



[www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br)

*Para ser relevante.*



Programa de Especialização em Gestão de Recursos Humanos

## **PROJETO APLICATIVO 2023**

### **GESTÃO DO CONHECIMENTO:**

**aplicação do modelo de gestão de conhecimento em uma empresa do setor de transporte rodoviário brasileiro**

Profa. Orientadora: Ana Maria Valle Rabello



FUNDAÇÃO DOM CABRAL

Caroline Laguna

Elaine de Araújo Gomes

Michele de Jesus Carvalho Figueiredo


Nirlandia Renata Pereira Oliveira

**GESTÃO DO CONHECIMENTO:**

**aplicação do modelo de gestão de conhecimento em uma empresa do setor de transporte  
rodoviário brasileiro**

São Paulo

2023

A solid blue horizontal bar is located in the top left corner of the page.

Caroline Laguna  
Elaine de Araújo Gomes  
Michele de Jesus Carvalho Figueiredo  
Nirlandia Renata

**GESTÃO DO CONHECIMENTO:**  
**aplicação do modelo de gestão de conhecimento em uma empresa do setor de transporte  
rodoviário brasileiro**

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral como  
requisito parcial para a conclusão do Programa de  
Especialização em Recursos Humanos.

Professora Orientadora: Ana Maria Valle Rabello

São Paulo  
2023



*Às nossas famílias que nos deram forças para vencermos mais essa etapa em nossas vidas.*

*A todos os professores que contribuíram para o nosso desenvolvimento intelectual no decorrer do curso, principalmente àqueles que colaboraram para a realização deste trabalho.*

*Aos amigos que colaboraram com conhecimentos práticos na área.*

*Por fim, a todos aqueles que estiveram direta e indiretamente ao nosso lado durante o transcurso dessa jornada acadêmica, nosso muito obrigado!*

## AGRADECIMENTOS

Ao SEST SENAT, ao Instituto de Transporte e Logística – ITL e à Fundação Dom Cabral, por promoverem este curso, proporcionando o desenvolvimento do capital humano das empresas de transporte em todo o país.

A todos os professores deste curso pelos ensinamentos que ampliaram significativamente nosso saber, em especial, à Professora Ana Maria Valle Rabello, pela orientação e incentivo que tornaram possível a conclusão deste Projeto.

Aos nossos pais, familiares e amigos, que com carinho nos acompanharam e apoiaram ao longo deste curso.

Aos nossos colegas de curso com quem compartilhamos conhecimentos e experiências, consolidando nosso aprendizado e estabelecendo novas relações de amizade e confiança, fundamentais para nosso desenvolvimento e crescimento durante este curso e para toda a vida.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste Projeto.

## RESUMO

Este trabalho teve como aspectos condicionantes aprofundar os conhecimentos acerca do tema gestão do conhecimento no ambiente corporativo, assim como, identificar esse cenário em empresas do segmento de transporte. Para isso, se fez necessário entender como as empresas do setor de transporte se posicionam em relação a seu processo de gestão do conhecimento. Iniciou-se com uma pesquisa bibliográfica acerca do tema, posteriormente, foi realizado um *benchmarking* com duas empresas do setor, uma do modal aéreo e outra do modal rodoviário. Por último foi realizada uma pesquisa de campo, com o objetivo de entender o perfil das empresas, como funciona o processo de gestão do conhecimento e as principais dificuldades encontradas. Participaram 52 empresas do setor de transporte em nível nacional e de todos os portes. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada e um questionário on-line. Foi elaborada uma proposta para a implantação da gestão do conhecimento em uma empresa do setor do transporte rodoviário, baseado no modelo de Stankosky e Baldanza (2001). Como resultados, identificou-se a importância de promover uma cultura de aprendizagem, incentivando a colaboração e o compartilhamento de conhecimento, além de investir em tecnologias e processos efetivos para capturar e disseminar informações relevantes. Recomenda-se o monitoramento e avaliação da aplicação do modelo proposto, para que as ações de aprimoramento possam ser identificadas. O resultado pode contribuir para o desenho de proposta de aplicação do modelo de gestão de conhecimento em outras empresas do setor de transporte rodoviário brasileiro.

**Palavras-chave:** gestão do conhecimento; transporte rodoviário; vantagem competitiva; tecnologia; ferramentas.

## ABSTRACT

This work aimed to delve into the knowledge regarding the topic of Knowledge Management in the corporate environment, as well as to identify the scenario of knowledge management in transportation companies. To achieve this, it was necessary to understand how transportation companies position themselves in relation to their Knowledge Management process. We began with a literature review on the topic. Subsequently, a benchmarking was conducted with two companies in the industry, one in the air transport sector and another in the road transport sector. Finally, a field research was carried out with the objective of understanding the profile of the companies, how the Knowledge Management process works, and the main difficulties encountered. This research involved 52 transportation companies of all sizes, nationwide. The data was collected through semi-structured interviews and an online questionnaire. A proposal for the implementation of knowledge management in a road transport company was developed, based on the model by Stankosky and Baldanza (2001). As a result, the importance of promoting a learning culture, encouraging collaboration and knowledge sharing, and investing in effective technologies and processes to capture and disseminate relevant information was identified. It is recommended to monitor and evaluate the application of the proposed model, in order to identify areas for improvement. The result can contribute to the design of proposals for implementing the knowledge management model in other Brazilian road transport companies.

**Keywords:** knowledge management; road transportation; competitive advantage; technology; tools.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo de aprendizagem segundo Nonaka e Takeuchi	17
Figura 2 - Capitais do Conhecimento	19
Figura 3 - Constituição do capital intelectual	21
Figura 4 - Os quatro pilares da gestão do conhecimento segundo Stankosky e Baldanza	22
Figura 5 - Dez questões estratégicas de conhecimento	24



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Em qual modal de transportes você trabalha?	34
Gráfico 2 - Quantidade de colaboradores	35
Gráfico 3 - Quantidade de colaboradores por modal	35
Gráfico 4 - Na sua empresa existe o processo de gestão do conhecimento em todas as áreas?	36
Gráfico 5 - Você acredita que a gestão do conhecimento contribui para o alcance dos desafios da organização?	36
Gráfico 6 - Na sua opinião a organização considera importante o processo de gestão do conhecimento?	37
Gráfico 7 - A empresa em que trabalha proporciona um ambiente favorável ao compartilhamento de conhecimento?	37
Gráfico 8 - Na sua empresa existe processos documentados?	37
Gráfico 9 - Na sua empresa existem programas e/ou ações dedicados para o compartilhamento de ideias e <i>insights</i> ?	38
Gráfico 10 - Na sua empresa existe intranet com acesso a informações da organização, como por exemplo: informativos, reportagens, comunicados...	39
Gráfico 11 - Na sua empresa existe algum sistema ou ferramenta para gestão do conhecimento?	39
Gráfico 12 - Na sua empresa existe orçamento dedicado para sistemas ou ferramentas para gestão do conhecimento?	40
Gráfico 13 - A infraestrutura é adequada para o desenvolvimento do conhecimento?	40
Gráfico 14 - Na sua empresa, há uma equipe que atua na gestão do conhecimento?	41
Gráfico 15 - Sua empresa atua com melhoria contínua?	41
Gráfico 16 - Na sua empresa existe um trabalho de divulgação de problemas ocorridos?	42
Gráfico 17 - Na sua empresa existe um processo de treinamento efetivo capaz de captar o conhecimento das pessoas e padronizar de modo a compartilhar com os envolvidos?	42
Gráfico 18 - Na sua empresa existe um banco de lições aprendidas e esse é divulgado para os envolvidos no processo?	43
Gráfico 19 - Organograma	44



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pilar liderança	47
Quadro 2 - Pilar organização	49
Quadro 3 - Tecnologia	50
Quadro 4 - Aprendizagem	52
Quadro 5 - Cronograma	54



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Demonstrativo da verba necessária	56
Tabela 2 - Demonstrativo da verba necessária	56

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2. BASES CONCEITUAIS.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1. Gestão do conhecimento</b>	<b>13</b>
2.1.1 <i>História e conceito básicos da gestão do conhecimento</i>	13
2.1.2 <i>Dados, informações e conhecimentos</i>	15
<b>2.2 Conhecimento tácito e explícito</b>	<b>16</b>
<b>2.3 Modelos de gestão do conhecimento</b>	<b>18</b>
2.3.1 <i>Os capitais do conhecimento</i>	19
2.3.2 <i>A importância do capital intelectual para as organizações</i>	20
2.3.3 <i>Modelo de Stankosky e Baldanza</i>	22
2.3.4 <i>Modelo de Sveiby, Linard e Dvorsky</i>	24
<b>2.4 Papel estratégico da gestão do conhecimento</b>	<b>25</b>
2.4.1 <i>Conceituação de estratégia organizacional</i>	25
2.4.2 <i>O papel estratégico da gestão do conhecimento para as organizações</i>	26
2.4.3 <i>A importância da gestão do conhecimento</i>	26
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>28</b>
<b>3.1 Coleta de dados</b>	<b>29</b>
<b>4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES</b>	<b>30</b>
<b>4.1 Análise do setor</b>	<b>30</b>
<b>4.2 Benchmarking realizado</b>	<b>31</b>
4.2.1 <i>Empresa do setor aéreo</i>	31
4.2.2 <i>Empresa do setor rodoviário</i>	32
4.2.3 <i>Lições aprendidas com o benchmarking</i>	33
<b>5. PESQUISA QUANTITATIVA COM EMPRESAS DO SETOR DE TRANSPORTE</b>	<b>34</b>
<b>5.1 Perfil das empresas</b>	<b>34</b>
<b>5.2 Percepções sobre a estrutura organizacional e gestão de conhecimento em empresas de transporte no Brasil</b>	<b>35</b>
<b>5.3 Tecnologia e Gestão de Conhecimento em empresas de transporte no Brasil</b>	<b>38</b>
<b>5.4 Aprendizagem e Gestão de Conhecimento em empresas de transporte no Brasil</b>	<b>40</b>
<b>6. REALIDADE EMPRESARIAL</b>	<b>44</b>
<b>7. PROPOSTA DE SOLUÇÃO</b>	<b>47</b>
<b>7.1 Cronograma de implantação</b>	<b>54</b>
<b>7.2 Resumo de investimento</b>	<b>56</b>
<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>57</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>59</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro de entrevista para o benchmarking nas empresas</b>	<b>62</b>
<b>APÊNDICE B - Questionário para pesquisa</b>	<b>63</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações, atualmente, têm enfrentado grandes e diversos desafios, e, provavelmente alguns dos mais impactantes e importantes sejam os relacionados à gestão do conhecimento. Procurar entender os motivos que levam as empresas a não investir ou investir na retenção e manutenção do seu conhecimento é um dos caminhos para se desenvolver práticas que promovam o compartilhamento do conhecimento organizacional.

A gestão do conhecimento ainda não é um tema muito valorizado e discutido em todas as empresas. Com o avanço da tecnologia e novas formas de trabalho, discutir apenas os resultados financeiros já não é mais suficiente para se garantir a perenidade das empresas.

Com o mercado de trabalho cada vez mais competitivo, as empresas estão se capacitando e se desenvolvendo para que possam gerar cada vez mais conhecimento e, também, reter seus talentos, bem como atender seus clientes e prestar um serviço com mais qualidade.

O ideal para a gestão do conhecimento é reconhecer a importância de manter na organização o conhecimento necessário para fazer girar a organização, capacitando e incentivando as práticas organizacionais. Além de desenvolver um modelo que possibilite as empresas do setor de transporte a realizarem a gestão do conhecimento garantindo melhoria nos seus processos ou desempenho do negócio.

Este estudo busca identificar as principais lacunas em relação à gestão do conhecimento em empresas do setor de transporte brasileiro; analisar metodologias para captar os conhecimentos que contribuem para o bom desempenho da organização; identificar práticas de sucesso em relação à gestão do conhecimento; e propor um modelo de gestão do conhecimento para empresa do setor de transporte.

## 2. BASES CONCEITUAIS

Neste capítulo serão tratados conceitos essenciais para a compreensão do processo de gestão do conhecimento nas organizações, por meio da abordagem de conceitos teóricos produzidos por diversos autores, a fim de compor pilares consistentes para a compreensão e entendimento da importância do conhecimento para as organizações, e das práticas que podem contribuir para a manutenção do conhecimento nas organizações.

### 2.1. Gestão do conhecimento

#### 2.1.1 *História e conceito básicos da gestão do conhecimento*

A origem da gestão do conhecimento iniciou em 1980, sendo popularizada na metade da década dos anos de 1990. Conforme pesquisas realizadas por Fukunaga (1990) os estudos se deram em três regiões diferentes, sendo: Japão, Europa e Estados Unidos, respectivamente com Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, Erick Sveiby e Karl Wiig.

A história do conhecimento está interligada ao curso do desenvolvimento da própria humanidade, porque se evolui na medida em que se encontra novos caminhos, as capacidades são aperfeiçoadas, comunica-se e se interage com a sociedade.

Em 1991, Ikujiro Nonaka publicou o artigo *The Knowledge Creating Company*, demonstrando serem os mais respeitados pesquisadores dos tempos modernos. Carvalho (2012) afirma que:

A gestão do conhecimento, como entendemos aqui, veio ao mundo em 1991 nas páginas de *The knowledge-creating company*, um artigo de Ikujiro Nonaka publicado na *Harvard Business Review*, que em 1995 serviu como base para um livro homônimo (lançado no Brasil como *Criação de conhecimento na empresa*, da editora Campus) escrito pelo mesmo autor e por Hirotaka Takeuchi. Além de ocupar posição privilegiada em nossas cabeceiras, esse livro estrutura as bases do processo de criação e disseminação de conhecimento dentro das organizações – isto é a essência da gestão do conhecimento. (CARVALHO, 2012, p. 16-17).

A gestão do conhecimento baseia-se em captar, reter e distribuir conhecimento para gerar crescimento nas organizações, obtendo lucros com redução de despesas, otimização de processos e obviamente aumento da receita. Uma organização que se baseia em coleta de dados, informações, tecnologias, processos e experiências com seus colaboradores, caminha em conjunto para alcançar êxito e resultados (NONAKA E TAKEUCHI).

Segue o conceito de gestão do conhecimento apresentado por alguns autores pesquisados.

Nonaka e Takeuchi (1997) descrevem a gestão do conhecimento como um processo interativo, a fim de criar conhecimento. Segundo eles:

O sucesso das empresas japonesas se deve a suas habilidades técnicas na criação do conhecimento organizacional. Por criação do conhecimento organizacional queremos dizer a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p. 12).

Para Murray (1996) gestão do conhecimento é a estratégia que transforma bens intelectuais da organização, sendo informações registradas, e o talento dos seus membros em maior produtividade, tendo novos valores e aumento de competitividade.

Gestão do conhecimento é a visão, baseada no conhecimento dos processos de negócio da organização, para alavancar a capacidade de processamento de informações avançadas e tecnologias de comunicações, via translação da informação em ação por meio da criatividade e inovação dos seres humanos, para afetar a competência da organização e sua sobrevivência em um crescente de imprevisibilidade. (MURRAY, 1996, p.4).

Segundo Valentim (2003) gestão do conhecimento é o conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de ideias, solucionar problemas e tomar decisões.

Ainda, de acordo com o autor, as organizações que adotam culturas claras e bem definidas, em prol de obter boas práticas de gestão do conhecimento, têm colaboradores entusiasmados para a necessidade de dividir opiniões e conhecimentos, pois se sentem valorizados e reconhecidos como parte do processo e sucesso da empresa. Eles adotam posturas como se fossem donos, apresentam inúmeras possibilidades de redução de custos e otimização dos recursos humanos.

Gestão do conhecimento está em atitudes simples como observações, rodas de conversas ou até mesmo pequenas reuniões. Os gestores precisam entender o porte da empresa e a necessidade do momento, verificar engajamento dos líderes alinhando aos objetivos do negócio, buscando práticas simples que funcionem de forma orgânica, pois o conhecimento precisa fluir dentro da empresa de forma natural, começando do simples e reconhecendo os colaboradores que provocam aprendizagem, inovação e, conseqüentemente, boas práticas de gestão no dia a dia.

### 2.1.2. *Dados, informações e conhecimentos*

A gestão do conhecimento se estrutura a partir de três elementos: dados, informação e o conhecimento. É de suma importância entender e saber diferenciar o significado deles:

- Dados - é a reunião de tudo que os funcionários detêm em seu conhecimento, alguns exemplos claros são cursos realizados, pesquisas em mercado, experiência de vida e trabalho etc.;
- Informação - é o processo de comunicação e dados adquiridos e estruturados por possuir um emissor e um receptor, assim o dado é consolidado e passa a ter objetivos;
- Conhecimento - se caracteriza por dados recolhidos, ou seja, informações transformadas em conhecimento para toda a organização.

Davenport e Prusak (1998, p.2) definem dados como: “Conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”.

Os dados, tomados isoladamente, não têm relevância, propósito e significado claro, não transmitindo nenhum conhecimento. A sua importância reside no fato de constituir a matéria-prima essencial para a criação da informação (DAVENPORT & PRUSAK, 1998).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) a informação é como um fluxo de mensagens capaz de produzir conhecimento. Enquanto Choo (2006) argumenta que o uso estratégico da informação pode se dar sob três aspectos:

- para dar significado ao ambiente, ou seja, dar identidade e valor às atividades da organização;
- para criar conhecimentos, cuja construção depende do conhecimento tácito de indivíduos ou grupos;
- para tomadas de decisões, estruturada por regras e rotinas.

Choo (2006) descreve que as pessoas, dentro das organizações, estão sempre tentando entender o que acontece à sua volta.

Para Rezende e Abreu (2000) a informação é todo trabalho útil, tratado, com valor significativo atribuído ou agregado a ele, e com um sentido natural e lógico para quem usa a informação.



Drucker (1994) afirma que informação é uma mensagem com dados que fazem diferença, podendo ser audível ou visível, em que existe um emissor e um receptor.

Segundo os autores Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento acumulado é extremamente compartilhado, de forma ampla, dentro da organização, armazenado como parte da base de conhecimentos da empresa e utilizado pelos envolvidos no desenvolvimento de novas tecnologias e produtos, refletindo em inovação e competitividade.

Conhecimento é quando a informação é colocada em um contexto e leva a tomar decisões, com possibilidade de ser usada para fazer previsões e podendo ser transmitido de geração para geração. Assim, uma informação é convertida em conhecimento quando o indivíduo consegue ligá-la a outras informações, avaliando-a e entendendo seu significado no interior de um contexto específico (TUOMI, 1999).

Moresi (2001) ressalta que, nas organizações, o conhecimento constitui-se em ativo invisível, que é acumulado lentamente com o tempo. Representa a base da história e da cultura da organização, não podendo ser negociado e dificilmente copiado por concorrentes.

A gestão de conhecimento se estrutura com os elementos apresentados, porém, para fazer acontecer e tomar decisões assertivas, o processo necessita de pessoas interagindo e se envolvendo com objetivos claros e bem definidos.

Para realizar a transformação, dentro de uma organização, é preciso adotar percepção ativa em vários contextos e situações. A observação, atenta aos mínimos detalhes, é importante porque quando percebe-se, encontra-se dados e informações que são transformados em conhecimentos.

## **2.2 Conhecimento tácito e explícito**

Conforme Nonaka e Takeuchi (1995), o processo de criação de conhecimento nas organizações se relaciona com a interação dos conhecimentos tácitos e explícitos – o que os autores chamam de conversão de conhecimento.

O conhecimento tácito deriva do latim tácito, é o que vem da experiência de cada pessoa, nesse caso ele é subjetivo, silencioso, difícil de ser transferido por escrito ou até mesmo pela linguagem formal.

Só é possível avaliar este tipo de conhecimento por meio de ação.

Por exemplo, imagine que você saiba dirigir automóveis. Assim, dez anos atrás, seu pai lhe levou a uma fazenda e mostrou os primeiros cuidados que você deveria ter na

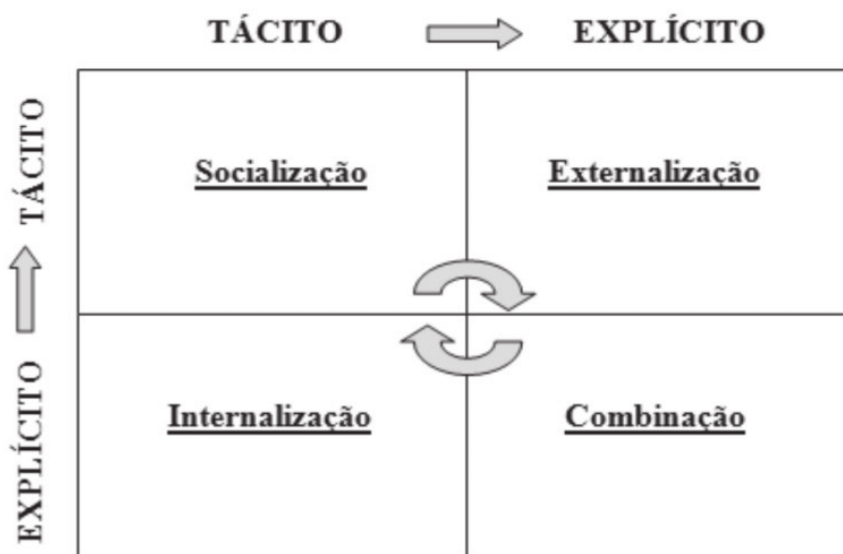
direção. Com a prática, você foi evoluindo e hoje já dirige, naturalmente, muito bem. (RENNÓ, 2020).

Por outro lado, o conhecimento explícito, muito valorizado em nossa cultura ocidental, é o conhecimento que já foi transformado para a linguagem formal.

O conhecimento tácito e o explícito são as duas formas de conhecimento que estão presentes nas organizações. Eles se complementam e a sua interação é a principal maneira de se criar conhecimento no âmbito organizacional (CARBONE ET AL., 2009), pois como não podem simplesmente tomar decisões e resolver problemas tendo apenas a teoria sem a prática, os colaboradores correm o risco de cometer erros em sequência, o que pode ser negativo tanto para eles como para as organizações. Diante disso, cabe às organizações alinharem o melhor dos dois conhecimentos: a subjetividade do conhecimento tácito com a objetividade do conhecimento explícito, buscando o sucesso e o equilíbrio nos serviços prestados.

As quatro etapas que Nonaka e Takeuchi (1995) estabeleceram são: “Socialização” que é o conhecimento compartilhado, tácito para tácito; “Externalização” é o conhecimento tácito para o explícito; “Combinação” que é o conhecimento explícito para explícito; e a “Internalização” que é o conhecimento explícito para o tácito. Esses formam quatros quadrantes distintos.

Figura 1 - Ciclo de aprendizagem segundo Nonaka e Takeuchi



Fonte: Nonaka, Ikujiro e Hirotaka (1995).

Conforme a Figura 1, esses quatro estágios são processos dinâmicos e não podem ser tratados separadamente, pois cada um tem seu elemento de informação sendo: socialização; externalização; internalização; e combinação.

1. Socialização: compreende a conversão de conhecimento tácito para outro conhecimento tácito, isso se caracteriza pela troca de experiências e conhecimentos entre indivíduos, no qual um aprende com o outro;
2. Externalização: converte conhecimento tácito em explícito, por meio de diálogos e reflexões em grupos, esses conhecimentos são complementares e podem expandir com essa interação;
3. Combinação: ocorre quando transforma-se conhecimento explícito em outro conhecimento explícito, ou seja, envolve uma combinação de diferentes conhecimentos explícitos. Por meio de redes de comunicação, telefone e documentos as pessoas trocam e combinam esses conhecimentos;
4. Internalização: esse último elemento envolve a transformação de conhecimento explícito em conhecimento tácito. Na teoria, nesse tipo de processo, a pessoa aprende algo novo o “aprender fazendo”, ou seja: ver, perceber e perguntar (tácito).

Para que o conhecimento explícito se torne tácito, é necessário documentar por meio de manuais e histórias orais. Esses documentos facilitam a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas, assim como as trocas de experiências.

Por exemplo, se ler ou ouvir uma história de sucesso faz com que alguns membros da organização sintam o realismo e a essência da história, a experiência que ocorreu no passado pode se transformar em um modelo mental tácito. (INÁCIO).

### **2.3 Modelos de gestão do conhecimento**

De acordo com Nonaka (2008), em uma economia em que a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva é o conhecimento.

Peter Drucker (1993) a questão central para o executivo moderno é ser capaz de usar o conhecimento para criar produtos e serviços.

E a partir da percepção e constatação por meio de estudos e pesquisas sobre a importância da gestão do conhecimento para as organizações, tem-se autores que apresentaram alguns modelos que serão abordados a seguir.

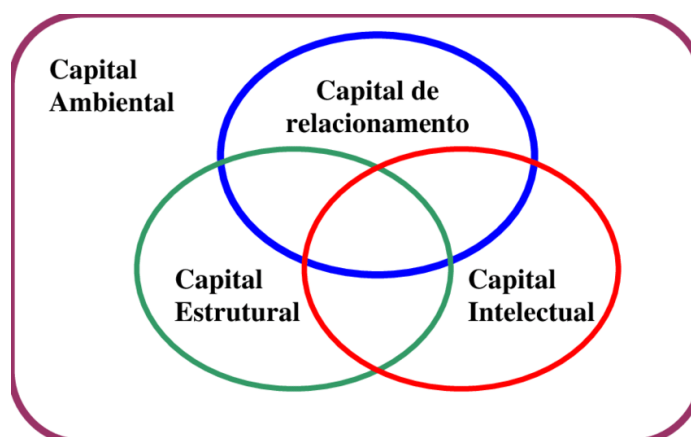
### 2.3.1 Os capitais do conhecimento

Cavalcanti (2001) defende a ideia de que os modelos econômicos, baseados nos três fatores tradicionais de produção, devem ser revistos no sentido de incorporar o **Conhecimento** como fator essencial da produção econômica. A partir de reflexão teórica sobre o tema gestão do conhecimento e da observação prática é apresentado um modelo para a gestão do conhecimento descrito como: **Capitais do Conhecimento**.

O modelo dos capitais do conhecimento, abordado por Cavalcanti (2001), apresenta quatro capitais que devem ser devidamente monitorados e gerenciados para uma efetiva gestão do conhecimento de uma organização. São eles: capital ambiental; capital estrutural; capital de relacionamento; e capital intelectual.

O qual pode ser representado pela Figura 2, a seguir:

Figura 2 - Capitais do Conhecimento



Fonte: Centro de Referência em Inteligência Empresarial (CRIE) COPPE/UFRJ.

Abaixo, um breve resumo de cada capital conforme Cavalcanti:

- **Capital ambiental:** é definido como o conjunto de fatores que descrevem o ambiente no qual a organização está inserida. Esses fatores são expressos pelo conjunto das características socioeconômicas da região, aspectos legais, valores éticos e culturais, aspectos governamentais e aspectos financeiros externos;
- **Capital intelectual:** refere-se tanto à capacidade, habilidade e experiência, quanto ao conhecimento formal que os integrantes detêm e que agregam a uma empresa. O

capital intelectual é um ativo intangível que pertence ao próprio indivíduo, mas que pode ser utilizado pela empresa para gerar valor;

- **Capital estrutural:** pode ser definido como um conjunto de sistemas administrativos, conceitos, modelos, rotinas, marcas, patentes e sistemas de informática que permitem à organização funcionar de maneira efetiva e eficaz;
- **Capital de relacionamento:** é definido como a rede de relacionamentos de uma organização e seus colaboradores com seus clientes, fornecedores e parceiros.

De acordo com Cavalcanti (2001) não existe um capital mais importante do que o outro. A importância relativa entre os quatro capitais depende de cada organização, seu grau de desenvolvimento e do tipo de negócio que ela está envolvida. O autor ainda conclui que o crescimento de uma empresa depende da sinergia entre esses capitais, e ressalta a importância de cada empresa analisar sua situação para definir sua estratégia de conhecimento.

### 2.3.2 A importância do capital intelectual para as organizações

O capital intelectual tem sido visto, nos últimos tempos, como um fator de diferencial competitivo nas organizações e definido por diferentes autores:

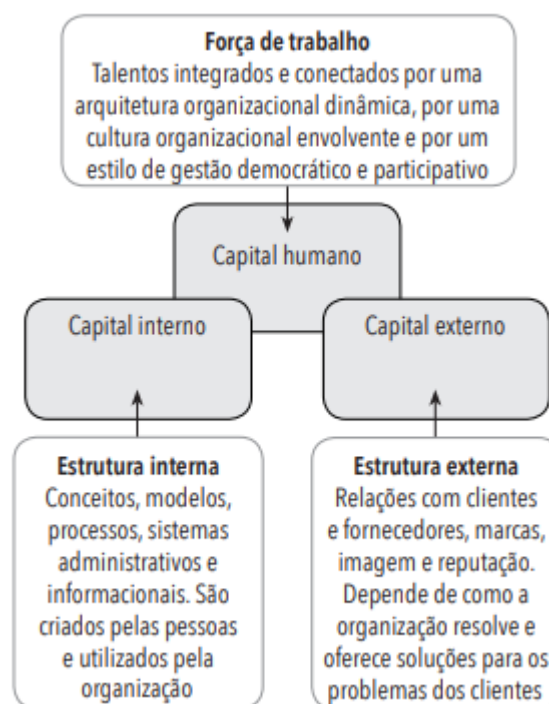
Stewart (1998, p. 13) diz: “O capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos, com os quais empresários e contadores estão familiarizados - propriedade, fábricas, equipamento, dinheiro -, o capital intelectual é intangível”.

Cavalcanti e Gomes (2001, p.58), afirmam: “o conceito ‘capital intelectual’ refere-se tanto à capacidade, habilidade e experiência quanto ao conhecimento formal que os integrantes detêm e que agregam a uma empresa”. Para os autores, o capital intelectual pertence às pessoas e não às organizações, pois as pessoas não são patrimônio das organizações.

Chiavenato (2004) define o capital intelectual da seguinte forma:

É um dos conceitos mais discutidos recentemente. Ao contrário do capital financeiro – que é basicamente quantitativo, numérico, é baseado em ativos financeiros, tangíveis e contábeis –, o capital intelectual é totalmente invisível e intangível. Daí a dificuldade em geri-lo e quantificá-lo adequadamente. O capital intelectual é composto pela aglutinação de capital interno, capital externo e capital humano. (CHIAVENATO, 2004, p. 49).

Figura 3 - Constituição do capital intelectual



Fonte: Chiavenato (2004).

Para Edvinsson e Malone (1998, p.39): “O Capital Intelectual é um capital não financeiro, e representa a lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil”.

Os colaboradores possuem um valor monetário quando olha-se para uma folha de pagamento de uma organização, por exemplo, porém o que o colaborador pode agregar enquanto conhecimento, engajamento e proposta de valor para a organização é de valor intangível, pois sabe-se que com a colaboração e engajamento é possível elevar os resultados financeiros da organização.

O capital intelectual é um dos ativos mais importantes das organizações, e essas precisam reconhecê-lo como recurso com diferencial competitivo. A forma como as organizações lidam com seu capital ambiental também diz como ela lida com seu capital intelectual. As organizações precisam saber administrar seus recursos para poderem apoiar o processo de desenvolvimento da organização.

Chiavenato (2004) cita o capital intelectual:

No cenário atual, de um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial, as empresas bem-sucedidas tendem a crescer ou, no mínimo, a sobreviver. O crescimento acarreta maior complexidade dos recursos necessários às suas operações, com o aumento de capital, incremento de tecnologia, atividades de

apoio etc. Provocando o aumento do número de pessoas, bem como a necessidade de intensificar a aplicação de seus conhecimentos, habilidades e destrezas indispensáveis à manutenção e competitividade do negócio. Com tudo isso se assegura que os recursos materiais, financeiros e tecnológicos sejam utilizados com eficiência e eficácia. E as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional; elas passam a constituir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva. (CHIAVENATO, 2004, p. 4).

Assim sendo, o capital intelectual é um dos pontos importantes para o sucesso de uma organização, pois é por meio dele que são disponibilizados os conhecimentos, que podem contribuir para a manutenção e crescimento das organizações, por isso essas precisam ter ações para manutenção desse recurso.

### 2.3.3 Modelo de Stankosky e Baldanza

Stankosky e Baldanza (2001) defendem a ideia de que a gestão do conhecimento é sustentada por quatro pilares: liderança; organização; tecnologia; e aprendizado. Os autores consideram que a gestão do conhecimento sofre influências políticas, sociais, governamentais e econômicas do ambiente externo.

De acordo com Batista (2008), na base do modelo estão múltiplas disciplinas e os elementos que lhe servem de suporte: engenharia de sistemas; desenvolvimento organizacional; gestão de sistemas; e comportamento organizacional.

Figura 4 - Os quatro pilares da gestão do conhecimento segundo Stankosky e Baldanza



Fonte: Stankosky e Baldanza (2001).

Teixeira Filho (2000) aborda determinados princípios para a implementação da gestão do conhecimento nas organizações, os quais podem ser incorporados aos quatro pilares da gestão do conhecimento de Stankosky e Baldanza, ressaltando que sem esses quatro pilares, a criação de um sistema de gestão do conhecimento não seria viável.

A compreensão dos quatro pilares da gestão do conhecimento envolve aproveitar as tecnologias contemporâneas, enquanto simultaneamente alcança um equilíbrio entre a liderança, à organização e a aprendizagem. A constante evolução de novos procedimentos, estruturas e recursos empresariais demandam a obtenção e o desenvolvimento contínuo da aprendizagem, do conhecimento e da administração dos sistemas corporativos.

O pilar liderança aborda o procedimento ligado ao contexto externo, à estratégia organizacional e à abrangência global da instituição. Esse pilar realça a importância de adotar princípios e abordagens gerenciais integrados, fundamentados principalmente em pensamento sistêmico e técnicas coordenadas. Para Park (2005) a liderança desenvolve uma estratégia de negócio à empresa para sobreviver no mercado competitivo e se posicionar para o sucesso. A liderança estabelece e programa a estratégia, e alimenta a cultura e o clima requerido pela estratégia.

O pilar organização aborda os aspectos práticos dos recursos de conhecimento, englobando funções, procedimentos, estruturas tanto formal quanto informal. A estrutura organizacional deve apoiar a estratégia (PARK, 2005).

O pilar aprendizagem aborda os elementos relacionados ao comportamento das organizações e à engenharia social, focalizando nos princípios e métodos que buscam promover a máxima colaboração e compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos. Segundo Park (2005), o impacto positivo da aprendizagem é obtido a partir de lições aprendidas. É preciso construir o processo de aprendizagem a partir do gerenciamento de informações, da construção do conhecimento de toda a empresa, da gestão de tal conhecimento, da aprendizagem da organização e da mudança organizacional.

O pilar tecnologia abrange as diversas tecnologias de informações específicas que têm o propósito de apoiar e/ou viabilizarem as atividades e estratégias da gestão do conhecimento. A tecnologia é um facilitador da gestão do conhecimento, uma ferramenta essencial para o apoio à decisão, para armazenamento de dados, modelagem de processos, ferramentas de gestão e para a comunicação em geral da organização (PARK, 2005).



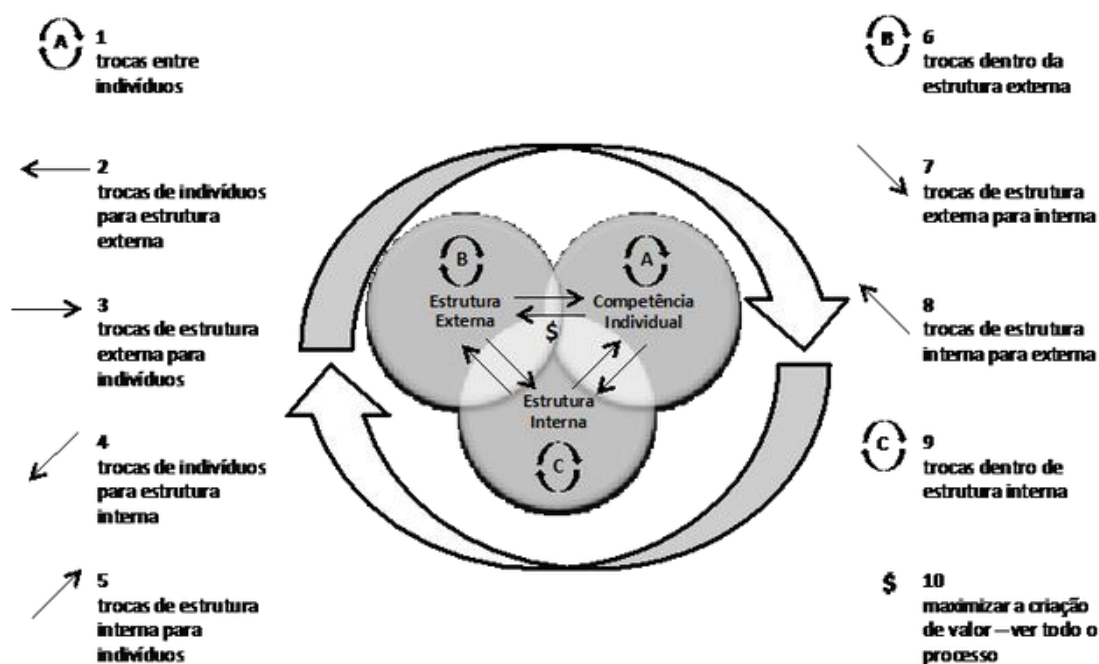
### 2.3.4 Modelo de Sveiby, Linard e Dvorsky

Neste modelo Sveiby, Linard e Dvorsky (2001) abordam a troca de conhecimento como fator que impacta positivamente a gestão do conhecimento nas organizações, de forma a contribuir para a inovação.

Considerando os conceitos apresentados por este modelo, as organizações, que pretendem obter vantagem competitiva com inovação, devem facilitar e incentivar a transferência de conhecimento entre os agentes internos e externos à organização.

Na Figura 5, a seguir, Sveiby, Linard e Dvorsky (2001) destacam o que chamam de dez questões estratégicas de conhecimento, desde o indivíduo até agentes externos à organização.

Figura 5 - Dez questões estratégicas de conhecimento



Fonte: Adaptado de Sveiby, Linard e Dvorsky (2002).

## 2.4 Papel estratégico da gestão do conhecimento

### 2.4.1 Conceituação de estratégia organizacional

Antes de discorrer sobre a estratégia organizacional é importante saber o conceito de estratégia e de organização.

Porter (1997, p. 5) diz: “A estratégia é a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto diferente de atividades. Se apenas houvesse um posicionamento ideal, não haveria necessidade de estratégia”.

Thompson Jr. & Strickland III (2000) definem estratégia como:

Conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. É também o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho. (THOMPSON JR. & STRICKLAND III, 2000).

Chiavenato (1998) tem como conceito de Organização: “Uma organização é um sistema de atividade conscientemente coordenada por duas ou mais pessoas, a fim de alcançar objetivos específicos” (CHIAVENATO, 1998, p. 23)

Cury (2000), a partir da união de conceitos de diversos autores, diz: “[...] a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar” (CURY, 2000, p. 116).

Segundo Schneider (2013), a introdução do conceito de estratégia no campo organizacional ocorreu na década de 1930, porém, foi somente na década de 1960 que ganhou notoriedade.

Diante do exposto, entende-se que a estratégia organizacional é uma ação para direcionar a organização com planejamento e com proposta de plano de ação, aproveitando seus recursos internos, com o intuito de que todos tenham uma mesma visão do que deve ser feito, para, assim, alcançar os objetivos estratégicos.

A partir desses pontos, pode-se conectar e reconhecer a gestão do conhecimento como um ponto a colaborar e apoiar com a estratégia organizacional, seu planejamento e resultados.

A estratégia e o planejamento organizacional são relacionados à gestão do conhecimento, a partir do momento que se tem a consciência de que para o atingimento da estratégia e execução do planejamento é necessário que a organização tenha conhecimento dos seus processos e, com seus diferentes pontos de vista, consiga atingir seus resultados.

#### 2.4.2 *O papel estratégico da gestão do conhecimento para as organizações*

De acordo com Strauhs, Faimara do Rocio (2012) o papel da gestão do conhecimento nas organizações é proporcionar condições para criar, adquirir, organizar e processar informações estratégicas e, assim, gerar benefícios (inclusive financeiros), aumentando a competitividade.

Para que a gestão do conhecimento tenha papel estratégico na organização é necessário que essa consiga atingir alguns objetivos, como: identificar o conhecimento; reter o conhecimento; disponibilizar meios de acesso para o conhecimento; e estimular o acesso ao conhecimento.

Para assegurar a gestão do conhecimento, é importante que o potencial intelectual das pessoas seja identificado e colocado a favor da organização, isso deve ser a garantia de que o conhecimento esteja a favor de todos da organização e não apenas do indivíduo.

É importante correlacionar as fontes de informação e conhecimento com as necessidades de aplicação dentro da organização, para que se perceba o valor e se obtenha competitividade frente aos seus concorrentes, em um mundo em constantes mudanças, além de considerar o uso da gestão do conhecimento como estratégia para fortalecer a cultura e desenvolvimento de equipes.

Existem diversas formas de estratégias e práticas organizacionais que permitem que a organização atinja bons resultados, e a gestão do conhecimento é uma delas. Como mencionado por Korobinski (2001) em seu artigo: “As empresas que investem na gestão através da criação e aquisição do conhecimento têm mais chances de conseguir bons resultados e maiores possibilidades de serem líderes no mercado” (KOROBINSKI, 2001, p. 112).

#### 2.4.3 *A importância da gestão do conhecimento*

Quando fala-se em tomar decisões, no âmbito organizacional, muitas vezes é preciso estar pautado de grande certeza, e a gestão do conhecimento serve como suporte.

Chiavenato (2014) diz:

Do ponto de vista da teoria das decisões, a organização pode ser visualizada como um sistema decisório, isto é, uma série estruturada de redes de informação que interligam as necessidades de informação de cada processo decisório às fontes de

dados. Apesar de separadas, essas redes de informação sobrepõem-se e interpenetram-se de maneira complexa. (CHIAVENATO, 2014, pg. 436).

Da mesma forma que hoje as organizações utilizam o *data analytics* como processo para apoiar a tomada de decisões, as organizações precisam se apoderar da gestão do conhecimento também como fator contribuinte.

Acredita-se que organizações que olham para a gestão do conhecimento como fator de grande importância e potencial querem estar à frente de seus concorrentes.

A importância da gestão do conhecimento para a organização está no fato de que ela pode apoiar nos processos para tomada de decisão, aumentar e potencializar seus resultados e melhorar a qualidade dos seus processos.

### 3. METODOLOGIA

O presente estudo visa aprofundar os conhecimentos acerca do tema gestão do conhecimento no ambiente corporativo, assim como, identificar o cenário dessa em empresas do segmento de transporte, a fim de propor modelos que contribuam para o desenvolvimento das organizações.

E para atender tais objetivos, foram realizadas uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo, com entrevistas semiestruturadas com gestores da área de RH em empresas de transporte.

De acordo com Gil (2008), pode-se definir pesquisa como procedimento racional e sistemático, que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. Em relação à abordagem da pesquisa, o mesmo autor disserta que as pesquisas podem ser classificadas como qualitativa ou quantitativa.

Silveira (2009) descreve a pesquisa qualitativa como aquela que não leva em consideração a representatividade numérica, mas sim o entendimento e explicação da dinâmica discutida pelo estudo. Já a pesquisa quantitativa é descrita como aquela que é passível de representação numérica, utilizando-se ferramentas estatísticas para tratamento de dados, evitando desvios de análise e gerando maior precisão e segurança.

Diante dos conceitos acerca de metodologias de pesquisa, Gil (2008) aborda que toda e qualquer classificação se faz mediante algum critério. Com relação às pesquisas, é usual a classificação com base em seus objetivos gerais. Assim, é possível classificar as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias; descritivas; e explicativas.

O mesmo autor descreve os tipos de pesquisa da seguinte forma:

- Pesquisa exploratória: objetiva a maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito, ou à construção de hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso;
- Pesquisa descritiva: visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento;

- Pesquisa explicativa: visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o porquê das coisas. Quando realizada nas ciências naturais requer o uso do método experimental, e nas ciências sociais requer o uso do método observacional.

Considerando os conceitos apresentados e a pesquisa a ser realizada no presente estudo, é possível concluir que quanto à abordagem da pesquisa será qualitativa e quantitativa.

### **3.1 Coleta de dados**

Foi elaborado um questionário, desenvolvido por meio do software *Google Forms*, para ser aplicado nas empresas do ramo de transporte, que teve como objetivo abordar os aspectos sobre o tema gestão do conhecimento. Nesse contexto a coleta de dados é essencial para se compreender melhor certos aspectos e situações, buscando soluções e melhorias para a realidade nas organizações.

Com base nos resultados desse questionário, foi possível avaliar se as empresas possuem uma gestão do conhecimento, administram seu conhecimento interno e se apropriam do conhecimento gerado. A análise das respostas será apresentada a seguir.

## 4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

### 4.1 Análise do setor

O setor de transporte representa uma indústria e um mercado significativo no mundo. O PIB do Brasil em 2021 foi de R\$8,7 trilhões (IBGE, 2022), tendo o setor de transporte uma crescente de 11,4%, segundo melhor resultado dentre os componentes do índice divulgado (RADAR CNT DO TRANSPORTE, 2021).

Em um país de dimensões continentais como o Brasil, hoje, tem-se seis modais de transporte: Modal Rodoviário; Modal Ferroviário; Modal Hidroviário ou Aquaviário; Modal Aéreo ou Aeroviário; Modal Dutoviário; e Modal Infoviário. Dando maior destaque para os modais Rodoviário, Ferroviário, Hidroviário ou Aquaviário e Aéreo ou Aeroviário, que são os mais utilizados no Brasil (TODA MATÉRIA, 2023).

As empresas de transportes têm papel fundamental para a economia brasileira, uma vez que são responsáveis por movimentar cargas de todos os tipos e por conectar importantes polos produtivos do país. Pode-se perceber que, com a pandemia da Covid-19, o setor de transporte precisou se adaptar rapidamente às mudanças nos padrões de consumo e no comportamento do consumidor, o que exigiu uma maior agilidade e flexibilidade na oferta de serviços.

As empresas de transporte estão passando por significativos investimentos, após a pandemia, principalmente no que diz respeito à adoção de novos modelos de negócio e formas mais eficientes de gestão da logística, visando atender às necessidades do mercado B2B e B2C. Esse movimento resulta em uma nova forma de atender ao mercado sendo necessário respostas mais rápidas e maior variedade de produtos e serviços (das cadeias eficientes para as cadeias responsivas).

Isso representa maior responsabilidade e desafio. E sabe-se que uma maior “responsividade” nas cadeias significa maior variabilidade e incerteza, uma vez que a demanda moldada a partir do consumo final leva a um ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA).

As empresas de transporte têm enfrentado grandes desafios para lidar com a incerteza e a variabilidade na demanda, além de ter que garantir a agilidade e qualidade nos serviços prestados. Apesar desses desafios, o setor tem se mostrado resiliente e em constante evolução, buscando, cada vez mais, utilizar tecnologias de ponta e estratégias inovadoras para suprir a demanda do mercado.

A gestão do conhecimento, por sua vez, se mostra fundamental para garantir que as empresas de transporte tenham a capacidade de inovar e se desenvolver adequadamente, frente aos crescentes desafios do mercado em que atuam. Com isso, as empresas de transporte têm um grande desafio com a necessidade de um posicionamento estratégico nas operações e, neste momento, fala-se da importância da gestão do conhecimento como geração de valor para a organização e, conseqüentemente, para o cliente.

## **4.2 Benchmarking realizado**

O *benchmarking* foi realizado com duas empresas no ramo de transporte, sendo uma do transporte aéreo e uma do transporte rodoviário de cargas, situadas no estado de São Paulo, com filiais em outros estados. Ambas possuem práticas de gestão do conhecimento já sistematizadas. E foi realizada com dois profissionais da área de recursos humanos.

As empresas responderam perguntas abordando quatro pilares: Liderança; Organização; Tecnologia; e Aprendizagem, conforme ideia defendida por Stankosky e Baldanza (2001).

Para manter a privacidade e a confidencialidade dos dados apurados nas entrevistas realizadas e visando preservar o anonimato e a imagem dos entrevistados, os nomes das empresas não serão divulgados.

### *4.2.1 Empresa do setor aéreo*

Existe a gestão do conhecimento em algumas áreas específicas, contudo, a companhia tem duas áreas que se destacam no tema, sendo uma delas a universidade corporativa, onde encontra-se o centro de treinamento. Nesse estão concentrados todos os treinamentos, desde os técnicos, administrativos e comportamentais. Na universidade corporativa estão todos os procedimentos da companhia e os treinamentos para tripulantes.

Ou seja, é um bom exemplo de onde está concentrada toda a gestão do conhecimento e, a partir de todo esse conteúdo disponível, é disseminado o conhecimento na organização. Existe um site, uma plataforma on-line onde é possível realizar treinamentos. Logo, boa parte da gestão do conhecimento da organização está na unidade corporativa.

Além da universidade corporativa, existe uma área paralela dentro da Diretoria Técnica que é a área de melhoria contínua.



Na área de melhoria contínua também existe a gestão do conhecimento, pois é uma área que mapeia todos os processos, e na qual estão concentradas todas as informações, fazendo a gestão disso. Essa área, inclusive, vai entender se a empresa está competitiva no mercado.

Então, na área de melhoria contínua são analisados os procedimentos, a fim de saber quais fazem sentido para o negócio. É aplicada a ferramenta Kaizen com várias áreas e pessoas específicas de cada área, realizando reuniões em formato *squad* para reavaliar os processos, redesenhar fluxos e informações.

Concluindo, de forma ampla, são essas duas áreas que se destacam na organização em relação ao tema gestão do conhecimento.

A universidade corporativa detém de um conhecimento mais específico voltado para treinamentos e aprendizagem. E, a área de melhoria contínua está voltada a processos, melhorias e padronizações.

A organização tem 15.000 colaboradores, sendo diversas áreas e um alto volume, logo algumas áreas trabalham com gestão de conhecimento de forma estruturada, conforme mencionado acima. E, no geral, cada uma das áreas atua como entende ser mais apropriado para os seus processos, realizando a gestão do conhecimento de forma mais empírica, sem estar estruturado, até mesmo sem saber que está sendo feita a gestão do conhecimento, apenas seguindo os procedimentos indicados pela companhia e compartilhando o conhecimento com os membros da equipe para execução do trabalho.

#### 4.2.2 Empresa do setor rodoviário

A empresa não tem um setor com o nome de gestão do conhecimento, oficialmente, mas o setor da qualidade. Neste setor são formalizados todos os procedimentos, junto com o treinamento e desenvolvimento. Tudo o que é feito na organização precisa estar escrito e formalizado em procedimentos operacionais padrões e instruções de trabalho, todos os formulários que são utilizados têm que estar formalizados pelo setor da qualidade. A cada atualização de procedimento operacional existe uma necessidade de treinamento de todos os envolvidos. Ou seja, esse é o processo considerado mais próximo da gestão do conhecimento.

Inclusive, é um tema que está em projeto de melhoria na organização, pelo gestor de RH juntamente com o gerente nacional de operações, para que se tenha uma área de gestão de conhecimento, na qual o viés principal seja o RH se aproximar da área de qualidade para melhorar a qualidade e aplicabilidade dos treinamentos.

Então, é possível dizer que a empresa tem gestão do conhecimento, pois todos os procedimentos estão formalizados. Mas, na prática, é uma dificuldade implantar todos os treinamentos a cada atualização de procedimento, pois a empresa é muito grande, e possui 117 filiais espalhadas pelo Brasil. Muitas vezes a atualização do procedimento é feita com base apenas em comunicado, devido à falta de equipe bem formada, bem estruturada de treinamento para esse fim.

No quesito de aprendizagem organizacional e desenvolvimento do capital humano, a empresa disponibiliza uma universidade de curso EAD, mas não são todos os colaboradores que acessam.

Logo, existe o conceito do que deve ser feito, mas na prática são vários os desafios para implementar a gestão do conhecimento.

#### 4.2.3 Lições aprendidas com o benchmarking

Em ambas as empresas foi possível identificar que a gestão do conhecimento está mais relacionada à formalização dos processos e treinamento. Porém, em ambas, quando se analisa sob o ponto de vista geral da organização, percebe-se que não há a disseminação da gestão do conhecimento em toda a organização ou na maioria das áreas, ficando esse conceito apenas de responsabilidades de algumas áreas específicas.

Diante desse cenário e fazendo uma correlação com o modelo de Stankosky e Baldanza (2000), indica-se uma ação no pilar liderança e organização.

Tal iniciativa se faz necessária para que as lideranças de todos os setores possam aderir ao processo de Gestão de Conhecimento, não se limitando apenas às formalizações de procedimento. E, também, para que a organização estimule o compartilhamento de ideias e informações, treinamentos atualizados com as demandas do dia a dia, ambiente favorável na aplicação de ferramentas como *job rotation*, banco de ideias e comunidades virtuais para compartilhar aprendizado.

A partir da aplicação das ferramentas de gestão do conhecimento de forma geral e não restrita a algumas áreas, as organizações poderão usar esse capital intelectual para otimizar processos, desenvolver soluções inovadoras, estimular a criatividade e aumentar a produtividade.

## 5. PESQUISA QUANTITATIVA COM EMPRESAS DO SETOR DE TRANSPORTE

Foi realizada uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa e quantitativa, que tem como objetivo a coleta e análise de dados numéricos em empresas de um determinado segmento, mas sem intervenção. Ela é realizada com o objetivo de quantificar as informações sobre um determinado fenômeno ou problema, com a intenção de gerar resultados precisos.

A descrição e análise dos dados resultantes da pesquisa serão apresentadas no formato de percentuais, tabelas e gráficos.

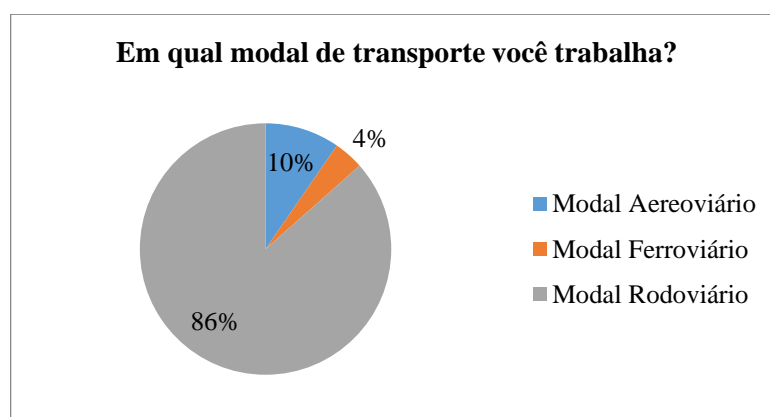
A pesquisa foi realizada no período de 10 de março a 05 de abril de 2023, da qual participaram 52 empresas do setor de transporte de nível nacional e de todos os portes, resultando na amostra que será analisada adiante.

### 5.1 Perfil das empresas

Buscou-se, inicialmente, conhecer o porte das empresas participantes.

Ao analisar a quantidade de empresas participantes, identificou-se que cerca de 86% correspondem ao modal rodoviário, conforme demonstrado no Gráfico 01.

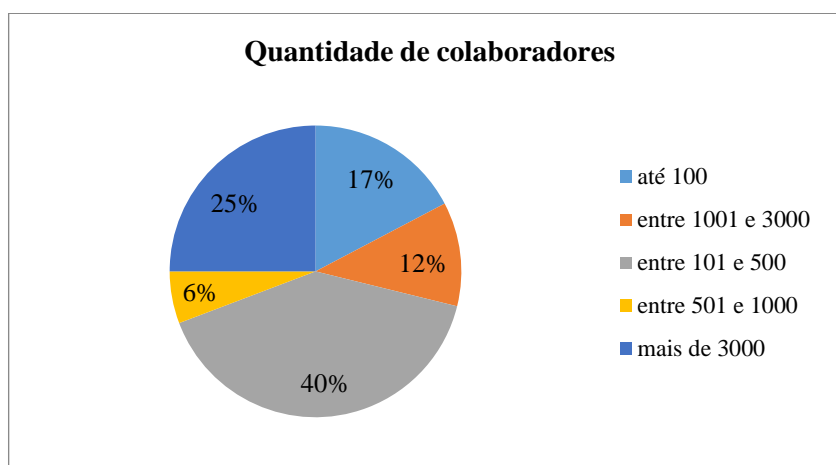
Gráfico 1 – Em qual modal de transportes você trabalha?



Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao analisar a quantidade de colaboradores das empresas, identificou-se que 40% empregam entre 101 e 500 colaboradores, conforme demonstrado no Gráfico 02.

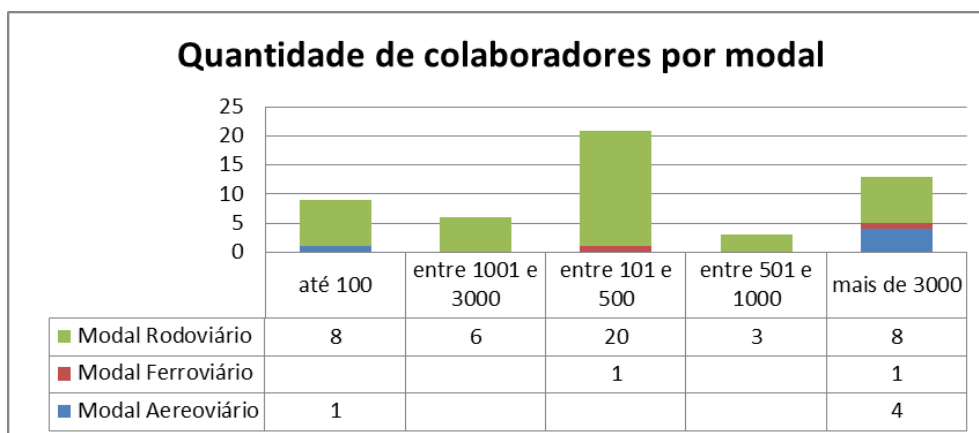
Gráfico 2 – Quantidade de colaboradores



Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao analisar a quantidade de colaboradores nas empresas por modal, identificou-se que 40% empregam acima de 101 colaboradores, o que demonstra que 83% das empresas respondentes correspondem a empresas de grande porte, conforme demonstrado no Gráfico 03.

Gráfico 3 - Quantidade de colaboradores por modal



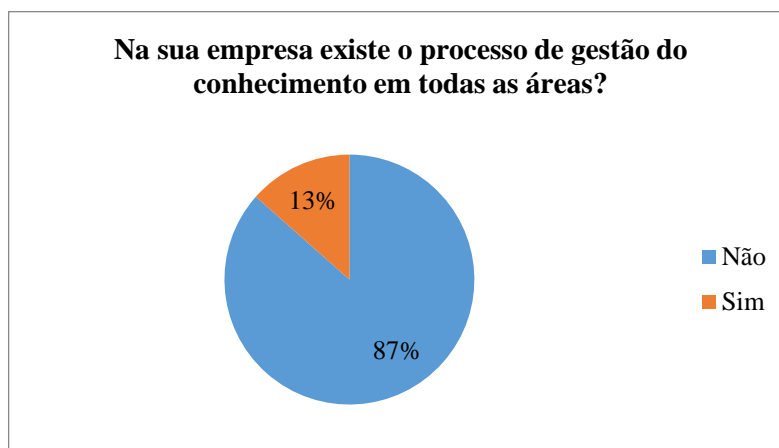
Fonte: Elaborado pelos autores.

## 5.2 Percepções sobre a estrutura organizacional e gestão de conhecimento em empresas de transporte no Brasil

Ao serem questionadas sobre o processo de gestão do conhecimento envolvendo o pilar de organização, 87% das empresas respondentes informaram não ter o processo de

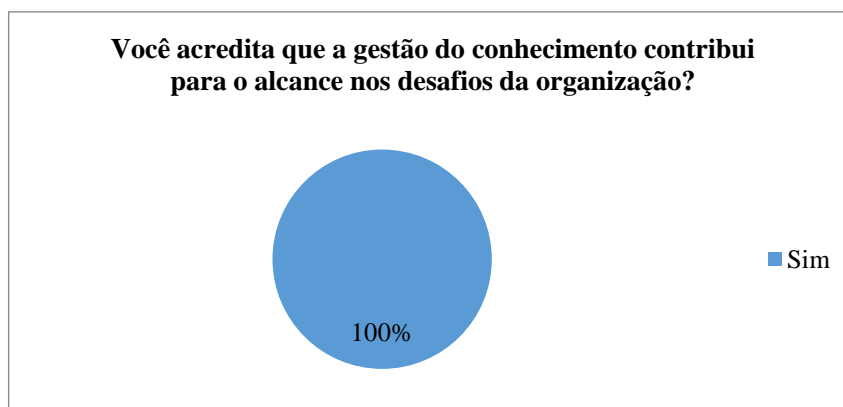
gestão do conhecimento em todas as áreas; 100% acreditam que a gestão do conhecimento contribui para o alcance dos desafios da organização; 83% acreditam que, na sua visão, a organização considera importante o processo de gestão de conhecimento; 81% acreditam que a empresa em que trabalha proporciona um ambiente favorável ao compartilhamento de conhecimento; 87% afirmam que na sua empresa existem processos documentados, conforme os Gráficos 04, 05, 06, 07 e 08.

Gráfico 4 – Na sua empresa existe o processo de gestão do conhecimento em todas as áreas?



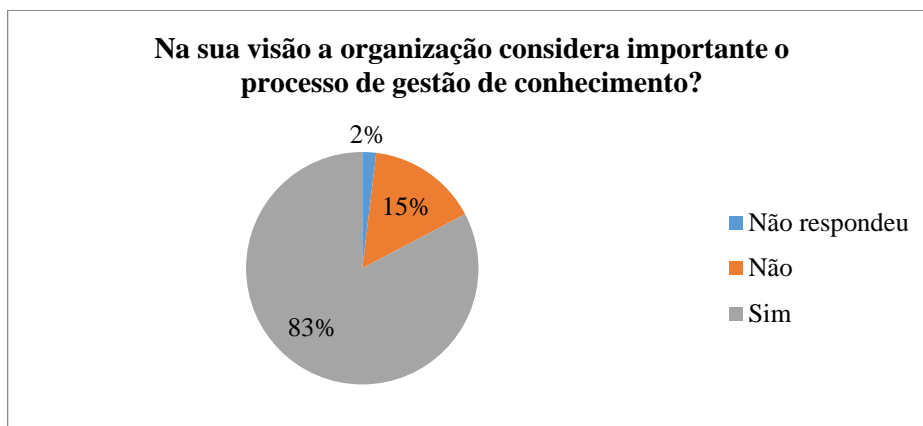
Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 5 – Você acredita que a gestão do conhecimento contribui para o alcance dos desafios da organização?



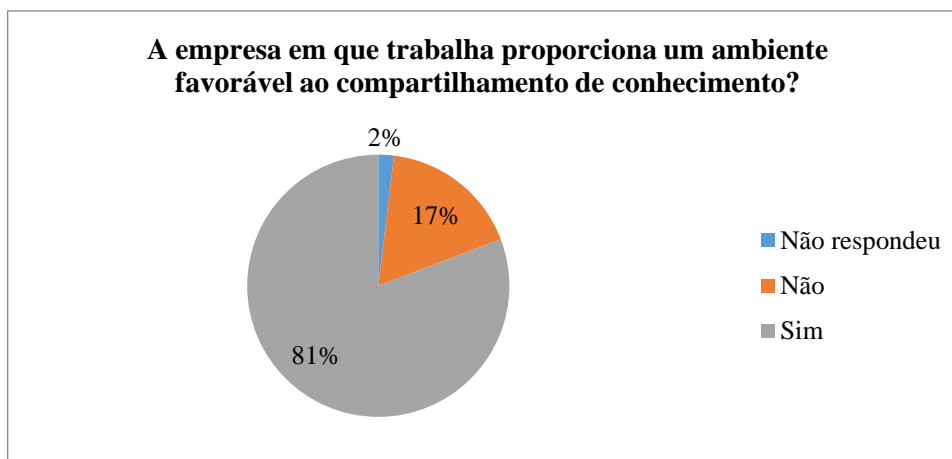
Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 6 – Na sua visão a organização considera importante o processo de gestão do conhecimento?



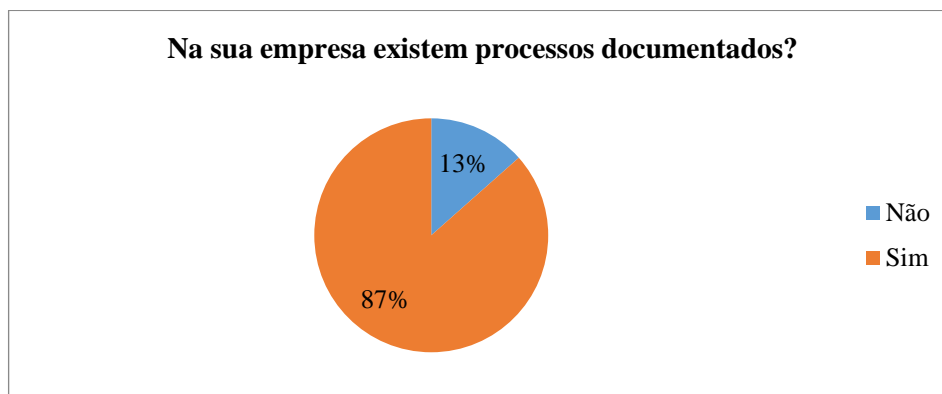
Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 7 – A empresa em que trabalha proporciona um ambiente favorável ao compartilhamento de conhecimento?



Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 8 – Na sua empresa existem processos documentados?



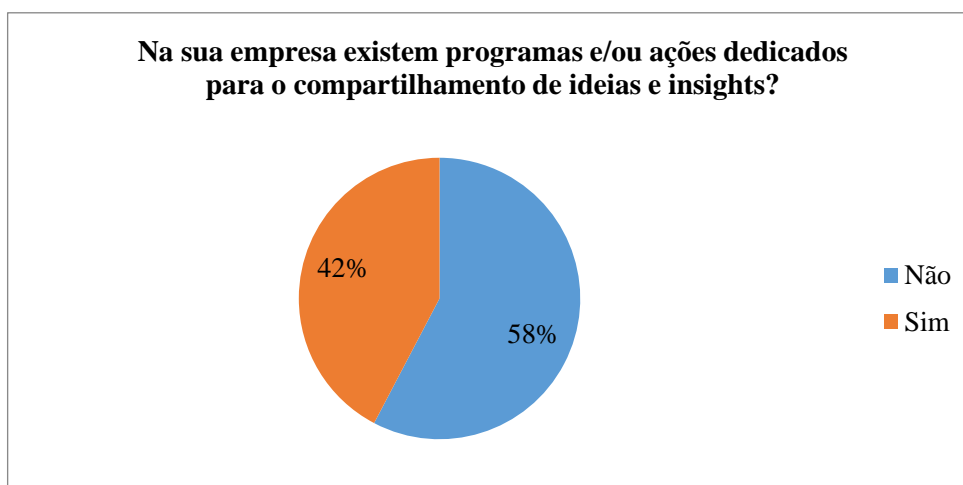
Fonte: Elaborado pelos autores.

### 5.3 Tecnologia e Gestão de Conhecimento em empresas de transporte no Brasil

Ao serem questionadas sobre o processo de gestão do conhecimento envolvendo o pilar de tecnologia, 58% das empresas respondentes informaram não existir ações dedicadas para o compartilhamento de ideias e *insights*; 67% informou que existe na empresa intranet com acesso a informações da organização; 37% informou que existe algum sistema ou ferramenta para gestão do conhecimento; 20% informou que existe orçamento dedicado a sistemas ou ferramentas voltados para gestão do conhecimento; 65% informou que a infraestrutura é adequada para o desenvolvimento do conhecimento, conforme Gráficos 09, 10, 11, 12 e 13 .

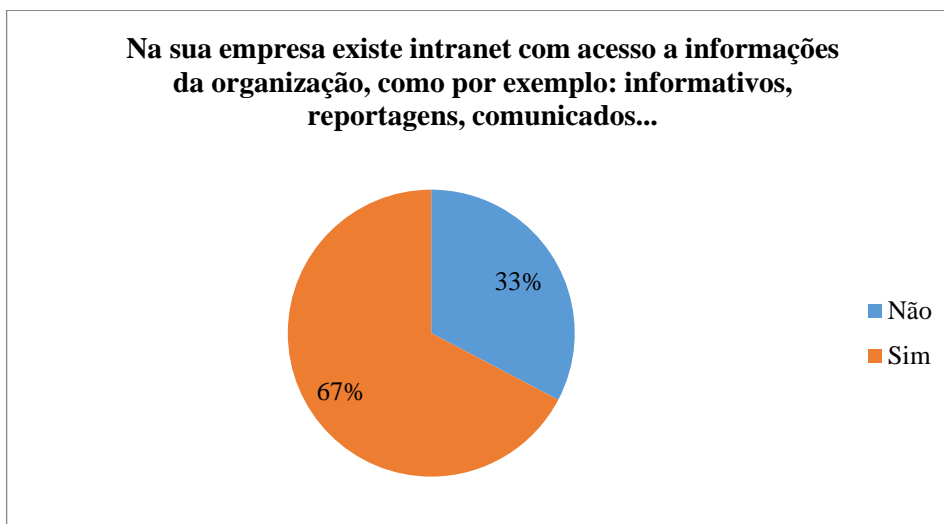
A pesquisa realizada mostrou que ainda há um longo caminho a percorrer, no que se refere à adoção de tecnologias de gestão do conhecimento pelas empresas do setor de transportes. Dessa maneira, é fundamental que as empresas do setor de transportes compreendam a importância dessas ferramentas e definam estratégias e orçamentos voltados para gestão do conhecimento.

Gráfico 9 – Na sua empresa existem programas e/ou ações dedicados para o compartilhamento de ideias e *insights*?



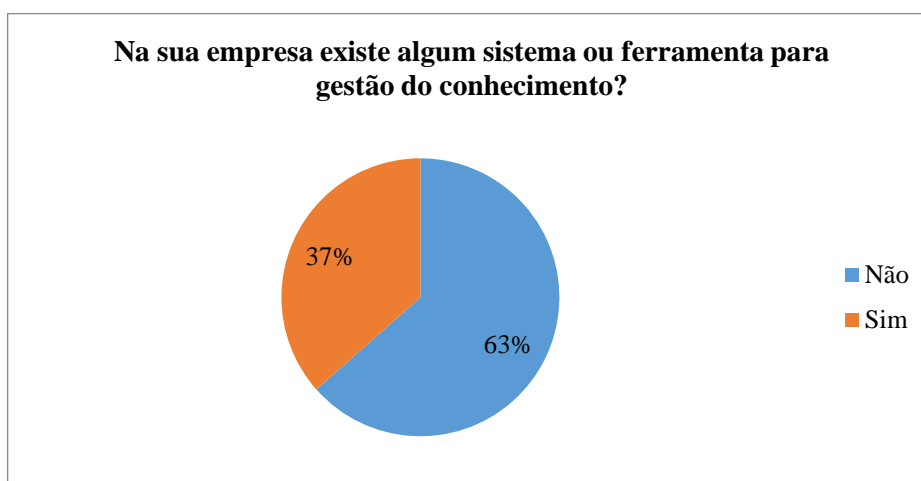
Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 10 – Na sua empresa existe intranet com acesso a informações da organização, como por exemplo: informativos, reportagens, comunicados...



Fonte: Elaborado pelos autores.

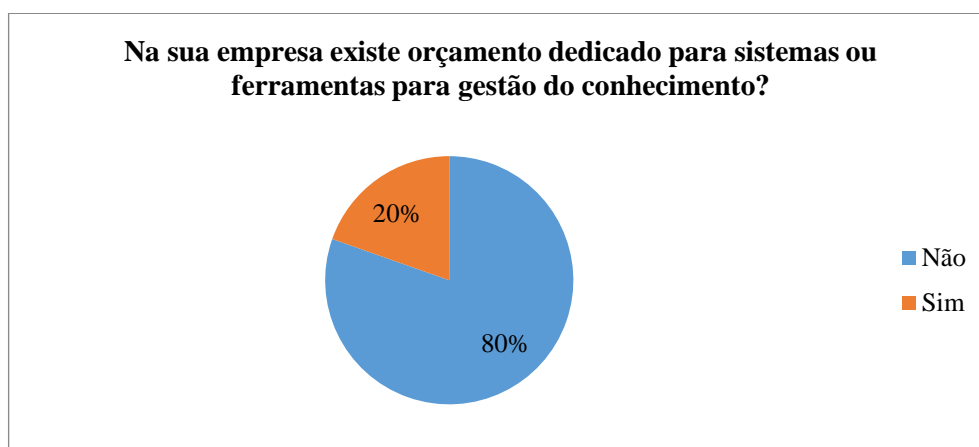
Gráfico 11 – Na sua empresa existe algum sistema ou ferramenta para gestão do conhecimento?



Fonte: Elaborado pelos autores.

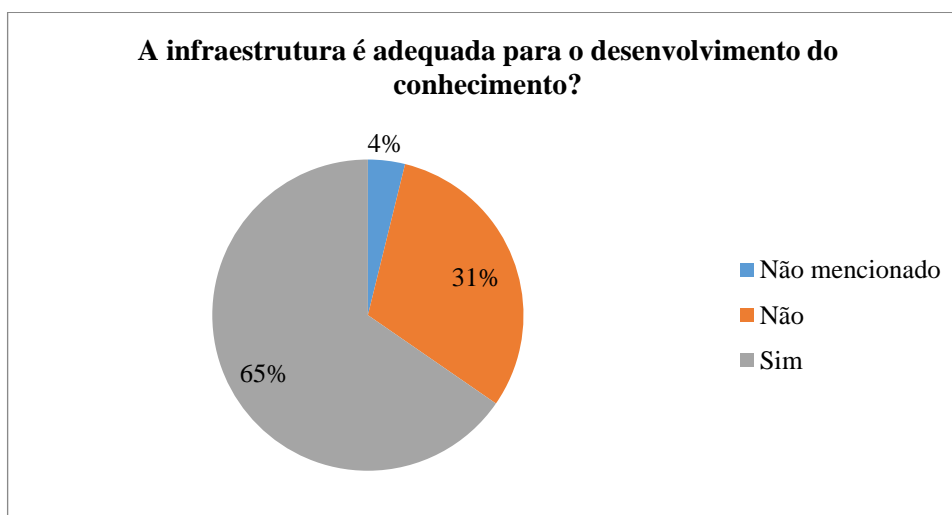


Gráfico 12 – Na sua empresa existe orçamento dedicado para sistemas ou ferramentas para gestão do conhecimento?



Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 13 – A infraestrutura é adequada para o desenvolvimento do conhecimento?



Fonte: Elaborado pelos autores.

#### 5.4 Aprendizagem e Gestão de Conhecimento em empresas de transporte no Brasil

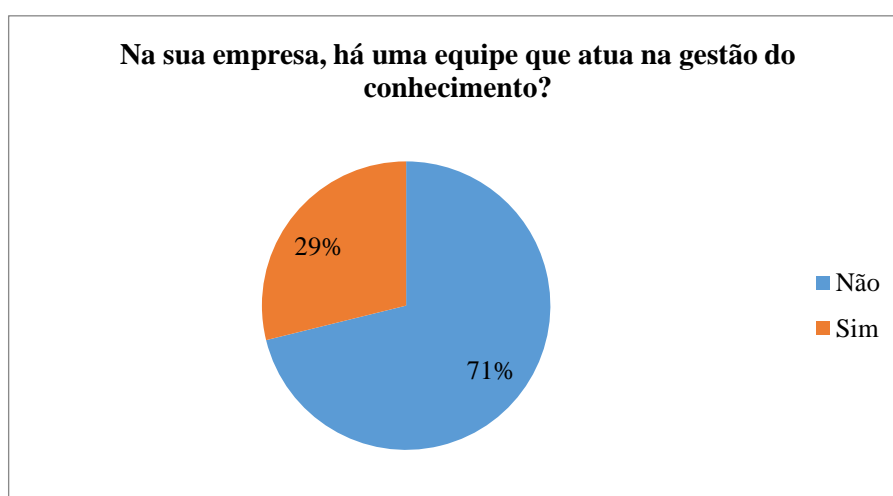
O estudo traz uma contribuição importante para o entendimento da situação atual de aprendizagem e gestão do conhecimento no setor de transporte brasileiro, apontando a necessidade de investimentos nessa área, por parte das empresas.

A pesquisa avaliou como as empresas de transporte no Brasil lidam com aprendizagem e gestão do conhecimento. Os resultados mostraram que 71% das empresas ainda não têm uma equipe dedicada à gestão do conhecimento. Quanto à prática da melhoria contínua, 79% das organizações afirmaram já atuar, efetivamente, nessa área. Com relação à

divulgação de problemas ocorridos, 52% dos entrevistados afirmaram que a empresa adota essa prática. No que se refere a um processo de treinamento efetivo, capaz de captar e compartilhar conhecimento, 71% das empresas relataram que não têm tal processo. Quanto à existência de um banco de lições aprendidas, a maioria (79%) não possui e não divulga essa informação.

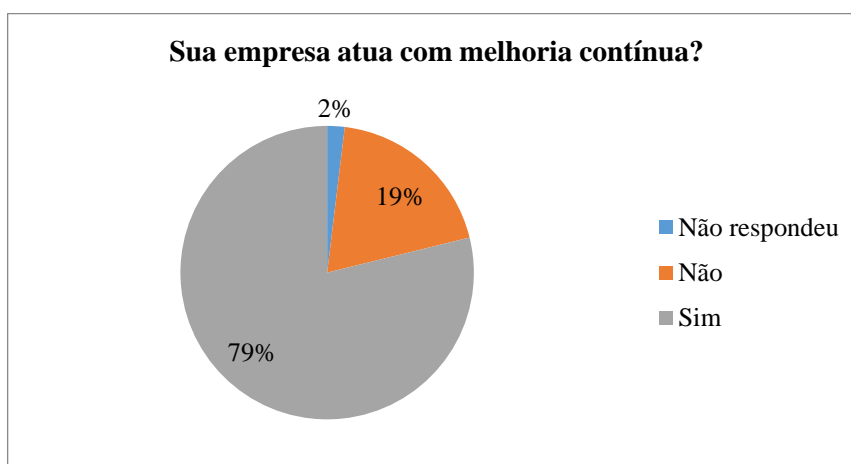
Esses dados indicam que as empresas precisam investir mais na gestão do conhecimento e promover uma cultura de aprendizagem organizacional.

Gráfico 14 – Na sua empresa, há uma equipe que atua na gestão do conhecimento?



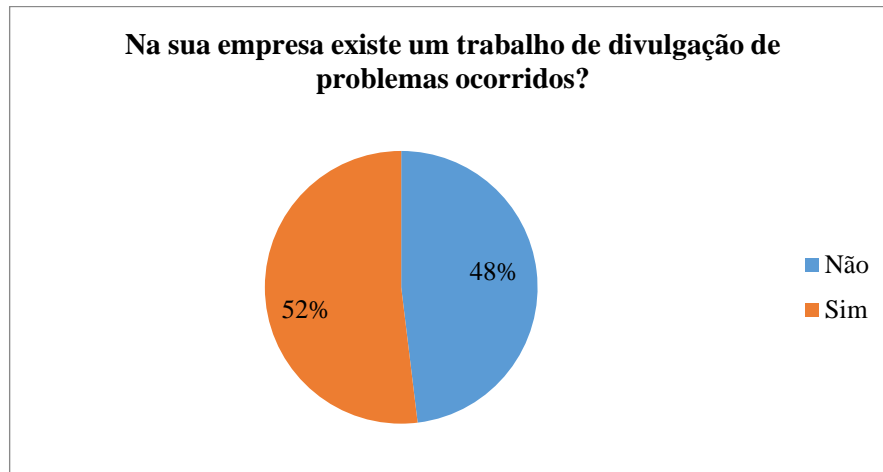
Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 15 – Sua empresa atua com melhoria contínua?



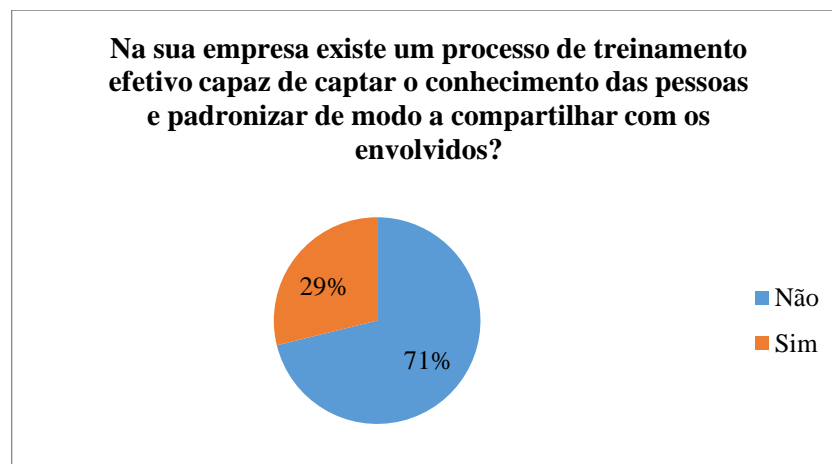
Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 16 – Na sua empresa existe um trabalho de divulgação de problemas ocorridos?



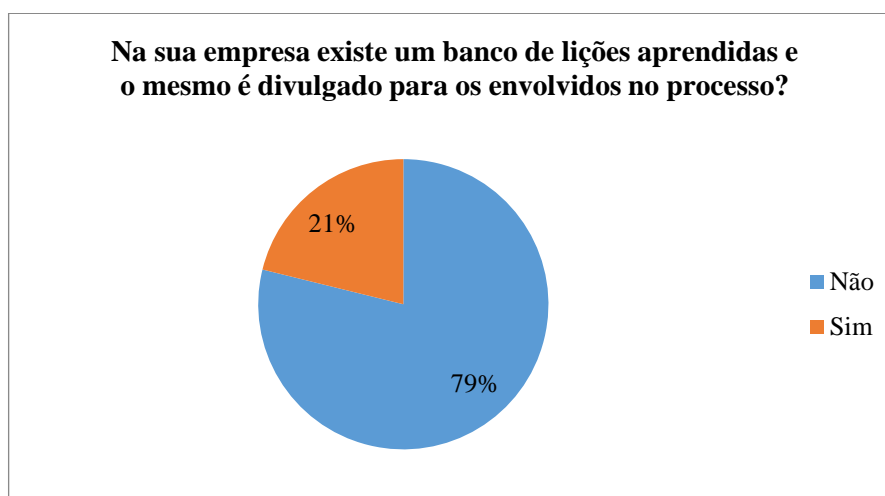
Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 17 – Na sua empresa existe um processo de treinamento efetivo capaz de captar o conhecimento das pessoas e padronizar de modo a compartilhar com os envolvidos?



Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 18 – Na sua empresa existe um banco de lições aprendidas e esse é divulgado para os envolvidos no processo?



Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a pergunta: “Na sua visão quais procedimentos podem ser adotados pela empresa para evitar a perda de conhecimento?”, obteve-se uma ampla gama de sugestões, tais como: elaboração de projetos de descoberta e desenvolvimento de novos talentos; documentação sistemática dos processos; criação de um setor responsável pela gestão do conhecimento; fluxograma de processos; programas de conscientização da importância da gestão do conhecimento; treinamentos frequentes; implantação de lições aprendidas; e auditorias periódicas. Essas sugestões destacam a importância de uma cultura organizacional voltada para a gestão do conhecimento e desenvolvimento dos colaboradores.

## 6. REALIDADE EMPRESARIAL

A empresa Translaguna Transportes foi escolhida para aplicar o modelo de gestão do conhecimento proposto neste trabalho. A seguir, são apresentados os dados da empresa.

A Translaguna atua no segmento de transporte rodoviário de cargas nacional e internacional há 25 anos. É uma empresa familiar, de médio porte, fundada em 1997 por seu único proprietário e atual Diretor Geral, que está em processo de sucessão para a segunda geração.

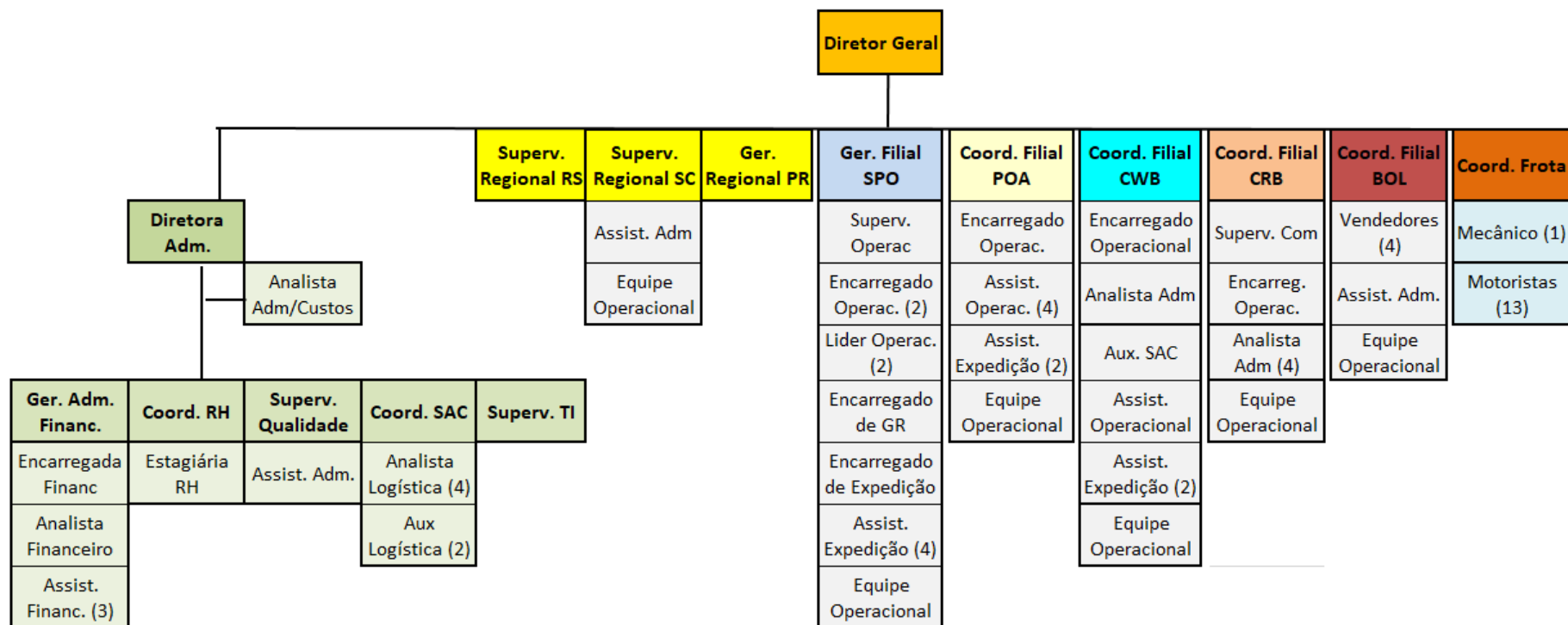
A atividade principal da Translaguna Transportes, desde a sua fundação, é a prestação de serviços de transporte rodoviário de cargas secas para as regiões Sul do Brasil e Bolívia. O segmento de maior atuação da empresa é o de entregas fracionadas de produtos adquiridos pela internet, produtos de alimentos para mercados e lojistas localizados na região Sul, e o transporte internacional de calçados, móveis e ferramentas expedidos da região Sul e Sudeste para Bolívia.

A matriz da empresa está localizada na cidade de Porto Alegre, além das filiais em Curitiba, Palhoça, Guarulhos, Corumbá e Santa Cruz de La Sierra/BO. A empresa estabelece parcerias com empresas locais de transporte no interior da região Sul para terceirização das entregas.

Atualmente, a Translaguna Transportes opera com 180 caminhões de frota terceirizada e 28 caminhões de frota própria, entre cavalos mecânicos e carretas. O quadro de funcionários é composto pelo total de 147 colaboradores, sendo: 83 atuantes em funções operacionais (motoristas, conferentes, ajudantes e arrumadores); 38 do setor administrativo em geral; e 26 em cargos de liderança, além de mão de obra terceirizada como cooperativas de carga e descarga conforme demanda.

A seguir, Gráfico 19, será apresentado o organograma da empresa.

Gráfico 19 - Organograma



Fonte: Elaboração própria.

A gestão estratégica da empresa é centralizada no Diretor Geral, fundador e quem administra por meio de diretrizes estratégicas com enfoque em mercado, com o suporte de sua filha que ocupa a posição de Diretora Administrativa.

A empresa está passando por consultorias para mapeamento de processos e formalização de procedimentos, a fim de obter uma padronização na execução das tarefas que gerem melhorias, no geral, desde processos, fluxos de trabalho e nível de serviço. Por isso, é um bom momento para se iniciar uma gestão do conhecimento, realizando a definição dos processos de trabalho, compartilhamento de informações e treinamentos de colaboradores e terceirizados.

O diagnóstico situacional realizado por uma das consultorias contratadas apontou dificuldades da gerência financeira em disponibilizar os colaboradores para mapeamento de processos, além de particularidades específicas nos processos de faturamento por cliente e limitações sistêmicas.

## 7. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Considerando todas as informações obtidas por meio das pesquisas realizadas neste trabalho, a seguir será apresentada uma proposta de solução na área de gestão do conhecimento para a empresa Translaguna Transportes.

A proposta de solução foi elaborada tomando como referência o modelo de Stankosky e Baldanza (2000) dos 4 pilares da gestão do conhecimento, e será apresentada utilizando a ferramenta 5W2H que transforma em ações práticas toda a análise e a formulação de estratégias idealizadas para o plano de ação.

Importante assegurar que, a partir da aplicação das ferramentas de gestão do conhecimento, de forma geral e não restrita a algumas áreas, a organização possa usar esse capital intelectual para otimizar e aperfeiçoar processos, desenvolver soluções inovadoras, estimular a criatividade e aumentar a produtividade.

Quadro 1 - Pilar liderança

<b>O quê? Objetivo</b>	Estruturar uma área de RH focada em gestão.
<b>Por quê? Motivo</b>	Estimular a inovação em processos, alinhando às melhores práticas de mercado, apoiando assim a transformação da organização. Até abril de 2022, a área de RH na empresa funcionava apenas para cumprir questões de departamento pessoal e apoiar em datas comemorativas, o que acabava gerando uma descentralização de informações, ausência na padronização de processos de recrutamento e seleção, e ausência nas rotinas de treinamento.
<b>Quem? Responsável</b>	Diretora Administrativa juntamente com uma agência de recrutamento e seleção.
<b>Quanto? Custo</b>	R\$ 1.200,00 referente ao serviço da agência e R\$ 1.000,00 de aumento de salário para a função de Coord. de RH, a fim de substituir o colaborador atual por um profissional apto a desempenhar funções de gestão. Agência investimento único e aumento salarial investimento mensal.
<b>Onde? Local</b>	Matriz da empresa em Porto Alegre.
<b>Quando? Cronograma</b>	Maio/2023 – Concluído.
<b>Como? Processo</b>	Realizando a substituição da Coord. de RH e estruturando uma área de gestão de pessoas.



<b>O quê? Objetivo</b>	Promover encontros de líderes em cargo de gerência, coordenação e supervisão para o compartilhamento de informações.
<b>Por quê? Motivo</b>	Para melhorar a retenção de conhecimento em empresas de transporte no Brasil, ajudando a aumentar a eficiência operacional, reduzir custos e melhorar a satisfação do cliente.
<b>Quem? Responsável</b>	Líderes em cargos de gerência, coordenação e supervisão das filiais da empresa de transporte em todo o país.
<b>Quanto? Custo</b>	R\$ 12.000,00, trimestralmente, R\$ 48.000,00, anual.
<b>Onde? Local</b>	Os encontros serão realizados em uma sala de reunião na sede da empresa ou em uma filial selecionada, alternando entre diferentes locais para acomodar as diferentes equipes.
<b>Quando? Cronograma</b>	Os encontros serão realizados trimestralmente, com a primeira reunião marcada para julho de 2023.
<b>Como? Processo</b>	Os encontros serão organizados pela equipe de gerenciamento da empresa e serão conduzidos por um líder em rotatividade. Os líderes serão estimulados a trazer ideias, relatórios e informações relevantes para compartilhar com as outras equipes, em um ambiente de colaboração e aprendizado mútuo. Também serão utilizadas ferramentas digitais, como videoconferência, para manter os líderes em comunicação, mesmo em situações de impossibilidade de presença de um líder em uma reunião específica.

<b>O quê? Objetivo</b>	<b>Comunidades de práticas para liderança</b>
<b>Por quê? Motivo</b>	Ambiente virtual, com uma comunidade de prática, em que toda a liderança de todos os níveis hierárquicos, terá a oportunidade de aprender. Ferramenta de transformação do desenvolvimento de líderes, a partir de um ambiente de desenvolvimento e também de trocas de experiências e de aprendizados.
<b>Quem? Responsável</b>	RH e Consultora parceira
<b>Quanto? Custo</b>	Custos de hora/colaborador envolvido
<b>Onde? Local</b>	Nas dependências da empresa e encontros online
<b>Quando? Cronograma</b>	A partir de novembro/23
<b>Como? Processo</b>	Comunidade realizada por ciclos. Cada ciclo terá a duração de dois a três meses e a escolha das temáticas a serem trabalhadas serão sempre escolhemos, portanto, temáticas que naquele momento estão

sendo primordiais para o exercício da liderança.

O quê? Objetivo	Implantar Ciclo de RH
<b>Por quê? Motivo</b>	Implantar um ciclo de RH que apoie a transformação pretendida, trazendo mais autonomia aos gestores e colaboradores, acionando alavancas na gestão de pessoas e habilitando o RH a um papel mais estratégico.
<b>Quem? Responsável</b>	Diretora Administrativa, juntamente com a Coord. de RH.
<b>Quanto? Custo</b>	Custos de hora/colaborador envolvido
<b>Onde? Local</b>	Matriz da empresa em Porto Alegre.
<b>Quando? Cronograma</b>	Início: Setembro de 2023 Previsão de término: Janeiro 2024. Garantir a implantação de pilotos em 3 áreas selecionadas, para avaliação do ciclo de RH.
<b>Como? Processo</b>	Descrevendo as principais atividades que devem ser realizadas em cada etapa do ciclo de RH, desde a seleção e contratação até a saída dos colaboradores, contemplando gestão de desempenho, competências, <i>dashboard</i> , carreira, sucessão e retenção e indicadores.

Fonte: Elaboração própria.

## Quadro 2 - Pilar organização

O quê? Objetivo	Mapeamento e formalização de todos os procedimentos operacionais (POPs)
<b>Por quê? Motivo</b>	Modelo de gestão, processos e serviços em linha com a transformação da Organização. Atualmente foram realizados os POPs somente no setor administrativo/financeiro, nas demais áreas alguns procedimentos são formalizados, porém não seguem um padrão e estão salvos em locais diferentes, o que acaba dificultando o aprendizado de novos colaboradores.
<b>Quem? Responsável</b>	Consultoria de gestão de qualidade, gestores e diretoria.
<b>Quanto? Custo</b>	R\$ 30.000,00
<b>Onde? Local</b>	Em todas as filiais da empresa.
<b>Quando? Cronograma</b>	Início: março de 2023, previsão de finalização: dezembro de 2023.

<b>Como? Processo</b>	Foi contratada uma consultoria para certificação de ISO, sendo responsável pelo processo de descrever os procedimentos operacionais.
-----------------------	--

<b>O quê? Objetivo</b>	<b>Realizar o <i>job rotation</i></b>
<b>Por quê? Motivo</b>	Despertar a consciência na equipe de que cada departamento é crucial para o sucesso da organização. Para diversificar as habilidades e experiências dos colaboradores, aumentar o conhecimento técnico e prático nas diversas áreas.
<b>Quem? Responsável</b>	Coordenadora de RH será responsável por planejar e implementar o <i>job rotation</i> juntamente com o gestor da área.
<b>Quanto? Custo</b>	Não há custo.
<b>Onde? Local</b>	Na empresa de transporte de cargas.
<b>Quando? Cronograma</b>	Julho/2023
<b>Como? Processo</b>	Identificação das áreas prioritárias para o <i>job rotation</i> ; Mapeamento das habilidades e competências necessárias para as diferentes áreas; Definição do período e cronograma; Orientação e treinamento dos colaboradores envolvidos na realização do <i>job rotation</i> ; Monitoramento e avaliação do desempenho dos colaboradores durante o processo.

Fonte: Elaboração própria.

### Quadro 3 - Tecnologia

<b>O quê? Objetivo</b>	<b>Elaborar um manual geral com todas as funções do sistema utilizadas pela empresa.</b>
<b>Por quê? Motivo</b>	Atualmente, a empresa utiliza um sistema terceirizado com todas as funções de <i>Transportation Management System</i> (TMS - Sistema de Gerenciamento de Transportes) para todas as áreas e em todas as filias e terceirizados. Porém, nem todas as funções do sistema estão mapeadas e descritas, existem alguns manuais individuais de algumas funções que foram elaborados pelos gestores que utilizam e que foram compartilhados por e-mail aos demais envolvidos. A importância de um manual geral é para facilitar o treinamento de novos colaboradores e terceirizados, bem como apoiar os usuários

	em casos de dúvidas.
<b>Quem? Responsável</b>	Uma equipe de profissionais de diferentes áreas da empresa, liderada pelo gestor de conhecimento/gerente de RH.
<b>Quanto? Custo</b>	Custos de horas/colaborador envolvido
<b>Onde? Local</b>	Nas dependências da empresa.
<b>Quando? Cronograma</b>	Agosto/2023
<b>Como? Processo</b>	Identificação das áreas prioritárias para elaboração do manual; Mapeamento das funções do sistema geral da empresa; Padronização da terminologia e dos processos; Descrição detalhada dos processos, atividades e responsabilidades envolvidos em cada função; Revisão e validação do manual por colaboradores-chave da empresa.

<b>O quê? Objetivo</b>	<b>Elaborar um manual para cada sistema específico utilizado pela empresa.</b>
<b>Por quê? Motivo</b>	Melhorar a utilização dos sistemas e funcionalidades existentes. Devido às necessidades de cada cliente, além de serem realizados procedimentos no sistema da empresa, também são realizados procedimentos em sistemas específicos. No RH existe o sistema de ponto que é específico e sem relação com o sistema geral. Na área de gerenciamento de risco são utilizados sistemas para rastreamento de caminhões e liberações de motoristas, um portal específico dos fornecedores desse serviço.
<b>Quem? Responsável</b>	Supervisor de TI juntamente com os gestores.
<b>Quanto? Custo</b>	Custos de horas/colaborador envolvido
<b>Onde? Local</b>	Nas dependências da empresa.
<b>Quando? Cronograma</b>	Setembro/2023.
<b>Como? Processo</b>	Por meio de reuniões entre o supervisor de TI, colaborador que utiliza o sistema específico e o gestor da área, realizando o mapeamento e descrição de como executar cada função daquele sistema.

<b>O quê? Objetivo</b>	<b>Implantar um sistema de intranet para disponibilizar os manuais e melhorar a comunicação interna.</b>
------------------------	--

<b>Por quê? Motivo</b>	Implantação de um sistema de intranet, na empresa de transporte de cargas, para disponibilizar os manuais, documentos e informações relevantes da organização, visando melhorar a comunicação interna e a gestão do conhecimento. O sistema de intranet proporcionará melhor acesso às informações e aos manuais, facilitando a comunicação entre os colaboradores, agilizando a tomada de decisões e promovendo a retenção do conhecimento dentro da organização.
<b>Quem? Responsável</b>	A implantação do sistema será liderada pela equipe de TI e pelo gestor de conhecimento, com a participação das áreas que utilizam os manuais e as informações disponibilizadas no sistema.
<b>Quanto? Custo</b>	R\$ 10.000,00 de investimento inicial e R\$ 1.600,00 de mensalidade.
<b>Onde? Local</b>	Nas dependências da empresa.
<b>Quando? Cronograma</b>	Novembro/2023.
<b>Como? Processo</b>	Identificação das necessidades e expectativas da empresa e dos usuários; Definição das funcionalidades, layout e recursos do sistema; Escolha do fornecedor de tecnologia; Implantação e configuração do sistema; Treinamento dos usuários; Criação e disponibilização dos manuais e informações pertinentes.

Fonte: Elaboração própria.

#### Quadro 4 - Aprendizagem

<b>O quê? Objetivo</b>	<b>Implantar rotina de treinamentos.</b>
<b>Por quê? Motivo</b>	Modelo de gestão, processos e serviços em linha com a cultura organizacional. No contexto atual os treinamentos são realizados de forma descentralizada conforme a necessidade e atuação de cada gestor, bem como aprovação da diretoria. Dessa forma, não há uma padronização e frequência definida.
<b>Quem? Responsável</b>	Diretoria Adm., Coord. de RH e Gestores da área.
<b>Quanto? Custo</b>	R\$ 2.000,00 mensalmente.
<b>Onde? Local</b>	Nas dependências da empresa ou ambiente virtual.
<b>Quando? Cronograma</b>	Agosto/2023.
<b>Como? Processo</b>	Primeiramente, realizando um levantamento das necessidades de treinamento de cada área com o devido gestor, procurando no

mercado cursos específicos, seja *in-company*, on-line ou na sede da instituição de aprendizado, como por exemplo: SEST/SENAT, Sindicato de Empresas de Transportes. Após identificar necessidades, definir os cursos, organizar as prioridades com a diretoria e datas com os gestores de cada área, conforme verba disponibilizada.

<b>O quê? Objetivo</b>	<b>Criar um programa de Auxílio Educação para colaboradores</b>
<b>Por quê? Motivo</b>	Promover o desenvolvimento organizacional. Atualmente, a empresa não investe em verbas para capacitação, o que pode acabar desmotivando os colaboradores no processo de aprendizagem e perdendo vantagem competitiva.
<b>Quem? Responsável</b>	Diretoria Adm. e Coord. de RH
<b>Quanto? Custo</b>	R\$ 3.000,00 por mês distribuído entre 10 colaboradores, ou seja, R\$ 300,00 para cada um.
<b>Onde? Local</b>	Em instituições de ensino.
<b>Quando? Cronograma</b>	Janeiro/2024
<b>Como? Processo</b>	Elaborar um programa de auxílio educação, com requisitos para participação e seleção dos contemplados, como por exemplo: colaboradores com mais de 1 ano de empresa, cursos disponíveis de administração, processos gerenciais e logística.

<b>O quê? Objetivo</b>	<b>Biblioteca de livros de gestão e desenvolvimento pessoal.</b>
<b>Por quê? Motivo</b>	Disponibilizar oportunidades aos colaboradores de obter conhecimento sobre áreas do seu interesse que gerem desenvolvimento pessoal.
<b>Quem? Responsável</b>	Todos os funcionários da empresa de transporte, desde os motoristas até os gerentes de nível superior, terão acesso à biblioteca. Responsável: Equipe RH
<b>Quanto? Custo</b>	R\$ 2.000,00.
<b>Onde? Local</b>	A biblioteca será localizada na sede da empresa de transporte.
<b>Quando? Cronograma</b>	Junho/2023
<b>Como? Processo</b>	A biblioteca será financiada pela empresa de transporte com um orçamento inicial de R\$ 2.000 para a aquisição de livros e, também, contará com a doação de livros da diretoria. Os custos de manutenção e reposição de livros serão incorporados ao orçamento operacional de R\$ 200,00 por mês.

Por fim, é importante destacar que a biblioteca de livros de gestão e desenvolvimento pessoal precisa ser promovida internamente, com campanhas e treinamentos sobre o valor do conhecimento e os benefícios da biblioteca para os funcionários e para a empresa como um todo.

A biblioteca será criada após a compra de uma seleção de livros de gestão e desenvolvimento pessoal relevantes para a indústria de transporte no Brasil. Os funcionários poderão emprestar os livros por um período de duas semanas, renováveis por mais duas semanas.

Fonte: Elaboração própria.

## **7.1 Cronograma de implantação**

A seguir será apresentado o cronograma de implantação da proposta de solução.

Quadro 5 - Cronograma

Entregáveis	Pilar	mar.-23	abr.-23	mai.-23	jun.-23	jul.-23	ago.-23	set.-23	out.-23	nov.-23	dez.-23	jan.-24
Estruturar área de RH focada em gestão	Liderança			■								
Encontro de Líderes	Liderança					■						
Comunidades de práticas para liderança	Liderança									■	■	■
Implantar Ciclo de RH	Liderança									■	■	■
Mapeamento e formalização dos POPs	Organização	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Realizar o Job Rotation	Organização					■						
Elaborar manual do sistema geral	Tecnologia						■					
Elaborar manual de sistemas específicos	Tecnologia							■				
Implantar sistema de Intranet	Tecnologia									■	■	
Implantar rotinas de treinamento	Aprendizagem						■					
Criar programa de Auxílio Educação	Aprendizagem											■
Biblioteca de livros de gestão e desenvolvimento	Aprendizagem				■							

Fonte: Elaboração própria.



## 7.2 Resumo de investimento

Considerando as ações já implantadas pela empresa e a estimativa das demais ações programadas, segue o demonstrativo em duas etapas (investimento único e mensal) da verba necessária para realizar a proposta de solução.

Tabela 1 - Demonstrativo da verba necessária

Pilares da Gestão da Gestão do Conhecimento				
Ações	Liderança	Organização	Tecnologia	Aprendizagem
Investimento Único				
Estruturar área de RH focada em gestão	R\$ 1.200,00			
Encontro de Líderes	R\$ -			
Comunidades de práticas para liderança	R\$ -			
Implantar Ciclo de RH	R\$ -			
Mapeamento e formalização dos POPs		R\$ 30.000,00		
Realizar o <i>Job Rotation</i>		R\$ -		
Elaborar manual do sistema geral			R\$ -	
Elaborar manual de sistemas específicos			R\$ -	
Implantar sistema de <i>Intranet</i>			R\$ 10.000,00	
Implantar rotinas de treinamento				R\$ -
Criar programa de Auxílio Educação				R\$ -
Biblioteca para colaboradores				R\$ 2.000,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 1.200,00</b>	<b>R\$ 30.000,00</b>	<b>R\$ 10.000,00</b>	<b>R\$ 2.000,00</b>
<b>Total Investimento Único</b>	<b>R\$</b>			<b>43.200,00</b>

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 2 - Demonstrativo da verba necessária

Pilares da Gestão da Gestão do Conhecimento				
Ações	Liderança	Organização	Tecnologia	Aprendizagem
Investimento Mensal				
Estruturar área de RH focada em gestão	R\$ 1.000,00			
Encontro de Líderes	R\$ 4.000,00			
Comunidades de práticas para liderança	R\$ -			
Implantar Ciclo de RH	R\$ -			
Mapeamento e formalização dos POPs		R\$ -		
Realizar o <i>Job Rotation</i>		R\$ -		
Elaborar manual do sistema geral			R\$ -	
Elaborar manual de sistemas específicos			R\$ -	
Implantar sistema de <i>Intranet</i>			R\$ 1.600,00	
Implantar rotinas de treinamento				R\$ 2.000,00
Criar programa de Auxílio Educação				R\$ 3.000,00
Biblioteca para colaboradores				R\$ 200,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 5.000,00</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 1.600,00</b>	<b>R\$ 5.200,00</b>
<b>Total Investimento Mensal</b>	<b>R\$</b>			<b>11.800,00</b>

Fonte: Elaboração própria.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para superar os desafios de desenvolver a gestão do conhecimento dentro das organizações, as empresas de transporte podem adotar estruturas organizacionais que facilitam a comunicação e o compartilhamento de conhecimento entre suas equipes.

A gestão do conhecimento é fundamental para o sucesso das empresas de transporte, devido à alta rotatividade de funcionários, que pode levar à perda de conhecimento essencial à operação. É crucial que as empresas invistam em estratégias de gestão do conhecimento para garantir a sua retenção mesmo com a saída de funcionários. Os dados da pesquisa servem como alerta para as empresas que ainda não contam com uma equipe dedicada à gestão do conhecimento, para que invistam nessa área, estrategicamente.

A pesquisa realizada revela que a maioria das empresas de transporte no Brasil ainda não investe em gestão do conhecimento, apesar de reconhecer sua importância. A falta de equipe dedicada, tecnologias e processos efetivos para captar e compartilhar conhecimento gera desafios para a retenção do conhecimento organizacional.

Conclui-se que é fundamental que as empresas invistam em estratégias de gestão do conhecimento, capacitando seus colaboradores, promovendo uma cultura de aprendizagem e implementando tecnologias e processos efetivos. A gestão do conhecimento é uma ferramenta fundamental para o sucesso das organizações, e o investimento nela é imprescindível para aprimorar processos, reter talentos e se destacar no mercado.

Com base na teoria de Stankosky e Baldanza (2000), pode-se verificar que as empresas de transporte no Brasil ainda estão em estágio inicial em relação à gestão do conhecimento. A teoria enfatiza a importância de se promover uma cultura de aprendizagem, incentivando a colaboração e o compartilhamento de conhecimento, além de investir em tecnologias e processos efetivos para capturar e disseminar informações relevantes.

As sugestões dos entrevistados enfatizam a importância de criar uma cultura de aprendizado e inovação, estimulando a criatividade, a colaboração e a troca de informações entre os membros da equipe. Isso implica em investir em tecnologias e processos que facilitem a captura e o compartilhamento de informações relevantes, bem como em programas de treinamento e conscientização para disseminar a importância da gestão do conhecimento.

A pesquisa ressalta a necessidade de estabelecer setores, responsáveis pela gestão do conhecimento, que possam sistematizar e organizar as informações, bem como criar



fluxogramas de processos, programas de lições aprendidas e auditorias periódicas, proporcionando uma visão global e integrada da rede de conhecimentos da empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR Machado C. M.; FONSECA Saraiva J. J. **Gestão do conhecimento** 1 a Ed.: EGUS 2015.

ARAÚJO, Wánderon; SILVA, Edna; RADOS, Gregório (2017). **Inovação, Competitividade e Informação: breves reflexões**. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, 7(2), 98-121.

Artigo - [https://artigos.netsaber.com.br/resumo\\_artigo\\_6977/artigo\\_sobre\\_quatro-modos-de-conversao-do-conhecimento](https://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_6977/artigo_sobre_quatro-modos-de-conversao-do-conhecimento)

Artigo - <https://rodrigorenno.com/artigos/espiral-do-conhecimento-de-nonaka-e-takeuchi/>

BAGNOLESI A. F., LONGO J. M. R., QUEIROZ C. – **Passo a passo da gestão do conhecimento**, 1º Ed., Amazon – 2018.

BATISTA, F. F. **Proposta de um modelo de gestão do conhecimento com foco na qualidade**. 287 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

CARVALHO, F. C.A. **Gestão do conhecimento**. 1 a Ed. São Paulo: Person, 2012.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth. **Inteligência empresarial: um novo modelo de gestão para a nova economia**. Revista da Produção, v. 10, n. 2, p. 53-64, 2001.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth. **Inteligência empresarial: um novo modelo de gestão para a nova economia**. RAP – Revista de Administração Pública. v.35, n.6, p.7 a 21, nov/dez. 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014 – 4º edição.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. – 7. ed. rev. E ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

DRUCKER, P.F. **The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society**. Heinemann, London, 1969.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOROBINSKI, Raquel R. **O grande desafio empresarial de hoje: a gestão do conhecimento**. Perspect. cienc. inf., Belo Horizonte, v. 6, n. 1, p. 107 - 116, jan./jun.2001 [https://brapci.inf.br/\\_repositorio/2010/11/pdf\\_a538b90aab\\_0012738.pdf](https://brapci.inf.br/_repositorio/2010/11/pdf_a538b90aab_0012738.pdf)

M.SC. FERNANDO FUKUNAGA - **Estórias Curiosas Sobre a História da gestão do conhecimento** disponível em

<http://www.sbgc.org.br/uploads/6/5/7/6/65766379/3.est%C3%B3rias-curiosas-sobre-a-hist%C3%B3ria-da-gest%C3%A3o-do-conhecimento-fukunaga-f-2017.pdf>. Acesso em 7 de Janeiro de 2023.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**, Bookman 2008.

PARK, Heejun. **Knowledge Management Technology and Organizational Culture** em STANKOSKY, Michael (Ed.). **Creating the Discipline of Knowledge Management: The Latest in University Research**. Oxford: Elsevier Butterworth–heinemann, 2005.

PORTER, Michael. **O que é estratégia**. 1. Harvard Business Review. Publicado pela Revista Executive Digest2. Portugal, Ano 3 N.º 27 - Janeiro 1997.

RADAR CNT DO TRANSPORTE – PIB 4º Trimestre 2021

SABBAG, Paulo Yazigi. **Espirais do Conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações**. São Paulo: Saraiva, 2007. 350 p.

SANTOS, Raimundo Nonato M. dos. **Sistemas de informações estratégicas para a vitalidade da empresa**. Ciência da Informação - Vol 25, número 1,1996 – Artigos.

SCHNEIDER, L. C. (2013). **Pensamento estratégico organizacional: origens, evolução e principais influências**. In: Anais... VI Encontro de Estudos em Estratégia (3Es), Bento Gonçalves.

SILVEIRA, D.T.; GERHARDT, D.T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

STANKOSKY, M. A.; BALDANZA, C. **Knowledge management: aevolutionary architecture toward enterprise engineering**. Reston: INCOSE, 2000.

STEWART, T.A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STRAUHS, Faimara do Rocio. **Gestão do conhecimento nas Organizações** / Faimara do Rocio Strauhs ... [et al.]. — Curitiba: Aymará Educação, 2012.

SVEIBY K. E. A **Knowledge-based Theory of the Firm to guide Strategy Formulation**. **Journal of Intellectual Capital**, v. 2, n. 4, 2001.

TAKEUCHI Hirotaka, NONAKA Ikujiro – **Gestão do conhecimento** – Versão impressa da obra 2008.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando Conhecimento: como uma empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro: Ed. Senac, 2000. 191 p.

THOMPSON JR, A. & STRICKLAND III, A. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução.** São Paulo: Pioneira, 2000.

TODA MATÉRIA. **Transportes no Brasil.** Disponível em:  
<http://https://www.todamateria.com.br/transportes-no-brasil/>. Acesso em: 16 de jan. 2023.

## **APÊNDICE A – Roteiro de entrevista para o benchmarking nas empresas**

1. Como você descreve, de maneira geral, a gestão do conhecimento na sua organização?
2. Na organização em que você atua, todos os procedimentos e treinamentos estão devidamente documentados e disponíveis aos colaboradores?
3. A empresa dispõe de ferramentas de tecnologia que apoiam a gestão do conhecimento?
4. A empresa utiliza as ferramentas de gestão do conhecimento para obter vantagem competitiva?
5. Na sua visão, qual o maior desafio para implementar a gestão do conhecimento na organização em que você atua?

## APÊNDICE B - Questionário para pesquisa

Em qual modal de transporte você trabalha?

Em qual área, dentro da organização, você atua?

Quantidade de colaboradores:

1. Na sua empresa existe o processo de gestão do conhecimento em todas as áreas? Caso sim, pode nos contar como foi o processo de implantação? Caso não, você acredita que deveria existir? Se sim, por quê?
2. Você acredita que a gestão do conhecimento contribui para o alcance dos desafios da organização? Caso sim, de que forma contribui? Caso não, por que não contribui?
3. Na sua visão, a organização considera importante o processo de gestão de conhecimento?
4. As lideranças apoiam o processo de gestão do conhecimento?
5. Na sua empresa, há uma equipe que atua na gestão do conhecimento?
6. Na sua visão, de quem é a responsabilidade da gestão do conhecimento?
7. Na sua empresa existem processos documentados? Se não, quais os fatores que impedem a captura das informações?
8. A sua empresa atua com melhoria contínua?
9. Na sua empresa existe um trabalho de divulgação de problemas ocorridos?
10. Na sua empresa existem programas e/ou ações dedicados ao compartilhamento de ideias e *insights*?
11. Na sua empresa existe um processo de treinamento efetivo capaz de captar o conhecimento das pessoas e padronizar de modo a compartilhar com os envolvidos?
12. Na sua empresa existe um banco de lições aprendidas e esse é divulgado para os envolvidos no processo?
13. Na sua empresa existe intranet com acesso a informações da organização, como por exemplo: informativos, reportagens, comunicados...
14. Na sua empresa existe algum sistema ou ferramenta para gestão do conhecimento? Se sim, quais são? Se não, na sua visão, o que falta para a empresa adotar alguns sistemas ou ferramentas?
15. Na sua visão, quais procedimentos podem ser adotados pela empresa para evitar a perda de conhecimento?



16. Na sua empresa existe orçamento dedicado para sistemas ou ferramentas para gestão do conhecimento?
17. A infraestrutura é adequada para o desenvolvimento do conhecimento?
18. A empresa na qual trabalha proporciona um ambiente favorável ao compartilhamento de conhecimento?
19. Na sua visão, qual o principal desafio que você considera para a gestão do conhecimento?



*Para ser relevante.*

atendimento@fdc.org.br  
0800 941 9200  
www.fdc.org.br

