

GÊNERO E GESTÃO DO CONHECIMENTO: COMO MULHERES E HOMENS DE DIFERENTES IDADES PERCEBEM O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Luciana Aparecida Barbieri da Rosa - lucianaaparecidabarbieri@yahoo.com.br

Aline Moraes Da Costa - alinecosta22@hotmail.com

Elierge Martins De Souza De Souza - elierge.goular@gmail.com

Francies Diego Motke - fdmotke@hotmail.com

Waleska Yone Yamakawa Zavatti Campos - waleskazavatti@alumni.usp.br

Caroline Rossetto Camargo - carolinerc@gmail.com

RESUMO

A gestão do conhecimento integra o processo de absorção, processamento e compartilhamento de ativos importantes para a competitividade organizacional. Mulheres e homens de diferentes idades podem diferenciar-se na forma como compartilham seus conhecimentos dentro da organização. Diante disso, este trabalho tem como objetivo identificar métodos utilizados para a aplicação da gestão do conhecimento em organizações, e a possível diferenciação da gestão do compartilhamento entre gêneros. Para tanto, foi realizada pesquisa de natureza quantitativa, do tipo survey. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva e análise bivariada (testes de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis). Os resultados indicaram que o conhecimento é transmitido no âmbito da organização, principalmente, por meio da combinação e da internalização. Além disso, evidenciou-se que algumas características de socialização do conhecimento estão mais presentes em funcionários do gênero masculino e de idade superior a 41 anos.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento; Compartilhamento de Conhecimento; Gênero; Diferença de Médias.

GENDER AND KNOWLEDGE MANAGEMENT: HOW WOMEN AND MEN OF DIFFERENT AGES PERCEIVE ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE SHARING

ABSTRACT

Knowledge management integrates the process of absorbing, processing and sharing important assets for organizational competitiveness. Women and men of different ages can differ in the way they share their knowledge within the organization. Therefore, this work aims to identify methods used for the application of knowledge management in organizations, and the possible differentiation of the management of sharing between genres. For that, quantitative research was carried out, of the survey type. Data were analyzed using descriptive statistics and bivariate analysis (Mann-Whitney and Kruskal-Wallis tests). The results indicated that knowledge is transmitted within the organization, mainly through combination and internalization. In addition, it was evidenced that some characteristics of knowledge socialization are more present in male employees aged over 41 years.

Keywords: Knowledge Management; Knowledge Sharing; Gender; Difference of Means.

1 INTRODUÇÃO

As crescentes produções em nível industrial que se iniciaram a partir da Revolução Industrial provocaram grandes mudanças no âmbito da sistemática trabalhista, produtiva e

educacional até então existentes (ŞTEFAN, 2019). Com isso, administradores perceberam a realidade sobre questões que envolviam tanto o trabalho quanto a produção industrial, o que implicou na necessidade de estender o olhar aos agentes produtores, isto é, aos trabalhadores, à sociedade, clientes, fornecedores e acionistas (YI; CHEN; LI, 2022). Desse modo, a atuação no campo de trabalho deveria ser constituída pela qualificação “adequada”, anunciando, o que, reconhecidamente, a partir da década de 1990 – denominou-se como conhecimento organizacional.

Thives Jr. (2000) afirma que a gestão da informação é um alvo natural para uma orientação de processos, sendo um dos pontos fundamentais na perspectiva da gestão do conhecimento, e se torna cada vez mais relevante como técnica de gestão frente à nova realidade empresarial. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 64), “a informação é um meio de material necessário para extrair e construir o conhecimento”.

Evidencia-se, portanto, a necessidade de conhecimento, e a valorização da capacidade humana de gerar informações (NAKASH; BARUCHSON-ARBIB; BOUHNICK, 2022). Nonaka e Takeuchi (1997) se dedicaram ao aprofundamento das questões relacionadas ao conhecimento nas empresas e à identificação das características organizacionais capazes de garantir a eficiência e a eficácia. Para os autores, não existe fórmula específica para a aplicação da gestão do conhecimento nas organizações.

A partir da dificuldade em se identificar, mensurar e, até mesmo, implementar a gestão do conhecimento, emerge um questionamento: quais os métodos existentes de aplicação da gestão do conhecimento nas organizações? A partir disso, estabeleceu-se como objetivo geral do trabalho *identificar os métodos utilizados para a aplicação da gestão do conhecimento nas organizações*. Para alcançar o objetivo geral, foram elencados como objetivos específicos: a) identificar os tipos de conhecimento mais aplicados; b) identificar os processos de conversão mais aplicados; c) verificar as estratégias organizacionais para compartilhar o conhecimento; d) verificar se há diferenças de gênero nas práticas de compartilhamento de conhecimento.

Logo, pretende-se explorar a gestão do conhecimento nas organizações e suas práticas de implementação, para que seja possível aumentar a vantagem competitiva e a aprendizagem organizacional. Isso porque a gestão do conhecimento é ferramenta de desenvolvimento interno das organizações, que de uma forma clara e rápida pode favorecer a inovação e o sucesso organizacional (ADAM et al., 2022; DI VAIO et al., 2021). Com isso, a pesquisa contribui com a prática gerencial à medida que favorece o desenvolvimento de uma forma

prática e eficiente de gestão do conhecimento como principal diferencial no processo da competitividade. Além disso, ao descortinar diferenças entre mulheres e homens no compartilhamento de conhecimento, o estudo traz importantes insights para os analistas e gestores na tomada de decisão sobre a gestão do conhecimento.

Para analisar a gestão do conhecimento, considerou-se Pais (2014), que afirma que essa gestão deve estar direcionada por desafios específicos do negócio segundo uma lógica agregadora de valor. Tendo em vista essa reflexão, reafirma-se a necessidade de conhecer os reais impactos que cada prática traz aos processos de inovação e seus indicadores, pois, para o autor, sem uma clara identificação dos conhecimentos realmente críticos para as organizações, a gestão do conhecimento tende a se aproximar de atividades tradicionais de gestão da informação. Portanto, os resultados desta pesquisa poderão contribuir com organizações ou outras pesquisas que necessitem compreender quais os métodos de aplicação da gestão do conhecimento nas organizações.

O estudo está estruturado em cinco seções. A partir da introdução, o estudo contempla um referencial teórico, seguido do percurso metodológico explorado e, posteriormente, aborda-se a apresentação dos resultados e discussões. Por fim, apresenta-se as considerações finais do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são abordados conceitos de gestão do conhecimento, tipos, processos, estratégias e destaca-se o papel do conhecimento como diferencial competitivo.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento é um conjunto de práticas com o escopo de gerenciar as circunstâncias nas quais o conhecimento precisa ser transferido, compartilhado e explicitado, por meio de diálogo para a criação de inovações e aumento de vantagem competitiva (DI VAIO et al., 2021; FERREIRA et al., 2022). Diante disso, a gestão do conhecimento aparece como um processo importante para o crescimento organizacional e, acima de tudo, para o crescimento sustentável (BARNES, 2022).

Nesse sentido, a gestão do conhecimento pode ser caracterizada pela compreensão de “como ocorre o aprendizado nas organizações, bem como sua interface com a potencialidade

da tecnologia da informação e sua relação com a inovação” (GONÇALO; REIS, 2010, p. 62-63) e compreendida e discutida como fator importante para o sucesso das organizações.

Assim, a produção do conhecimento no âmbito da gestão organizacional é resultante de esforços de múltiplos indivíduos (ZHANG, 2022). Portanto, a gestão do conhecimento pode ser entendida como um processo criativo, que segundo Nonaka e Takechi (1997, p.63), “amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização”.

Com o passar do tempo, o conhecimento trouxe para as organizações, tanto do setor privado quanto do setor público, a necessidade de se reconhecer o conhecimento como um recurso estrategicamente relevante (EDWARDS, 2022). Devido a sua importância, as empresas começarem a investir em conhecimento não é só desejável, mas também imprescindível para o aumento de qualidade e do sucesso de seus negócios, sendo fator preponderante para o cumprimento dos objetivos organizacionais (CHEN et al., 2022).

Outro aspecto importante é que o conhecimento está presente nas organizações sob duas formas: conhecimento tácito e conhecimento explícito, conforme apresentamos no tópico a seguir.

2.2 TIPOS DE CONHECIMENTO

O conhecimento pode estar presente nas organizações de duas formas: tácito e explícito (PAIM; FERREIRA; NETO, 2022). Os dois tipos se completam e a interação entre eles é a principal maneira de se obter conhecimento no âmbito organizacional. Segundo Fleury (2002, p. 139):

“é possível distinguir dois tipos de conhecimento: o explícito e o tácito. O conhecimento explícito, ou codificado, refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal, sistemática, enquanto o conhecimento tácito possui uma qualidade pessoal, tornando-se mais difícil de ser formalizado e comunicado.” (FLEURY, 2002, p. 139)

Cada indivíduo obtém ao longo da vida experiências e vivências que são únicas e cada um aprende um modo de observar e compreender os fatos e as pessoas (ALVES; CAMPOS, 2021; DI VAIO et al., 2021). Esses conhecimentos nem sempre são os mesmos, uma vez que são adquiridos individualmente, mas não são transmitidos de forma fácil. São chamados de conhecimentos tácitos, e se caracterizam por um aprendizado silencioso adquiridos por meio de experiências individuais (ALVES; CAMPOS, 2021; PAIM; FERREIRA; NETO, 2022).

Conforme Carbone (2009, p. 82), o conhecimento tácito é “produzido pela experiência da vida, incluindo elementos cognitivos e práticos”. Dessa forma, pode-se defini-lo como conhecimento que é adquirido através de experiências individuais considerando-se fatores intangíveis, como por exemplo, crenças pessoais, ideias, valores, julgamentos pessoais, perspectivas e intuições.

Formalizar o conhecimento tácito, por sua natureza, torna-se uma tarefa bastante difícil, pois esse é dinâmico, intuitivo e espontâneo (CHEN et al., 2022; PAIM; FERREIRA; NETO, 2022). O conhecimento tácito pode ser acessado por meio de colaboração direta e comunicação com pessoas as quais detém o conhecimento (ALFENAS et al., 2021). Isso torna o processo de transferência desse tipo de conhecimento difícil, demorado e incerto, pois depende das experiências dos funcionários (EDWARDS, 2022; NEVES; VARVAKIS; FIALHO, 2018). Se for bem explorado, as experiências podem ser transmitidas a outros colaboradores e esse tipo de conhecimento torna-se um fator crítico de sucesso e fonte de competitividade no mercado (ALVES; CAMPOS, 2021).

O conhecimento explícito, por sua vez, é aquele considerado objetivo, prático e acessível pela facilidade de formalização e de fácil comunicação (PAIM; FERREIRA; NETO, 2022). Segundo Lara (2004, p.31), o conhecimento explícito “é adquirido principalmente pela educação formal e envolve conhecimento dos fatos”. Assim sendo, pode-se conceituá-lo como o conhecimento que é tipicamente articulado na linguagem formal, como por exemplo, documentos, manuais, afirmações, especificações, multimídia (LARA, 2004).

Os conhecimentos tácito e explícito são elementos estruturais básicos que se complementam e a interação entre eles é a principal prática da criação do conhecimento nas empresas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p.79), para se tornar uma empresa que gera conhecimento, a organização deve completar uma “espiral do conhecimento”, que vai de tácito para tácito, de explícito a explícito, de tácito a explícito, e finalmente, de explícito a tácito. Sendo assim, o conhecimento deve ser planejado para então tornar-se parte da base de conhecimento de cada pessoa, onde, novamente a espiral começa depois de ter sido completada, porém, em patamares cada vez mais elevados, aumentando assim a aplicação do conhecimento em outras áreas da organização.

Ainda segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a gênese do conhecimento está identificada na interação das duas formas de conhecimento, tácito e explícito, explicados anteriormente, onde são consideradas quatro formas de conversão. A primeira delas é a socialização, cuja

definição envolve a divisão do conhecimento tácito por meio da observação, imitação ou prática (tácito para tácito). Os autores relatam ainda a externalização/articulação como sendo a transformação do conhecimento tácito em explícito e sua comunicação escrita ao grupo (tácito para explícito). Além disso, os autores salientam que a combinação é a padronização do conhecimento, reunindo-os em manuais ou guias de trabalho, e incorporando-os a um produto (explícito para explícito). Por fim, os autores ensinam que a internalização ocorre quando conhecimentos explícitos são distribuídos e outras pessoas começam a utilizá-los para aumentar, estender e adaptar seu próprio conhecimento tácito (explícito para tácito).

A espiral representa a interligação entre os conhecimentos tácito e explícito nas organizações, onde cada organização deve movimentar o conhecimento tácito criado e acumulado nos níveis individuais, de forma contínua, ampliando-se cada vez mais e incluindo entre as seções/departamentos das organizações de acordo com as necessidades da estrutura de cada uma delas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Sendo assim, extrai-se uma forma de criar novos métodos para compartilhar o conhecimento individual e repassar para a organização, conforme veremos no próximo tópico.

2.3 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS PARA COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO INDIVIDUAL EM PROL DO SUCESSO DA ORGANIZAÇÃO

Por meio da globalização, sustentabilidade e novas tecnologias, a gestão do conhecimento tem como matéria-prima as pessoas e seus conhecimentos adquiridos ao longo da vida, estes que compartilhados de forma coletiva, têm o intuito de gerar informações ao serem aplicadas de forma estratégica (NAKASH; BARUCHSON-ARBIB; BOUHNİK, 2022).

Evidencia-se a necessidade de investimento neste que é o ativo de maior valor organizacional, o capital humano, mostrando que através do conhecimento compartilhado é possível superar os desafios nesta sociedade de mudanças contínuas (BARNES, 2022; NAKASH; BARUCHSON-ARBIB; BOUHNİK, 2022).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), uma organização não cria conhecimento por si mesmo e nem possui memória individual sem a participação de seus colaboradores. Desta forma, há a necessidade de observar, criar, planejar, explicar, avaliar e construir a realidade, para que possa ser construída uma informação nova e, a partir desta, seja documentada e compartilhada (ALVES; CAMPOS, 2021).

As organizações que investem em gestão do conhecimento estão se preparando melhor para o futuro e colhendo os resultados dos investimentos passados, pois o investimento é cumulativo (SEVERO et al., 2021). Nonaka e Takeuchi (1997) defendem que as organizações de aprendizagem estão centradas em uma estrutura para permitir a criação de conhecimentos de forma eficaz e contínua dentro da organização, transformando dinamicamente o conhecimento entre os seguintes níveis estruturais: 1) nível do sistema de negócios, organizado como uma hierarquia tradicional; 2) nível de equipe de projeto, organizado como uma típica força tarefa onde pessoas exercem papéis; e 3) nível base de conhecimento, onde se obtém ciclo dinâmico, criando, explorando e acumulando conhecimento transformando a organização intensiva de conhecimento.

O caráter complexo e dinâmico dos novos conhecimentos requer ênfase especial no aprendizado permanente e interativo como forma do indivíduo tornar-se apto a enfrentar novos desafios e capacitar-se para uma inserção mais positiva no novo cenário. Sendo assim, o conhecimento vem se tornando um diferencial, pois se acredita que as pessoas são tão importantes quanto o próprio negócio, sendo o elemento essencial para preservação, consolidação e o sucesso organizacional (NEVES; VARVAKIS; FIALHO, 2018; SEVERO et al., 2021).

O próximo tópico aborda sobre conhecimento como um diferencial de competitividade.

2.4 CONHECIMENTOS COMO DIFERENCIAL NO PROCESSO DA COMPETITIVIDADE

Uma sociedade altamente capitalista de mudanças nos paradigmas da administração traz para as organizações a necessidade de inovação e inserção do conhecimento como recurso indispensável (CHEN et al., 2022). Estas aquisições vêm determinando quem permanece neste mercado altamente competitivo. A concorrência é cada vez mais acirrada e as organizações travam batalhas constantes para manterem-se vivas neste cenário de grandes evoluções econômicas e tecnológicas (DI VAIO et al., 2021).

O indivíduo passa, então, a ser visto como peça fundamental para o desenvolvimento de estratégias e vantagens competitivas que contemplem o conhecimento como um diferencial de resultados positivos para a organização do novo milênio (NAKASH; BARUCHSON-ARBIB; BOUHNİK, 2022). Para Stewart (1998, p.13) “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 os empresários e contabilistas estão familiarizados - propriedade, fábricas, equipamento e dinheiro - o capital intelectual é intangível. Constitui a matéria intelectual: conhecimento, informação, propriedade intelectual e experiência que pode ser utilizada para gerar riqueza.

No capítulo seguinte, são apresentados os delineamentos metodológicos adotados para a execução do trabalho.

3 METODOLOGIA

O objetivo do estudo envolveu identificar os métodos utilizados para aplicação da gestão do conhecimento nas organizações estudadas. Dessa forma, iniciou-se uma pesquisa descritiva, de natureza quantitativa, do tipo *survey*. Conforme destaca Malhotra (2001, p. 108), “a pesquisa descritiva é um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo a descrição de algo, normalmente características ou funções do mercado”. A pesquisa quantitativa, para Malhotra (2006), procura quantificar os dados e, geralmente, aplica alguma forma de análise estatística. O *survey*, por sua vez, é um método para a coleta de dados primários a partir de indivíduos (HAIR et al., 2005).

O questionário foi adaptado de Pais (2014) e apresentou uma lista contendo 20 questões, buscando analisar a gestão do conhecimento com acadêmicos de uma instituição de ensino superior de Santa Maria – RS. A escala adotada abrangeu as seguintes âncoras: (1) Quase nunca se aplica, (2) Aplica-se pouco, (3) Aplica-se moderadamente, (4) Aplica-se muito e (5) Aplica-se totalmente. Por fim, a escolha dos participantes deu-se por conveniência e por meio dos contatos sociais dos pesquisadores. Participaram do estudo 62 respondentes.

Os dados coletados foram tabulados com o auxílio dos softwares *Microsoft Excel* e *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS. Posteriormente, os dados foram analisados por meio da adoção de técnicas de análise univariadas, através de análise descritiva das variáveis, e técnicas bivariadas, através de análise de diferença de médias das variáveis com as características da amostra (gênero feminino e masculino). Os procedimentos adotados para efetuar a análise bivariada foram os testes estatísticos de *Mann-Whitney* e *Kruskal-Wallis*.

A seguir, é apresentada a análise e discussão dos resultados a partir dos procedimentos estatísticos adotados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir, são apresentadas as análises e a discussão dos resultados referente a caracterização da amostra e as estatísticas univariadas e bivariadas.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A Tabela 1 apresenta o perfil da amostra da pesquisa, representada pelas características dos respondentes e de suas respectivas organizações de atuação. Os estudantes da instituição estão representados por 62 respondentes, sendo 50% do gênero feminino e outra metade do gênero masculino. Em relação à idade, a maioria dos estudantes está compreendida na faixa de 26 a 40 anos (43,5%), uma parcela de 37,1% tem entre 18 e 25 anos e a menor parte tem entre 41 e 60 anos (19,4%). Quanto à renda salarial, percebe-se que a maioria dos estudantes está situada em faixa de renda mensal de até 2 salários-mínimos e 32,2% recebem de 3 a 4 salários-mínimos.

Tabela 1 - Caracterização da amostra.

Respondentes			Organizações		
	Frequência	%		Frequência	%
Gênero			Setor		
Feminino	31	50%	Comércio	37	59,7%
Masculino	31	50%	Indústria	4	6,5%
Outro, qual?	0	0	Prestação de serviços	21	33,9%
Faixa etária			Porte		
18 a 25 anos	23	37,1%	Micro	8	12,9%
26 a 40 anos	27	43,5%	Pequena	8	12,9%
41 a 60 anos	12	19,4%	Média	14	22,6%
Faixa de renda			Grande	32	51,6%
1 a 2 s.m.	31	50%	Total	62	100%
3 a 4 s.m.	20	32,2%			
4 a 5 s.m.	6	9,7%			
Mais de 5 s.m.	5	8,1%			
Total	62	100%			

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quando analisadas as organizações em que esses estudantes atuam, percebe-se que os setores de comércio e serviços predominam em relação ao industrial, que representou apenas 6,5% das respostas. Ainda, a maioria das organizações que empregam os estudantes são de grande porte (51,6%), seguidas das de médio porte (22,6%), e pequeno e micro porte (12,9%).

Esses resultados nos permitem entender o perfil dos estudantes participantes da pesquisa bem como as características das organizações em que atuam. Os dados nos revelam que os estudantes têm pouca idade e são, principalmente, de classe média baixa. Além disso,

estão empregados em organizações de comércio e serviços, corroborando com a característica econômica da cidade da instituição, de grande e médio porte, em geral.

A seguir, são apresentadas as estatísticas descritivas das variáveis que analisaram a gestão do conhecimento nas organizações.

4.2 ANÁLISE UNIVARIADA

Na Tabela 2, a seguir, são apresentadas as médias, o desvio-padrão e o coeficiente de variação das variáveis sobre gestão do conhecimento analisadas.

Tabela 2 – Análise univariada.

Variáveis	Média	Desvio Padrão	C.V.(%)
Falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem	3,097	1,2242	39%
Pensamos na forma como resolvemos problemas no passado (nos nossos sucessos e insucessos)	3,129	1,3365	43%
Juntamo-nos em grupo para resolver alguns problemas	3,258	1,1726	36%
Falamos das nossas funções	3,016	1,1664	39%
Sabemos que os nossos concorrentes têm informações sobre nós	3,274	1,1187	34%
Cada um de nós tem uma função a cumprir	4,145	1,1713	28%
Somos encorajados a tomar a iniciativa	3,565	1,1541	33%
O que sabemos vê-se naquilo que fazemos melhor do que os nossos concorrentes	3,355	0,9426	28%
Agimos de acordo com a forma como estamos organizados	3,677	1,0678	29%
Passamos informação uns aos outros em reuniões de trabalho	3,081	1,4061	46%
Contamos uns aos outros histórias engraçadas que se passaram no nosso trabalho	3,548	1,1690	33%
Procuramos toda a informação que possa melhorar a qualidade do que fazemos	3,839	0,8336	22%
Agimos de acordo com certos princípios	4,016	0,8961	23%
Falamos da nossa empresa	3,581	1,1672	33%
Assistimos a seminários/conferências, lemos o que se publica ou contratamos especialistas	2,919	1,1915	41%
Frequentamos cursos de formação ou temos formação no posto de trabalho	3,097	1,3270	43%
Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade	3,645	1,0258	28%
Conversamos sobre o trabalho quando casualmente nos encontramos (por exemplo, no intervalo do café)	3,274	1,1758	36%
São recompensados aqueles que partilham o que sabem	2,677	1,1562	43%
O que sabemos é uma "arma" fundamental para ultrapassarmos os nossos concorrentes	3,597	1,2209	34%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nota: Linhas em azul apresentam as maiores médias, e linhas em vermelho apresentam as menores médias.

As variáveis que apresentaram as maiores médias foram “Cada um de nós tem uma função a cumprir” (4,145), “Agimos de acordo com certos princípios” (4,016), “Procuramos toda a informação que possa melhorar a qualidade do que fazemos” (3,839), “Agimos de acordo com a forma como estamos organizados” (3,677), e “Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade” (3,645). Estes resultados evidenciam que os alunos, em suas respectivas organizações, têm ciência de suas obrigações e desempenham sua função seguindo a estrutura de trabalho designada pela organização, agem de acordo com princípios zeladores da ética e são proativos na busca de informações que possam melhorar a qualidade de seu trabalho. Logo, percebe-se que características necessárias à prática de gestão do conhecimento mais voltadas ao indivíduo e em sua forma de agir estão presentes nas respostas dos estudantes.

Ainda, seguindo Nonaka e Takeuchi (1997), percebe-se que o conhecimento é convertido, principalmente, por meio da combinação, onde o conhecimento é transmitido através da padronização. Além disso, por meio da internalização o conhecimento é transmitido de forma explícita e é usado para adaptar seu conhecimento tácito.

Em contrapartida, as variáveis “São recompensados aqueles que partilham o que sabem” (2,677), “Assistimos a seminários/conferências, lemos o que se publica ou contratamos especialistas” (2,919), “Falamos das nossas funções” (3,016), “Passamos informação uns aos outros em reuniões de trabalho” (3,081), “Falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem” (3,097), “Frequentamos cursos de formação ou temos formação no posto de trabalho” (3,097) e “Pensamos na forma como resolvemos problemas no passado” (3,129) apresentaram as menores médias.

Estes resultados, por sua vez, revelam que os investigados não sentem valorização quando se partilha o conhecimento na organização e, em decorrência disso, há pouca troca de informações sobre as rotinas de trabalho. Nota-se, também, que a troca de conhecimentos por parte de treinamentos, conferências e reuniões não é comum nas organizações em que os participantes da pesquisa atuam. Logo, percebe-se que características colaborativas necessárias à gestão do conhecimento são menos frequentes. Assim, seguindo Nonaka e Takeuchi (1997), evidencia-se a falta de conhecimento transmitido por socialização, onde o conhecimento é partilhado por meio da observação, imitação ou prática.

A seguir, é apresentada a análise bivariada através dos testes estatísticos de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis.

4.2 ANÁLISE BIVARIADA

Na Tabela 3 estão descritos os resultados do teste estatístico de Mann-Whitney, na qual são apresentadas as variáveis sobre gestão do conhecimento que demonstraram diferença significativa entre os gêneros feminino e masculino.

Tabela 3 - Análise bivariada (Teste de Mann-Whitney): variáveis x gênero.

Variáveis	Gênero	Postos de média	Sig.
Falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem	Feminino	24,89	0,003
	Masculino	38,11	
Juntamo-nos em grupo para resolver alguns problemas	Feminino	25,98	0,013
	Masculino	37,02	
Agimos de acordo com a forma como estamos organizados	Feminino	26,63	0,025
	Masculino	36,37	
Passamos informação uns aos outros em reuniões de trabalho	Feminino	25,60	0,008
	Masculino	37,40	
Contamos uns aos outros histórias engraçadas que se passaram no nosso trabalho	Feminino	26,11	0,015
	Masculino	36,89	
Falamos da nossa empresa	Feminino	26,18	0,016
	Masculino	36,82	
O que sabemos é uma "arma" fundamental para ultrapassarmos os nossos concorrentes	Feminino	26,84	0,035
	Masculino	36,16	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Através da análise dos postos de média, percebe-se que as variáveis “Falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem”, “Juntamo-nos em grupo para resolver alguns problemas”, “Agimos de acordo com a forma como estamos organizados”, “Passamos informação uns aos outros em reuniões de trabalho”, “Contamos uns aos outros histórias engraçadas que se passaram no nosso trabalho”, “Falamos da nossa empresa” e a variável “O que sabemos é uma "arma" fundamental para ultrapassarmos os nossos concorrentes” apresentaram diferenças estatisticamente significativas (p -valor $< 0,05$).

A partir disso, percebe-se que falar sobre a empresa, realizar discussões em grupo para a resolução de problemas, trocar informações sobre assuntos não compreendidos e comunicar-se por meio de reuniões, ou seja, manter hábitos de compartilhamento do conhecimento entre a equipe é mais percebido pelos participantes do gênero masculino quando comparados ao gênero feminino. Ainda, perceber a importância do conhecimento para competir no mercado, comunicar-se de forma que se constitua um agradável ambiente de trabalho e agir a partir da

estrutura organizacional também foram identificados como mais presentes para o gênero masculino do que para o feminino. Logo, características de socialização para a transmissão do conhecimento nas organizações em que atuam os respondentes são mais presentes nas respostas do gênero masculino.

Na Tabela 4, a partir do teste estatístico de Kruskal-Wallis, é apresentada a variável sobre gestão do conhecimento que apresentou diferença significativa entre as faixas etárias investigadas.

Tabela 4 - Análise bivariada: variáveis x faixa etária

Variável	Faixa etária	Postos de média	Sig.
Contamos uns aos outros histórias engraçadas que se passaram no nosso trabalho	18 a 25	34,98	0,029
	26 a 40	25,06	
	41 a 60	39,33	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Através da análise dos postos de média, percebe-se que apenas a variável “Contamos uns aos outros histórias engraçadas que se passaram no nosso trabalho” apresentou diferença estatisticamente significativa (p -valor $< 0,05$). Logo, nota-se que o hábito de conversar sobre situações cômicas vivenciadas no ambiente de trabalho são mais presenciadas entre os respondentes com idades superiores a 41 anos quando comparados com os mais jovens (18 a 25 anos) e, principalmente, com os de idades intermediárias (26 a 40 anos).

Por fim, realizou-se a análise das diferenças de médias das variáveis de acordo com o setor e com o porte das organizações. Os resultados evidenciaram não haver diferença na gestão do conhecimento entre as organizações de comércio, indústria e prestação de serviços tampouco entre as organizações de micro, pequeno, médio ou grande porte.

O capítulo seguinte apresenta as considerações finais do trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o estudo abordado, permitiu-se concluir alguns aspectos relevantes sobre o objetivo da pesquisa, que era de identificar os métodos utilizados para a aplicação da gestão do conhecimento nas organizações.

Os resultados indicam que os alunos apresentaram características necessárias à prática de gestão do conhecimento mais voltadas ao indivíduo e em sua forma de agir. Percebe-se,

também, que o conhecimento é transmitido, principalmente, por meio da combinação, onde o conhecimento é transmitido através da padronização. Ainda, observou-se que a internalização, onde o conhecimento é transmitido de forma explícita e é usado para adaptar seu conhecimento tácito, é utilizada para a transmissão de conhecimento nas organizações em que os respondentes atuam.

Em contrapartida, os resultados revelam que características mais coletivas necessárias à gestão do conhecimento são menos frequentes nas respostas dos participantes. Ainda, percebe-se que há falta de conhecimento transmitido por socialização, onde o conhecimento é compartilhado por meio da observação, da imitação ou da prática.

Ainda, a partir da análise de diferenças de médias, pode-se perceber que algumas características de socialização utilizadas para a transmissão do conhecimento nas organizações em que atuam os respondentes são mais presentes nas respostas do gênero masculino e de idades superiores a 41 anos.

Por fim, o estudo apresenta como limitações a pouca representatividade amostral e a falta de uma maior delimitação nas características das empresas em que atuam os respondentes. Logo, sugere-se que estudos futuros investiguem a gestão do conhecimento em algum setor empresarial e que se utilize outros métodos de pesquisa.

REFERÊNCIAS

ADAM, S. et al. Entrepreneurial Orientation and Organizational Performance of Online Business in Malaysia: The Mediating Role of the Knowledge Management Process. **Sustainability (Switzerland)**, v. 14, n. 9, p. 1–19, 2022.

ALFENAS, R. A. DA S. et al. Gestão do conhecimento nas organizações públicas brasileiras : revisão e bibliometria de obras no período de 2008 a 2017. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 2, p. 452–478, 2021.

ALVES, R. R.; CAMPOS, F. C. DE. Gestão do conhecimento e práticas de explicitação de tácito para explícito: Uma revisão sistemática da literatura dos últimos 20 anos. **Exacta**, v. 19, n. 4, p. 911–932, 2021.

BARNES, S. Introduction to radical knowledge management: Making knowledge management sustainable. **Business Information Review**, v. 39, n. 1, p. 32–35, 2022.

CARBONE, P. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHEN, Y. et al. Building data-driven dynamic capabilities to arrest knowledge hiding: A knowledge management perspective. **Journal of Business Research**, v. 139, n. October

2021, p. 1138–1154, 2022.

DI VAIO, A. et al. The role of digital innovation in knowledge management systems: A systematic literature review. **Journal of Business Research**, v. 123, n. September 2020, p. 220–231, 2021.

EDWARDS, J. S. Where knowledge management and information management meet: Research directions. **International Journal of Information Management**, v. 63, n. November 2021, p. 102458, 2022.

FERREIRA, J. J. et al. Knowledge worker mobility and knowledge management in MNEs: A bibliometric analysis and research agenda. **Journal of Business Research**, v. 142, n. December 2021, p. 464–475, 2022.

FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2009.

GONÇALO, C. R.; BORGES, M. de L. A gestão do conhecimento organizacional. In: BITENCOURT, C. (Colaboradores). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LARA, C. R. D. de. **A atual gestão do conhecimento: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações**. São Paulo: Nobel, 2004.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

NAKASH, M.; BARUCHSON-ARBIB, S.; BOUHNIC, D. A holistic model of the role, development, and future of knowledge management: Proposal for exploratory research. **Knowledge and Process Management**, v. 29, n. 1, p. 23–30, 2022.

NEVES, M. L. C.; VARVAKIS, G. JEAN; FIALHO, F. A. P. Pessoas, processos e tecnologia na gestão do conhecimento: uma revisão da literatura. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 51, p. 152–167, 2018.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PAIM, W. T.; FERREIRA, L. O.; NETO, E. F. Empresas familiares e transferência de conhecimento tácito para explícito: tecnologias sociais como aliadas. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 18, n. 50, p. 155–173, 2022.

PAIS, L. Gestão do Conhecimento. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.



SEBRAE-NA/ Dieese. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013**, p. 17.

SEVERO, E. A. et al. Gestão do Conhecimento e Orientação para o Mercado como Fonte de Vantagem Competitiva: uma survey em empresas do sul do Brasil. **Revista Gest@o.org**, v. 19, n. 1, p. 105–122, 2021.

ŞTEFAN, Ț. Implications of modern digital technologies in higher education. **Advances in Economics, Business and Management Research**. v. 105, n. Iscde, p. 554–557, 2019.

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

YI, Y.; CHEN, Y.; LI, D. Stakeholder ties, organizational learning, and business model innovation: A business ecosystem perspective. **Technovation**, v. 114, p. 102445, 2022.

ZHANG, L. Empowering linked data in cultural heritage institutions: A knowledge management perspective. **Data and Information Management**, v. 6, n. 3, p. 100013, 2022.