

ANÁLISE DO NÍVEL DE MATURIDADE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA DE VAREJO

Luiza Wiatrowski Freitas¹; Jane Lucia S. Santos²; Eduardo Giugliani³

***Abstract:** Considering the relevance of organizational knowledge and knowledge management (KM) for the survival and competitiveness of organizations in various sectors, this study aims to diagnose the KM maturity in a large retail company in southern Brazil. The research method was based on the application of the tool developed by the Asian Productivity Organization (APO) through which interviews (face-to-face) were conducted with directors of the studied company. The results enabled the identification of the company's KM maturity, as well as strengths and weaknesses related to KM. From a qualitative analysis, opportunities for improvement were identified, and it is possible to prepare a preliminary proposal for an action plan. From a qualitative analysis, opportunities for improvement were identified, making it possible to elaborate a preliminary proposal of an action plan for future implementation of a KM model in the company.*

Keywords: Knowledge management; KM maturity; Organizational knowledge.

***Resumo:** Reconhecendo a importância do conhecimento e da Gestão do Conhecimento (GC) para a sobrevivência e competitividade das organizações nos mais diversos setores, este estudo tem por objetivo diagnosticar o nível de maturidade da GC em uma empresa de grande porte do setor varejista no sul do Brasil. O método da pesquisa foi baseado na aplicação da ferramenta desenvolvida pela Asian Productivity Organization (APO) por meio da qual foram realizadas entrevistas individuais presenciais com diretores da empresa estudada. Os resultados permitiram identificar o grau de maturidade da empresa, bem como os pontos fortes e fracos em relação à GC. A partir de uma análise qualitativa, oportunidades de melhoria foram identificadas, sendo possível elaborar uma proposta preliminar de um plano de ação com vistas à futura implantação de um modelo de GC na empresa.*

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Maturidade em GC; Conhecimento.

1. INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento parte da premissa de que todo o conhecimento existente nas organizações, nas pessoas, nos processos e nas tecnologias deve ser compartilhado, utilizado e armazenado para gerar valor. Contudo, a criação e a implantação de práticas, técnicas e ferramentas que permitam o gerenciamento, armazenamento e disseminação desses

¹ Pontifical Catholic University of Rio Grande do Sul – PUCRS, Porto Alegre – Brazil. Correo electrónico: luiza.wiatrowski@acad.pucrs.br

² Science and Technology Park – TECNOPUC, Pontifical Catholic University of Rio Grande do Sul – PUCRS, Porto Alegre – Brazil. Correo electrónico: jane.santos@pucrs.br

³ Science and Technology Park – TECNOPUC, Pontifical Catholic University of Rio Grande do Sul – PUCRS, Porto Alegre – Brazil. Correo electrónico: giugliani@pucrs.br

conhecimentos nas organizações ainda é um desafio a ser enfrentado pelas empresas, de modo a impactar o desempenho organizacional (Luchesi, 2012; Ziviani *et al.*, 2019).

Considerando que o conhecimento é fundamental e que é inerente às pessoas, provenientes de suas experiências, valores e atitudes, o ser humano e seus conhecimentos passam a ser patrimônios importantes das organizações. Desta forma, as empresas que retêm mais colaboradores, que valorizam e praticam a GC, possuem um potencial para criar diferencial competitivo no mercado. A GC deve passar a fazer parte da cultura da organização para que todos os colaboradores entendam a sua necessidade.

Segundo Choo (2003, p.31):

Ao administrar os recursos e processos de informação, a organização do conhecimento é capaz de: (i) adaptar-se às mudanças do ambiente no momento adequado e de maneira eficaz; (ii) empenhar-se na aprendizagem constante, o que inclui desaprender pressupostos, normas e crenças que perderam validade; (iii) mobilizar o conhecimento e a experiência de seus membros para gerar inovação e criatividade; (iv) focalizar seu conhecimento em ações racionais e decisivas.

Além disso, conforme o estudo dos autores Costa *et al.* (2009) a GC vem ganhando força nas organizações, revelando-se como um instrumento capaz de viabilizar melhor interação com o fluxo de informações existentes na rotina das organizações, bem como estimular o aprendizado organizacional. Sendo assim, poder identificar o nível da GC da empresa serve como uma base para os líderes perceberem se estão impulsionando corretamente e de forma produtiva a GC no âmbito organizacional, e se têm tratado a GC como sendo um diferencial competitivo, alinhado a estratégia organizacional com potencial impacto positivo no desempenho da organização (Borba *et al.*, 2013; Ziviani *et al.*, 2019).

O presente estudo pautou-se em focar a atenção na área do varejo, por este ser um ambiente dinâmico e de muita rotatividade, sendo de extrema importância uma gestão madura do conhecimento. A empresa em estudo tem sua sede em Porto Alegre (Rio Grande do Sul), considerada uma das maiores varejistas de moda do país. A empresa possui uma cultura corporativa sólida e conta com mais de dez mil funcionários. Está atuando desde 1965 no mercado e possui um plano de expansão ousado para os próximos anos, ampliando ainda mais sua área de atuação.

Estudos no setor de varejo, por exemplo Ramos *et al.* (2010), mostram que existe uma forte tendência à prática de personificação, ou seja, disseminação do conhecimento de forma pessoal. O problema é quando uma pessoa sai da empresa e o conhecimento vai junto com ela. Neste contexto, deve-se considerar que o conhecimento permaneça na empresa, não somente no funcionário, mas em processos e práticas institucionalizadas. Outro exemplo é o

trabalho em conjunto com fornecedores, no qual existe muita troca de informação que pode ser perdida pelo fato de não possuírem os mesmos acessos e sistemas de informação. É importante estimular uma cultura organizacional que incentive os colaboradores a serem ativos nos processos de aprendizagem internos pois assim desenvolverão suas atividades com maior acuidade e responsabilidade (Lobato, 2018).

Em vista disso, o objetivo principal deste trabalho é diagnosticar o nível de maturidade da GC em uma empresa de grande porte do setor varejista no sul do Brasil.

O estudo possui as seguintes delimitações: (i) foi considerada somente a empresa em questão, do setor de varejo; (ii) o instrumento adotado para a pesquisa não foi aplicado em toda a empresa; (iii) e o estudo foi realizado durante um período determinado, corte transversal.

2. MÉTODO

Como método, essa pesquisa se classifica como estudo exploratório e foi realizado a partir de um estudo de caso, que consiste em um estudo detalhado do objeto de pesquisa (Gil, 2012). O estudo de caso deve ser utilizado quando questões referentes a “como” e “porque” fazem parte do contexto da pesquisa. O estudo de caso relata todos os aspectos envolvidos no contexto (Yin, 2005).

O método de trabalho proposto dividiu-se em algumas etapas. Na primeira etapa – coleta de dados – foi utilizada a ferramenta sistematizada de Diagnóstico de Níveis de Maturidade da Gestão do Conhecimento, disponibilizada pela *Asian Productivity Organization* (APO, 2010a; 2010b). A ferramenta da APO é constituída por um questionário, que é dividido em sete critérios, sendo eles: (i) liderança em GC, (ii) processos, (iii) pessoas, (iv) tecnologia, (v) processos de conhecimento, (vi) aprendizagem e inovação, e (vii) resultados da GC. O questionário é composto por 42 perguntas, com respostas quantitativas que podem ser respondidas a partir de uma escala de 5 pontos, conforme apresentado no Quadro 1. Já as qualitativas são no formato de pontos fortes e fracos, deixando livre para o respondente escrever sobre estes em relação a cada critério.

Quadro 1 – Escala para avaliação dos critérios para análise da maturidade em GC

Pontuação	Descrição
1	Inexistente: não faz
2	Insuficiente: faz com precariedade
3	Regular: faz
4	Boa: faz bem
5	Excelente: faz muito bem

Fonte: Elaboração própria, baseado em APO (2010).

Com base nessa ferramenta foi possível fazer o levantamento dos sete critérios trabalhados, identificando os mais e menos pontuados, os pontos fortes e áreas de melhoria das práticas de GC de uma organização (APO, 2010). Além disso, foi identificado o nível de maturidade em GC da empresa. Segundo a APO, existem cinco níveis de maturidade em GC, sendo eles:

- Nível 1: Reação – A organização não tem conhecimento do que é GC, e da sua importância na melhoria da produtividade e competitividade.
- Nível 2: Iniciação – A organização está começando a reconhecer a necessidade de gerir o conhecimento ou pode já estar iniciando um projeto piloto de GC.
- Nível 3: Expansão – GC é totalmente implementada e implantada na empresa.
- Nível 4: Controle – Implementação da GC é continuamente avaliada para a melhoria contínua.
- Nível 5: Maturidade – GC é totalmente integrado dentro da organização.

Os participantes do estudo foram escolhidos de acordo com a representação da empresa por meio das suas diferentes diretorias (Figura 1). Foram escolhidos dois representantes de cada uma das diretorias que estão abaixo da presidência, a fim de obter uma ideia do âmbito geral e estratégico da empresa. Os entrevistados fazem parte do nível gerencial e têm no mínimo dois anos de empresa



Figura 1 - Visão dos Respondentes no organograma da empresa
Fonte: Elaboração própria.

As dez entrevistas foram feitas presencialmente e de forma individual, ao longo de um período de aproximadamente três semanas.

Após realizar as entrevistas, os dados foram computados e foi feita uma média aritmética para cada uma das respostas do questionário. Na etapa de análise foram compiladas as respostas da pesquisa e os dados foram tabulados através da ferramenta Excel. As respostas foram tanto qualitativas como quantitativas. Além das 42 perguntas respondidas em escala de

1 a 5, ao final de cada um dos sete critérios foi questionado quais seriam as possíveis fraquezas e fortalezas da dimensão em questão, gerando então, respostas descritivas. Foi realizada uma análise de cada um dos sete critérios, a fim de entender cada um deles em relação à empresa e, finalmente, identificar os pontos fracos e fortes como sendo oportunidades de melhoria na empresa em relação à GC.

3. RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentados os resultados da coleta de dados, por meio da descrição e análise de cada um dos sete critérios utilizados na ferramenta de diagnóstico do nível de GC da APO.

3.1. LIDERANÇA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO

O critério “Liderança em GC” avalia a condução de iniciativas da gestão de conhecimento, proporcionando alinhamento com a estratégia da organização, o suporte e os recursos para a implantação. O Gráfico 1 ilustra a situação da empresa em relação ao critério mencionado, mostrando uma comparação entre a média das respostas a cada pergunta.

De acordo com o Gráfico 1, das seis perguntas referentes a esse tema a que obteve maior pontuação foi a de número 1, referente ao compartilhamento da estratégia de conhecimento da organização, vinculada à missão, à visão e aos objetivos. Já as que tiveram menor e igual grau de pontuação foram as de número 5 e 6, que correspondem respectivamente ao fato de os gestores servirem como modelo na prática de GC e de os gestores promoverem, reconhecerem e recompensarem o uso da prática pelos colaboradores.

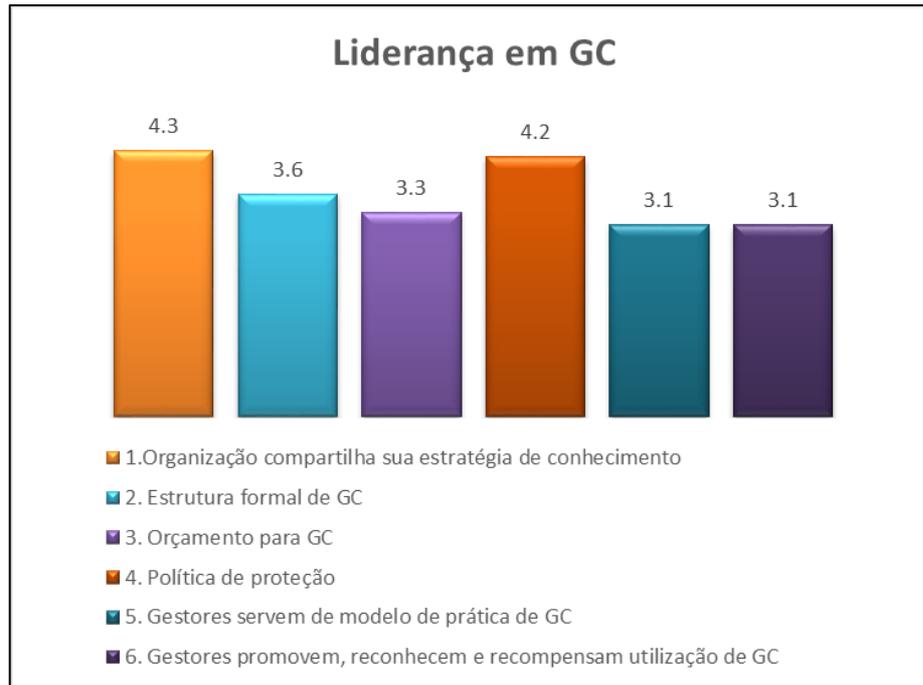


Gráfico 1 – Comparativo da média de respostas do critério “Liderança em GC”
 Fonte: Elaboração própria.

Percebe-se que pelo fato da empresa possuir um canal de comunicação oficial, uma base de conhecimento documentada, líderes acessíveis ao compartilhamento de conhecimento e por disseminar as informações que devem ser comuns a todos, os colaboradores destacaram a questão 1. Porém, as baixas pontuações nas questões 5 e 6 podem ser devido ao fato da empresa ainda focar mais no compartilhamento de conhecimento verticalmente e de maneira pontual. Existe uma oportunidade de realizar este ponto de modo recorrente e horizontalmente dentro da organização. Assim, a melhoria de desempenho e oportunidade de compartilhamento serão mais valoradas pelos colaboradores.

3.2. PROCESSOS

Em “Processos” é avaliado se os processos da organização promovem a disseminação do conhecimento na organização. Conforme o Gráfico 2, pode-se observar uma baixa pontuação na questão 9, referente à modelagem dos processos contemplarem os fatores: compartilhamento de conhecimento, novas tecnologias, flexibilidade, eficiência e eficácia. As questões 8 e 10 também apresentaram uma baixa pontuação, abordam, respectivamente, os processos para agregar valor ao cliente e para gerenciar situações de risco. Já a questão mais pontuada foi a de número 7, que fala sobre a organização determinar suas competências essenciais e as alinhar com sua missão e os seus objetivos estratégicos.

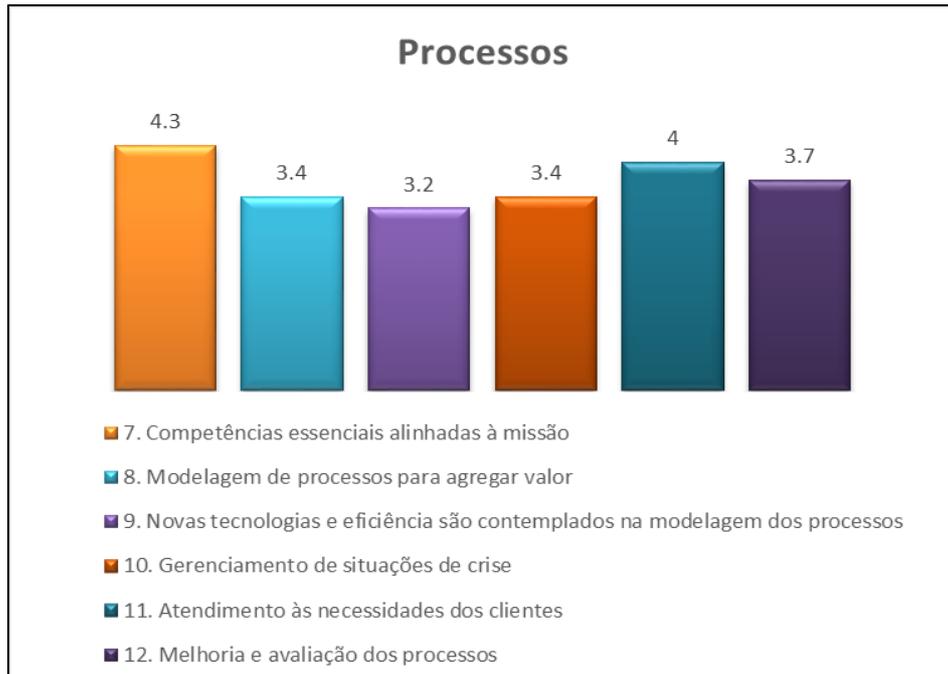


Gráfico 2 – Comparativo da média de respostas do critério “Processos”
 Fonte: Elaboração própria.

É possível observar que existe uma preocupação com a estruturação dos processos internos da empresa. Pelo fato de terem dificuldade no controle e gestão de alguns processos, muitas vezes pela burocracia existente, não conseguem aplicar uma efetiva gestão de riscos. No entanto, as capacidades importantes do ponto de vista estratégico estão alinhadas com a missão e objetivo da empresa, o que na visão dos entrevistados gera uma vantagem competitiva.

3.3. PESSOAS

Na categoria “Pessoas” é avaliada a capacidade da organização para criar e manter uma estrutura organizacional baseada no conhecimento e na cultura de aprendizagem. Além disso, o esforço da organização para incentivar o compartilhamento de informações e o desenvolvimento dos colaboradores também é avaliado.

A questão mais pontuada foi a de número 13, referente aos programas de educação e desenvolvimento de carreira da organização. Já as de menores pontuações foram as de número 14 e 18. Estas falam sobre a disseminação das ferramentas/práticas de GC e a organização de grupos para responderem a problemas/preocupações no ambiente de trabalho.



Gráfico 3 – Comparativo da média de respostas do critério “Pessoas”
 Fonte: Elaboração própria.

A soma das médias desse critério é a mais baixa dentre os sete critérios analisados. Embora a empresa estudada tenha uma ferramenta formal para avaliações de competências e uma trilha de desenvolvimento em plataforma de universidade corporativa, ainda existem várias lacunas apontadas pelos entrevistados. A integração de novos funcionários poderia ser mais organizada e funcional, alguns programas de desenvolvimento são somente para uma parcela limitada da empresa e não existem processos de *coaching* ou *tutoring*. Observa-se, portanto, uma oportunidade na gestão e melhoria dos processos da educação corporativa.

3.4. TECNOLOGIA

Este critério verifica se a tecnologia facilita e acelera os processos de conhecimento através de um uso efetivo de técnicas e ferramentas. Quanto aos resultados desse critério, a questão que se destacou das demais foi a 19, que se refere à capacidade da infraestrutura de TI estar disponível para os colaboradores e de facilitar a gestão do conhecimento. Já a menos pontuada foi a 21, sobre os colaboradores possuírem acesso ao computador disponibilizado pela empresa. A de número 22 também foi pouco pontuada, referente aos colaboradores possuírem um e-mail institucional e terem acesso à internet/intranet na empresa.

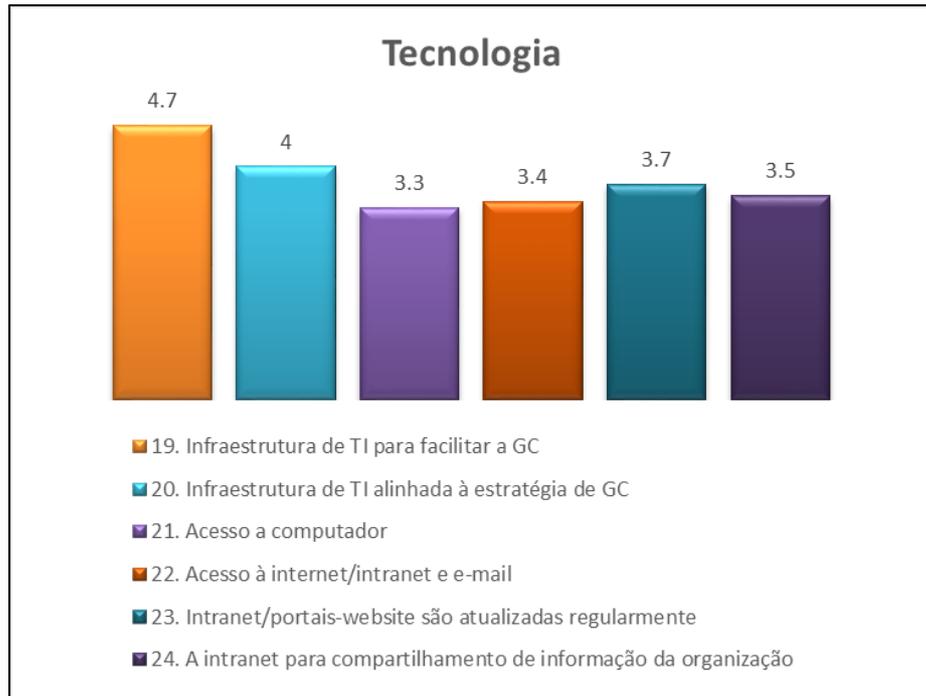


Gráfico 4 – Comparativo da média de respostas do critério “Tecnologia”
 Fonte: Elaboração própria.

A soma das médias desse critério é a mais alta dentre os sete critérios analisados, evidenciando um nível mais avançado de apoio a GC. Sua pontuação total é de 22,6 pontos, indicando que está em um nível mais maduro, já que se aproxima do máximo de pontuação, que é 30 pontos.

As questões menos pontuadas estão relacionadas com o fato da empresa estar na área do varejo, possuindo muitas lojas pelo Brasil. A maioria dos funcionários desta empresa estão localizados em lojas e, por estarem nestes ambientes, não têm acesso ao computador e não possuem e-mail corporativo. Já os funcionários que trabalham na área administrativa detêm esses acessos e têm disponível uma infraestrutura de TI que apoiam processos de conhecimento, pois existe uma base de conhecimento com processos documentados e uma rede interna na qual todos podem acessar as informações.

3.5. PROCESSOS DE CONHECIMENTO

O critério “Processos de Conhecimento” avalia os processos de desenvolvimento e conversão do conhecimento incluindo: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimentos. O compartilhamento das melhores práticas e lições aprendidas para minimizar a reinvenção da roda e retrabalho também são questões avaliadas.

De acordo com o Gráfico 5, das sete perguntas referentes a esse tema a que obteve a maior pontuação foi a de número 30, que trata sobre a existência de atividades de *benchmarking* a fim de promover melhoria e inovação na empresa. Já a questão de menor pontuação foi a de número 28, que refere-se à retenção dos conhecimentos ao realizar o desligamento de colaboradores.

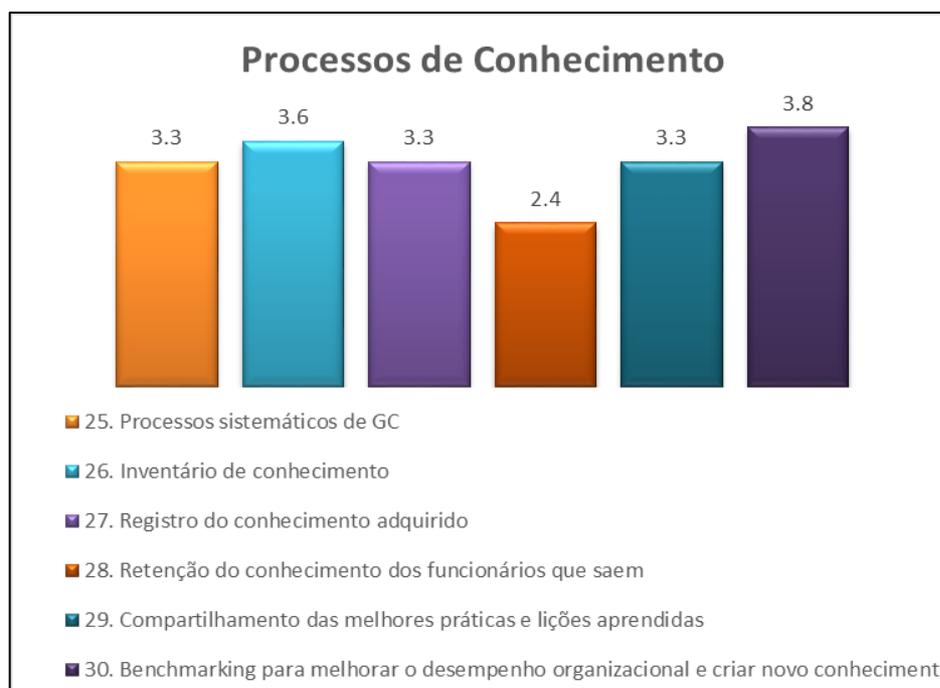


Gráfico 5 – Comparativo da média de respostas do critério “Processos de Conhecimento”
 Fonte: Elaboração própria.

A empresa realiza atividades de *benchmarking* com frequência, a fim de comparar o desempenho de processo, produto e resultado com os de outras organizações referentes no mercado, com o intuito de melhorar o seu desempenho e adquirir novos conhecimentos. Porém, isso não é o suficiente se o conhecimento é perdido quando um colaborador sai da empresa. Para agilizar os processos de mudança do quadro de funcionários é importante que as informações permaneçam vivas na empresa, documentadas e formalizadas, assim qualquer pessoa que entrar saberá entender o histórico e como funcionam os processos.

3.6. APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO

Neste critério, analisa-se a habilidade da organização em encorajar e incentivar processos sistemáticos de aprendizagem e inovação. As perguntas mais pontuadas são as de número 31 e 36, que abordam, respectivamente, a organização reforçar a aprendizagem e inovação e aos colaboradores serem incentivados a trabalharem juntos e a compartilhar informação. Isto deve-se ao fato da empresa em estudo estar empenhada no desenvolvimento

do *mindset* ágil e digital, no qual os erros são considerados como oportunidades de aprendizagem e não fraquezas, além de incentivar e valorizar os colaboradores que opinam e dão sugestões de melhorias.

Já as questões de menor pontuação foram a 33 e 35. A primeira fala sobre a existência de equipes interfuncionais para resolver problemas/situações preocupantes e a outra fala sobre a disposição dos gestores em experimentar novas ferramentas e métodos. Apesar de a empresa estar apoiando um *mindset* ágil/inovador, ainda existe na empresa um receio à mudança de cultura, criando barreiras que não favorecem a inovação.

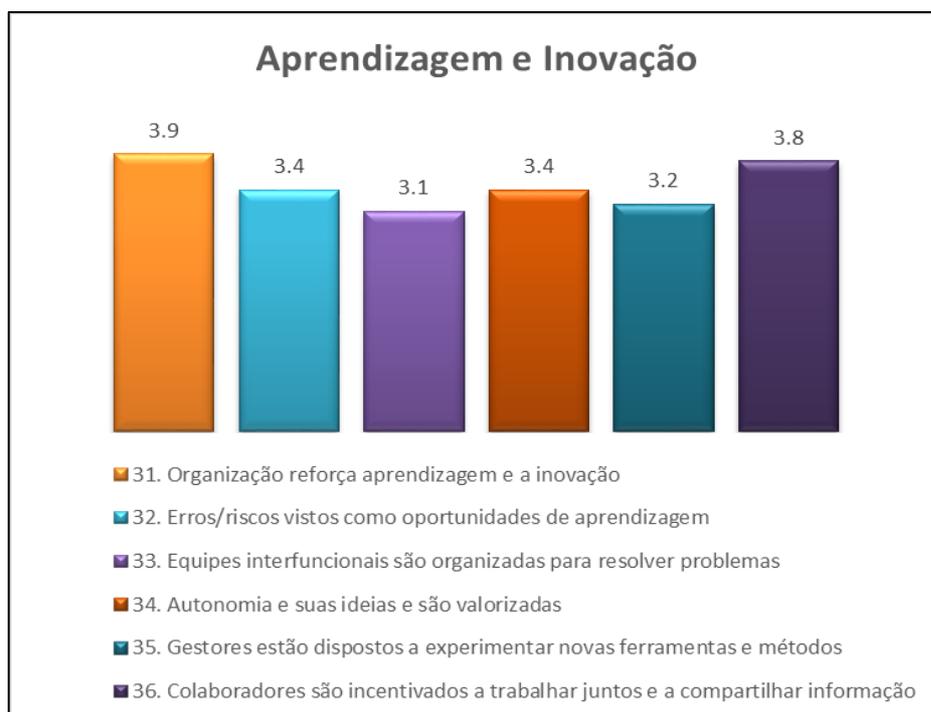


Gráfico 6 - Comparativo da média de respostas do critério “Aprendizagem e Inovação”
 Fonte: Elaboração própria.

3.7. RESULTADOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Este critério identifica resultados da GC em 2 níveis esperados: (i) melhoria das capacidades em indivíduos, equipes e organização; (ii) aumento da produtividade e qualidade nos produtos, contribuindo com o desempenho, o reconhecimento e a competitividade da organização.

As perguntas que mais se destacam, com maiores notas, são as últimas três. A de número 40 se refere aos bons resultados financeiros em decorrência de melhoria de produtividade, qualidade e satisfação do consumidor. Já a 41 analisa a melhoria de qualidade dos produtos/serviços através da melhoria de processos e de relacionamento com o cliente. A

questão de número 42 avalia se a organização tem sustentado seu crescimento como resultado da alta produtividade e incremento de lucratividade/faturamento. A empresa em estudo tem sido reconhecida pela sua consistência na identificação e implementação de melhorias em processos para redução de custos e aumento de produtividade. Isso reflete nos resultados atingidos.

Já a questão de menor pontuação foi a número 37, referente ao histórico da organização em implementações bem-sucedidas de gestão do conhecimento e outras iniciativas de mudança. Como ainda não existem indicadores para avaliar GC na organização, essa prática ainda está em desenvolvimento na empresa, o fator histórico acabou pesando nesta pergunta. Além disso, sempre há espaço para atuar em melhorias, automações e revisão de processos existentes.



Gráfico 7 – Comparativo da média de respostas do critério “Resultados da GC”
 Fonte: Elaboração própria.

3.8. MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NA EMPRESA ESTUDADA

A soma de todas as médias dos sete critérios (147) enquadra a empresa de varejo no nível 4 de maturidade em GC, dentre os cinco níveis estabelecidos pela ferramenta do APO. Com esse resultado é possível observar que a implementação da GC é avaliada e melhorada continuamente na organização, visto que o nível 4 é chamado de “Refinamento”. Ou seja, a empresa já está em um nível de maturidade de GC mais avançado, no entanto, ainda existem oportunidades de melhoria dentro da empresa, a fim de chegar no nível 5 (Maturidade), no qual a GC estará totalmente integrada e incorporada dentro da organização. No Gráfico 8

pode-se ter uma visão geral de como está o nível de cada um dos sete critérios analisados, pois ele mostra a soma das médias das respostas de cada dimensão, comparando-se ao somatório máximo possível, que é de 30 pontos. É possível observar que existe um padrão entre os critérios, não tem um que fique muito distante, porém, todos ainda estão distantes da pontuação máxima, podendo ser melhorados. O critério “Tecnologia” se destaca dentre os demais, o que vai ao encontro com o momento que a empresa está passando de transformação digital, com avanços em inovação tecnológica.

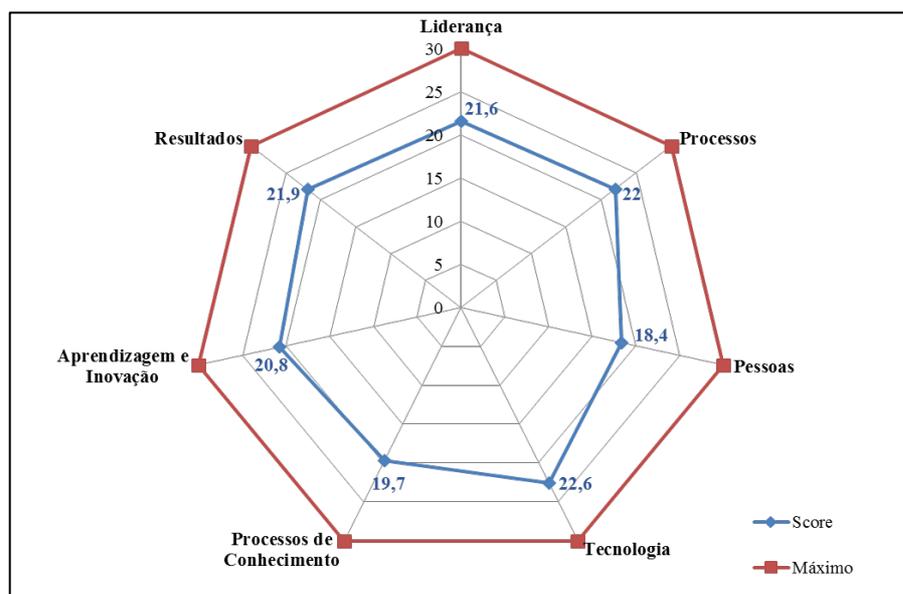


Gráfico 8 – Nível de cada critério de GC
 Fonte: Elaboração própria.

Levantando-se os pontos fracos e fortes referentes às questões de cada critério, gera-se o Quadro 2. Assim, é possível identificar oportunidades de melhoria e também as práticas de GC que já são aplicadas na empresa estudada. Para cada um dos critérios foram identificados pontos fortes e pontos fracos, de acordo com as respostas dos entrevistados.

Quadro 2 – Comparativo dos pontos fortes e fracos relativos à GC

Critério	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Liderança em GC	A organização compartilha sua estratégia de conhecimento (canal de comunicação)	Muitos gestores não servem de modelo, não incentivam a realização de práticas voltadas à GC
	Política de proteção (Segurança da Informação)	Gestores não promovem, reconhecem ou recompensam utilização de GC
Processos	Competências essenciais alinhadas à missão	Novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento e eficiência não são contemplados na modelagem dos processos
Pessoas	Desenvolvimento de carreira na organização e banco de competências	Empresa peca na disseminação das ferramentas e práticas de GC
Tecnologia	Infraestrutura de TI para facilitar a GC	Nem todos colaboradores tem acesso ao computador
Processos do conhecimento	<i>Benchmarking</i> para melhorar o desempenho organizacional e criar novo desempenho	Problemas com a retenção do conhecimento dos funcionários que saem
Aprendizagem e inovação	A organização reforça a aprendizagem e a inovação	Inexistência de equipes interfuncionais para resolver problemas
	Colaboradores são incentivados a trabalhar juntos e a compartilhar informação	Gestores resistentes a experimentar novas ferramentas e métodos
Resultados da GC	GC melhorou produtividade, relacionamento com clientes, qualidade dos produtos e serviços	Não existe um histórico de implementações bem-sucedidas de iniciativas de GC

Fonte: Elaboração própria.

A partir dos resultados obtidos neste trabalho, a organização teve um indicativo prévio de quais as lacunas e as oportunidades poderiam ser trabalhadas para atingir uma maturidade maior em GC. Todos os dez respondentes do questionário da APO foram convidados para participar de uma priorização de ações, considerando os pontos fracos identificados no estudo. A reunião durou aproximadamente três horas e foi realizada dentro da empresa. Para a responder a escala de 1 a 5 do GUT (Gravidade, Urgência e Tendência).

Sendo assim, foi definido pelo grupo que os três primeiros pontos do ranking (classificados por maior prioridade) seriam colocados no Plano de Ação a ser definido pela empresa. Os pontos que obtiveram um maior grau de prioridade foram, respectivamente: “problemas com a retenção do conhecimento dos funcionários que saem”, “empresa peca na disseminação das ferramentas e práticas de GC” e “muitos gestores não servem de modelo de prática de GC”. Com os três pontos fracos definidos como prioridade de ação, foi

discutido entre a equipe quais seriam as melhores opções de melhoria e que seriam viáveis no ambiente corporativo em estudo.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste trabalho buscou identificar o nível de maturidade em Gestão do Conhecimento de uma empresa brasileira do ramo do varejo por meio da aplicação do método de Diagnóstico de Níveis de Maturidade da Gestão do Conhecimento, disponibilizada pela *Asian Productivity Organization (APO)*.

A aplicação do método proposto foi desempenhada conforme o esperado, podendo ser replicada para diversos outros estudos que buscam identificar o grau de maturidade em GC de uma organização. Foram entrevistados dez funcionários/diretores da empresa, que serviram como respondentes da pesquisa. Estes colaboradores foram escolhidos pelos cargos que representam e pelas áreas que pertencem na empresa. Sendo assim, foi escolhido que estes seriam do nível gerencial e seriam dois respondentes de cada área do organograma organizacional.

Em decorrência do tempo disponível para elaborar o estudo, não foi possível realizar a aplicação do plano de ação e o acompanhamento da sua implementação. Por isto, como recomendações futuras, têm-se dois pontos a ressaltar: (i) sugere-se o desenvolvimento e a aplicação de um plano de ação na empresa, para tratar os pontos fracos identificados no trabalho e (ii) os dados resultantes da pesquisa podem ser utilizados para outras análises e proposições para a empresa e, também, serem utilizados como base de comparação com outras organizações do mesmo segmento e/ou de setores diferentes.

Outra sugestão para trabalhos futuros é mensurar mais claramente os ganhos com a GC institucionalizada na empresa e como a efetividade de práticas e ferramentas de GC podem gerar impacto positivo no desempenho da organização e dos seus diferentes setores/departamentos. Para isto pode-se, por exemplo, realizar uma nova aplicação do questionário da APO a fim de comparar o desempenho apresentado pela organização antes e depois da implementação do plano de ação decorrente do diagnóstico inicialmente realizado e apresentado neste trabalho.

REFERÊNCIAS

APO – Asian Productivity Organization. *Knowledge Management Tools and Techniques Manual* (2010a).

- APO – Asian Productivity Organization. *Knowledge Management: Facilitators Guide*. (2010b).
- Borba, F. R., Knoll, E. C., & Todescat, M. (2013). Diagnóstico de níveis de maturidade em gestão do conhecimento: centro de empreendedorismo inovador da Fundação CERTI. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 3(2), 163-176.
- Choo, C. W. (2003). *A organização do conhecimento*. São Paulo: Senac.
- Costa, I., Vasconcelos, A. C. F., & Cândido, G. A. (2009). Diagnóstico de gestão do conhecimento como mecanismo para criação de valor: um estudo exploratório no SEBRAE-PB. *Revista Gestão Industrial*, 5(2).
- Gil, A. C. (2012). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Lobato, G. A. B. (2018). A psicopedagogia e a aprendizagem organizacional: A importância da gestão do conhecimento no desenvolvimento de pessoas. *REASU-Revista Eletrônica de Administração da Universidade Santa Úrsula*, 3(1).
- Luchesi, E. F. (2012). *Gestão do conhecimento nas organizações*. São Paulo.
- Ramos, É. N. P., & Helal, D. H. (2010). A prática da gestão do conhecimento em uma empresa familiar do ramo varejista em Minas Gerais (MG): um estudo de caso. *JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management (Online)*, 7(2), 433-452.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 3.ed. Tradução Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman.
- Ziviani, F., Amarante, E. P., França, R. D. S., Isnard, P., & Ferreira, E. D. P. (2019). O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 24(1), 61-83.