

## Compartilhamento e a Retenção do Conhecimento Organizacional: Um estudo de caso

Vanessa Bertoni (UFRGS) [bertonibecker@yahoo.com.br](mailto:bertonibecker@yahoo.com.br)  
Daisy Valle Enrique (UFRGS) [dvallee910630@gmail.com](mailto:dvallee910630@gmail.com)  
Gabriela Rodrigues (Unisinós) [gabilopes.com@gmail.com](mailto:gabilopes.com@gmail.com)

### Resumo:

A presente pesquisa propõe analisar a questão do compartilhamento e retenção do conhecimento organizacional. Embora um tema que parece muito difundido, há empresas que precisam de adequar e melhorar a sua gestão organizacional. Este estudo tem por objetivo analisar, através de entrevistas semiestruturadas, de pesquisas e documentos e observação, apresentar como ocorre o compartilhamento e a retenção em uma organização. Os resultados demonstram que a empresa necessita melhorar a gestão do conhecimento já existente, para que o compartilhamento flua e permaneça na organização.

**Palavras chave:** conhecimento, compartilhamento, retenção

## Organizational Knowledge Sharing and Retention: A case study

### Abstract

The present research proposes to analyze the organizational knowledge sharing and retention. Although a theme that seems very widespread, there are companies that need to tailor and improve their organizational knowledge management. This study aims to analyze, through semi-structured interviews, documents research and observation, to show how sharing and retention occur inside an organization. The results shows that the company needs to improve the knowledge management already implemented, then the sharing flows and remains inside the organization.

**Key-words:** knowledge, sharing, retention

### 1. Introdução

Computadores, e-mails, aplicativos, smartphones, comunicação total 100%, o tempo todo. O mundo está mais rápido e conectado. Carvalho (2012) afirma que as organizações fazem parte de um cenário onde novos produtos, serviços e conceitos já nascem, de certa forma, obsoletos. A mudança coloca uma pressão muito maior às empresas para que busquem novos produtos, novas ideias e novos conhecimentos. “A situação não é apenas um local para a mobilização e aplicação das capacidades cognitivas dos indivíduos, ao contrário, ela participa plenamente do processo e gerenciamento do conhecimento” (ANTONELLO; GODOY, 2011, p. 106; CHANDRA; IYER; RAMAN, 2015). De acordo com Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 15), “Algumas formas de conhecimento podem ser colocadas no papel, formuladas em orações e períodos ou expressas por meio de desenhos” e, além disso, o conhecimento está ligado diretamente às circunstâncias em que é adquirido. Para uma empresa ser considerada de sucesso precisa gerar novos conhecimentos de forma estratégica, ágil e consciente, compartilhando-os com toda a organização, para que possam ser incorporados a novos serviços, produtos e tecnologias (NONAKA, 2000; TSAY, 2015). Os fluxos de conhecimento são caracterizados pelas trocas de experiência entre os funcionários, o que facilita a difusão e a retenção do mesmo. Partindo do contexto, propõe-se responder a seguinte questão de pesquisa: *Como ocorre a retenção e o compartilhamento do conhecimento organizacional entre os funcionários da equipe de vendas de uma empresa multinacional na visão dos especialistas internos de vendas?*

Para tal, um estudo de caso dirigido foi realizado com o objetivo de responder à pergunta de pesquisa.

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1 Compartilhamento do Conhecimento

O compartilhamento do conhecimento (CC) tem sido reconhecido como um fator crítico para o aprendizado individual, o crescimento e a competitividade organizacional (SMITH et al., 2012). De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o ato de difundir ou transmitir o conhecimento é apresentado como um dos requisitos fundamentais para uma empresa obter vantagem competitiva sustentável, mas para que o compartilhamento ocorra efetivamente, faz-se necessário também a existência de um ambiente que incentive tal compartilhamento (PROSBT; RAUB; ROMHARDT, 2008). Por essa perspectiva, compartilhar o conhecimento aumenta o acesso dos funcionários a informações novas e relevantes, fazendo com que a rede de conhecimento não permaneça estagnada (HUGGINS; JOHNSTON; THOMPSON, 2012). A gestão do conhecimento propõe que o CC ocorra de maneira sistematizada e consciente, ainda que não extremamente rígida. As pessoas devem ter autonomia no processo e as organizações devem definir os conhecimentos que devem ser disseminados e para quem (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002). Cabe também salientar que o compartilhamento do conhecimento, seja no âmbito individual ou coletivo, requer predisposição do indivíduo para o compartilhar o que se sabe (SMITH et al., 2012). Nesse sentido, faz-se necessário compreender os métodos de CC tais como *mentoring e coaching* assim como as suas aplicabilidades nas organizações.

#### 2.1.2 Mentoring

Os programas de mentoring ressurgiram nas organizações devido a busca da gestão do conhecimento, destacando a importância da CC de maneira informal entre os empregados (FLEIG-PALMER; SCHOORMAN, 2011; WERNER; DICKSON; HYDE, 2015). A utilização efetiva do conhecimento nas organizações não se encontra tão condicionado a tecnologia e a bancos de informações, mas sim às conversas onde especialistas internos compartilham o seu conhecimento tácito com os demais colegas. Se caracteriza por ter um profissional experiente, mentor, para guiar o aprendiz, mentorando. Oferecendo assistência, orientação e suporte, mostrando-lhe como utilizar técnicas, ferramentas e metodologia que ele precisa para realizar suas atividades. Através dele, mentor, é possível repassar habilidades, conhecimento e competências no âmbito pessoal e profissional, com realização e resultados de longo prazo (TERBLANCHE, 2014; WERNER; DICKSON; HYDE, 2015).

#### 2.1.3 Coaching

Lideranças empresariais reconhecem o valor do engajamento e aprendizado de seus empregados e entendem que treinamentos, por si só, não são suficientes para assegurar a transferência do aprendizado (TERBLANCHE, 2014). Neste ambiente, o *coaching* a medida que capacita, inspira e treina os funcionários pode aumentar o desempenho significativamente (GIARETTA, 2014). De acordo com Terblanche (2014), no ambiente empresarial, *coach* é alguém que auxilia nas atividades diárias e desenvolve as fortalezas e oportunidades dos funcionários. Nesse sentido, *coaching* pode ser caracterizado como um programa de crescimento e desenvolvimento pessoal. Para tanto, o *coach* deve permanecer com o funcionário por um período preestabelecido pela gerência, ou até que o funcionário atinja o padrão técnico equivalente aos demais funcionários (JOY; HAYNES, 2011). Contudo, para que o processo possa ser considerado eficiente é necessário que o funcionário esteja disposto a aceitar as orientações e conselhos do *coach* (GIARETTA, 2014).

## 2.2 Retenção do Conhecimento

A retenção do conhecimento (RC) é um meio de intensificar e melhorar os resultados da empresa, sendo um ingrediente indispensável para o sustento da vantagem competitiva, uma vez que impacta no desenvolvimento de novos produtos e serviços (LINDSEY et al., 2014; MARSH; STOCK, 2006; TRAN, 2014). Mas este processo não é um problema simples (CHI; OLFMAN; BERGER, 2017). A perda do conhecimento crítico é tida como um dos problemas centrais das empresas atuais, considerando que os mesmos não necessariamente estão à disposição no momento em que se necessita. Emke, Butler e Larsen (2016) defendem que a RC pode reduzir este problema capturando o conhecimento ou *expertise* dos funcionários antes que eles deixem a empresa ou troquem de posição (promoção ou troca de setor). Por isso, é apresentado três meios de RC: comunidades de práticas, páginas amarelas e bases de conhecimento.

### 2.2.1 Comunidades de Práticas

As comunidades de práticas (Cops) são auto organizadas e permitem a colaboração de pessoas internas ou externas à organização. As mesmas propiciam e facilitam a TC através de melhores práticas, acesso a especialistas e ainda a reutilização de modelos do conhecimento e das lições aprendidas. São instrumentos de suporte a equipes e gerentes, pois permitem a coleta, o armazenamento, a disponibilização e o incentivo do compartilhamento de informações e conhecimentos que muitas vezes estão retidos exclusivamente em alguns funcionários (WOLF; SPÄTH; HAEFLIGER, 2011). Urquhart (2013) cita que as comunidades preservam o conhecimento tácito de uma forma específica como os sistemas formais não conseguem reter, ainda que este conhecimento seja dinâmico, diferente de um banco de dados ou um manual de procedimentos. São nestas comunidades que as interpretações e os significados são absorvidos por seus participantes, transformando-se em conhecimento estratégico, e possibilitando a criatividade e a inovação (TAN; ZHANG; WANG, 2015).

### 2.2.2 Páginas Amarelas

As páginas amarelas são listas eletrônicas que contém informações sobre conhecimentos organizacionais e servem para disponibilizar nas redes de computadores o conhecimento necessário para que todos os interessados possam ter acesso e saibam onde localizar as informações que precisam (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). De maneira semelhante ao mapeamento de processos, que possibilita saber como as atividades são realizadas, a gestão das páginas amarelas permite o mapeamento dos conhecimentos organizacionais, identificando aonde e quais conhecimentos são desenvolvidos, assim como, qual o destino desses conhecimentos (MCPHAIL; KIVIAHO; CONTI, 2017). Um ponto importante para o sucesso das páginas amarelas e conseqüentemente para a gestão do conhecimento é a atualização, uma vez que as mesmas precisam estar sempre atualizadas para continuar sendo consideradas úteis (AGREBI; JALLAIS, 2015).

### 2.2.3 Base de Conhecimento Organizacional

Um sistema de informação é um bom exemplo de base de conhecimento e representa uma tentativa explícita de captar o conhecimento através de sua transferência para um sistema formalizado. Nele pode ser registrado todo conteúdo, informações, ideias, experiências, lições aprendidas e melhores práticas (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). A intranet é uma ferramenta de formação e estabelecimento das bases de conhecimento, podendo ser considerada como centralizadora do conhecimento que se encontra espalhado pela empresa (MAJCHRZAK; WAGNER; YATES, 2013). Ainda de acordo com o autor, todo conteúdo, informações, ideias, experiências, lições aprendidas e melhores práticas podem ser registrada na base de conhecimentos. Esse conhecimento pode estar formalizado em bancos e/ou bases de dados,

bibliotecas, documentos corporativos ou de maneira não formal em e-mails, fóruns, listas de discussão ou mesmo informações buscadas na Internet.

### 3. Unidade de Análise e Coleta de Dados

A unidade de análise deste estudo é uma empresa multinacional, que atua no ramo de venda de produtos de informática (computadores, servidores, softwares e serviços). Para que o objetivo proposto fosse alcançado, foram realizadas entrevistas conduzidas através de um roteiro semiestruturado com questões abertas, além dos dados coletados por meio de documentos e observação. Desta forma, foram selecionados oito especialistas de venda em serviços de solução (garantias, atendimentos técnicos à domicílio, instalação) que atuam no segmento para pequenas e médias empresas e, que contam com 145 colaboradores divididos conforme Figura 1.

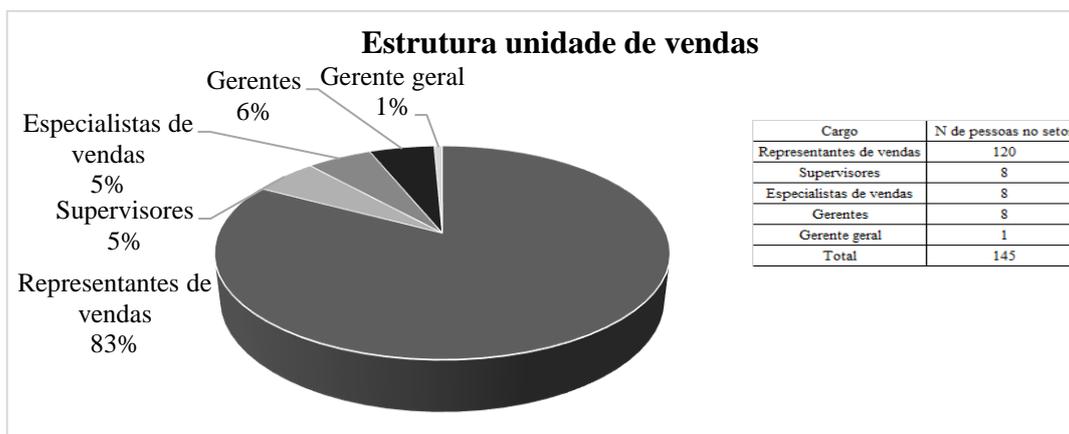


Figura 1- Estrutura do Setor

Cabe salientar que a escolha dos entrevistados ocorreu considerando que este é o grupo que possui maior interação com os representantes de vendas (vendedores diretos), que compõem 80% dos funcionários do setor, e que precisam de conhecimento da venda de serviços, uma vez que são a linha de frente de atendimento ao cliente. Na última virada de ano fiscal (2015) os produtos de solução foram considerados pela equipe de planejamento como grandes oportunidades de crescimento e de alta lucratividade, apontados inclusive como alta prioridade para o ano fiscal seguinte (2016). Este é outro fator importante para a escolha do grupo de especialistas, uma vez que a função deste setor é aumentar as vendas destes produtos considerados de extrema importância para a organização. Na Tabela 1, é possível verificar o cargo dos entrevistados selecionados e tempo de empresa, bem como a data de realização das entrevistas e sua duração. Neste estudo, as entrevistas foram realizadas de maneira pessoal e presencial. Isto ocorreu para que os entrevistadores tivessem a possibilidade de descobrir questões implícitas, que não seriam compartilhadas com um grupo (MALHOTRA, 2005). Ressalta-se que os temas abordados foram divididos em 2 categorias: compartilhamento do conhecimento e retenção do conhecimento.

Nome	Idade	Tempo de função	Dia da entrevista	Duração
Entrevistado 1 (E1)	33	4 anos	09/mai	35 min
Entrevistado 2 (E2)	30	4 anos	09/mai	33 min
Entrevistado 3 (E3)	28	0,5 anos	10/mai	38 min

Entrevistado 4 (E4)	31	3 anos	10/mai	42 min
Entrevistado 5 (E5)	28	0,5 anos	11/mai	34 min
Entrevistado 6 (E6)	32	2 anos	11/mai	47 min
Entrevistado 7 (E7)	33	5 anos	12/mai	28 min
Entrevistado 8 (E8)	37	3,5 anos	13/mai	51 min

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Tabela 1 - Entrevistados

Os dados foram coletados através da utilização de três técnicas aplicadas a estudos qualitativos: entrevistas, documentos e observação. É importante ressaltar que a técnica de maior relevância para o estudo foram as entrevistas realizadas com os especialistas de vendas de serviço. Neste sentido, para que o estudo não ficasse limitado aos dados coletados ao longo das entrevistas, optou-se por aliar esta técnica a análise documental. A Tabela 2 apresenta as categorias para a análise dos dados coletados.

<b>Categoria</b>	<b>Motivo</b>
Compartilhamento do conhecimento	Analisar como é feito compartilhamento do conhecimento na Empresa, assim como as ferramentas utilizadas
Retenção do conhecimento	Analisar como é feita a retenção do conhecimento na Empresa, assim como as ferramentas utilizadas

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Tabela 2 – Categorias pesquisadas

## 4. Resultados

### 4.1 Compartilhamento do Conhecimento

Considerando-se o fato de que a troca do saber acontece a todo o instante, pode-se dizer que todos na corporação são afetados. Esta troca, ou transferência de experiências acontece de maneira cíclica e é o componente principal na criação e gestão do conhecimento coletivo (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). A empresa por sua vez, transmite informações relevantes em todos os níveis, porém ainda há brecha para melhora no processo. O entrevistado 1 manifestou sua opinião sobre o assunto ao comentar sobre um problema sistemático em relação a entrega das metas mensais de vendas e como isto é um impeditivo para que os colaboradores possam ter um desempenho comercial melhor:

*“Nem todas as informações chegam na velocidade que precisamos. Citando a meta como exemplo: as vezes a nossa meta mensal - que vai ditar diretamente nosso salário - chega depois que o mês já acabou. Sabe como é vendedor? O bolso é o motivador. Sei que não saber a meta não impede ninguém de trabalhar, atender uma ligação no 0800, ou uma sessão de chat. Mas vender sem ter certeza se será suficiente ou não para atingir as metas é muito desmotivador.”*  
E1.

Outro exemplo de oportunidade citado pelos entrevistados são as comunicações corporativas enviadas semanalmente aos funcionários. As mesmas são enviadas através de e-mails confeccionados na sede americana, em inglês, e nem sempre há tradução para outros idiomas. Isso foi salientado pelo comentário do entrevistado 8:

*“Eu sinto que todos nós temos as informações básicas para realizar o trabalho, mas como quase tudo podia ser melhor. Os comunicados, por exemplo na maioria das vezes vêm em inglês! Muita informação se perde assim, porque nem todos conseguem entender. As vezes deletam o e-mail direto.” E8.*

Sendo assim, percebe-se que existe o desejo de compartilhar o conhecimento, mas isso não atinge todos os níveis organizacionais e a empresa nem sempre o faz da melhor maneira. De acordo com Frishammar, Ericsson e Patel (2015) e Nonaka e Takeuchi (1997) uma das premissas para que o conhecimento possa gerar vantagem competitiva é que o mesmo circule por toda a organização sendo acessível a todos. Deixar o conhecimento à disposição não é o suficiente. Mesmo que a gestão do conhecimento proponha que as organizações devam definir os conhecimentos que devem ser disseminados e para quem (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002), é preciso que as informações necessárias para o desempenho de todas as funções cheguem a todos os colaboradores. Neste caso, a simples falta de tradução aparece ser um impeditivo.

Os supervisores de vendas são dedicados ao *coaching*. A seguir o parecer dos entrevistados.

*“O supervisor aqui é voltado para o resultado financeiro, resultado de vendas. Por exemplo, se temos um vendedor que não consegue entregar seu resultado o supervisor faz uma análise, e entende o motivo. Se a causa for falta de conhecimento atuamos, como equipe em cima disso.” E6.*

*“O supervisor ajuda o vendedor que tiver potencial para mais, ou estiver precisando de ajuda em relação aos resultados de vendas ou até processos. É sempre formal, pois o supervisor recebe uma lista de vendedores foco e a meta de vendas dele será em cima desse grupo foco.” E2.*

*“O acompanhamento permanece, geralmente, um trimestre. Serve para guiar o vendedor pelos primeiros passos só, depois ele deve andar sozinho, ser independente.” E7.*

*“Todo o time de lideranças é treinado em relação ao coaching. Nesse treinamento aprendemos técnicas de aproximação, de feedback, técnicas de apresentação. É supercompleto. Dependendo do programa de treinamento pode durar mais de 6 meses para formação de um profissional habilitado nesta técnica.” E7.*

A organização acredita que a questão não seja de responsabilidade exclusiva do cargo de supervisor de vendas. Além dos próprios supervisores, os gerentes e os especialistas de vendas se utilizam do *coaching* no dia a dia como método de desenvolvimento das oportunidades dos vendedores. O posicionamento torna-se interessante uma vez que ao expandir essa ferramenta para as demais posições de liderança a empresa ganha capilaridade para capacitar, inspirar e treinar os funcionários aumentando a performance significativamente (GIARETTA, 2014).

O programa de *mentoring* aproxima um funcionário experiente de outro funcionário em busca de determinado conhecimento. O mentor, através de assistência, orientação e suporte, consegue repassar habilidades, conhecimento e competências no âmbito pessoal e profissional, com realização e resultados de longo prazo (ANTONIONI, 2000). Na empresa o programa é utilizado para formação de novos líderes. O processo acontece de modo formal e informal conforme opinião dos entrevistados.

*“O processo é interessante pra formação de líderes, geralmente gerente ou supervisores, mas também é usado para a formação de especialistas de vendas e especialistas de treinamento. Um colega se transforma em mentor ajudando no desenvolvimento profissional de outro colega. Há troca de experiências, dicas, ajuda em planos de ação. Depois, esse mesmo mentor*

*ajuda a decidir se o aprendiz está pronto ou não pra ser promovido caso surja uma vaga na área de preparação.”E7*

*“É um processo de apadrinhamento. Já participei do programa e aprendi bastante, antes de vir pra esta área. Serviu para desenvolver competências que são minhas áreas de oportunidade. Meu mentor foi um professor, planejou um calendário, cobrou as ações. Foi superimportante para me preparar melhor.”E5*

*“O mentoring é um programa com seleção e entrevistas. Todos podem se candidatar, mas nem todos os inscritos passam. Como o programa é usado para desenvolvimento de novas lideranças, antes os candidatos são escolhidos através de uma seleção de currículos e uma série de entrevistas com futuros pares, líderes do setor de RH.”E4*

*“Só tem fera no programa, líderes que admiramos, gerentes com muita experiência. Gente de peso! Isso dá mais credibilidade.”E8*

Outro indicativo de que a Empresa acredita na seriedade do programa é o fato do mentor ser treinado para desempenhar tal função e atender as expectativas do mentorando. Ao disponibilizar líderes com experiência e admirados pelos funcionários a Empresa valoriza a formação dada aos seus profissionais.

#### **4.2 Retenção do Conhecimento na Empresa**

A identificação de como se dá a retenção de conhecimento é o início para que as empresas possam implementar ferramentas e práticas apropriadas às suas estratégias e aos seus colaboradores (Lindsey et al., 2014). Ao serem questionados sobre qual grupo de funcionários está mais suscetível a perda de conhecimento todos os entrevistados citaram o grupo de vendedores da empresa. Fato esse detalhado no relato dos entrevistados E1, E3 e E4, que indicam que a absorção do conteúdo por parte dos vendedores pode estar prejudicada.

*“Acho que muita coisa se perde. Passamos muita informação pros vendedores, muitos treinamentos, coaching. Mas a impressão que eu tenho é que isso se perde de alguma maneira. De repente pode faltar cobrança da nossa parte, mas acho que eles não absorvem nem metade do que a gente passa.”E1*

*“Minha antiga supervisora criou meu perfil no sistema de vendas e depois de uns 2 anos saiu da empresa. Quando fui promovido não conseguiram alterar meu usuário, só ela poderia alterar. Foi preciso apagar meu perfil na rede, como se eu já não trabalhasse mais aqui e fazer um novo. Fiquei uns 3 dias sem acesso.”E3*

*“Já passei por 2 problemas com saída de colegas. Um deles foi ano passado. No meu time um colega saiu de férias e só ele sabia lidar com uma planilha de resultados, umas fórmulas que ninguém sabia fazer. Ao invés de rodar a macro automática tivemos de fazer as fórmulas uma a uma. Foi um caos.”E4*

As comunidades de prática são grupos de pessoas unidas com um interesse em comum e são grandes aliados na construção e retenção de conhecimento em uma organização através da troca de experiência entre diversos níveis de experiência e faixa etárias fortalecendo assim a rede de integração entre os profissionais (ANGELONI, 2008; DAVENPORT; PRUSAK, 2003). A “reunião de bate-papo” é um momento, que pode ser formal ou informal, dedicado para troca de informação entre colegas de trabalho e ao propiciar e facilitar o CC através de melhores práticas, acesso a especialistas e ainda a reutilização de modelos do conhecimento e das lições aprendidas pode ser classificada como comunidade de conhecimento. Um exemplo de aplicação informal desta reunião foi dado pelo entrevistado 5:

*“Aqui usamos o recurso das “reuniões de bate-papo” quando queremos estimular o diálogo entre os pares, quando queremos que batam papo mesmo. Um exemplo: pegamos um grupo de vendedores que não está conseguindo bater a meta da semana e levamos para uma sala com o grupo top de vendas da mesma semana. Lá o grupo que está com dificuldade se divide e em contrapartida ouve do grupo top dicas de como atingir o resultado.”*

De acordo com Davenport e Prusak (2003) e Angeloni (2008) por sua estrutura informal, ultrapassando barreiras burocráticas e hierárquicas, aspectos geográficos e tempo, as comunidades estão assumindo um papel importante na gestão do conhecimento das organizações. Nas empresas atuais, baseadas no conhecimento, as comunidades viabilizam um ambiente de promoção do conhecimento que transpõem todas estas barreiras. Corroborando com a visão dos autores o entrevistado 6 completou dizendo que:

*“Muitas vezes a diferença entre vender ou não pode estar em um detalhe e eles gostam de ouvir o que o outro colega tem a dizer, soa diferente de quando dito pela chefia. Eles sentem que se um colega pode fazer eles também podem, não soa como papo de chefe para fazê-los vender mais.”*

As “reuniões semanais de resultados” acontecem geralmente as segundas feiras. Nessas reuniões são discutidos os resultados da semana anterior, pontos fortes e oportunidades do time, foco de vendas para a semana seguinte e ainda truques comerciais. Conforme conta o entrevistado 2:

*“As reuniões semanais são bem rápidas, 15- 20 minutinhos, não mais que isso e é pra ser dessa forma mesmo. Falamos dos resultados, plano de ação, destacamos os melhores vendedores da semana. Geralmente nessas reuniões o gerente pede o depoimento do top de vendas para que ele conte o que fez de diferente para chegar naquele número.”*

Os entrevistados citaram ainda o “atendimento do supervisor” como uma prática de sucesso adotada pelo setor. A dinâmica consiste em inverter aos papéis entre um supervisor, gerente ou especialista interno de vendas e um supervisionado, neste caso o vendedor. O supervisor faz o atendimento de uma ligação telefônica ou sessão de chat, e este atendimento após finalizado passa pela avaliação dos vendedores que podem apontar oportunidades e pontos fortes do atendimento após uma análise individual ou de grupo, proporcionando assim uma troca de conhecimento não só entre os pares, mas também entre chefe e subordinado, conforme relato do entrevistado 8:

*“A Empresa preza muito a liderança pelo exemplo e essa prática é boa pra isso. Quando fazemos o atendimento mostramos para o representante de vendas que sabemos fazer e com isso ganhamos o respeito e a confiança dele. Sem contar que muitas vezes temos que mostrar na prática caso só a teoria não seja suficiente”*

De acordo com Davenport e Prusak (2003), as páginas amarelas são listas eletrônicas que contém informações relevantes para a organização. Servem para disponibilizar o conhecimento necessário para que todos os interessados com fácil acesso e localização, pois é possível a realização de pesquisas por tópico ou palavra-chave para identificação do local em que o conhecimento está armazenado (PITT; MACVAUGH, 2008). Ao serem questionados sobre a existência dessa ferramenta de retenção na empresa os entrevistados citaram uma planilha de vendas confeccionada em excel. A mesma foi criada pelos próprios especialistas com conhecimentos relevantes para a venda de produtos. Conforme relato do entrevistado 1:

*“Montamos o ‘deck de produtos’ e estimulamos a utilização diariamente. Esse material tem a resposta para 90% das perguntas feitas pelos clientes, fotos dos produtos, preços, links para os produtos no site. Ele é usado pelos vendedores que atendem por telefone ou via chat.”*

De acordo com McPhail et al. (2017), a chave para o sucesso das páginas amarelas é a atualização, afinal somente um conteúdo atualizado mantém sua utilidade. Com base nisso os entrevistados também foram questionados tanto sobre a confiabilidade quanto sobre a atualização do “deck de produtos”. De acordo com o entrevistado 4, mesmo após 2 anos de sua implementação problemas em relação a atualização ainda acontecem:

*“Procuramos manter tudo 100% atualizado, mas nem sempre é possível. Não temos ninguém dedicado a essa função. Um colega nosso foi o idealizador do ‘deck’ e até hoje o atualiza em paralelo com as outras funções de um especialista.”*

Ainda sobre a questão de atualização, o entrevistado 5 apontou problemas de comunicação com a área responsável por lançamento de produtos. De acordo com o entrevistado, antes de um lançamento de um produto os especialistas deveriam ser avisados e treinados para que pudessem passar o conhecimento para os demais no setor, mas esta prática tem falhas:

*“Muitas vezes somos surpreendidos com o lançamento de um produto. Ficamos sabendo somente quando já está no site ou quando falamos com algum cliente ao fone. É horrível, parecemos muito despreparados. Já foi pior, fizemos alguns alinhamentos. Hoje acontece menos, mas ainda acontece.”*

A intranet é apontada por Majchrzak (2013) como um bom exemplo de base de conhecimento. Essa ferramenta centraliza o conhecimento e ainda propicia o compartilhamento do conhecimento sem contratempos. Uma característica deste tipo de base de conhecimento é a tentativa de captar o conhecimento tácito para um sistema formalizado, pois os sistemas formalizados geralmente são usados para transferência de conhecimento explícito pela natureza técnica do mesmo. Na empresa a intranet também é utilizada. O entrevistado 7 comentou sobre a ferramenta:

*“Eu utilizo a intranet diariamente, tem todos os links pros sistemas de vendas que usamos. Tem também a previsão do tempo do transito e dicas de segurança pessoal.”*

Ao serem questionados sobre a validade do conteúdo apresentado os entrevistados comentaram sobre a necessidade de melhora, conforma comenta o entrevistado 3:

*“Não tem nada que ajude a vender mais, ou dê informações sobre os produtos por exemplo, isso pode melhorar com certeza.”*

## 5. Conclusões

A empresa conta com uma série de recursos no que tange a questão de gestão do conhecimento e em busca objetivo foram identificadas as práticas de compartilhamento e retenção do conhecimento utilizadas na organização. De acordo com documentos e relato dos entrevistados foi possível entender que a empresa já possui muitos mecanismos de compartilhamento e retenção do conhecimento, porém há espaço para melhorias. No que se refere ao compartilhamento do conhecimento, a empresa conta com o coaching. O coach na organização, também conhecido e citado neste trabalho como supervisor, faz jus ao termo, sendo o profissional responsável por desenvolver as habilidades em seus subordinados. Além disso a empresa demonstra constante preocupação com o tema ao treinar todo seu time de liderança sobre técnicas dessa prática. O mentoring também é utilizado como método de transferência de conhecimento. O programa se torna interessante a medida que nele gerentes experientes e respeitados na organização atuam como tutores no desenvolvimento de outros colegas. No que diz respeito a retenção do conhecimento foram descritos os diversos mecanismos da empresa: as comunidades de prática, as páginas amarelas e base de conhecimento organizacional. Na categoria comunidades de prática, a empresa conta com: “reuniões de bate-papo”, nestas forma-se um grupo de discussão e interesse em comum; “reuniões semanais de resultado”, nas quais são discutidos resultados da semana anterior e é dado o direcionamento da semana seguinte; e

ainda o “atendimento do supervisor”, onde supervisor e supervisionado trocam os papéis. Enquanto o primeiro faz o atendimento o segundo, muitas vezes acompanhado de seus pares, faz a avaliação do trabalho. Sobre as páginas amarelas, existe um deck de produtos que foi elaborado e constitui um bom exemplo para auxiliar nas pesquisas sobre um determinado produto de solução. Já a intranet, como exemplo de base de conhecimento organizacional, apresenta muitas falhas. Segundo os entrevistados, o conteúdo presente na ferramenta - apesar de interessante no âmbito pessoal apresentando trânsito, dicas de segurança, previsão do tempo - não é relevante no âmbito profissional não apresentando materiais que possam ajudar a desenvolvê-los nas suas atividades diárias. Através dessa pesquisa pode-se entender que o desafio de compartilhamento e retenção do conhecimento é maior entre os representantes de vendas, e, portanto, sugere-se uma ampliação do estudo, o qual se focou apenas no método qualitativo, para questionários quantitativos com uma amostragem maior dos colaboradores da empresa. Com isso, poderá se confirmar os resultados obtidos com a amostragem qualitativa, a fim de embasar planos de ações de melhorias das ações de gestão do conhecimento da empresa.

## Referências

- AGREBI, S; JALLAIS, J. *Explain the intention to use smartphones for mobile shopping*. Journal of Retailing and Consumer Services, vol. 22, p. 16-23, 2015
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. *Aprendizagem Organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman, 2011
- BHATT, G. D. *Knowledge Management in Organizations: examining the interaction between technologies, techniques and people*. Journal of Knowledge Management, Kempston, Vol. 5, n. 1, p. 68-75, 2001.
- BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. *Manual de Gestão do Conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CACCIATORI, E.; TAMOSCHUS, D.; GRABHER, G. *Knowledge transfer across projects: Codification in creative, high-tech and engineering industries*. Management Learning, Vol. 43, n. 3, p. 309-331, 2012.
- CARVALHO, F. C. A. *Gestão do Conhecimento*. São Paulo: Pearson, 2012
- CHANDRA, R.; IYER, R. S.; RAMAN, R. *Enabling organizations to implement smarter, customized social computing platforms by leveraging knowledge flow patterns*. Journal of Knowledge Management, Vol. 19, n. 1, p. 95-107, 2015.
- CHI, T. Y.; OLDFMAN, L.; BERGER, D. E. *Computer Skill Acquisition: The Effects of Computer-aided Self-explanation on Knowledge Retention and Transfer*. 2017.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- EMKE, A. R.; BUTLER, A. C.; LARSEN, D. P. *Effects of Team-Based Learning on short-term and long-term retention of factual knowledge*. Medical teacher, Vol. 38, n. 3, p. 306-311, 2016.
- FLEIG-PALMER, M. M.; SCHOORMAN, F. D. *Trust as a moderator of the relationship between mentoring and knowledge transfer*. Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. 18, n. 3, p. 334-343, 2011.
- FRISHAMMAR, J.; ERICSSON, K.; PATEL, P. C. *The dark side of knowledge transfer: Exploring knowledge leakage in joint R&D projects*. Technovation, Vol. 41, p. 75-88, 2015.
- GIARETTA, E. *The trust “builders” in the technology transfer relationships: an Italian science park experience*. The Journal of Technology Transfer, Vol. 39, n. 5, p. 675-687, 2014.
- HUGGINS, R.; JOHNSTON, A.; THOMPSON, P. *Network capital, social capital and knowledge flow: how the nature of inter-organizational networks impacts on innovation*. Industry and Innovation, Vol. 19, n. 3, p. 203-232, 2012.
- JOY, A.; HAYNES, B. P. *Office design for the multi-generational knowledge workforce*. Journal of Corporate Real Estate, Vol. 13, n. 4, p. 216-232, 2011.
- LINDSEY, R. V.; SHROYER, J. D.; PASHLER, H.; MOZER, M. C. *Improving students’ long-term knowledge retention through personalized review*. Psychological science, Vol. 25, n. 3, p. 639-647, 2014.

- MAJCHRZAK, A.; WAGNER, C.; YATES, D.** *The impact of shaping on knowledge reuse for organizational improvement with wikis.* *Mis Quarterly*, Vol. 37, n. 2, 2013.
- MALHOTRA, N. K.;** *Introdução à Pesquisa de Marketing.* São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2005.
- MARSH, S. J.; STOCK, G. N.** *Creating dynamic capability: The role of intertemporal integration, knowledge retention, and interpretation.* *Journal of Product Innovation Management*, 23(5), 422-436, 2006.
- MCPHAIL, S. J.; KIVIAHO, J.; CONTI, B.** *The yellow pages of SOFC technology.* *International Status of SOFC deployment 2017.*
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.** *Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação.* Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. 18. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1997
- NONAKA, I.** *A Empresa Criadora de Conhecimento.* In: *Gestão do Conhecimento: Harvard Business Review.* Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 4. ed. Rio de Janeiro: Campos, 2000.
- PITT, M.; MCVAUGH, J.** *Knowledge management for new product development.* *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12, p. 200-222, 2008.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K.** *Gestão de Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso.* São Paulo: Bookman, 2002.
- SMITH, A. L.; BAXTER, R. J.; BOSS, S. R.; HUNTON, J. E.** *The Dark Side of Online Knowledge Sharing (Retracted).* *Journal of Information Systems*, Vol. 26, n. 2, p. 71-91, 2012.
- TAN, J.; ZHANG, H.; WANG, L.** *Network Closure or Structural Hole? The Conditioning Effects of Network-Level Social Capital on Innovation Performance.* *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 39, n. 5, p. 1189-1212, 2015.
- TERBLANCHE, N.** *Knowledge sharing in the organizational context: using Social Network Analysis as a coaching tool.* *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol. 12, n. 2, p. 146, 2014.
- TRAN, V. D.** *The effects of cooperative learning on the academic achievement and knowledge retention.* *International Journal of Higher Education*, Vol. 3, n. 2, p. 131, 2014.
- TSAY, M. Y.** *Knowledge flow out of the domain of information science: a bibliometric and citation analysis study.* *Scientometrics*, Vol. 102, n. 1, p. 487-502, 2015.
- URQUHART, R.; CORNELISSEN, E.; LAL, S.; COLQUHOUN, H.; KLEIN, G.; RICHMOND, S.; WITTEMAN, H. O.** *A community of practice for knowledge translation trainees: an innovative approach for learning and collaboration.* *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, Vol. 33, n. 4, p. 274-281, 2013.
- VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I.** *Facilitando a Criação do Conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua.* Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- WERNER, K.; DICKSON, G.; HYDE, K. F.** *Learning and knowledge transfer processes in a mega-events context: The case of the 2011 Rugby World Cup.* *Tourism management*, Vol. 48, p. 174-187, 2015.
- WOLF, P.; SPÄTH, S.; HAEFLIGER, S.** *Participation in intra-firm communities of practice: a case study from the automotive industry.* *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15, n. 1, p. 22-39, 2011.