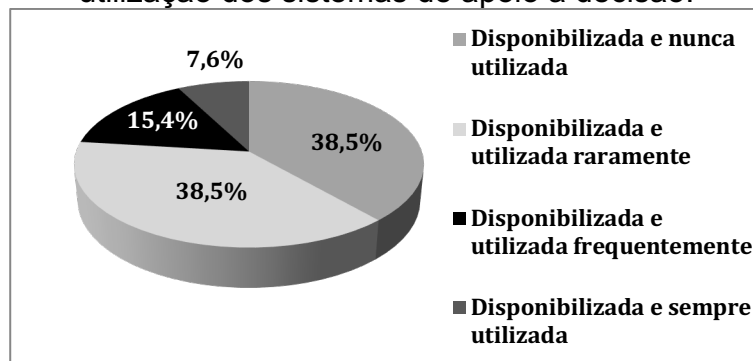
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à disponibilização de sistemas de apoio à decisão.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à utilização dos sistemas de apoio à decisão, com base nas 26 (vinte e seis) respostas consideradas com indicação de disponibilização do referido sistema de inteligência organizacional:

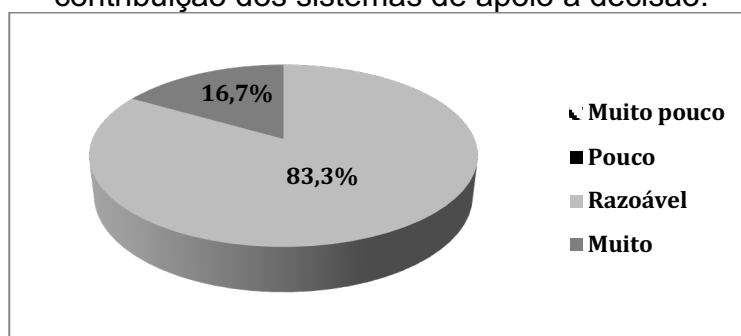
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à utilização dos sistemas de apoio à decisão.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição dos sistemas de apoio à decisão para a realização das atividades dos respondentes, com base nas 6 (seis) respostas consideradas com indicação “utilizada frequentemente” (4) e “utilizada sempre” (2) para o referido sistema de inteligência organizacional:

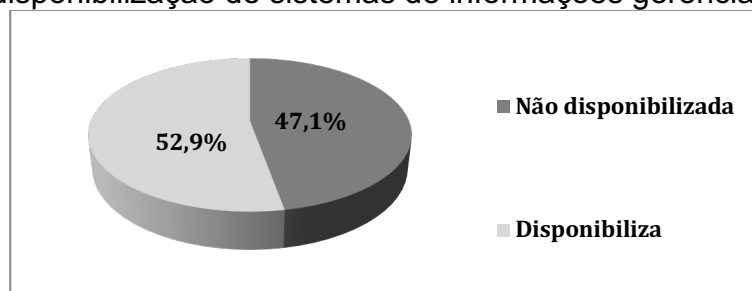
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição dos sistemas de apoio à decisão.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das 70 (setenta) respostas consideradas para a pergunta referente à disponibilização de sistemas de informações gerenciais na unidade de trabalho do respondente:

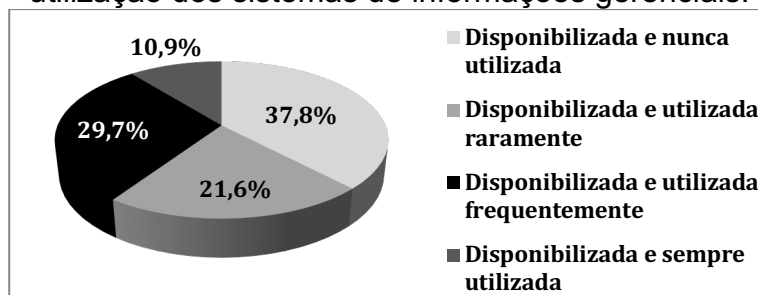
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à disponibilização de sistemas de informações gerenciais.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à utilização dos sistemas de informações gerenciais, com base nas 37 (trinta e sete) respostas consideradas com indicação de disponibilização do referido sistema de inteligência organizacional:

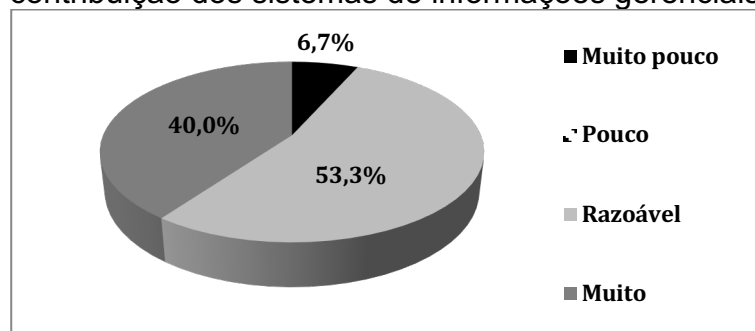
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à utilização dos sistemas de informações gerenciais.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição dos sistemas de informações gerenciais para a realização das atividades dos respondentes, com base nas 15 (quinze) respostas consideradas com indicação “utilizada frequentemente” (11) e “utilizada sempre” (4) para o referido sistema de inteligência organizacional:

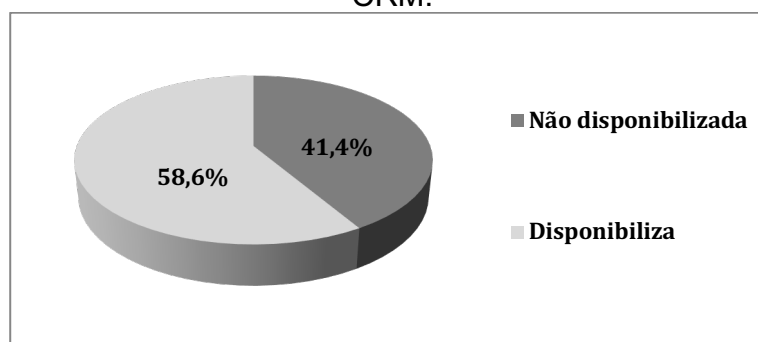
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição dos sistemas de informações gerenciais.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à disponibilização de sistemas de *Customer Relationship Management* - CRM na unidade de trabalho do respondente:

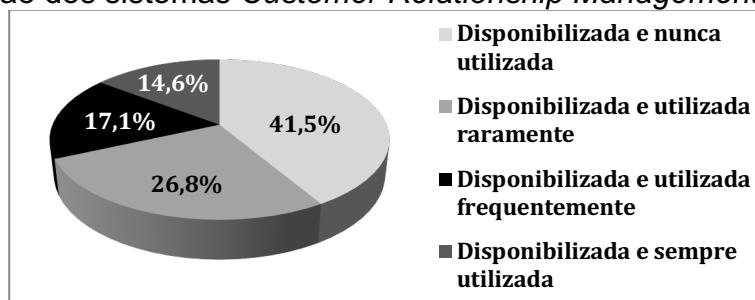
Distribuição percentual das 70 (setenta) respostas consideradas para a pergunta referente à disponibilização de sistemas de *Customer Relationship Management* – CRM.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à utilização dos sistemas de *Customer Relationship Management* - CRM, com base nas 41 (quarenta e uma) respostas consideradas com indicação de disponibilização do referido sistema de inteligência organizacional:

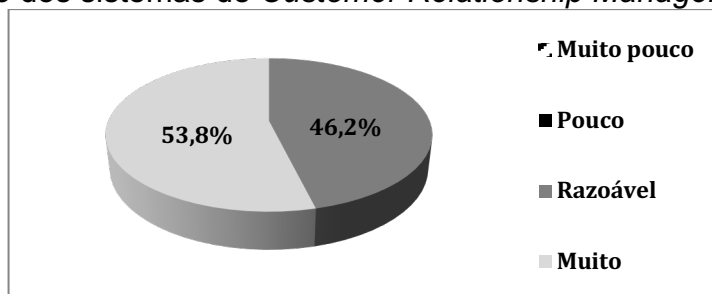
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à utilização dos sistemas *Customer Relationship Management* – CRM.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição dos sistemas de *Customer Relationship Management* - CRM para a realização das atividades dos respondentes, com base nas 13 (treze) respostas consideradas com indicação “utilizada frequentemente” (7) e “utilizada sempre” (6) para o referido sistema de inteligência organizacional:

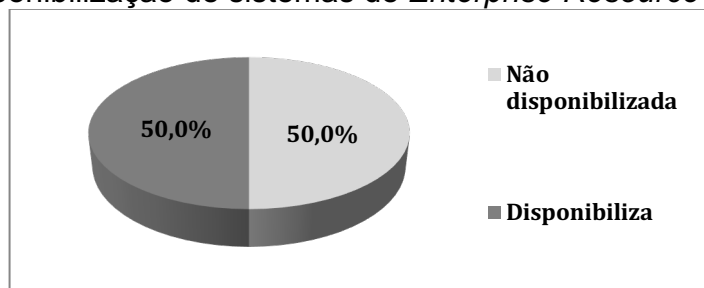
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição dos sistemas de *Customer Relationship Management* – CRM.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à disponibilização de sistemas de *Enterprise Resource Planning* – ERP na unidade de trabalho do respondente:

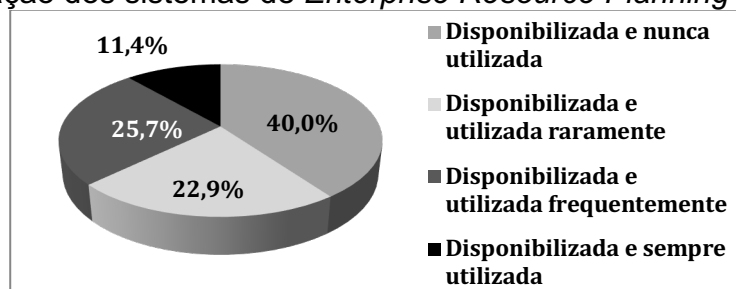
Distribuição percentual das 70 (setenta) respostas consideradas para a pergunta referente à disponibilização de sistemas de *Enterprise Resource Planning* – ERP.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à utilização dos sistemas de *Enterprise Resource Planning* – ERP, com base nas 35 (trinta e cinco) respostas consideradas com indicação de disponibilização do referido sistema de inteligência organizacional:

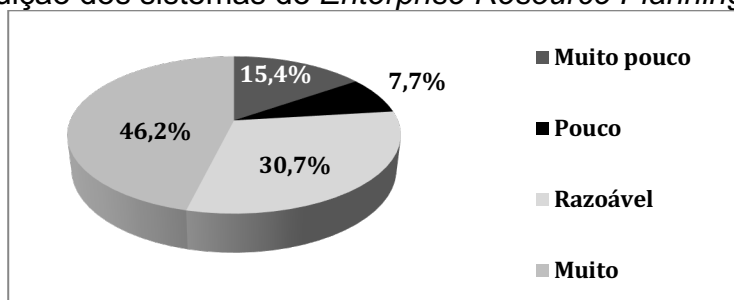
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à utilização dos sistemas de *Enterprise Resource Planning* – ERP.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição dos sistemas de *Enterprise Resource Planning* – ERP para a realização das atividades dos respondentes, com base nas 13 (treze) respostas consideradas com indicação “utilizada frequentemente” (9) e “utilizada sempre” (4) para o referido sistema de inteligência organizacional:

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição dos sistemas de *Enterprise Resource Planning* – ERP.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das 70 (setenta) respostas consideradas para a pergunta referente à disponibilização de sistemas de gestão de pessoas na unidade de trabalho do respondente:

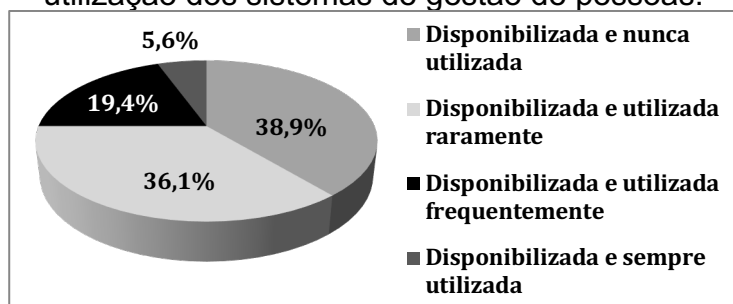
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à disponibilização de sistemas de gestão de pessoas.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à utilização dos sistemas de gestão de pessoas, com base nas 36 (trinta e seis) respostas consideradas com indicação de disponibilização do referido sistema de inteligência organizacional:

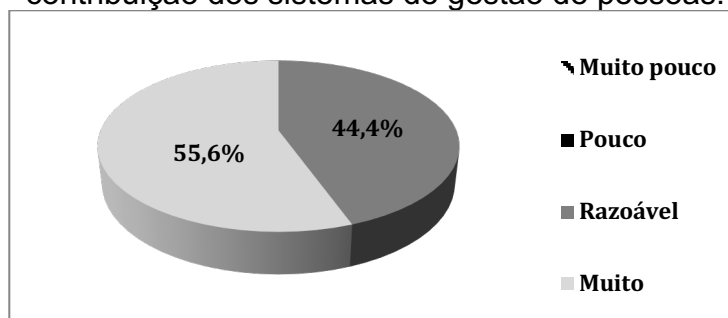
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à utilização dos sistemas de gestão de pessoas.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição dos sistemas de gestão de pessoas para a realização das atividades dos respondentes, com base nas 9 (nove) respostas consideradas com indicação “utilizada frequentemente” (7) e “utilizada sempre” (2) para o referido sistema de inteligência organizacional:

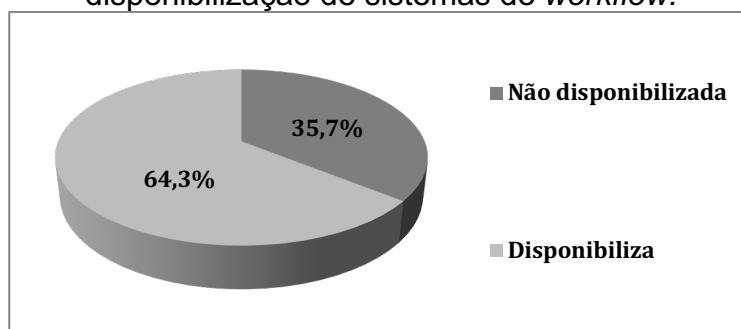
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição dos sistemas de gestão de pessoas.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das 70 (setenta) respostas consideradas para a pergunta referente à disponibilização de sistemas de *workflow* na unidade de trabalho do respondente:

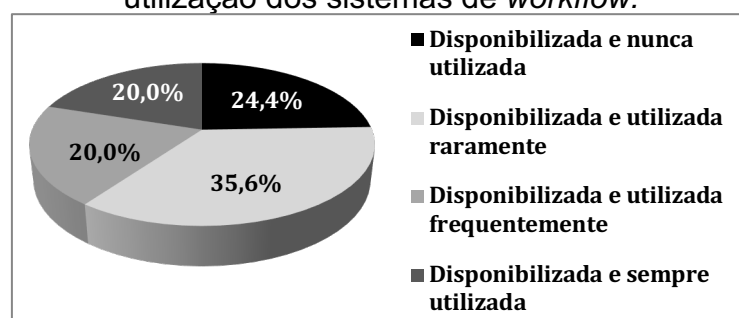
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à disponibilização de sistemas de *workflow*.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à utilização dos sistemas de *workflow*, com base nas 45 (quarenta e cinco) respostas consideradas com indicação de disponibilização do referido sistema de inteligência organizacional:

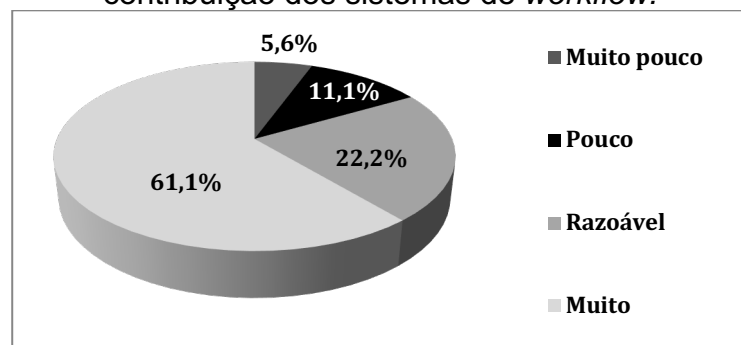
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à utilização dos sistemas de *workflow*.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição dos sistemas de *workflow* para a realização das atividades dos respondentes, com base nas 18 (dezoito) respostas consideradas com indicação “utilizada frequentemente” (9) e “utilizada sempre” (9) para o referido sistema de inteligência organizacional:

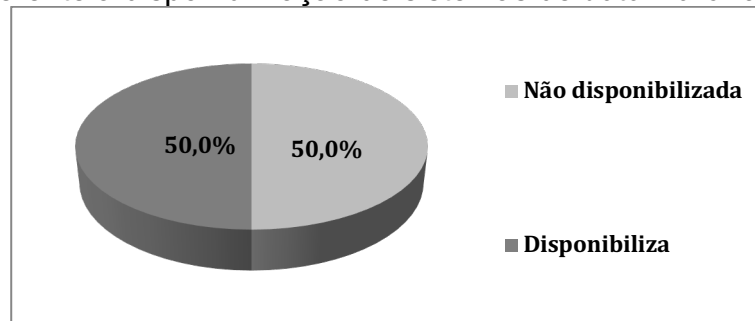
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição dos sistemas de *workflow*.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das 70 (setenta) respostas consideradas para a pergunta referente à disponibilização de sistemas de *data warehouse* na unidade de trabalho do respondente:

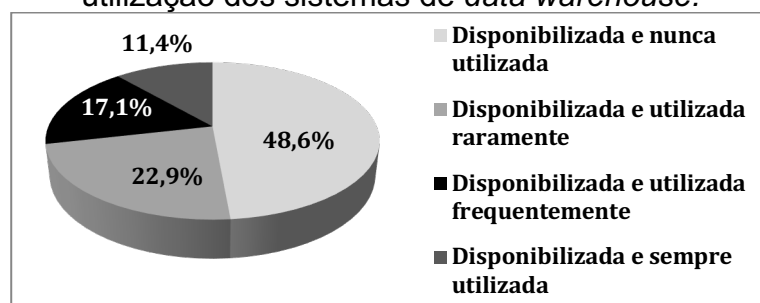
Distribuição percentual das 70 (setenta) respostas consideradas para a pergunta referente à disponibilização de sistemas de *data warehouse*.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à utilização dos sistemas de *data warehouse*, com base nas 35 (trinta e cinco) respostas consideradas com indicação de disponibilização do referido sistema de inteligência organizacional:

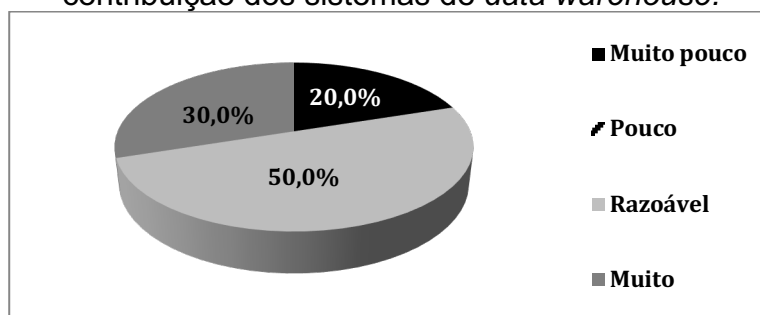
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à utilização dos sistemas de *data warehouse*.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição dos sistemas de *data warehouse* para a realização das atividades dos respondentes, com base nas 10 (dez) respostas consideradas com indicação “utilizada frequentemente” (6) e “utilizada sempre” (4) para o referido sistema de inteligência organizacional:

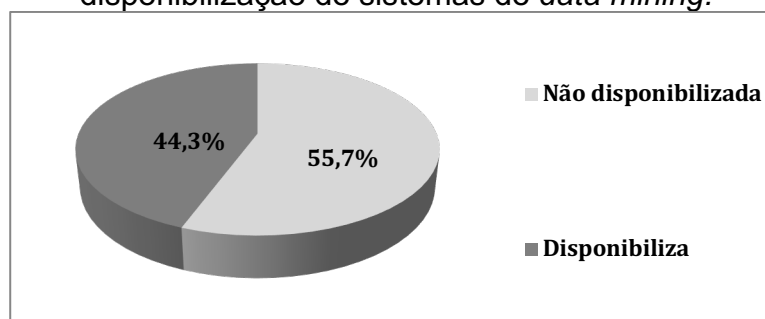
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição dos sistemas de *data warehouse*.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das 70 (setenta) respostas consideradas para a pergunta referente à disponibilização de sistemas de *data mining* na unidade de trabalho do respondente:

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à disponibilização de sistemas de *data mining*.

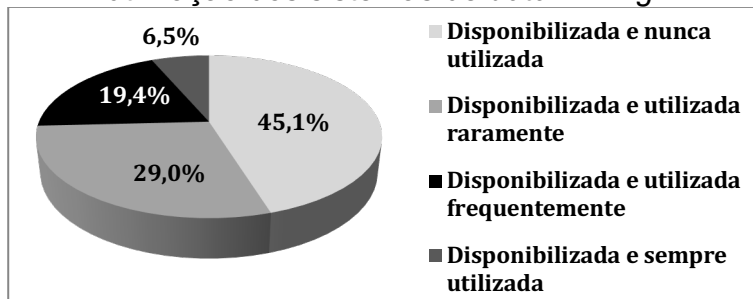


Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à utilização dos sistemas de *data mining*, com

base nas 31 (trinta e uma) respostas consideradas com indicação de disponibilização do referido sistema de inteligência organizacional:

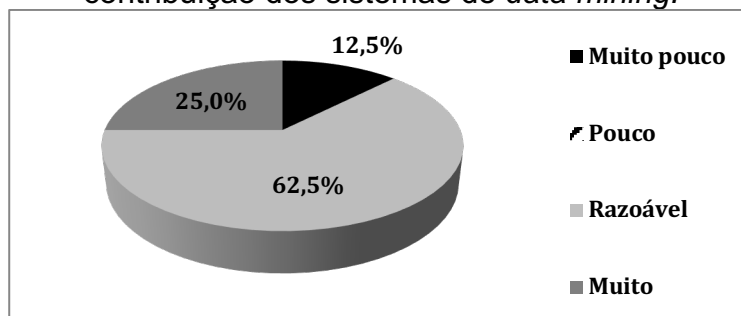
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à utilização dos sistemas de *data mining*.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição dos sistemas de *data mining* para a realização das atividades dos respondentes, com base nas 8 (oito) respostas consideradas com indicação “utilizada frequentemente” (6) e “utilizada sempre” (2) para o referido sistema de inteligência organizacional:

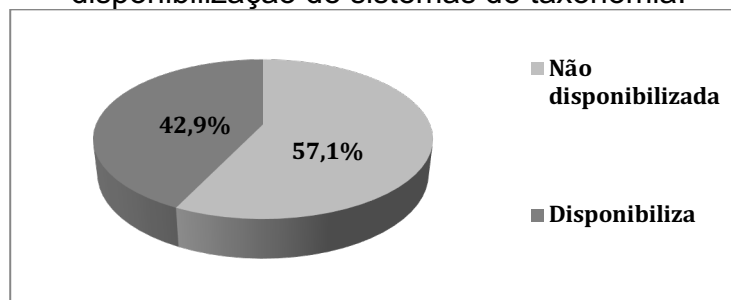
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição dos sistemas de *data mining*.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das 70 (setenta) respostas consideradas para a pergunta referente à disponibilização de sistemas de taxonomia na unidade de trabalho do respondente:

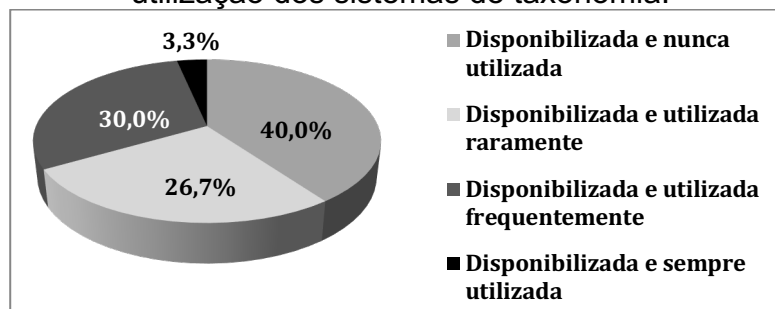
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à disponibilização de sistemas de taxonomia.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à utilização dos sistemas de taxonomia, com base nas 30 (trinta) respostas consideradas com indicação de disponibilização do referido sistema de inteligência organizacional:

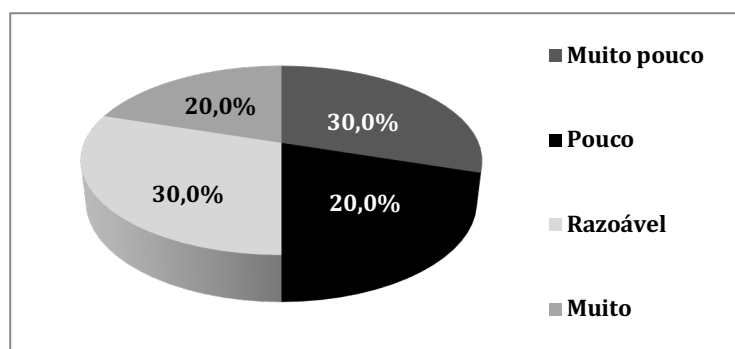
Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à utilização dos sistemas de taxonomia.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No gráfico a seguir, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição dos sistemas de taxonomia para a realização das atividades dos respondentes, com base nas 10 (dez) respostas consideradas com indicação “utilizada frequentemente” (9) e “utilizada sempre” (1) para o referido sistema de inteligência organizacional:

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente à contribuição dos sistemas de taxonomia.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Após as inferências advindas da análise dos trinta últimos gráficos acima elencados, em caráter propositivo, poder-se-iam adotar ações no lócus de pesquisa para aumentar a percepção dos colaboradores sobre a disponibilização de todos sistemas de inteligência organizacional (sistema de inteligência competitiva; sistema de apoio a decisão; sistema de informações gerenciais; sistema de gestão de pessoas; sistema de *workflow*; sistema de taxonomia; *data warehouse*; *data mining*; *enterprise resource planning*; e *customer relationship management*), bem como para elevar a utilização dos referidos sistemas, apesar da alta contribuição de tais sistemas para a realização das atividades, percebida pela maioria dos respondentes que informaram utilização frequentes de tais sistemas, reforçando a proposição em questão.

Na tabela abaixo, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente aos principais pontos a serem aperfeiçoados

na unidade de trabalho do respondente, no que se refere a processos, ações, práticas e ferramentas de gestão do conhecimento:

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente aos principais pontos a serem aperfeiçoados, no que se refere a processos, ações, práticas e ferramentas de gestão do conhecimento.

Processos / Ações / Práticas / Ferramentas de Gestão do Conhecimento a Serem Aperfeiçoadas	Qtde	%
Aperfeiçoar ações de desenvolvimento (treinamento/capacitação/qualificação) dos colaboradores.	13	18,6%
Resposta incompleta / inconclusiva / incongruente.	11	15,7%
Aperfeiçoar a comunicação integrada entre os colaboradores e/ou entre os setores.	7	10,0%
Aperfeiçoar a disponibilização dos sistemas / ferramentas e práticas de gestão do conhecimento para todos os níveis da organização.	3	4,3%
Aperfeiçoar a otimização e a automação dos processos / procedimentos.	3	4,3%
Disponibilizar mais ferramentas de automação/otimização dos processos / procedimentos.	3	4,3%
Ampliar a acessibilidade para determinados processos.	1	1,4%
Ampliar a divulgação e comunicação das decisões tomadas.	1	1,4%
Ampliar a importância / visibilidade da unidade.	1	1,4%
Ampliar a realização de reuniões para debater sobre questões / temas importantes.	1	1,4%
Ampliar a valorização dos colaboradores de TI.	1	1,4%
Ampliar o acesso à internet.	1	1,4%
Ampliar o desenvolvimento de TI.	1	1,4%
Aperfeiçoar a disseminação para toda a equipe das normas e práticas.	1	1,4%
Aperfeiçoar a divulgação das ações, práticas e ferramentas de gestão do conhecimento.	1	1,4%
Aperfeiçoar a divulgação e a comunicação dos objetivos e metas.	1	1,4%
Aperfeiçoar a estrutura física e o quadro de colaboradores.	1	1,4%
Aperfeiçoar a integrações entre os setores.	1	1,4%
Aperfeiçoar a padronização dos processos em conjunto com os demais setores.	1	1,4%
Aperfeiçoar as ações motivacionais.	1	1,4%
Aperfeiçoar o acesso a determinadas informações.	1	1,4%
Aperfeiçoar o sistema de gerenciamento/cadastramento de usuários externos.	1	1,4%
Aperfeiçoar a disseminação da cultura da gestão da informação.	1	1,4%
As pessoas.	1	1,4%
Ausência de plano de carreira.	1	1,4%
Boa vontade.	1	1,4%
Disponibilizar um sistema virtual de controle de entrada e saída de veículos.	1	1,4%
Falta de diálogo.	1	1,4%
Implantação de ferramentas de gestão.	1	1,4%
Implantar / aperfeiçoar Ferramentas de upgrade.	1	1,4%
Implantar as ações, práticas e ferramentas de gestão do conhecimento.	1	1,4%
Implantar/apperfeiçoar o catálogo de informações.	1	1,4%
Incluir a utilização das competências das áreas envolvidas em cada processo decisório.	1	1,4%
Melhorar o envolvimento da equipe.	1	1,4%
Não há pontos a serem aperfeiçoados.	1	1,4%
Necessidade de corrigir muitos problemas/falhas existentes há muito tempo.	1	1,4%
Total	70	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na tabela abaixo, apresentou-se a distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente aos principais pontos positivos na unidade de trabalho do respondente, no que se refere a processos, ações, práticas e ferramentas de gestão do conhecimento:

Distribuição percentual das respostas consideradas para a pergunta referente aos principais pontos positivos, no que se refere a processos, ações, práticas e ferramentas de gestão do conhecimento.

Processos / Ações / Práticas / Ferramentas Positivas de Gestão do Conhecimento	Qtde	%
Resposta incompleta / inconclusiva / incongruente.	9	12,9%
Ferramentas, plataformas de TI e sistemas atualizados, de vanguarda e efetivos (automação dos processos).	7	10,0%
Processos mapeados, padronizados, integrados, otimizados e/ou inovadores.	6	8,6%
Desenvolvimento (treinamento/capacitação/qualificação) dos colaboradores.	5	7,1%
Gestão e liderança.	5	7,1%
Trabalho em equipe (integração, união, colaboração, cooperação, envolvimento, comprometimento, participação).	5	7,1%
Autonomia para a realização das atividades.	4	5,7%
Atividades "home office" durante a pandemia.	3	4,3%
Disponibilidade / acesso e compartilhamento das informações.	3	4,3%
Valorização e reconhecimento dos colaboradores, de suas competências e individualidades, e dos seus desempenhos.	3	4,3%
Atuação eficiente e busca pelo aprimoramento da organização.	2	2,9%
Excelência no controle de gerenciamento dos fluxos de trabalho.	2	2,9%
Facilidade na comunicação / utilização de linguagem apropriada (simples, acessível de qualidade).	2	2,9%
Facilidade, liberdade e orientação para tomada de decisões.	2	2,9%
O aprendizado (com as competências designadas) e a gestão do conhecimento na organização.	2	2,9%
A aplicação do ciclo PDCA para os processos.	1	1,4%
Acolhimento e implantação das ideias dos colaboradores para a melhoria dos processos.	1	1,4%
Desconto em mensalidades de cursos para os colaboradores.	1	1,4%
Equipamentos atualizados.	1	1,4%
Interesse em obter conhecimentos.	1	1,4%
Monitoramento e análise de novas possibilidades e ideias para aplicação/adaptação nos processos / procedimentos.	1	1,4%
Não conhece ponto positivo relevante a destacar.	1	1,4%
O sítio (<i>site</i>) da organização.	1	1,4%
Oportunidades de crescimento profissional.	1	1,4%
Práticas pedagógicas.	1	1,4%
Total	70	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Após as inferências advindas da análise da penúltima tabela anteriormente exibida, em caráter propositivo, poder-se-iam adotar ações no lócus de pesquisa para aumentar a percepção dos colaboradores sobre quais práticas ocorreram, estão ocorrendo e/ou ocorrerão no referido lócus para dirimir ou mitigar os principais

problemas apontados pelos respondentes, em especial, para o desenvolvimento (treinamento, qualificação, e capacitação) dos colaboradores e da comunicação integrada entre os colaboradores e entre os setores.

Conclusões

A presente pesquisa alcançou sua finalidade precípua, pois analisou as práticas e ferramentas de gestão de conhecimento no lócus de pesquisa sob a percepção dos seus colaboradores, identificando-as e avaliando o nível de participação/utilização das mesmas pelos participantes da pesquisa, bem como o respectivo grau de satisfação provocado pela utilização das referidas práticas e ferramentas.

Ademais, o trabalho em questão também contribuiu com a gestão estratégica das organizações, por representar um dos poucos estudos de casos recentes que analisa na prática cada *framework* de gestão do conhecimento em uma instituição privada de ensino superior de Brasília.

A presente pesquisa não permitiu uma generalização de seus resultados (lógica indutiva), inclusive quanto à possibilidade de extensão dos achados para as demais instituições de ensino superior da região e/ou do país, apesar da possibilidade de isomorfismo entre tais instituições.

Dessa forma, conforme verificou-se na tabela a seguir, com base nas respostas dos participantes, a baixa percepção de frequente realização das práticas de gestão do conhecimento foi responsável pela baixa contribuição efetiva de tais *frameworks*, apesar da manifestação de frequente participação e da percepção de frequente contribuição dos referidos *frameworks* para a realização das atividades dos respondentes:

PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES SOBRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.

PRÁTICAS	REALIZAÇÃO (%)	PARTICIPAÇÃO (%)	CONTRIBUIÇÃO (%)	EFETIVIDADE (%)
Assistências de colegas	67,8	96,8	86,8	57,0
Normatização das atividades	64,1	88,4	100	56,7
Lições aprendidas	46,2	95,3	97,5	42,9
Comunidades de práticas	44,5	91,7	97,7	39,9
Informações de intel. compet.	37,1	100	96,5	35,8
Compartilhamento de narrativas	41,4	88,3	93,4	34,1
<i>Mentoring</i>	39,4	87,9	91,7	31,8
Mapeamento do conhecimento	35,9	85,7	100	30,8
Memória organizacional	34,6	89,3	96,0	29,7
<i>Brainstorming</i>	28,3	100	100	28,3
Educação corporativa	33,3	88,4	95,7	28,2
<i>Benchmarking / Best practices</i>	30,3	85,2	95,7	24,7
Biblioteca corporativa	41,3	60,6	95,0	23,8
Mapas conceituais	26,3	90,4	100	23,8
Fóruns / Espaços colaborativos	28,0	87,0	95,0	23,1
Treinamento e capacitação	24,3	89,5	100	21,7
Centros de inovações	23,5	60,0	100	14,1
Cafés do conhecimento	15,5	92,9	92,3	13,3
<i>Coaching</i>	13,2	69,2	100	9,1

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Por outro lado, verificou-se que as práticas “assistências de colegas” e “normatização/padronização das atividades” apresentaram percepção de disponibilização frequente, resultando em maior contribuição efetiva.

Adicionalmente, conforme verificou-se na tabela 35 abaixo, com base nas respostas dos participantes, a baixa utilização dos sistemas de gestão do conhecimento, aliada à percepção de não frequente disponibilização da maioria desses *frameworks*, (com exceção dos sistemas de *workflow* e *CRM*) foi responsável pela baixa contribuição efetiva dos referidos sistemas, apesar da frequente contribuição de tais *frameworks* para a realização das atividades dos respondentes.

Percepção dos Respondentes sobre as Ferramentas de Gestão do Conhecimento.

SISTEMAS	DISPONIBILIZAÇÃO (%)	UTILIZAÇÃO (%)	CONTRIBUIÇÃO (%)	EFETIVIDADE (%)
<i>Workflow</i>	64,3	40,0	83,3	21,4
<i>Customer Relationship Management - CRM</i>	58,6	31,7	100	18,6
Informações gerenciais - SIG	47,1	40,5	93,3	17,8
<i>Enterprise Resource Planning - ERP</i>	50,0	37,1	77,0	14,3
Gestão de pessoas - SGP	51,4	25,0	100	12,9
<i>Data warehouse</i>	50,0	28,5	80,0	11,4
<i>Data mining</i>	44,3	25,9	87,5	10,0
Apoio à decisão - SAD	37,1	23,1	100	8,6
Inteligência competitiva - SIC	35,7	28,0	71,5	7,1
Taxonomia	42,9	33,3	50,0	7,1

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Por derradeiro, parafraseando-se Vergara (2009), uma pesquisa acadêmica não se esgota em si mesma, mas pode fomentar novos trabalhos acadêmicos. Nesse diapasão, a presente pesquisa, em caráter adicional ao seu escopo primitivo, poderia fomentar a realização de novos estudos para ampliar e melhorar os benefícios da gestão do conhecimento no referido lócus, como por exemplo, quais ações específicas poderiam ser adotadas para:

- a) ampliar a percepção dos colaboradores sobre a disponibilização e o acesso às práticas, ações, ferramentas e sistemas de gestão de conhecimento;
- b) elevar a participação dos colaboradores em tais práticas e ações e a utilização das referidas ferramentas e sistemas; e
- c) aumentar a percepção de contribuição de tais práticas, ações, ferramentas e sistemas para a realização das atividades dos colaboradores e para o desenvolvimento de suas competências.

Para tanto, poder-se-ia figurar como ponto de partida a utilização deste trabalho para iniciar o entendimento sobre as principais razões para as diferenças verificadas entre as percepções de realização frequente das práticas de gestão de conhecimento e de disponibilização dos sistemas de gestão de conhecimento, e as percepções de disponibilização não frequente das ferramentas de gestão do conhecimento; bem como entre as manifestações de participação frequente nas práticas de gestão do conhecimento e de utilização frequente dos sistemas de gestão do conhecimento, e as manifestações de utilização não frequente dos sistemas de gestão do conhecimento.

Adicionalmente, o estudo ora apresentado poderia estimular a realização de novas pesquisas em outras instituições de ensino superior sobre gestão do conhecimento, como por exemplo: a mensuração dos impactos, principalmente quantitativos, da gestão do conhecimento nos resultados (objetivos e metas); na

otimização dos processos; no desenvolvimento de novos produtos, serviços, sistemas e tecnologias (inovações); nas práticas de inteligência competitiva; na gestão de mudanças; na gestão por competências etc.

Ademais, o trabalho em exposição também poderia contribuir para a realização de novos estudos sobre gestão do conhecimento, como por exemplo, como o teletrabalho impactou os processos de socialização na gestão do conhecimento.

Referências

ANGELONI, M. T.; HOMMA, R. Z.; ATHAYDE FILHO, L. A. P. & COSENTINO, A. **Gestão da informação e do conhecimento em projetos de pesquisa e desenvolvimento - um estudo de caso.** Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 15, n. 1. jan./mar., 2016.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de metodologia científica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BARALE, Rômulo Ferreira; SANTOS, Benedito Rodrigues dos. **Cultura organizacional: revisão sistemática da literatura.** Rev. Psicol., Organ. Trab., Brasília, v. 17, n. 2, p. 129-136, jun. 2017.

BATISTA, F. F. & QUANDT, C. O. **Gestão do conhecimento na administração pública: resultados da pesquisa Ipea 2014 – práticas de gestão do conhecimento.** (Texto para Discussão, n. 2120), Brasília: Ipea, ago. 2015.

BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O.; PACHECO, F. F.; TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento na administração pública.** (Texto para Discussão, n. 1095), Brasília: Ipea, jun. 2015.

CARNEIRO, M. R.; ZILINSKI, T. F. & COSTA, E. M. da. **Práticas e mecanismos de compartilhamento de conhecimento em um programa de aceleração de startups.** Revista de Gestão e Tecnologia, Florianópolis – SC, v. 7, n. 2, p. 113-123, abr./jun., 2017.

CHERMAN, A.; ROCHA-PINTO, S. R. da. **Gestão do conhecimento no Brasil: visão da academia.** Revista do Pensamento Contemporâneo em Administração. Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p. 92-107, jan./mar., 2013.

D'AVILA, J. C.; BILESSIMO, S. M. S.; ESTEVES, P. C. L.; BARROS, A. F. F. & VARGAS, C. M. **Práticas de gestão de conhecimento: um estudo de caso em uma Instituição de ensino federal.** Revista Gestão Universitária na América Latina, Florianópolis, v. 10, n. 3, p. 78-96, set., 2017.

DRUCKER, P. F. **Administração na próxima sociedade.** São Paulo: Nobel, 2002.
DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista.** São Paulo Editora Pioneira, 2001.

GONÇALVES, S. F. R. **Gestão do Conhecimento: análise de práticas e ferramentas no âmbito da administração tributária de Minas Gerais.** Dissertação de Mestrado Profissional em Administração. Pedro Leopoldo: Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, 2010.

HAIR JR., J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. 2^a. ed. São Paulo: Perspectiva, 1978.

LEVIN, Jack. **Estatística aplicada a ciências humanas**. 2a. Ed. São Paulo: Editora Harbra Ltda, 1987.

LOPES, B. A. V. **Conhecimento como fator de produção**. Informação e Sociedade, João Pessoa, v. 16, n. 1, p.139-145, jan./jul., 2006.

LUBAN, F. & HINCU, D. **Interdependency between simulation model development and knowledge management**. Theoretical and Empirical Researches in Urban Management, v. 1, n. 10, p. 75-85, jan., 2009.

MACHADO, C. P.; CRUZ, A. G. B. da & FORNO, L. F. D. **Diagnóstico do nível de amplitude do alcance de práticas de gestão do conhecimento: um survey em escolas públicas**. Revista de Gestão e Tecnologia, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 105-121, jan./mar., 2019.

MAGALHÃES, T. G.; DALMAU, M. B. L. & SOUZA, I. M. de S. **Gestão do conhecimento para tomada de decisão: um estudo de caso na empresa Júnior**. Revista Gestão Universitária da América Latina, Florianópolis, v. 7, n. 2, p. 108-129, mai., 2014.

MARONATO, E. L. dos S. **Gestão do conhecimento: mapeamento das práticas e ferramentas para o compartilhamento do conhecimento em uma instituição pública do ensino superior**. Dissertação de Mestrado em Administração Pública. Paraná: Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2018.

MARTINS, E. G. M. **Desvio padrão amostral**. Revista de Ciência Elementar, v. 1, n. 22, Porto, 2013.

MASSON, G.; MAINARDES, J. **A ideologia da sociedade do conhecimento e suas implicações para a educação**. Currículo sem Fronteiras, v.11, n.2, pp.70-85, Jul / Dez 2011. MCMMASTER, M. D. The intelligence advantage: organizing for complexity. Newton, MA: Butterworth-Heinemann, 1996.

MENDONÇA, A. L. de O. **O legado de Thomas Kuhn após cinquenta anos**. Scientiae Studia, v.10, n.3, São Paulo, 2012.

OLIVEIRA, M.; BECKER, G. V.; PEDRON, G. D. & IGNA, F. D. **Espiral do conhecimento em frameworks de gestão do conhecimento: o caso de duas organizações em Portugal**. Perspectivas em Ciência da Informação. Belo Horizonte, v. 15, n. 3, set./dez., 2010.

PRODANOV, C.C & FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2^a ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

RORIZ, M. S. **Uma investigação sobre as práticas de apoio ao compartilhamento do conhecimento interprojetos em uma empresa orientada a projetos.** Dissertação de Mestrado em Ciência, Gestão e Tecnologia a Informação. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2011.